

# X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma

Canan ÇETİN\* & Serol KARALAR\*\*

## Özet

*Çok yönlü ve sınırsız kariyer; kariyer kavramının araştırmacılar, yöneticiler ve işgörenler tarafından etkili bir şekilde ele alınmasına yardımcı olan ve son yıllarda ortaya çıkan iki kavramdır. Bu kavramların, iş ile ilgili farklı özellikler gösteren bireylerin mensubu oldukları kuşak türleri bazında incelenmesinin önem taşıdığı söylenebilir. Bu doğrultuda, X, Y ve Z kuşağı öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algılarının değerlendirilmesi bu araştırmanın esas amacını oluşturmaktadır. Belirlenen amaç kapsamında, Edirne ve İstanbul'da öğrenim gören 1825 lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü öğrencisi üzerinde bir anket çalışması uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programı yardımı ile değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, Y kuşağı mensubu öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algılarının diğer kuşaklara kıyasla daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir düzeyi ve tam zamanlı iş deneyimi değişkenleri açısından da istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur.*  
**Anahtar Kelimeler:** Kuşak, Öğrenci, Çok Yönlü Kariyer, Sınırsız Kariyer

## A Research on Generation X, Y and Z Students' Perceptions of Protean and Boundaryless Career

## Abstract

*Protean career and boundaryless career are two notions which emerged in recent years and help researchers, managers and employees to discuss the notion of career efficiently. It can be mentioned that it is important to analyze those notions in terms of generations which individuals with various job characteristics belong to. Accordingly, evaluating the Generation X, Y and Z students' perceptions of protean and boundaryless career constitutes the main purpose of this study. In this context, a survey was conducted on 1825 high school, associate degree, undergraduate*

\* Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye, E-posta: canancetin@marmara.edu.tr

\*\* Arş. Gör. Dr., Trakya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Edirne, Türkiye, E-posta: serol\_karalar@yahoo.com

*and graduate students who study in Edirne and Istanbul. Data gained from the survey has been evaluated with the help of SPSS. As a result of the analysis on the surveys, it has been revealed that Generation Y students' perceptions of protean and boundaryless career are higher than the other generations. In addition to that, it has been found out that there is statistically significant difference in terms of gender, marital status, educational status, income level and job tenure variables.*

**Keywords:** *Generation, Student, Protean Career, Boundaryless Career*

---

## GİRİŞ

Günümüzde hızı giderek artan küreselleşme süreci dünya düzenini değiştirmekte, sanayi toplumları bilgi toplumlarına dönüşmekte ve sonuç olarak bu toplumların bir parçası olan iş yaşamı da dönüşü mümkün olmayan bir değişimin içerisine girmektedir. Yoğun rekabetin yaşandığı bu süreçte bireyler; özel işletmeler ve kamu kuruluşlarındaki rakiplerinden bir adım önde olabilmek için kendilerini daha fazla geliştirmenin yollarını aramaya devam etmektedirler. Bu hızlı değişime ayak uydurmanın yolunun sürekli öğrenme ve kendini geliştirmeden geçtiği söylenebilir. Bu noktada; bireylerin kariyerlerini ve dolayısıyla iş yaşamındaki geleceklerini planlamaları ve gelişime açık olmaları büyük bir önem taşımaktadır.

Sürekli öğrenme hevesleri, performanslarını artırma amaçları ve kariyerlerinde ilerleme hedefleri bulunan işgörenlere sahip işletmeler rakip işletmelere üstünlük kurma sürecinde önemli bir aşama kat etmektedirler. Çünkü yükselme hedefleri ve imkânları olan işgörenlerin iş motivasyonlarının dolayısıyla performanslarının da arttığı belirtilebilir. Bu nedenle günümüzde işgörenler kadar işletmelerin de kariyer kavramına önem vermeleri gerekmektedir.

Bu çalışmanın ilk bölümünde X, Y ve Z kuşak türleri ele alınmış, ikinci bölümünde çok yönlü ve sınırsız kariyer kavramları irdelenmiş, son bölümde ise İstanbul ve Edirne'de öğrenim gören lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü öğrencilerinin çok yönlü ve sınırsız kariyer algılarının kuşak türleri ve diğer kohort grupları perspektifinde incelendiği araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

## KOHORT KAVRAMI ve X, Y, Z KUŞAKLARI

Kohort kelimesinin İngilizcedeki karşılığı olan "*cohort*", Fransızcadaki "*cohorte*" kelimesinden gelmektedir. Bu kelimenin en eski kullanımının Roma döneminde orduda bir birim askeri tanımlamak için yapıldığı görülmektedir. Kohort kavramı ortak özelliklere sahip bir grup insanı ifade

etmektedir<sup>1</sup>. Bir kohortu diğer kohortlardan ayıran, ortak yaşamışlıklar olduğundan dolayı aynı kohorttaki bireylerin benzer özelliklere sahip olduğu kabul edilmektedir<sup>2</sup>. Ancak kohortların sadece toplum üzerinde etki yapan siyasi ve tarihi olaylar meydana geldiğinde oluştuğu da unutulmamalıdır<sup>3</sup>. Bu nedenle kohort sınıflandırmasının geleneksel kuşak ayrımından biraz daha farklı olduğu söylenebilir. Öğrenciler açısından bakıldığında ise kohort; bir eğitim programına birlikte katılan öğrenci grubunu tanımlamaktadır<sup>4</sup>.

Günümüz iş yaşamında aktif roller üstlenen dört kuşaktan söz edilmektedir. Söz konusu kuşaklar; 1927-1945 doğumlu gelenekselci kuşak, 1946-1964 doğumlu bebek patlaması kuşağı, 1965-1980 yılları arasında doğan X kuşağı ve 1981-1999 doğumlu Y kuşağı olarak sıralandırılabilir<sup>5</sup>. Demografik veya sosyolojik açıdan bir tarih sınıflandırması olmamasına karşın özellikle pazarlama araştırmacıları, doğum oranlarına ek olarak sosyal değişimler doğrultusunda 2000 yılından itibaren yeni bir kuşak türü olarak Z kuşağını başlatma eğilimi göstermektedirler<sup>6</sup>. Bu çalışmada, iş yaşamının ve öğrencilerin büyük bir bölümünü oluşturmaları nedeni ile X, Y ve Z kuşakları doğum tarihleri açısından kohort grupları olarak ele alınmıştır.

Yasal kürtaj, doğum kontrolü gibi kadın haklarında yaşanan gelişmeler sonucunda doğum oranlarının azalması nedeni ile kuşaklar arasında en küçük grubu oluşturan X kuşağı üyeleri, ebeveynlerine göre daha eğitimidir ve teknoloji çağından önce doğmalarına rağmen teknolojiyi günlük işleri için oldukça rahat kullanmaktadırlar<sup>7</sup>. X kuşağı üyeleri genellikle bağımsız, becerikli ve kendine güvenen bireylerdir. Bu bireyler girişimci özelliklere sahip olup değişim ile karşılaştıklarında oldukça uyumlu ve esnek davranabilmektedirler. Örgütten çok kendi gelişimlerine ve iyi

1 www.oxforddictionaries, (Erişim Tarihi: 25 Kasım 2015).

2 Talaş, E. ve F. Çakmak, "Türkiye'de Kadınların İşgücüne Katılımlarının Kohort Analizi", İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi, Sayı 18, 2013, s. 21.

3 Dulin, L., "Leadership Preferences of a Generation Y Cohort: A Mixed-Methods Investigation", Journal of Leadership Studies, Vol. 2, No. 1, 2008, s. 44.

4 Reynolds, C. K. and F. T. Hebert, "Learning Achievements of Students in Cohort Groups", The Journal of Continuing Higher Education, Vol. 46, No. 3, 1998, s. 34.

5 Castellano, G. W., Practices for Engaging the 21<sup>st</sup> Century Workforce: Challenges of Talent Management in a Changing Workplace, (New Jersey: Pearson Education, 2014), s. 40.

6 Mccrindle Research, New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y, (New South Wales: Mccrindle Research, 2006), s. 10.

7 J. Keengwe and J. J. Agamba, "Models for Improving and Optimizing Online and Blended Learning in Higher Education" içinde Lee, T. and D. H. Lim, Learning through Web-Based Authoring Tools, (Hershey: IGI Global, 2014), s. 274.

oluş durumlarına önem veren bu bireyler kariyerlerinin sabit olmamasına önem vermekte ve işler arasında hareket edebilmeyi beklemektedirler<sup>8</sup>. Dolayısı ile, X kuşağı üyelerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek tutulması için birtakım yönetsel önlemlerin alınması gerekmektedir.

Kendisinden önce gelen gelenekselci kuşak ve bebek patlaması kuşağının aksine X kuşağı; işkolik olmadan iş, aile ve arkadaşlık ilişkilerini aynı anda yürüterek iş/yaşam dengesi kurmaya özen göstermektedir<sup>9</sup>. Türkiye’de genel olarak sessiz kuşağın çocukları olan X kuşağı üyeleri daha çalışkan, realist ve kanaatkar bir yapıya sahiptirler<sup>10</sup>. Dünyanın değiştiğini ve artık güvenli veya güvenilir bir yer olmadığını anlayan bu kuşak için anahtar sözcük “kuşkuculuk”tur<sup>11</sup>. Bu nedenle, X kuşağı üyelerinin yönetiminin kontrollü bir biçimde kendilerine bırakılmasının uygun olacağı söylenebilir.

Haylaz kuşak, “Neden ben?” kuşağı<sup>12</sup>, MTV kuşağı, Bumerang kuşağı<sup>13</sup> gibi isimler de verilen kuşaktan bu çalışmada X kuşağı olarak bahsedilmiştir.

Küreselleşme, ekonomik gelişme ve internet çağında büyüyen Y kuşağı üyeleri, işgücüne dahil olan en genç kuşağı oluşturmaktadır<sup>14</sup>. Türkiye’de, Avrupa’nın pek çok ülkesindeki toplam nüfustan daha fazla sayıda Y kuşağı üyesi yaşamaktadır<sup>15</sup>. Diğer kuşaklara kıyasla işten ayrılma oranı daha yüksek olan Y kuşağı üyeleri, X kuşağı gibi kariyerlerinde esneklik aramakta ve sorumluluğu üzerilerine alarak çoklu kariyere yönelebilmektedirler<sup>16</sup>. Bu noktada, X ve Y kuşağının birbirine benzediği görülmektedir.

Y kuşağı üyelerini tanımlayan en önemli özellik, teknolojiye olan bağlılıklarıdır. Bu bireyler teknolojik imkanları işyerinde de kullanmayı iste-

8 S. C. Claus-Ehlers, “Encyclopedia of Cross-Cultural School Psychology” içinde Patterson, K. C., *Generational Differences*, (New York: Springer, 2010), s. 477.

9 Abrams, J. and V. von Frank, *The Multigenerational Workplace: Communicate, Collaborate and Create Community*, (California: Corwin, 2014), s. 10.

10 Adıgüzel, O., H. Z. Batur ve N. Ekşili, “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı: 19, 2014, s. 173.

11 Fabricant, F., J. Miller and D. J. Stark (2014), *Creating Career Success: A Flexible Plan for the World of Work*, (Boston: Cengage Learning, 2014), s. 7.

12 www.smh.com.au, 20 Temmuz 2011.

13 www.esds1.pt, (Erişim Tarihi: 3 Mayıs 2016).

14 Mosley, C. D., Sr. C. D. Mosley and P. H. Pietri, *Supervisory Management: The Art of Inspiring, Empowering and Developing People*, (Stamford: Cengage Learning, 2014), Ninth Edition, s. 222.

15 Adıgüzel vd., a.g.e., s. 174.

16 Wong, Z., *Human Factors in Project Management: Concepts, Tools and Techniques for Inspiring Teamwork and Motivation*, (San Francisco: Jossey-Bass, 2007), s. 25.

mektedirler<sup>17</sup>. Hiyerarşik liderlik yerine başarıya dayalı liderliği benimseyen Y kuşağı üyeleri ile iletişim kurulurken pozitif olunmalı ve verilmek istenen mesaj kişisel amaçlar ile ilişkilendirilmelidir<sup>18</sup>. İşbirliğine önem veren bu kuşak için anahtar sözcük ise “gerçekçilik”tir<sup>19</sup>. Bu nedenle, Y kuşağı üyelerinin gerçekçi hedefler dahilinde takım üyesi olarak çalıştırılmalarının doğru olacağı söylenebilir.

Milenyum kuşağı<sup>20</sup>, internet bağımlısı kuşak, yalnız kuşak<sup>21</sup>, eko patlaması kuşağı<sup>22</sup> olarak da adlandırılan kuşak için bu çalışmada Y kuşağı kavramı kullanılmıştır.

2000-2020 yılları arasında dünyaya geldiğine veya geleceğine inanılan Z kuşağı ise, aynı zamanda “Kristal nesil” olarak adlandırılmaktadır<sup>23</sup>. Oldukça hırslı olan ve materyalist düşüncelerle hareket eden Z kuşağı, önceki kuşaklara kıyasla bilgiyi daha çabuk yorumlayabilmektedir<sup>24</sup>. Çünkü diğer kuşaklara göre hızı daha çok seven ve daha hızlı yaşayan Z kuşağı, İnternetsiz bir dünya düşünmemektedir. Çoklu görevin kelime anlamını kavrayabilmek için yaşları oldukça küçük olan bu bireyler günlük işlerinde ise çoklu görevleri kolayca yerine getirebilmektedirler<sup>25</sup>. Birden fazla konu ile ilgilenebilmeleri nedeniyle Z kuşağı üyelerinin el, göz ve kulak motor becerilerinin oldukça gelişmiş olduğu söylenebilir<sup>26</sup>. Bu durumun iş yaşamına yansımaları yakın zamanda gözlemlenebilecektir.

İnternet kuşağı veya i-kuşak olarak da adlandırılan Z kuşağı işbirliğine yatkın, yaratıcı, amaç odaklı, daha az sadık, esnekliğe önem veren ve

17 J. Varlejs and G. Walton Blackburn, “Strategies for Regenerating the Library and Information Profession” içinde H., A. Starkey and K. Wise, *Generational Tug-of-War: Playing Nice between Millennials and Baby Boomers in a Multi-Generational Staff*, (The Hague: IFLA Publications, 2009), s. 151.

18 C. L. Scott and M. Y. Byrd, “Handbook of Research on Workforce Diversity in a Global Society: Technologies and Concepts” içinde Jackson, L. S., *Leveraging Intergenerational Diversity to Meet Business Goals*, (Hershey: Business Science Reference, 2012), s. 396.

19 Fabricant vd., a.g.e., s. 8.

20 Smola, K. W. and C. D. Sutton, “Generational Differences: Revisiting Generational Work Values For The New Millennium”, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 2002, s. 365.

21 www.smh.com.au, 20 Temmuz 2011.

22 www.esds1.pt, (Erişim Tarihi: 3 Mayıs 2016).

23 Adıgüzel vd., a.g.e., s. 174.

24 R. K Mishra, S. Sarkar and P. Singh, “Today’s HR for a Sustainable Tomorrow” içinde Patranabis C. L., *The Future of Workforce Management: Perspectives and Way Ahead*, (New Delhi: Allied Publishers, 2012), s. 97.

25 Golovonski, H., *Event 3.0: How Generation Y & Z are Re-shaping the Events Industry*, (London: Newtonstrand, 2011), s. 48-49.

26 Berkup, B. S., “Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life”, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 5, No. 19, s. 224.

uluslararası fırsatları kovalamak isteyen bireylerden oluşmaktadır<sup>27</sup>. Dijital dünyaya doğan ilk kuşak olan Z kuşağının üyeleri, bebek patlaması kuşağının iş dünyasını yavaş yavaş terk etmesi ile birlikte yakın gelecekte işgücüne dahil olacaklardır<sup>28</sup>. Dolayısı ile bu kuşağın iş yaşamındaki davranışları henüz araştırılmamıştır. Ancak yine de Z kuşağının kariyer planlamalarının şimdiden yapılması gerektiği söylenebilir.

Kristal nesil<sup>29</sup>, internet kuşağı veya i-kuşak<sup>30</sup>, yeni sessiz kuşak, Google kuşağı<sup>31</sup>, .com kuşağı<sup>32</sup> gibi birçok isim ile anılan bu kuşaktan çalışmamızda Z kuşağı olarak söz edilmiştir.

Tablo 1’de X, Y ve Z kuşağı bireylerinin iş ile ilgili özellikleri ve düşüncelerine yer verilmiştir<sup>33 34 35 36 37</sup>. Tabloda X, Y ve Z kuşağı performans, güç, bağlılık gibi iş unsurları açısından karşılaştırılmaktadır.

---

27 Vogel, P., *Generation Jobless?: Turning the Youth Unemployment Crisis Into Opportunity*, (Hampshire: Palgrave Macmillan, 2015), s. 50.

28 K. Hutchings and S. Michailova, “Research Handbook on Women in International Management” içinde Moeller, M., N. Napier and R. McGourty, *Career and Family Expectations of Women in International Management: A View Across Generations*, (Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2014), s. 112.

29 Adıgüzel vd., a.g.e., s. 174.

30 Vogel, a.g.e., s. 50.

31 [www.esds1.pt](http://www.esds1.pt), (Erişim Tarihi: 3 Mayıs 2016).

32 Berkup, a.g.e., s. 223.

33 Hayes, K. D. and J. D. Ninemeier, *Human Resources Management in the Hospitality Industry*, (New Jersey: John Wiley & Sons, 2008), s. 413.

34 Seemiller, C. and M. Grace, “Move over Millenials, Generation Z is Here!”, [advising.arizona.edu](http://advising.arizona.edu), (Erişim Tarihi: 5 Mayıs 2016).

35 Singh, A., “Challenges and Issues of Generation Z”, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 16, Iss. 7, 2014, s. 59.

36 [extension.missouri.edu](http://extension.missouri.edu), (Erişim Tarihi: 5 Mayıs 2016).

37 [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk), (Erişim Tarihi: 5 Mayıs 2016).

**Tablo 1.** X, Y ve Z Kuşağının İş ile İlgili Özellikleri ve Düşünceleri

<b>İş Özelliği</b>	<b>X Kuşağı</b>	<b>Y Kuşağı</b>	<b>Z Kuşağı</b>
<b>İş Etiği</b>	Dengeli	Hevesli	Daha gerçekçi
<b>İş Hakkındaki Görüş</b>	İş, bir meydan okumadır.	İş, farklılık yaratmak için yapılır.	İş, heves ve enerji ile yapılır.
<b>Kişisel Özellikler</b>	Pratik, esnek, bireyselci, girişimci, yaşam kalitesi ile ilgili	Siyasal bilince sahip, yüksek beklentili, takım kurucu, farklılıklara karşı anlayışlı, kendine güvenen, meydan okumalara açık	Teknoloji meraklısı, erken olgunlaşan, şımartılmış, güçlendirilmiş, risk karşıtı, korunan
<b>İş ile İlgili Özellikler</b>	-İşyeri politikalarını sevmeme - İşgörene çok bağlı olmama - Birden çok görevi aynı anda yapabilmek -Eşit oranda sorumluluğa sahip olunan iş ortamını sevme -Proje yapmayı sevme -İş unvanlarından çok iş sorumluluklarına önem verme -Performansı çıktıya göre değerlendirme -Güç yapılarını sevmeme -Otoriteye karşı esnek olma -Serbest kıyafetin rahat olduğunu düşünme	-Nedenleri bilmek isteme -Herkesin önünde övülmek isteme -Eğlenceli bir işyerinden hoşlanma -Paranın güdüleyici olmadığını düşünme -Anlık sorumluluk isteme -Zaman sınırlı küçük hedefler isteme -İş-yaşam dengesinin önemli olduğunu düşünme -Bir işletme ile uzun ömürlü bir ilişki istememe -Yeteneklerine güvenme	-Yaratıcı ve işbirlikçi olma -Oldukça zor çevresel, sosyal ve ekonomik sorunları çözmek zorunda kalma -Kendi kendini yönlendirebilme -Bilgiyi çok hızlı işleyebilme -Daha zeki olma

X, Y ve Z kuşağı mensuplarının iş ile ilgili düşüncelerinin, yaşamış oldukları dönemin özelliklerinden etkilendiği söylenebilir. Tablo 1’de yer alan unsurların kişiden kişiye değişebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

## ÇOK YÖNLÜ KARIYER ve SINIRSIZ KARIYER KAVRAMLARI

Başarılı bir kariyer yönetimi için “kariyer” kelimesinin anlamı iyice kavranmalıdır. Bu nedenle öncelikle kariyer kelimesinin kökenini ve ne an-

lama geldiğini incelemekte fayda görülmektedir. Kökünü Latince de tekerlekli araç anlamına gelen *carrus*'tan alan, Fransızca *carrière* ve İtalyanca *carriera* kelimelerinden İngilizceye *career* olarak geçen ve ilk olarak 16.yüzyılın ortalarında kullanılan bu kavram; gelişme için fırsatlar elde edilmesi amacıyla bir kişinin hayatının önemli bir bölümünde giriştiği mesleği ifade etmektedir<sup>38</sup>. Dilimize kariyer olarak geçen bu kelime; bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık anlamına da gelmektedir<sup>39</sup>.

Kariyer, bireylere tatmin edici bir iş faaliyetinin içerisinde yer alma fırsatı sunarken hayattaki farklı amaçlarını elde etme beklentisini de sağlamaktadır. Bu nedenle bireyler, kariyer konusu üzerinde oldukça fazla zaman ve enerji harcamaktadırlar<sup>40</sup>. Dolayısı ile kariyer kavramının işgörenler açısından önem taşıyan bir konu olduğu söylenebilir. Ancak işgören ihtiyaçları ve iş yaşamının değişmesi ile birlikte kariyer kavramı da geleneksel kapsamından çıkmaktadır.

Rekabetin arttığı iş yaşamında bireyler artık uzun yıllar boyunca aynı işte çalışmamaktadırlar. Çünkü günümüzde işgörenler ne istediklerinin daha çok farkında olan ve bu isteklere ulaşabilmek için bir iş değişikliği zorunluluğu doğduğunda bu durumdan geçmişe göre daha az çekinen bireyler haline gelmişlerdir. Özellikle özel sektörde işgören devir hızının yüksek olmasından dolayı işgörenler daha esnek kariyer planlarına sahip olmak zorunda kalabilmektedirler. Geleneksel kariyer yaklaşımının gözden düşmeye başlaması ile birlikte kariyer kavramına yeni açılardan bakma zorunluluğu doğmuştur<sup>41</sup>. Bu noktada ortaya çıkan kavramlardan bir tanesi çok yönlü (protean) kariyerdir.

Çok yönlülüğün İngilizce karşılığı olan "*protean*", Homeros'un ünlü eseri İlyada ve Odesa Destanı'nda adı geçen ve gerektiği zamanlarda şekil değiştirebilen Yunan deniz tanrısı Proteus'tan gelmektedir<sup>42</sup>. İngilizcede "*protean*" kelimesinin kökeni 16. Yüzyılın sonlarına dayanmakta ve "Sıkça veya kolayca değişme eğilimi ya da yeteneği" olarak tanımlanmaktadır<sup>43</sup>.

38 www.oxforddictionaries.com, (Erişim Tarihi: 6 Eylül 2015).

39 www.tdkterim.gov.tr, (Erişim Tarihi: 7 Eylül 2015).

40 Okurame, E. D. and R. Fabunmi, "Protean and Boundaryless Careers: Exploring the Role of Mentoring and Gender in the context of a Major African Country", *Career Development International*, Vol. 19, Iss. 1, 2014, s. 74.

41 Briscoe, P. J., D. T. Hall and R. L. Frautschy DeMuth, "Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, 2006, s. 30.

42 Inkson, K., "Protean and Boundaryless Careers as Metaphors", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, 2006, s. 51.

43 www.oxforddictionaries.com, (Erişim Tarihi: 10 Eylül 2015).



Türk Dil Kurumu'nun güncel Türkçe sözlüğünde çok yönlü sözcüğü "Birçok konuda bilgi ve çalışması olan" biçiminde ifade edilmektedir<sup>44</sup>.

Çok yönlü kariyer kavramı ise 1970'lerin ortalarında tanımlanmış olmasına rağmen 1990'ların sonlarında geniş kabul görmüş ve bu kavrama olan ilgi küresel anlamda artarak devam etmiştir<sup>45</sup>. Çok yönlü kariyer kavramını ilk kez tanımlayan araştırmacılarından biri olan Hall'a göre; 21. Yüzyıl'daki kariyer çok yönlü olacak ve bireyin kendisi ile çevrenin değişmesi nedeniyle birey tarafından dönem dönem yeniden keşfedilecektir<sup>46</sup>.

Çok yönlü kariyer en basit tanımıyla, bir bireyin kendi değerleri tarafından yönlendirilen kariyer olarak ifade edilmektedir<sup>47</sup>. Değerler tarafından yönetilmenin yanı sıra çok yönlü kariyerin bir diğer yönü, kendi kendini yönetmedir. Bu görüş, kariyer yolunda olabilecekleri planlamada işverenenden ziyade işgörenin kendisini sorumlu tutmaktadır<sup>48</sup>. Çok yönlü kariyer bir bireyin mesleki alandaki değişimleri ile farklı örgütlerde ve eğitim sürecindeki deneyimlerinden oluşmaktadır<sup>49</sup>. Bu nedenle çok yönlü kariyerin sübjektif bir süreç olduğu söylenebilir.

Çok yönlü kariyerle anlatılmak istenen; işgörenlerin becerilerini başka alanlarda geliştirebilmeleri ve bu alanlar arasında bir değerlendirme yapmalarını sağlamak amacıyla geçici süreyle departman veya alan değiştirmeleridir. Günümüzde kariyer örgüt tarafından değil, birey tarafından yönetilmeli ve çok yönlü olmalıdır. Diğer bir deyişle çok yönlü kariyer; yeni kariyer sözleşmesinde bireye otonomi sağlamalıdır<sup>50</sup>. Değişen iş yaşamında işgörelere özellikle kendi kariyerleri konusunda daha çok söz hakkı verilmesi gerektiği belirtilebilir.

Çok yönlü kariyerin başarı ile yönetilebilmesi için uyumluluk ve kimlik ya da kişilik olmak üzere iki unsura gereksinim duyulmaktadır. Çok yönlü kariyer yaklaşımına göre öncelikle, otonomi ve proaktif davranışın giderek önem kazandığı bir çevrede bireyin gelişebilmesi için yeni koşul-

44 www.tdk.gov.tr, (Erişim Tarihi: 5 Mayıs 2016).

45 Baruch, Y., "The Development and Validation of a Measure for Protean Career Orientation", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. 19, 2014, s. 2703.

46 Hall, T. D., "Protean Careers of the 21<sup>st</sup> Century", *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 4, 1996, s. 8-16.

47 Briscoe, P. J. and D. T. Hall, "The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, 2006, s. 5.

48 Okurame and Fabunmi, a.g.e., s. 74.

49 Crowley-Henry, M., "The Protean Career: Exemplified by First World Foreign Residents in Western Europe?", *International Studies of Management & Organization*, Vol. 37, No. 3, 2007, s. 47.

50 Park, Y., "Factors Influencing Self-Directed Career Management: An Integrative Investigation", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 33, No. 7, 2009, s. 579.

lara uyum sağlama yeteneği ve isteğinin olması gerekmektedir<sup>51</sup>. Ancak uyumluluk tek başına yeterli olmamaktadır. Çok yönlü kariyer algısına sahip bireyler kişiliklerini, kariyer kararları için bir rehber olarak kullanmaktadırlar<sup>52</sup>. Çünkü bireylerin kişiliklerinin, kendilerini diğer bireylerden ayırmaya ve özellikle kariyer konusunda yol göstermeye yarayan bir araç olarak kullanılabilmesi söylenebilir.

Tablo 2'de geleneksel kariyer ile çok yönlü kariyer değişik açılardan karşılaştırılmaktadır<sup>53</sup>.

**Tablo 2.** *Geleneksel Kariyer ve Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması*

<b>Boyut</b>	<b>Geleneksel Kariyer</b>	<b>Çok Yönlü Kariyer</b>
<i>Hedef</i>	Terfi (Maaş zammı)	Psikolojik tatmin
<i>Psikolojik Anlaşma</i>	İş güvencesi	Esneklik için işe yararlılık
<i>Yer Değiştirme</i>	Dikey	Yatay
<i>Yönetim Sorumluluğu</i>	Şirket	Personel
<i>Model</i>	Doğrusal ve uzman	Sarmal ve geçici
<i>Uzmanlık</i>	Nasılı bil	Nasılı öğren
<i>Gelişme</i>	Formal eğitime aşırı güven	İlişkilere ve iş tecrübelerine daha çok güven

Çok yönlü kariyerin geliştirilmesi için örgütlerin üzerine düşen; görev tanımlarının sorgulanması, yönetici veya kariyer koçu ile ilişkilerin geliştirilmesinin desteklenmesi, resmi eğitimlere önem verilmesi ve işgörelere gelecekteki fırsatlar ile ilgili bilgi verilmesi gibi görevleri yerine getirmektedir<sup>54</sup>. İşgörelenin kendilerinin yönettiği bir kariyer türü olmasına rağmen çok yönlü kariyerin geliştirilmesi için, bahsedilen konularda örgüt desteğinin gerekliliği de söz konusudur.

Günümüzün değişken ve istikrarsız örgüt ortamında işgörelenler artık tek bir örgütte yaşam boyu istihdamı veya sağlam bir yükselme sürecini yaşayamamakta ve kendi istekleri dışında iş kayıpları ile karşılaşmaktadırlar. Bunun sonucunda işgörelenler örgüt sınırları içinde veya dışında iş

51 Gubler, M., J. Arnold and C. Coombs, "Reassessing the Protean Career Concept: Empirical Findings, Conceptual Components, and Measurement", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35, 2014, s. 25.

52 Volmer, J. and D. Spurk, "Protean and Boundaryless Career Attitudes: Relationships with Subjective and Objective Career Success", *ZAF*, Vol. 43, 2011, s. 209.

53 Canan Çetin (çev.), Noe, A. R., *İnsan Kaynaklarının Eğitimi & Geliştirilmesi*, (İstanbul: Beta Basım, 2009), 1. Basım, s. 401.

54 Hall, T. D., "The Protean Career: A Quarter-Century Journey", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, 2004, s. 9.

hareketliliğine maruz kalmaktadırlar<sup>55</sup>. Bu bağlamda, geleneksel kariyer yaklaşımının popülaritesini kaybetmesinin ardından ortaya çıkan kavramlardan bir diğeri sınırsız kariyerdir. 1970'li yıllardan 1990'lara kadar kariyer, iş ve örgüt yaşamına bakış açısında yaşanan değişimler ile birlikte Hall'un 1976 yılında çok yönlü kariyer kavramını ortaya koymasının ardından 1993'te Arthur ve Rousseau sınırsız kariyer anlayışını geliştirmiştir<sup>56</sup>.

Sınırsız kariyer, işgörenlerin sadakati ve örgütsel bağlılığı karşılığında örgütlerin artık istikrarlı bir iş ve gelişen bir kariyer sunma becerileri veya isteklerinin olmaması varsayımına dayandırılmaktadır<sup>57</sup>. Temel olarak sınırsız kariyer, tek bir istihdam ortamının sınırları ötesine geçen iş fırsatlarını kapsamaktadır<sup>58</sup>. Hatta sınırsız kariyer kavramında isim hatası yapıldığı ve uygulamada kavramın sınırsız olmaktan çok, sınırları aşan kariyer olarak ifade edilmesi gerektiğine ilişkin görüşler bulunmaktadır<sup>59</sup>. Genel anlamda sınırsız kariyer, geleneksel kariyer düzenlemelerinden bağımsız bir kariyeri tanımlamaktadır. Michael Arthur ve çalışma arkadaşlarına göre sınırsız kariyer, örgütler arasında gerçekleştirilecek hareketliliği ifade etmektedir<sup>60</sup>.

Sınırsız kariyer düşüncesine sahip bir birey, fiziksel ve psikolojik hareketliliği içeren bir kariyer oluşturarak değişen iş ortamını takip etmektedir<sup>61</sup>. Diğer bir ifade ile, sınırsız kariyer algısına sahip işgörenler örgütler arasında hareket edebilmekte (Fiziksel sınırlar) veya sınırlar ötesine geçebilme kapasitesine (Psikolojik sınırlar) sahip olduklarına inanmaktadırlar<sup>62</sup>. Fiziksel hareketlilik bireyin fiziksel olarak görev, iş, örgüt ve hatta

55 Eby, L. T., M. Butts and A. Lockwood, "Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, 2003, s. 689.

56 Chan, Y. K., M. A. Uy, M. R. Ho, Y. L. Sam, O. S. Chernyshenko and K. T. Yo, "Comparing Two Career Adaptability Measure for Career Construction Theory: Relations with Boundaryless Mindset and Protean Career Attitudes", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 87, 2015, s. 23.

57 Rodrigues, A. R. and D. Guest, "Have Careers Become Boundaryless?", *Journal of Human Relations*, Vol. XX, No. X, 2010, s. 2.

58 Tams, S. and M. B. Arthur, "New Directions for Boundaryless Careers: Agency and Interdependence in a Changing World", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, 2010, s. 631.

59 Inkson, K., H. Gunz, S. Ganesh and J. Roper, "Boundaryless Careers: Bringing Back Boundaries", *Journal of Organization Studies*, Vol. 33, No. 3, 2012, s. 326.

60 Segers, J., I. Inceoglu, D. Vloeberghs, D. Bartram and E. Henderickx, "Protean and Boundaryless Careers: A Study on Potential Motivators", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73, 2008, s. 212.

61 Briscoe vd., a.g.e., s. 31.

62 Gabriel, G. C. W. and M. D. Nasina, "The Boundaryless Career Attitude and Organisational Commitment among Public Accountants in Penang, Malaysia", *Journal of Social and Development Sciences*, Vol. 3, No. 9, 2012, s. 306.

ülke değiştirmesini ifade ederken psikolojik hareketlilik ise bireyin zihnindeki sınırsızlık düşüncesini tanımlamaktadır<sup>63</sup>.

Fiziksel ve psikolojik hareketlilik çeşitli unsurlara bağlı olarak değişebilmektedir. Örneğin; kariyer becerileri daha gelişmiş olan ve daha çok deneyime sahip bireyler daha az kariyer becerisine sahip bireylere göre fiziksel ve psikolojik hareketlilik konusunda daha fazla fırsat yakalayabilmektedirler. Erkek işgörenler ise fiziksel hareketliliğe daha eğilimliken kadın işgörenler psikolojik hareketlilikte daha başarılı olabilmektedirler. Bireyci kültürlerdeki işgörenler iş gruplarını veya örgütlerini değiştirmeye ve fiziksel hareketliliği gerçekleştirmeye yönelik kolektivist kültürlerdeki işgörenler ise örgütlerinde kalmaya ve psikolojik hareketliliği sergilemeye daha eğilimlidirler<sup>64</sup>. Bu ifadelerin genel yargılar olduğu ve kişiden kişiye değişiklik gösterebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Tablo 3, sınırlı ve sınırsız kariyer arasındaki farkları ortaya koymaktadır<sup>65</sup>.

**Tablo 3. Sınırlı ve Sınırsız Kariyeri Tanımlamada Kullanılan Kriterler**

<b>Sınırlı Kariyer</b>	<b>Sınırsız Kariyer</b>
Sahip olunan kimlik işgörenden sağlanmaktadır.	Sahip olunan kimlik bireyin kendisinden veya meslekten sağlanmaktadır.
Kariyeri, tek örgütlü bir model olarak kabul etmektedir.	Kariyeri, çok basamaklı bir süreç (Çok örgütlü) olarak görmektedir.
Kariyer yönetiminde işverene bağlı kalmaktadır.	Kendi kariyerini yönetmektedir.
Öz farkındalığı veya öğrenmeyi öğrenme becerisi göstermemektedir.	Öz farkındalığı veya öğrenmeyi öğrenme becerisini elinde bulundurmaktadır.
İşverene sadıktır.	Tek bir işverene sadık değildir.
Riskten kaçınmaktadır.	Risk almaya isteklidir.
Para kazanma yüksek önceliklidir.	Bir görevi yerine getirme ve haz alma temel kariyer seçim faktörleridir.
Birey kendisini mobil (hareketli) görmemektedir.	Birey kendisini mobil (hareketli) olarak algılamaktadır.
Mevcut işveren ile başarıya ulaşmaya çok önem vermektedir.	Mevcut işveren ile başarıya ulaşmaya çok önem vermemektedir.

63 Kale, E. ve S. Özer, "İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 7, Sayı 2, 2012, s. 177.

64 Sullivan, E. S. and M. B. Arthur, "The Evolution of Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility", Journal of Vocational Behavior, Vol. 69, 2006, s. 25-26.

65 Dowd, O. K. and D. M. Kaplan, "The Career Life of Academics: Boundaried or Boundaryless?", Journal of Human Relations, Vol. 58, No. 6, 2005, s. 703.

Son yıllarda sınırsız kariyer kavramı üzerine yapılan çalışma sayısı artış göstermekle birlikte, yeni bir kariyer dönemine girildiğine dair yeterli kanıt henüz toplanamamıştır. Ayrıca genç yöneticilerin halen geleneksel örgütsel desteğe ihtiyaçları olduğuna ilişkin çalışmalar bulunmaktadır. Dolayısı ile, sınırsız kariyer kavramının birtakım eleştirilere maruz kaldığı söylenebilir. Bu eleştiriler şu şekildedir<sup>66</sup>:

- Sınırsız kariyer düşüncesinin, doğruluk ve kesinlik açısından eksik yönleri bulunmaktadır.
- Sınırsız kariyer kavramı, yapı üzerindeki bireysel kontrol üzerinde gereğinden fazla durmaktadır.
- Örgütsel kariyer modelinde olduğu gibi sınırsız kariyer de, önceliği örgütsel sınırlara vermektedir.
- Sınırsız kariyer kavramının anlamı ile ilgili ampirik bulgular yetersizdir.

Getirilen tüm eleştirilere rağmen sınırsız kariyer kavramı, “sınırsız kariyer dünyası”, “sınırsız kariyer çevresi” ve “sınırsız kariyer çağı” gibi ek kavramlarla birlikte yeni ve baskın bir kariyer türü olarak gelişimini sürdürmektedir<sup>67</sup>. Sınırsız kariyer kavramı ABD, Yeni Zelanda, Büyük Britanya ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerde daha sık görülmekle birlikte küresel kariyer arayan bireyler için kullanılmaktadır<sup>68</sup>. Uluslararası ve küresel kariyer ile ilgili yapılan araştırmalar, sınırsız kariyere doğru bir geçişi önermektedir<sup>69</sup>. Bu nedenle gelecekte, sınırsız kariyer kavramının öneminin artacağı söylenebilir.

## METODOLOJİ

Bu bölümde, İstanbul ve Edirne’de öğrenim gören lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü öğrencilerinin çok yönlü ve sınırsız kariyer algılarının X, Y ve Z kuşakları ve çeşitli kohort grupları perspektifinde ele alındığı araştırmanın sonuçlarına yer verilmiş ve bu sonuçlar üzerinde yorumlar yapılmıştır.

66 Rodrigues and Guest, a.g.e., s. 4.

67 Inkson vd., a.g.e., s. 329.

68 Greenhaus, H. J., A. G. Callanan and M. V. Godshalk, Career Management, (California: Sage Publications, 2009), 4th Edition, s. 23.

69 Crowley-Henry, a.g.e., s. 47.

## Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bireylerin iş yaşamlarını etkileyen kavramlardan bir tanesi olan kariyer kavramının etkili ve doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Kariyer alanında son yıllarda ortaya çıkan iki kavram olan çok yönlü ve sınırsız kariyer, araştırmacılar tarafından sıkça ele alınmaktadır. İş yaşamında faaliyet gösteren veya iş yaşamına girme potansiyeli olan bireylerin bu kavramlar ile ilgili algılarının ortaya koyulmasının önem taşıdığı söylenebilir. İş yaşamına ilişkin tutum ve davranışları değişiklik gösteren farklı kuşak mensubu bireylerin söz konusu kavramlar ile ilgili algıları üzerinde farklılıkların da olması beklenebilir. Öğrenciler de araştırmacılar açısından oldukça geniş bir yelpazeyi oluşturmaktadırlar. Bu bağlamda çalışmanın esas amacı, iş yaşamında var olan ve potansiyel işgören konumunda olan lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü öğrencilerinin çok yönlü ve sınırsız kariyer algılarını incelemektir.

Yapılan yazın taraması sonucunda çok yönlü ve sınırsız kariyer algısı üzerine yapılan çalışmaların genellikle ileri teknoloji ve mühendislik<sup>70 71</sup>, bankacılık ve finans<sup>73 74 75</sup>, eğitim<sup>76 77 78 79</sup>, enerji<sup>80 81</sup> ve hizmet sektörü<sup>82 83</sup>

70 Grimland, S., E. Vigoda-Gadot and Y. Baruch, "Career Attitudes and Success of Managers: The Impact of Chance Event, Protean, and Traditional Careers", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 6, 2012, s. 1074-1094.

71 Skromme Granrose, C. and P. A. Baccili, "Do Psychological Contracts Include Boundaryless or Protean Careers?", *Career Development International*, Vol. 11, No. 2, 2006, s. 163-182.

72 Volmer, J. and D. Spurk, "Protean and Boundaryless Career Attitudes: Relationships with Subjective and Objective Career Success", *ZAF*, Vol. 43, 2011, s. 207-218.

73 Park, Y. and W. J. Rothwell, "The Effects of Organizational Learning Climate, Career-enhancing Strategy, and Work Orientation on the Protean Career", *Human Resource Development International*, Vol. 12, No. 4, 2009, s. 387-405.

74 Kanbur, A. ve G. H. Salihoğlu, "Çalışanların Sınırsız ve Değişken Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma", *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, s. 27-58.

75 Gabriel, G. C. W. and M. D. Nasina, a.g.e., 2012.

76 Crowley-Henry, a.g.e., 2007.

77 Türkmen, M. ve K. Yıldız, "Çalışma Hayatında Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Yönetimi", *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, 2012, s. 4-17.

78 Onay, M. ve Z. Vezneli, "Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer: Akademisyenlerin Kariyer Yaşamı", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt 4, No. 1, 2012, s. 193-202.

79 Dowd, O. K. and D. M. Kaplan, a.g.e., 2005.

80 Rastgar, A. A., E. Ebrahimi and M. Hessian, "The Effects of Personality on Protean and Boundaryless Career Attitudes", *International Journal of Business Management and Economics*, Vol. 1., Iss. 1, 2014, s. 1-5.

81 Javadein, S. R. S., E. Ebrahimi and M. R. Fathi, "Ranking Employees Based on their Career Orientation: Considering Protean and Boundaryless Career Attitudes", *Global Journal of Management Studies and Researches*, Vol. 1, Iss. 3, 2014, s. 136-142.

82 Kale ve Özer, a.g.e., 2012.

83 Okurame and Fabunmi, a.g.e., 2014.

gibi çeşitli sektörlerde halihazırda çalışan işgörenler üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Ancak, iş yaşamına yakın gelecekte girecek olan özellikle lise ve lisans öğrencilerine yönelik çalışmaların oldukça az olduğu tespit edilmiştir. Saptanan bu eksikliği gidermek çalışmanın diğer amacını oluşturmaktadır. Ortaya koyulan sonuçların, gelecekte ilgili alanda yapılacak çalışmalara katkıda bulunması açısından önem taşıdığı söylenebilir.

### **Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın evrenini Edirne il merkezi ve İstanbul'daki iki devlet lisesinde (N=1411), Edirne ve İstanbul'daki iki devlet üniversitesinin İşletme Yönetimi ön lisans programlarında (N=290), İşletme bölümlerinde (N=2320), İşletme ve İnsan Kaynakları Yönetimi tezli ve tezsiz yüksek lisans programlarında (N=280), İşletme ve Yönetim-Organizasyon doktora programlarında (N=100) öğrenim gören toplam 4401 öğrenci oluşturmaktadır.

Belirlenen evrenin oldukça büyük olması nedeniyle bir örneklem seçme zorunluluğu doğmuştur. Araştırma kapsamında ele alınan çok yönlü ve sınırsız kariyer algısının incelenmesi amacıyla Edirne il merkezi ve İstanbul'daki iki devlet lisesi ile iki devlet üniversitesinde öğrenim gören ön lisans, lisans ve lisansüstü öğrencileri arasından, tesadüfi örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile bir örneklem seçilmiştir. Örneklemenin Edirne ve İstanbul'dan seçilmesi, farklı özellikler gösteren iki şehir arasında bir karşılaştırma yapma imkanı sağlamıştır. Araştırma evreninden elde edilecek örneklem büyüklüğünün; araştırmacıların genel olarak kabul ettiği %95 güvenilirlik düzeyinde  $n=333$  ( $N=2500$ ) ile  $n=357$  ( $N=5000$ ) arasında olmasının yeterli olacağı söylenebilir<sup>84</sup>. Araştırma 1825 öğrenci üzerinde gerçekleştirilmiş olup bu örneklem büyüklüğünün kabul edilen sayıdan oldukça fazla olması nedeniyle yeterli olduğu belirtilebilir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde, araştırmaya katılan öğrencilerin sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak 9 soru bulunmaktadır. Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde ise; önceden geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği sınanmış, 5'li Likert tipi (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) ifadeler içeren çok yönlü ve sınırsız kariyer ölçekleri yer almaktadır.

84 Cohen, L., L. Manion and K. Morrison, Research Methods in Education, (New York: Routledge, 2007), 6th Edition, s. 104.

Araştırma kapsamındaki öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algılarını ölçmek amacıyla; Briscoe, Hall ve DeMuth (2006)'un geliştirdiği<sup>85</sup> ve Kale ve Özer (2012) tarafından Türkçe'ye çevrilerek kullanılan<sup>86</sup>, 14 ifadeden oluşan ve iki boyutlu (Kendi kendini yönetme ve değerlere göre hareket etme) çok yönlü kariyer ölçeği ile aynı araştırmacılar tarafından geliştirilen ve 13 ifadeyi içeren iki boyutlu (Psikolojik hareketlilik ve fiziksel hareketlilik) sınırsız kariyer ölçeğinden faydalanılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; çok yönlü kariyer ölçeğinin Cronbach Alfa (a) katsayısının 0,872 (Kendi kendini yönetme alt boyutu için  $a=0,839$ , değerlere göre hareket etme alt boyutu için  $a=0,769$ ), sınırsız kariyer ölçeğinin Cronbach Alfa (a) katsayısının ise 0,698 (Psikolojik hareketlilik alt boyutu için  $a=0,880$ , fiziksel hareketlilik alt boyutu için  $a=0,642$ ) olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, ölçeklerin bütününe ve ölçeklerde yer alan tüm boyutlara ilişkin a katsayısının 0.60 ile 0.80 arasında olması nedeniyle<sup>87</sup> ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bilimsel çalışmalar birtakım sınırlılıklar nedeniyle en doğru sonuçlara ulaşamamaktadırlar. Bu araştırmanın en temel sınırlılığı, anket çalışmasının Edirne ve İstanbul olmak üzere iki ilde yürütülmesi, sadece öğrenciler üzerinde uygulanması ve öğrencilerin öğrenim gördükleri okulların seçilmek zorunda kalınmasıdır. Bu doğrultuda araştırma sadece anketin uygulanabildiği 1825 öğrencinin verdiği cevaplara göre şekillenmiştir. Bu temel sınırlılığın yanı sıra, anketin uygulandığı öğrencilerin mensubu oldukları kuşaklar eşit dağılmamıştır. Ayrıca anketlerin çoğunluğu İstanbul'da uygulanabilmiştir. Dolayısı ile, analiz sonuçları ve yorumlarını genelleştirme konusunda sınırlılıklar doğmuştur.

### **Bulgular ve Yorumlar**

Edirne ve İstanbul'da öğrenim gören lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü öğrenciler üzerinde uygulanan anketten elde edilen veriler SPSS 17.0 istatistik paket programı yardımı ile değerlendirilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar

85 Briscoe vd., a.g.e., 2006.

86 Kale ve Özer, a.g.e., 2012.

87 Kalaycı, Ş., "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri" içinde Kayış, A., Bölüm 19: Güvenilirlik Analizi, (Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2010), s. 405.



üzerinde yorumlar yapılmıştır. Sonuçların elde edilmesinde faktör analizi, Ki-kare analizi, Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır.

Tablo 4'te, araştırmaya katılan öğrencilerin sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı görülmektedir.

**Tablo 4. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
<b><u>Cinsiyet</u></b>			<b><u>Kuşak</u></b>		
Kadın	750	41,1	X kuşağı	234	12,8
Erkek	1075	58,9	Y kuşağı	1299	71,2
Toplam	1825	100,0	Z kuşağı	292	16,0
			Toplam	1825	100,0
<b><u>Eğitim Durumu</u></b>			<b><u>Aylık Gelir</u></b>		
9. Sınıf	277	15,3	Geliri Olmayan	640	35,1
10. Sınıf	110	6,0	Asgari Ücret	354	19,4
11. Sınıf	163	8,9	892-1500 TL	357	19,6
12. Sınıf	114	6,2	1501-2500 TL	174	9,5
Ön Lisans	110	6,0	2501-3500 TL	117	6,4
Lisans	714	39,2	3501-4500 TL	101	5,5
Yüksek Lisans	254	13,9	4501 TL ve üzeri	82	4,5
Doktora	83	4,5	Toplam	1825	100,0
Toplam	1825	100,0			
<b><u>Medeni Durum</u></b>			<b><u>Tam Zamanlı İş Deneyimi</u></b>		
Bekar	1638	89,8	Var	854	46,8
Evli	187	10,2	Yok	971	53,2
Toplam	1825	100,0	Toplam	1825	100,0
<b><u>Tam Zamanlı İş Deneyimi Süresi</u></b>			<b><u>18 Yaşına Kadar Yaşanılan Yer</u></b>		
Deneyimsiz	971	53,2	Köy	73	4,0
1 yıldan az	85	4,7	İlçe Merkezi	295	16,2
1-5 yıl	562	30,8	İl Merkezi	326	17,8
6-10 yıl	99	5,4	Büyükşehir	1131	62,0
11 yıl ve üzeri	108	5,9	Toplam	1825	100,0
Toplam	1825	100,0			
<b><u>Yaşanılan Şehir</u></b>					
Edirne	241	13,2			
İstanbul	1584	86,8			
Toplam	1825	100,0			

Araştırma kapsamındaki katılımcıların %58,9'u erkek, %71,2'si Y kuşağı mensubu, %39,2'si lisans öğrencisi, %35,1'i aylık geliri olmayan,

%89,8'i bekar, %53,2'si tam zamanlı iş deneyimi olmayan, %30,8'i 1-5 yıl tam zamanlı iş deneyimine sahip, %86,8'i İstanbul'da yaşayan ve %62'si 18 yaşına kadar büyükşehirde büyüyen öğrencilerdir.

Araştırma verilerinin analizinde, çok yönlü ve sınırsız kariyer alt boyutlarının ortaya koyulması amacı ile faktör analizi uygulanmıştır. Veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını değerlendirmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett testi kullanılmıştır. KMO değerinin çok yönlü kariyer için 0,911, sınırsız kariyer için ise 0,890 olması ve Bartlett testinin her iki değişken açısından da anlamlı (Sig. 0,000<0,05) bulunması nedeniyle<sup>88</sup> araştırmada kullanılan veri setinin faktör analizi için oldukça uygun olduğu söylenebilir.

Uygulanan faktör analizinin ardından, çok yönlü kariyer ve sınırsız kariyer ölçeklerinde düşük ortak varyansa sahip olan veya binişiklik gösterdiği tespit edilen maddeler analiz dışı bırakılmıştır.

Tablo 5'te, orijinal ölçeklerden çıkarılması uygun görülen ifadeler yer verilmiştir.

*Tablo 5. Faktör Analizi Sonrası Değerlendirme Dışı Bırakılan İfadeler*

<b>Çok Yönlü Kariyer Ölçeği</b>	
<p><b><u>Kendi Kendini Yönetme</u></b>  <b>ÇK1.</b>Kendimi geliştirme fırsatları çalıştığım/çalışacağım kurum tarafından sunulmazsa, bu fırsatları kendim ararım.  <b>ÇK2.</b>Kariyerimdeki başarı veya başarısızlıklardan kendim sorumluyum.  <b>ÇK8.</b>Gerekli olduğunda yeni bir iş bulma konusunda başkalarından çok kendime güvenirim.</p>	<p><b><u>Değerlere Göre Hareket Etme</u></b>  <b>ÇK12.</b>Çalıştığım/ çalışacağım kurum kendi değerlerime uymayan bir şeyler yapmamı isterse, öncelikle vicdanımı dinlerim.  <b>ÇK14.</b>Kariyerimde yapmayı istemediğim bir şey konusunda kendi değerlerimi ön planda tutarım.</p>
<b>Sınırsız Kariyer Ölçeği</b>	
<p><b><u>Psikolojik Hareketlilik</u></b> -</p>	<p><b><u>Fiziksel Hareketlilik</u></b>  <b>SK9.</b>Aynı kurumda çalışmanın getireceği devamlılık ve güven duygusunu severim.</p>

88 Kalaycı, Ş., "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri" içinde Kalaycı, Ş., Bölüm 15: Faktör Analizi, (Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2010), s. 322.

Faktör analizinde uygun görülen ifadelerin çıkarılmasının ardından kalan ifadelerin yer aldığı güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; çok yönlü kariyer ölçeğinin Cronbach Alfa (a) katsayısının 0,833 (Kendi kendini yönetme alt boyutu için a=0,848, Değerlere göre hareket etme alt boyutu için a=0,707), sınırsız kariyer ölçeğinin Cronbach Alfa (a) katsayısının ise 0,779 (Psikolojik hareketlilik alt boyutu için a=0,880, Fiziksel hareketlilik alt boyutu için a=0,740) olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda tüm ölçeklerin ve alt boyutlarının oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükleri Tablo 6'da görülmektedir. Faktör yüklerinin elde edilmesinde ve faktörlerin isimlendirilmesinde varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre, elde edilen faktörlerin yazına uygun olduğu belirlenmiştir.

*Tablo 6. Açıklayıcı Faktör Yükleri*

Madde No.	Faktör Bileşenleri			
	Faktör 1 (Kendi Kendini Yönetme)	Faktör 2 (Değerlere Göre Hareket Etme)	Faktör 3 (Psikolojik Hareketlilik)	Faktör 4 (Fiziksel Hareketlilik)
ÇK4	,844			
ÇK5	,835			
ÇK3	,822			
ÇK6	,670			
ÇK7	,629			
ÇK10		,796		
ÇK11		,778		
ÇK13		,634		
ÇK9		,574		
SK3			,785	
SK5			,781	
SK6			,781	
SK2			,747	
SK4			,697	
SK7			,694	
SK8			,667	
SK1			,649	
SK11				,826
SK12				,784
SK10				,742
SK13				-,680

Tablo 7’de, faktör analizi sonucunda elde edilen başlangıç özdeğerleri ve varyans yüzdelerine yer verilmiştir.

*Tablo 7. Faktör Özdeğerleri ve Varyans Yüzdeleri*

Boyut	Başlangıç Özdeğerleri (Çok Yönlü Kariyer)		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kendi kendini yönetme	3,999	35,447	35,447
Değerlere göre hareket etme	1,404	24,581	60,028
Boyut	Başlangıç Özdeğerleri (Sınırsız Kariyer)		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Psikolojik hareketlilik	4,887	36,045	36,045
Fiziksel hareketlilik	1,925	20,719	56,764

Kaiser’in geliştirmiş olduğu kurala göre, özdeğeri 1’den büyük olan faktörler yorumlamaya dahil edilmelidir<sup>89</sup>. Faktör özdeğerleri ve varyans yüzdelerine göre; çoklu kariyer değişkenini oluşturan kendi kendini yönetme alt boyutu toplam varyansın %35,447’sini açıklarken, değerlere göre hareket etme alt boyutu ile birlikte toplam varyansın %60,028’ini açıklamaktadır. Sınırsız kariyer değişkenine bakıldığında; psikolojik hareketlilik alt boyutunun toplam varyansın %36,045’ini, fiziksel hareketlilik alt boyutu ile birlikte ise toplam varyansın %56,764’ünü açıkladığı görülmektedir. Araştırmacılara göre minimum varyans açıklama oranı %50’dir<sup>90</sup>. Buradan hareketle, faktör analizi sonrasında ölçeklerde bulunan boyut sayısının yeterli ve yazına uygun olduğu söylenebilir.

Çalışma verilerinin normal dağılım varsayımı Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi kullanılarak değerlendirilmiştir<sup>91</sup>. Likert tipli ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda, katılımcıların aynı maddeye yoğunlaşmaları dağılımın

89 Ledesma, D. R. and P. Valero-Mora, “Determining the Number of Factors to Retain in EFA: An Easy-to-use Computer Program for Carrying out Parallel Analysis”, Practical Assessment, Research & Evaluation, Vol. 2, No. 2, 2007, s. 2.

90 Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, (İstanbul: Sakarya Kitabevi, 2005), Geliştirilmiş 4. Baskı, s. 223.

91 Kalaycı, Ş., “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri” içinde Eroğlu, A., Bölüm 10: Çok Değişkenli İstatistik Tekniklerin Varsayımları, (Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2010), s. 212.

normalden sapmasına neden olmaktadır<sup>92</sup>. K-S testi sonucunda verilerin normal dağılım göstermediğinin de belirlenmesi nedeniyle araştırmada parametrik olmayan testlerin kullanılması uygun bulunmuştur.

Araştırma kapsamında; X, Y, Z kuşaklarına mensup öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algılarını ortaya koymak amacıyla Ki-kare analizi uygulanmıştır.

Çok yönlü kariyerin kendi kendini yönetme alt boyutuna ilişkin hipotezler şu şekildedir:

H<sub>0</sub>: Kuşak türü ile kendi kendini yönetme arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Kuşak türü ile kendi kendini yönetme arasında bir ilişki vardır.

Tablo 8’de çok yönlü kariyerin kendi kendini yönetme alt boyutuna ilişkin yapılan Ki-kare analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 8.** Kendi Kendini Yönetme Alt Boyutuna İlişkin Ki-kare Analizi Sonuçları

	Değer	Df	P
Pearson Ki-kare Değeri	107,375 <sup>a</sup>	16	,000
Benzerlik Oranı	97,038	16	,000
Lineerlik İlişkisi	4,495	1	,034
N	1825		

a. 4 hücrenin (%14,8) 5’ten küçük frekansa sahip olması beklenmektedir. Minimum beklenen değer 2,69’dur.

Hücre değerinin %20’den küçük olması nedeni ile Pearson Ki-kare değeri okunabilir. Buna göre  $p=0,00<0,05$  olduğundan H<sub>0</sub> reddedilir. Kendi kendini yönetme alt boyutunun kuşak türüne bağlı olduğu söylenebilir.

Kuşak türü ile kendi kendini yönetme algısı arasındaki ilişkiye ait yüzdelere Tablo 9’da yer almaktadır.

92 Byrne, B. M., Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming, (New York: Taylor and Francis, 2010), Second Edition, s. 103.

**Tablo 9.** Kuşak Türü ve Kendi Kendini Yönetme Algısı Yüzdeleri

		Kendi Kendini Yönetme			Toplam
		Olumlu	Olumsuz veya Kararsız		
Kuşak Türü	X kuşağı	Sayı Kuşak içinde % Kendi kendini yönetme içinde % Toplam %	153 %65,4 %11,6 %8,3	81 %34,6 %14,9 %4,5	234 %100 %12,8 %12,8
	Y kuşağı	Sayı Kuşak içinde % Kendi kendini yönetme içinde % Toplam %	1023 %78,8 %74,9 %56	276 %21,2 %55,3 %15,2	1299 %100 %71,2 %71,2
	Z kuşağı	Sayı Kuşak içinde % Kendi kendini yönetme içinde % Toplam %	185 %63,4 %13,5 %10,2	107 %36,6 %29,8 %5,8	292 %100 %16 %16
	Toplam	Sayı Kuşak içinde % Kendi kendini yönetme içinde % Toplam %	1361 %74,6 %100 %74,6	464 %25,4 %100 %25,4	1825 %100 %100 %100

Kuşak türü ile kendi kendini yönetme algısına ilişkin yüzdelerden yola çıkılarak;

- X kuşağı öğrencilerin %65,4'ünün kendi kendini yönetme algısına sahip iken, %34,6'sının bu algıya sahip olmadığı veya bu konuda kararsız olduğu,
- Y kuşağı mensubu öğrencilerin %78,8'inin kariyerinde kendi kendini yönetebileceğini düşündüğü, %21,2'sinin bu düşüncede olmadığı veya kararsız kaldığı,
- Z kuşağı öğrencilerden %63,4'ünün kendi kendini yönetme boyutuna olumlu baktığı, %36,6'sının bu boyuta olumsuz yaklaştığı veya kararsız olduğu,
- Kendi kendini yönetme alt boyutunun içerisinde payları az olmakla birlikte, kuşaklar bazında bu algının oldukça yüksek olduğu,
- Tüm öğrencilere bakıldığında; %74,6'sının kendi kendini yönetme

algısının olduğu, %25,4'ünün ise bu algıya sahip olmadığı veya bu konuda kararsız olduğu görülmüştür.

- Kendi kendini yönetme algısı tüm kuşaklar açısından ele alındığında; bu algıya sahip olduğunu düşünen öğrencilerin %74,9 gibi büyük bir oranının Y kuşağı mensubu olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle, diğer kuşaklara kıyasla Y kuşağı öğrencilerinin kendi kendini yönetmeye daha eğilimli oldukları söylenebilir.

Çok yönlü kariyerin değerlere göre hareket etme alt boyutuna ait hipotezler şu şekildedir:

$H_0$ : Kuşak türü ile değerlere göre hareket etme arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Kuşak türü ile değerlere göre hareket etme arasında bir ilişki vardır.

Tablo 10'da değerlere göre hareket etme alt boyutu ile ilgili yapılan Ki-kare analizi sonuçları görülmektedir.

**Tablo 10.** Değerlere Göre Hareket Etme Alt Boyutuna İlişkin Ki-kare Analizi Sonuçları

	Değer	df	P
Pearson Ki-kare Değeri	112,188 <sup>a</sup>	16	,000
Benzerlik Oranı	113,780	16	,000
Lineerlik İlişkisi	24,691	1	,000
N	1825		

a. 3 hücrenin (%11,1) 5'ten küçük frekansa sahip olması beklenmektedir. Minimum beklenen değer 2,44'tür.

Hücre değerinin %20'den küçük olması nedeni ile Pearson Ki-kare değerinin okunmasına karar verilebilir. Buna göre  $p=0,00<0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Buradan hareketle, değerlere göre hareket etme alt boyutu ile kuşak türü arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

Kuşak türü ile değerlere göre hareket etme algısı arasındaki ilişkiye ait yüzdeler Tablo 11'de görülmektedir.

**Tablo 11.** Kuşak Türü ve Değerlere Göre Hareket Etme Algısı Yüzdeleri

			Değerlere Göre Hareket Etme		Toplam
			Olumlu	Olumsuz veya Kararsız	
Kuşak Türü	X kuşağı	Sayı Kuşak içinde % Değerlere göre hareket etme içinde % Toplam %	134 %57,3 %12,3 %7,3	100 %42,7 %8,1 %5,5	234 %100 %12,8 %12,8
	Y kuşağı	Sayı Kuşak içinde % Değerlere göre hareket etme içinde % Toplam %	710 %54,6 %74,6 %38,9	589 %45,4 %64,1 %32,3	1299 %100 %71,2 %71,2
	Z kuşağı	Sayı Kuşak içinde % Değerlere göre hareket etme içinde % Toplam %	130 %44,6 %13,1 %7,2	162 %55,4 %27,8 %8,8	292 %100 %16 %16
	Toplam	Sayı Kuşak içinde % Değerlere göre hareket etme içinde % Toplam %	974 %53,4 %100 %53,4	851 %46,6 %100 %46,6	1825 %100 %100 %100

Kuşak türü ile değerlere göre hareket etme algısına ilişkin yüzdelerden hareketle;

- X kuşağı öğrencilerin %57,3'ünün değerlere göre hareket etme algısına sahip olduğu, %42,7'sinin ise bu algıya sahip olmadığı veya bu konuda kararsız kaldığı,

- Y kuşağı öğrencilerin %54,6'sının kariyerinde değerlerine göre hareket edeceğini belirttiği, %45,4'ünün bu düşüncede olmadığı veya kararsız kaldığı,

- Z kuşağı öğrencilerden %44,6'sının değerlerine göre hareket etmeye olumlu baktığı, %55,4'ünün bu konuya olumsuz yaklaştığı veya kararsız olduğu,

- Değerlere göre hareket etme alt boyutunun içerisinde payları az olmakla birlikte, X ve Z kuşağı içerisinde bu algının yüksek olduğu,



• Tüm öğrencilere bakıldığında; %53,4'ünün değerlere göre hareket etme algısının olduğu, %46,6'sının ise bu algıda olmadığı veya bu konuda kararsız olduğu ortaya koyulmuştur.

• Değerlere göre hareket etme algısı tüm kuşaklar açısından irdelendiğinde; bu algıya sahip öğrencilerin %74,6 gibi büyük bir oranının Y kuşağı mensubu olduğu tespit edilmiştir. Buradan yola çıkılarak, diğer kuşaklara kıyasla Y kuşağı mensubu öğrencilerin değerlere göre hareket etmeye daha eğilimli oldukları söylenebilir.

• Y kuşağı öğrencilerin her iki alt boyuta da daha eğilimli olduklarının belirlenmesi nedeniyle bu öğrencilerin çok yönlü kariyer algısına daha çok sahip oldukları belirtilebilir.

Sınırsız kariyerin psikolojik hareketlilik alt boyutuna ilişkin hipotezler şu şekildedir:

$H_0$ : Kuşak türü ile psikolojik hareketlilik arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Kuşak türü ile psikolojik hareketlilik arasında bir ilişki vardır.

Tablo 12'de sınırsız kariyerin psikolojik hareketlilik alt boyutuna ilişkin yapılan Ki-kare analizi sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 12.** Psikolojik Hareketlilik Alt Boyutuna İlişkin Ki-kare Analizi Sonuçları

	Değer	df	P
Pearson Ki-kare Değeri	154,237 <sup>a</sup>	16	,000
Benzerlik Oranı	140,577	16	,000
Lineerlik İlişkisi	65,760	1	,000
N	1825		

a. 4 hücrenin (%14,8) 5'ten küçük frekansa sahip olması beklenmektedir. Minimum beklenen değer 3,21'dir.

Hücre değerinin %20'den küçük olması nedeni ile Pearson Ki-kare değeri okunabilir. Buna göre  $p=0,00<0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Buradan yola çıkılarak, psikolojik hareketlilik alt boyutu ile kuşak türü arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

Kuşak türü ile psikolojik hareketlilik algısı arasındaki ilişkiye ait yüzdelere Tablo 13'te yer verilmiştir.

**Tablo 13.** Kuşak Türü ve Psikolojik Hareketlilik Algısı Yüzdeleri

			Psikolojik Hareketlilik		Toplam
			Olumlu	Olumsuz veya Kararsız	
Kuşak Türü	X kuşağı	Sayı Kuşak içinde % Psikolojik hareketlilik içinde % Toplam %	197 %84,2 %13,9 %10,7	37 %15,8 %9,3 %2,1	234 %100 %12,8 %12,8
	Y kuşağı	Sayı Kuşak içinde % Psikolojik hareketlilik içinde % Toplam %	1082 %83,4 %73,9 %59,2	217 %16,6 %52,2 %12	1299 %100 %71,2 %71,2
	Z kuşağı	Sayı Kuşak içinde % Psikolojik hareketlilik içinde % Toplam %	175 %59,9 %12,2 %9,6	117 %40,1 %38,5 %6,4	292 %100 %16 %16
	Toplam	Sayı Kuşak içinde % Psikolojik hareketlilik içinde % Toplam %	1454 %79,6 %100 %79,6	371 20,4 %100 %20,4	1825 %100 %100 %100

Kuşak türü ile psikolojik hareketlilik algısına ilişkin yüzdelerden yola çıkılarak;

- X kuşağı mensubu öğrencilerin %84,2'sinin psikolojik hareketlilik algısına sahip olduğu, %15,8'inin ise bu algıya sahip olmadığı veya bu konuda kararsız olduğu,
- Y kuşağı öğrencilerin %83,4'ünün psikolojik hareketliliğe olumlu yaklaştığı, %16,6'sının ise bu düşüncede olmadığı veya kararsızlık yaşadığı,
- Z kuşağı öğrencilerden %59,9'unun psikolojik hareketliliğe olumlu baktığı, %40,1'inin bu konuya olumsuz yaklaştığı veya kararsız kaldığı,
- Psikolojik hareketlilik alt boyutunun içerisinde payları az olmakla birlikte, bu kavrama X kuşağı kapsamında olumlu yaklaşan öğrencilerin fazla olduğu,

• Tüm öğrencilere bakıldığında; %79,6 gibi yüksek bir oranda psikolojik hareketlilik algısının olduğu, %20,4'ünün ise bu algıya sahip olmadığı veya bu konuda kararsız kaldığı belirlenmiştir.

• Psikolojik hareketlilik algısı tüm kuşaklar açısından incelendiğinde; bu algıya sahip öğrencilerin %73,9'unun Y kuşağı mensubu olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle, X ve Z kuşağına kıyasla Y kuşağı öğrencilerinin psikolojik hareketliliğe daha eğilimli oldukları söylenebilir.

Sınırsız kariyerin fiziksel hareketlilik alt boyutu ile ilgili hipotezler şu şekildedir:

$H_0$ : Kuşak türü ile fiziksel hareketlilik arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Kuşak türü ile fiziksel hareketlilik arasında bir ilişki vardır.

Tablo 14'te sınırsız kariyerin fiziksel hareketlilik alt boyutuna ilişkin yapılan Ki-kare analizi sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 14.** Fiziksel Hareketlilik Alt Boyutuna İlişkin Ki-kare Analizi Sonuçları

	Değer	df	P
Pearson Ki-kare Değeri	37,088 <sup>a</sup>	16	,002
Benzerlik Oranı	38,189	16	,001
Lineerlik İlişkisi	5,241	1	,022
N	1825		

a. 5 hücrenin (%18,5) 5'ten küçük frekansa sahip olması beklenmektedir. Minimum beklenen değer 1,54'tür.

Hücre değerinin %20'den küçük olması nedeni ile Pearson Ki-kare değerinin okunmasına karar verilebilir. Buna göre  $p=0,02 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Buradan hareketle, fiziksel hareketlilik alt boyutu ile kuşak türü arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

Kuşak türü ile fiziksel hareketlilik algısı arasındaki ilişkiye ait yüzde-ler Tablo 15'te gösterilmiştir.

**Tablo 15.** Kuşak Türü ve Fiziksel Hareketlilik Algısı Yüzdeleri

		Fiziksel Hareketlilik		Toplam	
		Olumlu	Olumsuz veya Kararsız		
Kuşak Türü	X kuşağı	Sayı Kuşak içinde % Fiziksel hareketlilik içinde % Toplam %	16 %6,9 %6 %0,9	218 %93,1 %13,3 %11,9	234 %100 %12,8 %12,8
	Y kuşağı	Sayı Kuşak içinde % Fiziksel hareketlilik içinde % Toplam %	114 %8,8 %70,4 %6,2	1185 %91,2 %69,4 %65	1299 %100 %71,2 %71,2
	Z kuşağı	Sayı Kuşak içinde % Fiziksel hareketlilik içinde % Toplam %	32 %11 %23,6 %1,7	260 %89 %17,3 %14,3	292 %100 %16 %16
	Toplam	Sayı Kuşak içinde % Fiziksel hareketlilik içinde % Toplam %	162 %8,9 %100 %8,9	1663 %91,1 %100 %91,1	1825 %100 %100 %100

Kuşak türü ile fiziksel hareketlilik algısına ilişkin yüzdelerden hareketle;

- X kuşağı mensubu öğrencilerin %6,9'unun fiziksel hareketlilik algısına sahip olduğu, %93,1'inin ise bu algıya sahip olmadığını düşündüğü veya bu konuya kararsız yaklaştığı,
- Y kuşağı öğrencilerin %8,8'inin fiziksel hareketliliğe olumlu yaklaştığı, %91,2'sinin bu algıda olmadığı veya kararsızlık yaşadığı,
- Z kuşağı öğrencilerden %11'inin fiziksel hareketlilik algısında olduğu, %89'unun bu konuya olumsuz yaklaştığı veya kararsız kaldığı,
- Tüm öğrencilere bakıldığında; %8,9 gibi çok düşük bir oranda fiziksel hareketlilik algısının olduğu, %91,1'inin ise bu algıya sahip olmadığı veya bu konuda kararsız kaldığı belirlenmiştir. Fiziksel hareketlilik algısı ile kuşak türleri arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmasına rağmen öğrencilerin büyük çoğunluğunun fiziksel hareketlilik algısına sahip olmadığı belirtilebilir.

- Fiziksel hareketlilik algısı tüm kuşaklar açısından ele alındığında; bu algıya sahip öğrencilerin %70,4'ünün Y kuşağı mensubu olduğu tespit edilmiştir. Dolayısı ile, X ve Z kuşağına kıyasla Y kuşağı mensubu öğrencilerin fiziksel hareketliliğe daha eğilimli oldukları söylenebilir. Y kuşağı öğrencilerinin, sınırsız kariyer algısının her iki alt boyutuna da eğilimli olduklarının ortaya koyulması nedeni ile, diğer kuşaklara oranla daha yüksek seviyede sınırsız kariyer algısına sahip oldukları tespit edilmiştir.

Çok yönlü ve sınırsız kariyer algısının diğer sosyo-demografik özelliklere ilişkin kohort grupları arasında anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak amacıyla Mann-Whitney-U ve Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır. Bu testler sonucunda; cinsiyet ile kendi kendini yönetme alt boyutu ve fiziksel hareketlilik alt boyutu arasında, medeni durum ile değerlere göre hareket etme alt boyutu, psikolojik ve fiziksel hareketlilik alt boyutları arasında, tam zamanlı iş deneyimi durumu ile kendi kendini yönetme alt boyutu ve fiziksel hareketlilik alt boyutu arasında, tam zamanlı iş deneyimi süresi ile değerlere göre hareket etme alt boyutu ve fiziksel hareketlilik alt boyutu arasında, yaşanan şehir ile değerlere göre hareket etme alt boyutu ve fiziksel hareketlilik alt boyutu arasında, 18 yaşına kadar yaşanan yer ile kendi kendini yönetme ve değerlere göre hareket etme alt boyutları, psikolojik ve fiziksel hareketlilik alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir.

Çok yönlü kariyer ve sınırsız kariyer alt boyutları açısından cinsiyet, medeni durum, tam zamanlı iş deneyimi durumu ve yaşanan şehir grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkilere ait Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16. Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	N	Z	Sig.
Değerlere Göre Hareket Etme	Cinsiyet	1825	-5,816	,000
	Kadın	750		
	Erkek	1075		
Psikolojik Hareketlilik	Cinsiyet	1825	-5,221	,000
	Kadın	750		
	Erkek	1075		
Kendi Kendini Yönetme	Medeni Durum	1825	-4,135	,000
	Bekar	1638		
	Evli	187		
Değerlere Göre Hareket Etme	Tam Zamanlı İş Deneyimi Durumu	1825	-4,576	,001
	Var	854		
	Yok	971		
Psikolojik Hareketlilik	Tam Zamanlı İş Deneyimi	1825	-5,328	,000
	Var	854		
	Yok	971		
Kendi Kendini Yönetme	Yaşanılan Şehir	1825	-3,089	,002
	İstanbul	1584		
	Edirne	241		
Psikolojik Hareketlilik	Yaşanılan Şehir	1825	-4,302	,000
	İstanbul	1584		
	Edirne	241		

- Katılımcı öğrencilerin değerlere göre hareket etme algılarında cinsiyet açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; kadınların değerlere göre hareket etme düzeyi erkeklerle göre daha yüksektir. Buna neden olarak, kadınların duygusal açıdan daha hassas olmaları gösterilebilir.

- Katılımcı öğrencilerin psikolojik hareketlilik algılarında da cinsiyet açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; kadınların psikolojik hareketlilik algıları erkeklere göre daha yüksektir. Bunun nedeninin, kadınların yeni işlere, işbirliğine ve sosyal ilişkilere daha olumlu yaklaşımları olduğu söylenebilir.

- Katılımcıların kendi kendini yönetme algılarında medeni durum açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında; bekar öğrencilerin kendi kendini yönetme algılarının evlilere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna neden olarak,

bekar öğrencilerin hayatlarını tek başlarına yönetmeye alışmaları ve bunu kariyer algılarına da yansıtmaları gösterilebilir.

- Katılımcı öğrencilerin değerlere göre hareket etme algılarında tam zamanlı iş deneyimi durumu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; tam zamanlı iş deneyimi olanların değerlere göre hareket etme düzeyi diğerlerine kıyasla daha yüksektir. Bunun nedeni, tam zamanlı iş deneyimi olan öğrencilerin iş yaşamındaki tecrübeleri sonucunda değerlerine göre hareket etmeyi öğrenmeleri olabilir.

- Katılımcıların psikolojik hareketlilik algılarında da tam zamanlı iş deneyimi durumu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; tam zamanlı iş deneyimi olan öğrencilerin psikolojik hareketlilik algıları diğer öğrencilere göre daha yüksektir. Buna neden olarak, tam zamanlı iş deneyimi olan öğrencilerin iş yaşamında işbirliği, takım çalışması gibi kavramları tecrübe etmeleri gösterilebilir.

- Katılımcıların kendi kendini yönetme algılarında yaşanan şehir açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; Edirne’de yaşayan öğrencilerin kariyerlerinde kendi kendini yönetme algıları İstanbul’da yaşayan öğrencilere göre daha yüksektir. Bunun nedeni, Edirne’de yaşayan öğrencilerin küçük şehirde yaşamaları nedeni ile yaşamlarına daha çok hakim olabilmeleri ve bu durumun da kariyer algılarına yansımaları olabilir.

- Katılımcı öğrencilerin psikolojik hareketlilik algılarında da yaşanan şehir açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; Edirne’de yaşayan öğrencilerin psikolojik hareketlilik algı düzeyleri İstanbul’da yaşayan öğrencilere göre daha yüksektir. Buna neden olarak, küçük şehirde yaşayan öğrencilerin sosyal ilişkilere ve işbirliğine daha çok vakit ayırabilmeleri, farklı insanlarla iletişime geçme isteklerinin fazla olması ve kariyer algılarının da bu durumdan etkilenmesi gösterilebilir.

Çok yönlü kariyer ve sınırsız kariyer alt boyutları açısından eğitim durumu, aylık gelir, tam zaman iş deneyimi süresi ve 18 yaşına kadar yaşanan yer grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkilere ilişkin Kruskal-Wallis testi sonuçlarına Tablo 17’de yer verilmiştir.

Tablo 17. Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	N	Bağımlı Değişken	X <sup>2</sup>	Sig.
<b>Eğitim Durumu</b>	1825			
9. Sınıf	277	<b>Kendi Kendini Yönetme</b>	31,740	,000
10. Sınıf	110			
11. Sınıf	163			
12. Sınıf	114			
Ön Lisans	110			
Lisans	714	<b>Değerlere Göre Hareket Etme</b>	45,994	,000
Yüksek Lisans	254			
Doktora	83			
		<b>Psikolojik Hareketlilik</b>	94,482	,000
		<b>Fiziksel Hareketlilik</b>	38,103	,000
<b>Aylık Gelir</b>	1825			
Geliri Olmayan	640	<b>Kendi Kendini Yönetme</b>	25,375	,000
Asgari Ücret	354			
892-1500 TL	357	<b>Değerlere Göre Hareket Etme</b>	37,378	,000
1501-2500 TL	174			
2501-3500 TL	117			
3501-4500 TL	101	<b>Psikolojik Hareketlilik</b>	56,965	,000
4501 TL ve üzeri	82			
		<b>Fiziksel Hareketlilik</b>	13,363	,038
<b>Tam Zamanlı İş Deneyimi Süresi</b>	1825			
Deneyimsiz	971	<b>Kendi Kendini Yönetme</b>	30,786	,000
1 yıldan az	85			
1-5 yıl	562	<b>Psikolojik Hareketlilik</b>	11,358	,010
6-10 yıl	99			
11 yıl ve üzeri	108			

- Katılımcı öğrencilerin kendi kendini yönetme, değerlere göre hareket etme, psikolojik hareketlilik ve fiziksel hareketlilik algılarında eğitim durumu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında; 9. Sınıf öğrencilerinin ilk üç boyuta ilişkin algılarının diğer gruplara kıyasla daha düşük olduğu görülmüştür. Bunun nedeni, 9. Sınıf öğrencilerinin yaşlarının henüz küçük olması, bu nedenle iş deneyimlerinin olmaması, kendi kendini yönetme ve değerlere göre hareket etme konusunda yetersiz kalmaları veya bu konularda bir fikir geliştirmemeleri olabilir. Fiziksel hareketlilik boyutunda ise sıra ortalamalarına göre; doktora öğrencilerinin bu boyuta ilişkin algılarının diğer gruplara kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna neden olarak,



doktora öğrencilerinin yaşının büyük olması nedeni ile iş deneyimlerinin fazla olması ve örgütler arası yer değişmelere daha olumlu yaklaşımları gösterilebilir.

- Katılımcıların kendi kendini yönetme, değerlere göre hareket etme, psikolojik hareketlilik ve fiziksel hareketlilik algılarında aylık gelir değişkeni açısından da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamaları incelendiğinde; 892-1500 TL aylık gelire sahip öğrencilerin, çok yönlü kariyer algısını oluşturan iki boyutu ve sınırsız kariyerin psikolojik hareketlilik alt boyutuna ilişkin algılarının diğer gelir gruplarına kıyasla yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun nedeni, gelir düzeyi düşük öğrencilerin gelirlerini artırmak amacıyla kariyerlerini de geliştirmeleri, işbirliği ve takım çalışması gibi kavramlara önem vermeleri gerektiğini düşünmeleri ve bunun için kariyerlerini kendileri yönlendirmek istemeleri olabilir. Ayrıca gelir düzeyi 4501 TL ve üzeri olan öğrencilerin fiziksel hareketlilik algılarının diğer gruplara kıyasla düşük olduğu görülmüştür. Buna neden olarak, gelir düzeyi yüksek olan öğrencilerin bu durumdan memnun olmaları nedeni ile iş veya örgüt değiştirmeye gerek duymamaları gösterilebilir.

- Katılımcı öğrencilerin kendi kendini yönetme ve psikolojik hareketlilik algılarında tam zamanlı iş deneyimi süresi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; 1 yıldan az tam zamanlı iş deneyimine sahip öğrencilerin kariyerlerinde kendi kendini yönetme algıları diğer gruplara kıyasla daha yüksektir. Buna neden olarak, kariyerlerinin başlarındaki öğrencilerin bu süreci planlama ve yönetme konusunda istekli olmaları ve bu süreci kendi sorumlulukları altına almak istemeleri gösterilebilir. 11 yıl ve üzeri tam zamanlı iş deneyimine sahip öğrencilerin psikolojik hareketlilik algıları ise diğer gruplara kıyasla daha düşüktür. Bunun nedeni, uzun yıllar iş yaşamında bulunan katılımcıların yeni şeyler öğrenme, işbirliği, takım çalışması gibi iş ile ilgili bazı konularda bıkkınlık yaşamaları olabilir.

## SONUÇ ve TARTIŞMA

Teknolojinin etkisinin giderek arttığı günümüz küresel dünyasında toplumlar, insanlar ve dolayısıyla işletmeler hızlı bir değişimin içerisinde geçmektedirler. Bu hızlı değişimden işgörenlerin kariyer hedefleri ve planları da büyük ölçüde etkilenmektedir. Yoğun rekabetin yaşandığı iş hayatında başarılı olmak isteyen bireyler, şartların gerektirdiği özellikleri kazanmaya ve yeni kariyer planları oluşturmaya çaba göstermelidirler. Bu

noktada çok yönlü ve sınırsız kariyer kavramları büyük bir önem taşımaktadır. Çok yönlü ve sınırsız kariyer düşünce yapısı birbirleriyle ilgili ancak ayrı iki kavramdır<sup>93</sup>. Dolayısı ile, bu iki kavramın birbirlerinden ayrı ele alınması gerektiği söylenebilir.

Son yıllarda geliştirilen çok yönlü ve sınırsız kariyer kavramlarının çeşitli gruplar açısından irdelenmesinin bu kavramların doğru bir şekilde anlaşılıp anlaşılmadığının ortaya koyulması açısından önem taşıdığı öngörülmektedir. Bu bağlamda, halihazırda büyük çoğunluğu iş yaşamında olan X ve Y kuşakları ile yakın gelecekte işgücüne katılacak olan Z kuşağı mensubu öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algılarının incelenmesi bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, Edirne ve İstanbul'da öğrenim gören lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü öğrencilerin bu kavramlara ilişkin algılarını ölçmek amacı ile 1825 öğrenci üzerinde bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında belirlenen amaç ve hipotezler doğrultusunda uygulanan analizler ile elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar ile ilgili yapılan yorumlar şu şekilde özetlenebilir:

- Çok yönlü kariyer algısını oluşturan kendi kendini yönetme ve değerlere göre hareket etme boyutları ile sınırsız kariyer algısını oluşturan psikolojik ve fiziksel hareketlilik alt boyutlarının dördünde de, fiziksel hareketlilik boyutunda daha düşük olmakla birlikte, Y kuşağı mensubu öğrencilerin algı düzeylerinin daha yüksek olduğu ve dolayısı ile hem çok yönlü kariyere hem de sınırsız kariyere daha eğilimli oldukları tespit edilmiştir. Bu durum, Y kuşağının işbirliğine önem vererek<sup>94</sup> ve takım kurucu olma rolünü üstlenerek<sup>95</sup> çoklu ve sınırsız kariyere yöneleceğini savunan Wong'un<sup>96</sup> çalışması ile örtüşmektedir. Ayrıca bu sonuç, araştırmalarına katılan Y kuşağı öğrencilerin büyük çoğunluğunun kendi kendini yöneten kariyere sahip olmak istediklerini ortaya koyan Sargent ve Domberger'in çalışmasıyla<sup>97</sup> ve Y kuşağı kapsamındaki 25 yaş ve altı katılımcıların X kuşağı kapsamındaki 46 yaş ve üzeri katılımcılara göre fiziksel hareketlilik isteklerinin daha yüksek olduğunu tespit eden Kale ve Özer'in çalışmasıyla<sup>98</sup> benzerlik göstermektedir. Y kuşağı ile ilgili ulaşılan bu sonuç, Y kuşağı mensubu öğrencilerin en çok güvenlik ve istikrara önem verdiklerini yani sınırsız kariyer algılarının düşük olduğunu ortaya koyan Batur ve Adıgüzel'in çalışmasıyla<sup>99</sup> ise ters düşmektedir.

93 Hall, a.g.e., s. 8.

94 Fabricant vd., a.g.e., s. 8.

95 Hayes and Ninemeier, a.g.e., s. 413.

96 Wong, a.g.e., s. 25.

97 Sargent, D. L. and S. R. Domberger, "Exploring the Development of a Protean Career Orientation: Values and Image Violations", *Career Development International*, Vol. 12, No. 6, 2007, s. 545-564.

98 Kale ve Özer, a.g.e., 2012.

99 Batur, Z. H. ve O. Adıgüzel, "Schein'in Kariyer Değerleri Perspektifinde Öğrencilerin

• Y kuşağı dört faktörde de algısı en yüksek kuşak olmakla birlikte Z kuşağının kendi kendini yönetme, değerlere göre hareket etme ve fiziksel hareketlilik algısının X kuşağına kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle Z kuşağının çok yönlü kariyere daha eğilimli ve örgütler arasında hareket etme isteğinin daha fazla olduğu söylenebilir. Bu sonuç, Z kuşağının daha az sadık olacağını ve uluslararası iş fırsatlarını kovalamak isteyeceğini belirten Vogel ile örtüşmektedir<sup>100</sup>. Diğer taraftan, X kuşağının psikolojik hareketlilik algısının Z kuşağına kıyasla daha yüksek olduğu ortaya koyulmuştur. Bu sonuç, X kuşağının işler arasında hareket edebilmeye diğer bir deyişle fiziksel hareketliliğe önem verdiğini belirten Patterson<sup>101</sup> ile çelişirken projelerde farklı insanlarla çalışmayı ve birden çok işi yaparak yeni şeyler öğrenmeyi istediğini ifade eden Hayes ve Ninemeier<sup>102</sup> ile benzerlik göstermektedir.

• Yapılan analizler sonucunda kadın katılımcıların değerlere göre hareket etme ve psikolojik hareketlilik algılarının daha yüksek olduğu ortaya koyulmuştur. Bu sonuç, kadınların psikolojik hareketliliğe daha yatkın olduğunu ileri süren Mainiero ve Sullivan<sup>103</sup>, Sullivan ve Arthur<sup>104</sup> ile Inceoğlu, Segers, Bartram ve Vloeberghs'in<sup>105</sup> çalışmaları ile benzerlik göstermektedir. Briscoe vd. ise cinsiyet ile söz konusu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını tespit etmiştir<sup>106</sup>.

• Araştırma sonucunda eğitim düzeyi düştükçe kendi kendini yönetme, değerlere göre hareket etme ve psikolojik hareketlilik algısının da azaldığı belirlenmiştir. Doktora öğrencilerinin ise fiziksel hareketliliğe daha olumlu yaklaştıkları ortaya koyulmuştur. Bu sonuçlar, yüksek eğitimli bireylerin kariyerlerinde kendi kendini yönetmeye daha eğilimli olduklarını ve eğitim düzeyi düştükçe iş değiştirme düzeyinin yani fiziksel hareketliliğin de düştüğünü belirten Segers vd.'nin araştırma sonuçları ile örtüşmektedir<sup>107</sup>.

---

Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Isparta İli Fen Lisesi Öğrencileri Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 42, 2014, s. 327-348.

100 Vogel, a.g.e., 2015.

101 Patterson, a.g.e., 2010.

102 Hayes and Ninemeier, a.g.e., 2008.

103 Mainiero, L. S. and S. E. Sullivan, "Kaleidoscope Careers: An Alternate Explanation for the "opt-out" Revolution", *Academy of Management Executive*, Vol. 19, No. 1, 2005, s. 106-123.

104 Sullivan and Arthur, a.g.e., 2006.

105 Inceoğlu, L., J. Segers, D. Bartram and D. Vloeberghs, "Age Differences in Work Motivation", (Tebliğ, 23rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, ABD, 2008).

106 Briscoe vd., a.g.e., 2006.

107 Segers et al, a.g.e., 2008.

- Aylık gelir düzeyi 892-1500 TL olan öğrencilerin değerlere göre hareket etme ve psikolojik hareketliliğe ilişkin algı düzeylerinin diğer gruplara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, yüksek maaş alanların maddi kaygıları azaldığından psikolojik başarıyla güdülenmelerinin muhtemel olduğunu ileri süren Kale ve Özer ile ters düşmektedir <sup>108</sup>. Ayrıca aylık gelir düzeyi 4501 TL ve üzeri olan öğrencilerin fiziksel hareketliliğe daha olumsuz yaklaştıkları görülmüştür. Ancak Batur ve Adıgüzel ise gelir düzeyi ile fiziksel hareketlilik arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur <sup>109</sup>.

- 1 yıldan az tam zamanlı iş deneyimi olan öğrencilerin kendi kendini yönetme algıları diğer gruplara kıyasla daha yüksek, 11 yıl ve üzeri tam zamanlı iş deneyimine sahip öğrencilerin psikolojik hareketlilik algıları daha düşük olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, iş deneyimleri çok olan bireylerin psikolojik hareketlilik düzeylerinin yüksek olacağını ortaya koyan Sullivan ve Arthur'un çalışması ile ters düşmektedir <sup>110</sup>.

Bu araştırmanın amacı; X, Y ve Z kuşağı mensubu öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algılarını ölçmek ve diğer sosyo-demografik özelliklerin bu kavramlar üzerinde etkisi olup olmadığını ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Bu amaçla uygulanan anket çalışması sonucu elde edilen veriler, analizler ve tablolar aracılığıyla değerlendirilmiştir. Sonuç olarak; hem kuşak türlerinin hem de bazı sosyo-demografik özelliklerin, öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algılarını etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısı ile, kısmen de olsa, belirlenen amaca ulaşıldığı söylenebilir.

Araştırma sınırlılıklarının ortadan kaldırılması için; gelecek araştırmalarda anketlerin gerçekleştirildiği örneklemin genişletilmesi, farklı bölgelerde çalışmanın yürütülerek anketin uygulandığı şehir sayısının artırılması ve eğitim dışı farklı sektörlerde uygulamanın yürütülmesi, bu sayede sektörler bazında bir karşılaştırma yapılması gerekebilir. Ayrıca işgörenler bazında X, Y ve Z kuşaklarının çok yönlü ve sınırsız kariyer algıları ölçülebilir. Bunun yanı sıra, araştırma kapsamında ele alınan değişkenler başka değişkenler ile birlikte incelenerek ve kuşak türlerinin iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık gibi değişkenler ile ilişkisi irdelenerek bu kavramların görünmeyen yönleri ortaya çıkarılabilir. Son olarak; çok yönlü ve sınırsız kariyer algısına sahip işgörenlerin örgütsel performans olan etkisinin ele alınması ve bu kavramların ülkeler ile kültürler bazında incelenmesinin söz konusu kavramların gelişmesine yardımcı olacağı söylenebilir.

---

108 Kale ve Özer, a.g.e., 2012.

109 Batur ve Adıgüzel, a.g.e., 2014.

110 Sullivan and Arthur, a.g.e., 2006.

## KAYNAKÇA

- Abrams, J. and V. von Frank, *The Multigenerational Workplace: Communicate, Collaborate and Create Community*, (California: Corwin, 2014), s. 10.
- Adıgüzel, O., H. Z. Batur ve N. Ekşili, "Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1, Sayı: 19, 2014, s. 165-182.
- Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (İstanbul: Sakarya Kitabevi, 2005), Geliştirilmiş 4. Baskı, s. 223.
- Baruch, Y., "The Development and Validation of a Measure for Protean Career Orientation", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. 19, 2014, s. 2702-2723.
- Batur, Z. H. ve O. Adıgüzel, "Schein'in Kariyer Değerleri Perspektifinde Öğrencilerin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Isparta İli Fen Lisesi Öğrencileri Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 42, 2014, s. 327-348.
- Berkup, B. S., "Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 5, No. 19, s. 218-22.
- Briscoe, P. J. and D. T. Hall, "The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, 2006, s. 4-18.
- Briscoe, P. J., D. T. Hall and R. L. Frautschy DeMuth, "Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, 2006, s. 30-47.
- Byrne, B. M., *Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming*, (New York: Taylor and Francis, 2010), Second Edition, s. 103.
- Castellano, G. W., *Practices for Engaging the 21<sup>st</sup> Century Workforce: Challenges of Talent Management in a Changing Workplace*, (New Jersey: Pearson Education, 2014), s. 40.
- Chan, Y. K., M. A. Uy, M. R. Ho, Y. L. Sam, O. S. Chernyshenko and K. T. Yo, "Comparing Two Career Adaptability Measure for Career Construction Theory: Relations with Boundaryless Mindset and Protean Career Attitudes", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 87, 2015, s. 22-31.
- Claus-Ehlers, S. C., "Encyclopedia of Cross-Cultural School Psychology" içinde Patterson, K. C, *Generational Differences*, (New York: Springer, 2010), s. 477.
- Crowley-Henry, M., "The Protean Career: Exemplified by First World Foreign Residents in Western Europe?", *International Studies of Management & Organization*, Vol. 37, No. 3, 2007, s. 44-64.
- Cohen, L., L. Manion and K. Morrison, *Research Methods in Education*, (New York: Routledge, 2007), 6th Edition, s. 104.
- Çetin, C. (çev.), Noe, A. R., *İnsan Kaynaklarının Eğitimi & Geliştirilmesi*, (İstanbul: Beta Basım, 2009), 1. Basım, s. 401.

- Dowd, O. K. and D. M. Kaplan, "The Career Life of Academics: Boundaried or Boundaryless?", *Journal of Human Relations*, Vol. 58, No. 6, 2005, s. 699-721.
- Dulin, L., "Leadership Preferences of a Generation Y Cohort: A Mixed-Methods Investigation", *Journal of Leadership Studies*, Vol. 2, No. 1, 2008, s. 43-59.
- Eby, L. T., M. Butts and A. Lockwood, "Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, 2003, s. 689-708.
- Fabricant, F., J. Miller and D. J. Stark (2014), *Creating Career Success: A Flexible Plan for the World of Work*, (Boston: Cengage Learning, 2014), s. 7-8.
- Gabriel, G. C. W. and M. D. Nasina, "The Boundaryless Career Attitude and Organisational Commitment among Public Accountants in Penang, Malaysia", *Journal of Social and Development Sciences*, Vol. 3, No. 9, 2012, s. 304-312.
- Golovonski, H., *Event 3.0: How Generation Y & Z are Re-shaping the Events Industry*, (London: Newtonstrand, 2011), s. 48-49.
- Greenhaus, H. J., A. G. Callanan and M. V. Godshalk, *Career Management*, (California: Sage Publications, 2009), 4th Edition, s. 23.
- Grimland, S., E. Vigoda-Gadot and Y. Baruch, "Career Attitudes and Success of Managers: The Impact of Chance Event, Protean, and Traditional Careers", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 6, 2012, s.1074-1094.
- Gubler, M., J. Arnold and C. Coombs, "Reassessing the Protean Career Concept: Empirical Findings, Conceptual Components, and Measurement", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35, 2014, s. 23-40.
- Hall, T. D., "Protean Careers of the 21<sup>st</sup> Century", *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 4, 1996, s. 8-16.
- Hall, T. D., "The Protean Career: A Quarter-Century Journey", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, 2004, s. 1-13.
- Hayes, K. D. and J. D. Ninemeier, *Human Resources Management in the Hospitality Industry*, (New Jersey: John Wiley & Sons, 2008), s. 413.
- Hutchings, K. and S. Michailova, "Research Handbook on Women in International Management" içinde Moeller, M., N. Napier and R. McGourty, *Career and Family Expectations of Women in International Management: A View Across Generations*, (Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2014), s. 112.
- Inceoğlu, L., J. Segers, D. Bartram and D. Vloeberghs, "Age Differences in Work Motivation", (Tebliğ, 23rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, ABD, 2008).
- Inkson, K., "Protean and Boundaryless Careers as Metaphors", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, 2006, s. 48-63.
- Inkson, K., H. Gunz, S. Ganesh and J. Roper, "Boundaryless Careers: Bringing Back Boundaries", *Journal of Organization Studies*, Vol. 33, No. 3, 2012, s. 323-340.
- Javadein, S. R. S., E. Ebrahimi and M. R. Fathi, "Ranking Employees Based on their Career Orientation: Considering Protean and Boundaryless Career Attitudes", *Global Journal of Management Studies and Researches*, Vol. 1, Iss. 3, 2014, s. 136-142.
- Kalaycı, Ş., "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri" içinde Eroğlu, A., Bölüm 10: Çok Değişkenli İstatistik Tekniklerin Varsayımları, (Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2010), s. 212.

- Kalaycı, Ş., "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri" içinde Kalaycı, Ş., Bölüm 15: Faktör Analizi, (Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2010), s. 322.
- Kalaycı, Ş., "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri" içinde Kayış, A., Bölüm 19: Güvenilirlik Analizi, (Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2010), 5. Basıkı, s. 405.
- Kale, E. ve S. Özer, "İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 7, Sayı 2, 2012, s. 173-196.
- Kanbur, A. ve G. H. Salihoğlu, "Çalışanların Sınırsız ve Değişken Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma", Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, s. 27-58.
- Keengwe, J. and J. J. Agamba, "Models for Improving and Optimizing Online and Blended Learning in Higher Education" içinde Lee, T. and D. H. Lim, Learning through Web-Based Authoring Tools, (Hershey: IGI Global, 2014), s. 274.
- Ledesma, D. R. and P. Valero-Mora, "Determining the Number of Factors to Retain in EFA: An Easy-to-use Computer Program for Carrying out Parallel Analysis", Practical Assessment, Research & Evaluation, Vol. 2, No. 2, 2007, s. 1-11.
- Mainiero, L. S. and S. E. Sullivan, "Kaleidoscope Careers: An Alternate Explanation for the "opt-out" Revolution", Academy of Management Executive, Vol. 19, No. 1, 2005, s. 106-123.
- Mccrindle Research, New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y, (New South Wales: Mccrindle Research, 2006), s. 10.
- Mishra, R. K., S. Sarkar and P. Singh, "Today's HR for a Sustainable Tomorrow" içinde Patranabis C. I., The Future of Workforce Management: Perspectives and Way Ahead, (New Delhi: Allied Publishers, 2012), s. 97.
- Mosley, C. D., Sr. C. D. Mosley and P. H. Pietri, Supervisory Management: The Art of Inspiring, Empowering and Developing People, (Stamford: Cengage Learning, 2014), Ninth Edition, s. 222.
- Okurame, E. D. and R. Fabunmi, "Protean and Boundaryless Careers: Exploring the Role of Mentoring and Gender in the context of a Major African Country", Career Development International, Vol. 19, Iss. 1, 2014, s. 73-100.
- Onay, M. ve Z. Vezneli, "Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer: Akademisyenlerin Kariyer Yaşamı", Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 4, No. 1, 2012, s. 193-202.
- Park, Y., "Factors Influencing Self-Directed Career Management: An Integrative Investigation", Journal of European Industrial Training, Vol. 33, No. 7, 2009, s. 578-593.
- Park, Y. and W. J. Rothwell, "The Effects of Organizational Learning Climate, Career-enhancing Strategy, and Work Orientation on the Protean Career", Human Resource Development International, Vol. 12, No. 4, 2009, s. 387-405.
- Rastgar, A. A., E. Ebrahimi and M. Hessian, "The Effects of Personality on Protean and Boundaryless Career Attitudes", International Journal of Business Management and Economics, Vol. 1., Iss. 1, 2014, s. 1-5.
- Reynolds, C. K. and F. T. Hebert, "Learning Achievements of Students in Cohort Groups", The Journal of Continuing Higher Education, Vol. 46, No. 3, 1998, s. 34-42.

- Rodrigues, A. R. and D. Guest, "Have Careers Become Boundaryless?", *Journal of Human Relations*, Vol. XX, No. X, 2010, s. 1-19.
- Sargent, D. L. and S. R. Domberger, "Exploring the Development of a Protean Career Orientation: Values and Image Violations", *Career Development International*, Vol. 12, No. 6, 2007, s. 545-564.
- Scott, L. C. and M. Y. Byrd, "Handbook of Research on Workforce Diversity in a Global Society: Technologies and Concepts" içinde Jackson, L. S., *Leveraging Intergenerational Diversity to Meet Business Goals*, (Hershey: Business Science Reference, 2012), s. 396.
- Seemiller, C. and M. Grace, "Move over Millennials, Generation Z is Here!", <http://advising.arizona.edu/sites/default/files/Move%20over%20Millennials%20Generation%20Z%20is%20Here-UPAC.pdf>, (Erişim Tarihi: 5 Mayıs 2016).
- Singh, A., "Challenges and Issues of Generation Z", *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 16, Iss. 7, 2014, s. 59-63.
- Skromme Granrose, C. and P. A. Baccili, "Do Psychological Contracts Include Boundaryless or Protean Careers?", *Career Development International*, Vol. 11, No. 2, 2006, s. 163-182.
- Smola, K. W. and C. D. Sutton, "Generational Differences: Revisiting Generational Work Values For The New Millennium", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 2002, s. 365.
- Segers, J., I. Inceoglu, D. Vloeberghs, D. Bartram and E. Henderickx, "Protean and Boundaryless Careers: A Study on Potential Motivators", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73, 2008, s. 212-230.
- Sullivan, E. S. and M. B. Arthur, "The Evolution of Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, 2006, s. 19-29.
- Talaş, E. ve F. Çakmak, "Türkiye'de Kadınların İşgücüne Katılımlarının Kohort Analizi", *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, Sayı 18, 2013, s. 18-34.
- Tams, S. and M. B. Arthur, "New Directions for Boundaryless Careers: Agency and Interdependence in a Changing World", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, 2010, s. 629-646.
- Türkmen, M. ve K. Yıldız, "Çalışma Hayatında Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Yönetimi", *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, 2012, s. 4-17.
- Varlejs, J. and G. Walton Blackburn, "Strategies for Regenerating the Library and Information Profession" içinde H., A. Starkey and K. Wise, *Generational Tug-of-War: Playing Nice between Millennials and Baby Boomers in a Multi-Generational Staff*, (The Hague: IFLA Publications, 2009), s. 151.
- Vogel, P., *Generation Jobless?: Turning the Youth Unemployment Crisis Into Opportunity*, (Hampshire: Palgrave Macmillan, 2015), s. 50.
- Volmer, J. and D. Spurk, "Protean and Boundaryless Career Attitudes: Relationships with Subjective and Objective Career Success", *ZAF*, Vol. 43, 2011, s. 207-218.



- Wong, Z., *Human Factors in Project Management: Concepts, Tools and Techniques for Inspiring Teamwork and Motivation*, (San Francisco: Jossey-Bass, 2007), s. 25.
- <https://www.cipd.co.uk/binaries/developing-next-generation.pdf>, (Erişim Tarihi: 5 Mayıs 2016).
- [http://www.esds1.pt/site/images/stories/isacosta/secondary\\_pages/10%C2%BA\\_block1/Generations%20Chart.pdf](http://www.esds1.pt/site/images/stories/isacosta/secondary_pages/10%C2%BA_block1/Generations%20Chart.pdf), (Erişim Tarihi: 3 Mayıs 2016).
- <http://extension.missouri.edu/extcouncil/documents/ecyl/Meet-the-generations.pdf>, (Erişim Tarihi: 5 Mayıs 2016).
- <http://www.osym.gov.tr/belge/1-23560/2015-osys-yuksekokretim-programlari-ve-kontenjanlari-ki-.html>, (Erişim Tarihi: 21 Aralık 2015).
- [http://oxforddictionaries.com/view/entry/m\\_en\\_gb0124420#m\\_en\\_gb0124420](http://oxforddictionaries.com/view/entry/m_en_gb0124420#m_en_gb0124420), (Erişim Tarihi: 6 Mayıs 2015).
- <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/protean>, (Erişim Tarihi: 10 Eylül 2015).
- <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/cohort>, (Erişim Tarihi: 25 Kasım 2015).
- <http://www.smh.com.au/lifestyle/diet-and-fitness/talkin-bout-my-label-20110720-1ho7s.html>, 20 Temmuz 2011.
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.572b76719ed822.62456737](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.572b76719ed822.62456737), (Erişim Tarihi: 5 Mayıs 2016).
- <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, (Erişim Tarihi: 7 Eylül 2015).