

## Banka Çalışanlarının Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları

**Bahar SUVACI**

*Sorumlu Yazar, Anadolu Üniversitesi, EMYO  
bsuvaci@anadolu.edu.tr*

**Didem PAŞAOĞLU BAŞ**

*Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi,  
dpasaoglu@anadolu.edu.tr*

### Öz

Çalışmanın amacı, banka çalışanlarının benimsemiş olduğu sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumlarının belirlenmesi ve bu kariyer tutumlarının yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konulmasıdır. Bu amaçla Türkiye’de faaliyet gösteren ve ülkenin her bölgesinde şubeleri bulunan üç özel bankada toplam 1224 çalışanın kariyer tutumları incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla verilere faktör analizi uygulanmıştır. Katılımcıların kategorik özelliklerine göre sergiledikleri kariyer tutumlarının farklılık gösterip göstermediği fark testleri (t ve ANOVA) kullanılarak belirlenmiştir. Sonuç olarak tüm katılımcılar sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumu sergilemektedir. Bu tutumlar cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Ancak yaş, medeni durum, pozisyon gibi diğer değişkenlere göre kariyer tutumları farklılık göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Banka; Kariyer Tutumları; Sınırsız Kariyer; Çok Yönlü Kariyer  
**JEL Sınıflandırma Kodları:** M1, M19

### The Protean and Boundaryless Career Attitudes of Bank Employees\*

#### Abstract

The aim of this study is to determine protean and boundaryless career attitudes of bank employees and reveal that these career attitudes differ according to demographic variables such as age, gender, marital status. For this purpose, career attitudes of 1224 employees in three private banks operating in Turkey and having branches in each region of the country were examined. Factor analysis was applied to the data to examine the relationships between the variables. Differences in career attitudes exhibited by categorical characteristics of participants were determined using difference tests (t and ANOVA). As a result, all participants exhibit protean and boundaryless career attitudes. These attitudes do not differ according to sex. However, career attitudes differ according to other variables such as age, marital status, and position.

**Keywords:** Bank; Career Attitudes; Boundaryless Career; Protean Career.  
**JEL Classification Codes:** M1, M19

\* Extended abstract is presented at the end of the article.

#### Atıfta bulunmak için/Cite this paper:

Suvacı, B. ve Paşaoğlu Baş, D. (2018). Banka çalışanlarının çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8 (1), 113-140.

## 1. Giriş

Kariyer, günümüzde yönetim alanında yapılan çalışmalarda öne çıkan konulardan birisi olmasına rağmen aslında kariyer kavramının irdelenmeye başlaması çok eski tarihlere dayanmaktadır. Sanayi devrimi ile birlikte fabrikalar kurulmaya başlanmış ve kişiye özel üretim anlayışından kitlesel üretim anlayışına geçilmiş ve kariyer kavramı da doğal olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. Sanayileşmenin ilk yıllarına denk gelen bu süreçte örgütler günümüz işletmelerine göre daha durağan ve tahmin edilebilir bir çevrede faaliyet göstermekteydiler. Çalışanlar günümüze göre bir örgütte daha uzun süreli istihdam edilebilmekte ve daha fazla iş güvencesine sahip olabilmekteydiler. Bu yıllarda örgütler daha büyük ve daha hiyerarşik yapılara sahiptiler ve bireyler çalışma hayatlarını bir ya da en fazla iki örgütte tamamlayabilmekteydi. Kariyer, o yılların koşullarını yansıtabilecek şekilde bir veya en fazla iki örgütün hiyerarşik kademelerinde dikey olarak ilerlemek anlamına gelmekteydi. Bu dönemde çalışanların kariyerleri, tahmin edilebilir ve doğrusal bir nitelik taşıdığı gibi güven, istikrar ve kalıcılık hususları da kariyer kavramında önem kazanmaktaydı. Doğal olarak işletme yöneticileri çalışanların kariyerlerini yönetirken çok fazla zorlanmamaktaydı. Günümüzde ise işletme yöneticileri işletmelerin politikalarını belirlerken, artan çevresel fırsatlar ve tehditler nedeniyle daha dinamik ve öngörülü olmak zorundadır. Örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmesi için bu dinamik çevreyi anlayabilmesi çok önemli olmaktadır. Örgüt amaçlarının yerine getirirken faydalanılan en önemli kaynaklardan biri olarak insandan işletme içerisinde en iyi şekilde faydalanmak gerekmektedir. Bu nedenle, özellikle nitelikli ve dolayısıyla işletme çıktılarına önemli katkısı olan çalışanları işletme için vazgeçilmez bir unsur olarak görmeli ve işletmede kalmaları için gerekli koşullar yaratılmalıdır. Kariyer planlaması da işletme çalışanlarının motivasyonlarının artmasında bir yöneticinin kullanabileceği en etkili yönetim araçlarından biridir.

Günümüzün rekabetçi ortamı çalışanların kariyer anlayışlarını da değiştirmiştir. Kariyer modellerinin her geçen gün daha hareketli hale geldiği günümüzde örgüt yöneticileri ve çalışanlar arasında karşılıklı beklentilerin dikkate alındığı yeni kariyer yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Sınırsız, çok yönlü, portföy, iki basamaklı, global gibi bu yeni kariyer yaklaşımlar arasından sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumları kariyer yazınında çok dikkat çekmektedir. Sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumları kişilerin kariyerleri ile ilgili üstlendikleri sorumlulukları arttıran kariyer tutumlarıdır. Çalışanlar genellikle örgütleri tarafından kendilerine iş güvencesi, uzun süreli istihdam ve istikrarlı kariyer yolları sunulmadığında diğer örgütler tarafından istihdam edilebilirliklerini arttırmak amacıyla bilgi, beceri ve yetkinliklerini güncellemek için gerekli atılımlarda bulunmaktadır. Bir örgütte çalışan bireylerin ne tür kariyer tutumlarına sahip oldukları belirlenebilirse kariyer beklentileri örgüt tarafından daha kolaylıkla karşılanabilir. Bu sayede bu çalışanlar arasından özellikle nitelikli ve örgütün çıktılarına katkısı yüksek olanlar örgütte daha uzun süre istihdam edilebilir.

Bu amaçla çalışmada özellikle kariyer olanakları çok fazla olan ve ülke genelinde en çok istihdam sağlayan sektörlerden birisi olan bankalarda çalışanların kariyer tutumları belirlenmek istenmiştir. Ayrıca, çalışanların sergiledikleri kariyer tutumlarının cinsiyet, medeni durum, çalıştıkları pozisyon gibi değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, çalışmada Türkiye’de faaliyet göstermekte olan 3 bankanın (Albaraka Türk, HSBC ve Türkiye Finans) çalışanlarının sergiledikleri kariyer tutumları (sınırsız ya da çok yönlü) belirlenmeye çalışılmıştır. Sonrasında çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, çalıştıkları pozisyon gibi özelliklere göre sergiledikleri kariyer tutumu farklılıklar ortaya konulmuştur. Son olarak elde edilen bulgular ve değerlendirmeler ışığında öneriler geliştirilmiştir. Elde edilen bulgular ile özellikle bankacılık sektörü gibi risklerin ve rekabetin yoğun olduğu bir sektörde, çalışanların kuruma daha çok katkı sağlayabilmeleri için kurum yöneticilerine yardımcı olacağı ve aynı zamanda alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer

Geleneksel kariyer yaklaşımında kariyer, birey örgütte çalıştığı süre boyunca yükselebileceği hiyerarşik basamakların önceden belli olduğu bir yapıyı ifade etmektedir. İşletmelerin yaşadıkları değişimler sonucunda kariyer anlayışı da değişmiştir. Günümüzde bireyler iş güvencesinin olmadığı ve istihdam edilebilirlik özelliklerinin zaman içinde değiştiği bir ortamda kariyer yapmak zorundadır. İstihdam edilebilirlik, iş bulabilmek, işini korumak ve gerektiğinde yeni iş olanağı elde edebilmek olarak tanımlanabilir. Bu tanım, beyaz yakalı çalışanlara büyük ölçüde istikrarlı ve sürekli bir kariyer geliştirme olanağı sunan geçmişteki bürokratik kariyer yapılarındaki değişimi de yansıtmaktadır. Büyük örgütler artık geleneksel kariyer beklentileriyle bağdaşmayan hızlı bir yeniden yapılandırmaya giderek daha basık, yatay ve yalın hale gelmiştir. Bu ise, çalışanların sadece şu anki işlerinde istihdam edilebilmelerinin yanında kendilerini “fazla ya da atıl” gördükleri takdirde emek piyasasında iş bulabilme ihtiyacı duymalarını ortaya çıkarmıştır. İşten çıkarmalar artık sadece kalifiye ya da yarı kalifiye olup olmamakla sınırlı değildir. Teknisyenler, mühendisler, yöneticiler ve çoğu bir meslek sahibi olan kişilerde uzun dönemli kariyer sözleşmelerinin önemini kaybettiğinin farkındadır. Örgütlerin onlarca yıl aynı örgütte kalıp iyi bir kariyer yapmak isteyen kişilere olan ihtiyacı azalmaktadır. Örgütlerin başarısı artık, işgücünün bilgi ve becerisine bağlıdır ve bu böyle olduğu sürece güç bunlara sahip olanlarda olacaktır. Çalışanlar bundan dolayı uzun dönemli işletme kariyerlerinden uzaklaşmakta bu ise özellikle eğitimli sınıfa daha fazla özgürlük kazandırmaktadır (Seymen, 2004, ss. 85-86).

Tüm bu değişimler sonucunda yeni kariyer yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Yeni kariyer yaklaşımları bireylerin kariyerlerinin tek bir örgüte bağlı olmadığını ve kariyerinde yalnızca hiyerarşik basamaklarda yükselme anlamına gelmediğini savunmaktadır. Ayrıca kariyer sorumluluğu sadece örgüte yüklenmemekte

bireyinde kendi kariyerinden sorumlu olduğu vurgulanmaktadır (Seçer ve Çınar, 2011, s. 51). Kariyer ile ilgili alan yazına bakıldığında son yıllarda “sınırsız” ve “çok yönlü” olmak üzere iki yeni kariyer yaklaşımının ön plana çıktığı görülmektedir (Briscoe, Hall ve DeMuth, 2006; Çakmak-Otluoğlu, 2012; Kanbur ve Salihoğlu, 2014; Enache, Gonzales, Castillo ve Lordan, 2012; Wiersma ve McMorland, 2006; Volmer ve Spurk, 2011; Dikili, 2012; Inkson, 2006, Seymen, 2004; Kale ve Özer, 2012; Türkmen ve Yıldız, 2012). Enhance vd.’e (2012) göre kariyer anlayışındaki bu önemli değişimin nedeni, küreselleşmeye, rekabet baskısının artmasına, iş yaşamında demokratikleşmeye, psikolojik taahhütlerde değişime, iş garantisinin azalmasına ve rekabet avantajı oluşturabilmek ve sürdürülebilir kılmak için entelektüel yeteneklere bağlılığın artmasına neden olan bilgi temelli çevredir (s.2).

Yeni kariyer yaklaşımları kariyeri örgüt sınırlarını aşan bir olgu olarak ele almaktadır. Bu yaklaşımlara göre bireyler belirli bir örgütte kalmaya çalışmak ve belirli bir sektör için yeteneklerini iyileştirmeye uğraşmak yerine diğer örgütler ya da sektörlerde çalışabilmek için gerekli olan bilgi ve becerileri elde etmeye çalışmalıdır (Erdoğan, 2003). Kariyer anlayışlarındaki bu değişim aşağıda verilen tabloda özetlenmektedir (s.163).

**Tablo 1: Yeni ve Geleneksel Kariyer Yaklaşımlarının Karşılaştırılması**

	<b>Geleneksel Kariyer</b>	<b>Yeni Kariyer</b>
Çalışma alanı	Bir ya da iki örgüt	Çeşitli örgütler
Çalışan ilişkileri	Bağılılık odaklı iş güvencesi	Performans ve esneklik odaklı istihdam
Adanmışlık	Bağımlı işveren	Bağımsız işveren
Yetenekler	Örgüte özgü	Örgütler arası transfer edilebilir
Bireysel başarının değerlendirilmesi	Ücret artışı, statü	Yapılan işin psikolojik olarak değerlendirilmesi
Eğitim	Resmi programlar	İşte eğitim
Kariyer yönetimi sorumluluğu	Örgütsel	Bireysel
Temel tutumlar	Örgüte adanmışlık	İş tatmini ve profesyonel adanmışlık
Önemli özellikleri	Yaşa yönelik	Öğrenmeye yönelik

**Kaynak:** Kanten, Kanten ve Yeşiltaş, (2015). New Career Management Approaches: Boundaryless Career and Dual Ladder Career Path. *Multidisciplinary Academic Conferences on Economics, Management and Marketing in Prag*, Çek Cum., 4-6 Aralık 2015, ss. 319.

Geleneksel kariyer yaklaşımı bireyin aynı meslek alanında dikey olarak ilerlemesini ifade etmektedir. Günümüzde ise kariyer yalnızca dikey ilerlemenin ötesine geçerek işin yeniden yapılandırılması yoluyla bireyin tatmin olmaya çalıştığı psikolojik bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu değişim sonucunda ortaya çıkan kariyer türlerinden biriside sınırsız kariyerdir. Sınırsız kariyer, sınırları olmayan kariyer olanaklarını vurgular ve başarıya ulaşmak için sınırsız

kariyer fırsatlarının nasıl belirleneceğini ve onlardan nasıl faydalanılabileceğini kapsamaktadır (Kale ve Özer, 2012, s. 175). Sınırsız kariyer kavramı ilk olarak 1994 yılında Journal of Organizational Behavior’ın özel bir sayısında Arthur tarafından yapılan çalışma ile ortaya atılmıştır. Daha sonra 1996 yılında Arthur ve Rousseau tarafından yapılan derleme çalışmasıyla büyük ün kazanmıştır (Seymen, 2004, s. 86). Arthur ve Rousseau’a (1996) göre sınırsız kariyer mevcut işverenin dışındaki işverenlerden, dış bağlantılardan ve bilgiden kaynaklanan kariyerdir ve geleneksel hiyerarşik örgütsel sınırların ortadan kalktığı modeller için kullanılır (Harley, Muller-Camen ve Collin, 2004, s. 341; Seymen, 2004, s. 87). Sınırsız kariyer, kariyer açısından tek bir örgüte bağlı kalmamayı içermekte, çok sayıda iş değiştirmeyi kapsamaktadır. Sınırsız kariyerde bireyler işyerlerinden ayrılmaya zorlanmakta veya gönüllü olarak ayrılmayı seçmekte ve bu nedenle de örgüt içerisindeki kariyer gelişimlerine son vermektedir (Seçer ve Çınar, 2011, s. 51). Kısacası, çalışanların örgütler arasında hareket etmesi durumunda sınırsız kariyer ortaya çıkmaktadır. Bu hareketlilik çalışana bir örgüte özgü olmak yerine endüstri değerlerini ve normlarını öğrenerek (Erdoğan ve Koçer, 2009, s. 1473) kendini ona göre yetiştirme olanağı tanımaktadır. Bu sayede birey bir örgütten başka bir örgüte daha iyi koşullarda (ücret, statü gibi) çalışabilmek amacıyla geçiş yapabilmektedir. Çalışan tarafından işin daha anlamlı bulunması, işletmeye taşınabilir birçok bilgileri, becerileri ve yetenekleri içermesi, çalışılırken dinamik öğrenme sağlanması, çok sayıda bağlantı ve öğrenmeyi geliştirmesi, kariyer yönetimine ilişkin bireysel sorumluluk gerektirmesi sınırsız kariyerin özellikleri arasındadır (Seymen, 2004, s. 88). Bu kariyer yaklaşımı örgütün yapısal sınırlarından sıkılan özgür yapıya sahip bireyler için uygundur ve profesyonellik ve mesleğe bağlılık önemlidir (Dikili, 2012, s. 477). Sınırsız kariyer, bireye bir hareketlilik getirdiği için aynı zamanda bir öğrenme ve gelişim fırsatı da sunmaktadır. Bu sayede yeni beceriler ve iş deneyimleri elde eden birey, güncel ve pazarlanabilir kalarak istihdam edilebilirliğini de kolaylaştırmaktadır.

Çok yönlü (değişken) kariyer ise ilk olarak 1976 yılında Hall tarafından ortaya atılmış, ancak 1990 yılların sonlarına doğru “kariyer” kavramının işletmeler ve çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılır ve önemsenir hale gelmesi ile popüler olmuş bir kavramdır (Brauch, 2014, s. 2703). Hall’a (1996) göre çok yönlü kariyer 21. yüzyılın kariyer anlayışını ifade etmektedir ve örgüt tarafından değil birey tarafından yönlendirilen, çevre ve bireyin değişmesi nedeniyle de zaman zaman birey tarafından yeniden oluşturulan bir kariyerdir (s. 8). Çok yönlü kariyer aslında birey ile çalıştığı örgüt arasında yapılmış bir anlaşma değil, aksine bireyin kendisiyle yaptığı bir sözleşmedir. Bu nedenle de kariyer ve hayat başarısı bireyin kendisi tarafından tanımlanır ve şekillendirilir. Başarı ölçütü dışsal değil içseldir ve birey ücret, kıdem ve güç gibi objektif başarılarından çok psikolojik başarılar tarafından yönlendirilmektedir. Bu kariyer iş değişikliği gibi belirli bir davranışı ifade etmez. Onun yerine kariyer için daha derin bir anlam ifade eden bireyin amaç farkındalığını ve kariyerle ilgili düşünce yapısını içine alır. Çok yönlü bir kariyere sahip olmanın temelinde anlamlı iş arayışı ve keşfetme isteği sonucunda

oluşan özgürlük ve gelişim, mesleki bağlılık ve psikolojik başarı hedefi bulunmaktadır (Kale ve Özer, 2012, s. 175). Bu kariyer tutumunu sergileyen bireylerin sahip oldukları demografik özelliklerin yanında çalıştıkları kurumda önemli olmaktadır.

Sınırsız ve çok yönlü niteliğe sahip kariyerler, bireyin kariyerinin tek bir örgüt ile sınırlandırılmaması gerektiğini ve kariyer planlamasında bireyin sorumluluğunun daha fazla olması gerektiğini savunmaktadır. Bu kariyer yaklaşımları proje odaklı kariyerlerdir ve örgüt sınırlarını aşarak ve piyasadaki beşeri sermayenin gelişmesine olanak yaratarak yetkinlikleri arttırmaları (Seymen, 2004, s. 101). Bu iki kariyer birbiriyle ilişkili olmakla beraber farklılıkta göstermektedir. Sınırsız kariyerde davranışların sonuçları çok açıkken çok yönlü kariyer daha psikolojik kökenli olduğu için davranışların sonuçlarını gözlemlemek daha zor olabilmektedir (Inkson, 2006, s. 57). Sınırsız kariyer bireyin çevresini ve o çevredeki yetkinliklerini belirtirken çok yönlü kariyer daha çok uyum ve kimlikle ilgili olmaktadır (Kanbur ve Salihoglu, 2014, s. 34). Çok yönlü kariyer bireyin kendi kariyerini kendisinin yönetmesini vurgularken sınırsız kariyer sınırlandırılmayan kariyer olanaklarını ifade etmektedir (Kale ve Özer, 2012, s. 174). Çok yönlü kariyer, bireyin kendi kendine yönlendirdiği mesleki davranışlarla bireysel kariyer başarısına nasıl ulaşabileceği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Sınırsız kariyer ise örgütsel mevki, hareketlilik, esneklik, iş çevresi ve fırsatları içeren ve aynı zamanda örgüt içi yükselmelere ve kariyer yollarına olan güveni de azaltan hem objektif hem de sübjektif kariyer boyutlarını kullanarak çok seviyeli bir kariyer analizine odaklanmaktadır (Briscoe vd., 2006, s. 31). Çok yönlü kariyerde kişisel nitelikler ele alınırken sınırsız kariyerde bu niteliklere daha az değinilmektedir. Sınırsız kariyer anlayışında birey hem örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmakta hem de “istihdam edilebilir” olmak için örgütten bağımsız bireysel kimliği için kendi kariyer yetkinliklerine yatırım yapmaktadır (Erdoğan ve Aytekin, 2012, s. 2524). Her iki kariyer yönelimi de örgüt içerisindeki pozisyonlara ya da örgütler arası geçişlere önem veren geleneksel kariyerden farklı olarak bireysel değerlere ya da bireysel gelişime önem vermektedir (Granrose, 2007, s. 11). Bazı çalışanlar bu her iki yeni kariyer anlayışını çalıştıkları kuruma ve kişisel özelliklerine bağlı olarak kolaylıkla kendilerine uyarlayabilmektedir. Briscoe vd. (2006) örgüt üyelerinin sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumlarını belirlemeye çalışmak amacıyla oluşturdukları ölçekte sınırsız kariyer tutumlarını Hall ve Briscoe (2001)’nin çalışmasından esinlenerek “sınırsız düşünce” ve “örgüte arası hareketlilik tercihi”, çok yönlü kariyer tutumlarını ise Briscoe ve Hall (2005)’in çalışmasından esinlenerek “değer yönelimli kariyer yönetimi” ve kendi kariyerini kendi yönlendirme” olmak üzere iki alt boyutta ele almıştır (s. 33). Bu çalışmada da sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumları bu alt boyutları ile ele alınarak incelenmiştir.

İş dünyasındaki değişiklikler çağdaş toplumlarda kariyer anlayışını da değiştirmiştir. Bireyler, istihdam edildikleri ve edilecekleri örgütlerde kendilerine

çekici gelecek işlerde çalışacaklarını garanti altına almak istemektedir. Günümüzün değişen şartları kariyer geliştirme ve yönetme sorumluluğunu da örgütlerden çalışanlara geçmesine neden olmuştur (Pang, Chua ve Chu, 2008, s. 1383). Kariyer algısının artık çalışanlar tarafından bu kadar hareketli hale gelmesi doğal olarak iyi çalışanların işletmede kalmasını da zorlaştırmaktadır. Oysaki örgütlerin rekabet avantajı yakalamak ve sürdürmek için genellikle kullandıkları araçlar olan teknolojik yenilikler, stratejik pozisyonlar ve/veya patentlere, yetenekli ve bilgili iyi örgüt çalışanlarını da eklemek gerekmektedir. Çünkü örgüt çalışanlarının örgüte karşı sergiledikleri davranışlar örgütsel verimlilik, performans ve başarı ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle günümüzde artık işgücü pazarında yetenek savaşını kazanmak mücadelesi, örgütler arasındaki rekabetin temel unsurunu oluşturmaktadır. Yetenekli bireylerin örgüte getirilmeye çalışılması ve bu bireylerin örgütte kalmaları için iş tasarımı, ödemeler, yardımlar, gelişme fırsatları, yaşam dengeleme programları gibi birçok destekleyici uygulamalarda bulunmaktadır (Çetin, Hazır ve Basım, 2013, s. 32). Kariyer planlaması da bu uygulamalar arasında sayılabilir. Bireyleri bir maliyet unsurundan çok değerlendirilmesi gereken bir kaynak olarak görülebilmesi ise ancak kurumun bu fikri desteklemesi ile olabilir.

Bireyin kendisi için uygun gördüğü ve benimsediği kariyer tutumu kişilik özelliklerine, cinsiyetine, medeni durumuna göre değişiklik gösterdiği gibi çalıştığı kuruma ya da sektöre göre de farklılık gösterebilmektedir. Bu konuda Türkiye’de farklı kurumlarda ve farklı sektörlerde yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin akademisyenlerin kişilik özellikleri kariyer tercihleri üzerinde etkili olurken (Onay ve Vezneli, 2012, s. 199), özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenleri devlet okullarında çalışanlara göre sınırsız kariyeri ve örgütsel hareketliliği tercih etmekte ve 21-30 yaş arasında olan ve maaşından tatmin olmayanların ise örgütsel hareketliliği yüksek olmaktadır (Türkmen ve Yıldız, 2012, s. 4). Hizmet sektöründe yer alan turizm, finans, eğitim ve sağlık sektörlerinde çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre çalışanların çocuk sayısı çok yönlü kariyerin “kendi kendini yönetme” boyutuna ilişkin tutumları etkilerken bireylerin çalıştıkları sektör ise sınırsız kariyerin “psikolojik hareketlilik” boyutuna ilişkin tutumları etkilemektedir (Kale ve Özer, 2012, s. 173). Endonezya’da büyük elektronik üreticisi firmalarda çalışanların çok yönlü kariyer tutumları üzerine yapılan araştırma sonuçlarına göre ise yüksek derecede çok yönlü kariyer tutumu sergileyen çalışanların bu tutumunu yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik değişkenlerin etkilemediği belirlenmiştir (Supeli ve Creed, 2016, s. 66). Medya sektöründe ulusal basın köşe yazarlarının kariyer tutumlarının sınırsız kariyer açısından ele alan bir çalışmada ise köşe yazarlarının gazeteler ve televizyonlar arasında sürekli geçiş yaparak sınırsız kariyer tutumunun özellikle örgütler arası hareketlilik alt boyutunu sergiledikleri ortaya konulmuştur (Koçer, 2015, s. 333). Pek çok değişik sektör çalışanın sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumları değişik açılardan incelenmiş olmasına rağmen Türkiye’deki banka çalışanlarının yaş, cinsiyet, medeni durum gibi özelliklerinin

kariyer tutumları üzerinde bir farklılık yaratıp yaratmadığını inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Kanbur ve Salihoğlu (2014), Çorum ili sınırları içindeki banka çalışanlarının sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumları ile işkoliklik arasındaki ilişkiyi araştırmış ancak bu çalışmada demografik özelliklerin kariyer tutumlarında farklılık yaratıp yaratmadığı incelenmemiştir. Aynı şekilde yurt dışında da çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarının farklı sektörlerde araştırıldığı çalışmalarda bulunmaktadır. Singapur’da lisans öğrencilerinin çok yönlü kariyer tutumları üzerine yapılan araştırmaya göre hayatta kalma ve bir kariyere sahip olmak “başarı için “ kritiktir (Chan vd. 2015, ss. 30). Tayvan’da özel banka çalışanlarının çok yönlü kariyer tutumuna ilişkin bir araştırma yapılmış ve çok yönlü kariyer tutumunun iç ve dış istihdam edilebilirlik algısı için önemli bir öncül olduğu ortaya konulmuştur (Lin, 2015, s. 753). Ancak bu çalışmada banka çalışanlarının yalnızca çok yönlü kariyer tutumları incelenmiş, sınırsız kariyer tutumları ele alınmamıştır. Ayrıca çalışma Tayvan ile Türkiye arasındaki kültür farklılığı nedeniyle çalışma sonuçları Türkiye’de faaliyet gösteren banka çalışanları için geçerli olmayabilir. Bu nedenle çalışmanın kariyer planlaması alanında bir açığı kapatabileceği düşünülmektedir.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı, banka çalışanlarının benimsemiş olduğu sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumlarının belirlenmesi ve bu kariyer tutumlarının yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konulmasıdır. Bu amaçla Türkiye’de faaliyet gösteren ve ülkenin her bölgesinde şubeleri bulunan üç banka (Albaraka Türk, HSBC ve Türkiye Finans) çalışanlarının kariyer tutumları incelenmiştir.

Türkiye’nin en temel problemlerinden biri işsizliktir ve her işten ayrılan birey işsizlik oranının daha da artmasına neden olmaktadır. İşsizlik, bireylerin kariyer planlamalarına daha fazla önem vermelerini gerektiren en önemli nedendir. Bu çalışma, banka sektöründe çalışan bireylerin çok yönlü ya da sınırsız kariyer tercihlerinde farklılık yaratan demografik ve iş ile ilgili etmenleri belirleyerek hem işletme hem de bireylerin kariyer planlamasında daha başarılı olmalarını ve bu sayede istihdam edilebilirliklerini arttırmalarına yardımcı olması açısından önemlidir. Çalışma bu yönüyle, ülkenin önemli bir problemi olan işsizlik problemine bir çözüm önerisi üretebilecektir. Ayrıca, araştırma sayesinde bankacılık sektöründe çalışanların çok yönlü ve sınırsız kariyer planlamaları üzerine elde edilen detaylı bilgi sayesinde alan yazında hem bir açığı kapatması hem de gelecekte bu alanla ve bu sektörle ilgili yapılacak çalışmalara temel bilimsel bir bilgi sağlaması açısından da önemlidir.



### 3.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Türk bankacılık sisteminde faaliyet gösteren bankalarda çalışan personeldir. Belli sınırlamalar getirmek şartıyla her türlü grubu evrene dönüştürmek mümkündür. Bu çalışmada yalnızca Türk bankacılık sisteminde yer alan banka çalışanlarının ele alınması çalışmaya bir kısıt getirdiği için araştırma evreni gerçekçi bir evrendir. Çalışmanın evreni olarak bankaların seçilmesinin nedeni, bankaların tüm Türkiye’de faaliyet gösteren hizmet işletmeleri olmaları, şube ve çalışan sayısının çok olması ve oldukça fazla kariyer olanağının bulunması, hem kadın hem de erkek istihdam edilebilen ve genellikle cinsiyet fark etmeksizin çalışmak için tercih edilen bir sektör olmasıdır. Türkiye Bankalar Birliği’nin Mayıs 2017 istatistiksel verilerine göre Türk bankacılık sisteminde yer alan bankalar ve şube sayıları aşağıdaki tabloda verilmektedir ([https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka\\_sube\\_bilgileri.asp](https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_sube_bilgileri.asp) 31.05.2017);

**Tablo 2: Türk Bankacılık Sistemindeki Bankalar, Şube ve Personel Sayıları**

Bankalar	Toplam Sayı	Şube Sayısı	
		Yurtiçi Şube	Yurtdışı Şube
<b>Mevduat Bankaları</b>	<b>33</b>	<b>10.613</b>	<b>77</b>
Kamu Sermayeli Bankalar	3	3.675	33
Özel Sermayeli Bankalar	9	4.081	29
Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonundaki Bankalar	1	1	0
<b>Yabancı Sermayeli Bankalar</b>	<b>20</b>	<b>2.856</b>	<b>15</b>
<b>Kalkınma ve Yatırım Bankaları</b>	<b>13</b>	<b>41</b>	<b>0</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>66</b>	<b>21.267</b>	<b>154</b>

Evren, aynı özellikleri gösteren birey ya da nesnelere oluşan bir gruptur ve tamamına ulaşmak her zaman mümkün değildir (Akbulut, 2010, s. 5). Bu çalışmada da evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığı için evreni temsil ettiği düşünülen bir örneklem seçilmiştir.

Araştırma örnekleminin belirlenmesinde tesadüfi örnekleme yöntemlerinden birisi olan küme örnekleme kullanılmıştır. Küme örnekleme özellikle tüm coğrafik alana dağılmış evrenler söz konusu olduğunda kullanılması yararlı olabilecek bir yöntemdir (Böke, 2011, s. 110). Çalışmanın evreni olarak bankaların tüm Türkiye’ye dağılmış olması ve elde edilecek sonuçların tüm bankalara atfedilmek istenmesi nedeni ile bu örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. İki aşamalı küme örnekleme kullanılarak ilk aşamada Türk banka sisteminde yer alan bankalar içerisinde özel bankalar (katılım ve normal banka) seçilmiştir. İkinci aşamada da bu bankalarda tam zamanlı çalışan ve bankacılık sektöründe en az bir yıllık tecrübesi olan 1224 çalışana anket uygulanmıştır. Örneklem tasarımı bankalar genelinde istatistiksel karşılaştırma yapmaya imkan verecek şekilde yapılmış ve

anket sayı olarak bankalara eşit uygulanmaya çalışılmıştır (Albaraka Türk 411; HSBC 410; Türkiye Finans 403 personel). Katılımcılar anketi gönüllü olarak doldurmuşlardır ve verdikleri bilgilerin gizli kalacağı güvencesi kendilerine verilmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Anket soru formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, tanımlayıcı analizleri (cinsiyet, yaş gibi) yapabilmek amacıyla sorulmuş 10 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde çalışanların kariyer planlaması tutumlarını belirlemek amacıyla Briscoe vd. tarafından 2006 yılında geliştirilmiş olan sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumları ölçeğinin Çakmak-Otluoğlu (2012) tarafından yapılan Türkçe uyarlaması kullanılmıştır. Bu bölümde 14'ü çok yönlü kariyer planlaması tutumu 13'ü sınırsız kariyer planlaması tutumu olmak üzere toplam 27 soru bulunmaktadır. Bu bölümdeki sorular 5'li likert tipinde "1= Hiçbir Şekilde Yansıtıyor" ve "5= Tamamen Yansıtıyor" olarak derecelendirilmiştir.

## 4. Bulgular ve Yorum

Araştırmada öncelikle banka çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim gibi demografik bilgileri elde edilmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri ve iş yaşamlarıyla ilgili özellikler Tablo 3 ve 4'de verilmektedir;

**Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleriyle İlgili Bulgular**

		n	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	294	24.0
	<b>Erkek</b>	<b>929</b>	<b>76.0</b>
<b>Yaş</b>	20-25	252	20.7
	26-30	384	31.5
	<b>31-35</b>	<b>390</b>	<b>32.0</b>
	36-39	158	13.0
	41 ve üzeri	36	3.0
<b>Medeni Durum</b>	<b>Evli</b>	<b>853</b>	<b>69.8</b>
	Bekar	369	30.2
<b>Son Mezun Olduğunuz Eğitim Kurumu</b>	Meslek Lisesi	1	0.1
	<b>Üniversite</b>	<b>1179</b>	<b>96.3</b>
	Yüksek Lisans	43	3.5
	Doktora	1	0.1

Araştırma sonuçlarının örneklem olarak seçilen her üç bankaya da uyarlanabilmesi amacıyla anket sayısı eşit dağıtılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya

katılan banka çalışanlarının çoğunluğu erkektir (%76). Katılımcıların büyük bir kısmı evlidir (%69.8) ve çoğunluğu 26-35 (%63.5) yaş arasındadır. Örnekleme dahil edilen banka çalışanlarının çok büyük bir kısmı (%96.3) üniversite mezunudur.

**Tablo 4: Katılımcıların İş Yaşamlarıyla İlgili Bulgular**

		n	%
<b>Çalışma Hayatınızda Toplam Çalışma Süreniz</b>	1-5 yıl aralığı	323	26.4
	<b>6-10 yıl aralığı</b>	<b>407</b>	<b>33.3</b>
	11-15 yıl aralığı	332	27.1
	16 yıl ve üzeri	162	13.2
<b>Bu Bankada Çalışma Süreniz</b>	1 yıldan az	1	0.1
	<b>1-5 yıl aralığı</b>	<b>480</b>	<b>39.3</b>
	6-10 yıl aralığı	462	37.9
	11-15 yıl aralığı	272	22.3
	16 yıl ve üzeri	5	0.4
<b>İş Değiştirme Sayınız</b>	<b>Hiç</b>	<b>715</b>	<b>58.8</b>
	1	409	33.6
	2	85	7.0
	3	6	0.5
	4	1	0.1
<b>İş Değiştirme Nedeniniz</b>	İl değişikliği	2	0.4
	Sektör değişikliği	32	6.5
	<b>Pozisyon Değişikliği</b>	<b>305</b>	<b>61.5</b>
	Ücret Değişikliği	157	31.7
<b>Unvanınız</b>	Uzman Yardımcısı	289	23.7
	Yönetmen	310	25.4
	Servis Görevlisi	12	1.0
	Asistan	235	19.3
	<b>Uzman</b>	<b>373</b>	<b>30.6</b>
<b>Banka Adı</b>	ALBARAKA TÜRK KATILIM	411	33.6
	HSBC	410	33.5
	TÜRKİYE FİNANS KATILIM	403	32.9

Katılımcıların yarısından fazlasının (%60.2) 6-15 yıl arasında bir iş yaşamı geçmişi bulunmakla birlikte araştırma yapılan bankalarda çalışma süreleri en az 1 en fazla 5 yıl olan toplam 480 çalışan bulunmaktadır. Araştırmaya katılan yaklaşık her iki banka çalışanından birisi (%58.8) hayatları boyunca hiç iş değiştirmediklerini belirtmiştir. 1 ya da daha fazla kez iş değiştirmek zorunda kalan katılımcılar ise genelde pozisyon değişikliği nedeniyle iş değiştirmeyi tercih ettiklerini belirtmiştir. Araştırmaya katılanların yaklaşık 1/3'ü (%30.6) uzmandır ve bu pozisyonu %25.4 ile yönetmen takip etmektedir.

İkinci aşamada kariyer ölçeğinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla verilere faktör analizi uygulanmıştır. Sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumu ölçeklerine uygulanan faktör analizi sonuçları Tablo 5 ve 6'da verilmektedir;

**Tablo 5: Sınırsız Kariyer Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

Faktör Adı	Maddeler	Faktör Yüğü	Açıklayıcılık (%)
<b>Sınırsız Düşünme</b>	Bölümümün konusu dışına taşan görevleri üstlenmekten hoşlanırım	0.835	61.704
	Şirket dışında çalışmamı gerektirecek görevleri yapmayı severim	0.821	
	Farklı şirketlerden kişilerin katıldığı projelerde çalışmayı severim	0.803	
	Şirketim dışındaki kişilerle çalışmayı severim	0.795	
	Yeni bir şeyler öğrenebileceğim görevlerin peşinden koşarım	0.747	
	Farklı şirketlerden kişilerle etkileşime geçmemi gerektiren işleri severim	0.687	
<b>Örgütler Arası Hareketlilik Tercihi</b>	Yeni bir iş aramaktansa, alışık olduğum bir şirkette kalmayı tercih ederim	0.873	11.443
	Mevcut şirketim için çalışma imkânı bulamayı bulamıyordum, kendimi boşlukta hissedirdim	0.848	
	Şirketim ömür boyu istihdam sağlarsa, başka şirketlerde iş aramak aklımdan geçmez	0.783	
	Sürekli olarak aynı şirket için çalışmanın sağladığı belirlilik ortamını seviyorum	0.739	
	<b>Toplam</b>		<b>73.147</b>

Not: KMO= 0.861, Bartlett Testi için p=0.00

Sınırsız kariyer ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçlarında orijinal ölçekte sınırsız düşünme boyutu kapsamında bulunan 8 maddenin 2'si ve Örgütler Arası Hareketlilik Tercihi boyutunda yer alan 5 maddenin 1'i faktör yüklerinin (0.50) değerinin altında kalmasından dolayı elenmiştir. Sınırsız kariyer ölçeğinin faktör analizi için yapılan ön testlerinde Bartlett's için olasılık değeri ( $p < 0.05$ ) ve KMO değeri 0,861 olarak belirlenmiş ve veri setinin faktör analizine "mükemmel" düzeyde uygun olduğu görülmüştür. Ölçekte 5 madde ile temsil edilen sınırsız düşünce boyutunun açıklayıcılık oranı % 61.704 ve 5 madde ile temsil edilen

Örgütler Arası Hareketlilik Tercih boyutunun açıklayıcılık oranı % 11.443 olarak gerçekleşmiştir. Ölçeğin tamamı için açıklayıcılık oranı ise %73.147 olarak belirlenmiştir.

**Tablo 6: Çok Yönlü Kariyer Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

Faktör Adı	Maddeler	Faktör Yüğü	Açıklayıcılık (%)
Değer Yönelimli Kariyer Yönetimi	Çalıştığım şirket, değer yargılarıma aykırı bir şey yapmamı isterse, kendi doğrularıma uyarım	0.848	40.791
	Benim için en önemlisi, kariyer başarımla hakkında başkalarının değil benim ne hissettiğimdir	0.825	
	Kariyerime ilişkin olarak, benim neyi doğru bulduğum, şirketimin neyi doğru bulduğundan daha önemlidir	0.821	
	Başkalarının, kariyerime ilişkin seçimlerimi nasıl değerlendirdikleri benim için çok da önemli değildir	0.803	
	Geçmişte, şirketim benden uygun bulmadığım bir şeyi yapmamı istediğinde, kendi değerlerime göre hareket ettim	0.799	
	Kariyerimi, işverenimin önceliklerinden ziyade kendi önceliklerime göre yönlendiririm	0.723	
Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme	Kendi kariyerimden kendim sorumluyum	0.864	37.948
	Kendi kariyer yolunu seçebilme özgürlüğü, en değer verdiğim şeylerden biridir	0.837	
	Kariyerime ilişkin ileriye dönük attığım adımlarda sadece kendime güvenirim	0.791	
	Genel olarak, son derece bağımsız ve kendi kendime yönlendirdiğim bir kariyerim var	0.787	
	Kariyerimdeki başarı veya başarısızlıklardan ben sorumluyum	0.691	
	Mevcut şirketim için çalışma imkânı bulamasaydım, kendimi boşlukta hissederdim	0.664	
	<b>Toplam</b>		<b>78.740</b>

Not: KMO=0,924, Bartlett Testi için p=0,00

Çok Yönlü Kariyer Ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçlarında orijinal ölçekte Değer Yönelimli Kariyer Yönetimi boyutu kapsamında bulunan 6 maddenin tamamı korunurken, Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme boyutunda yer alan 8 maddenin 2'si faktör yüklerinin (0.50) değerinin altında kalmasından dolayı elenmiştir. Değişken Kariyer Ölçeği faktör analizi için yapılan ön testlerde Bartlett için olasılık değeri ( $p < 0.05$ ) ve KMO değeri 0.924 olarak bulunduğundan dolayı veri seti faktör analizine "mükemmel" düzeyde uygun olarak değerlendirilmiştir. Ölçekte 6 madde ile temsil edilen Değer Yönelimli

Kariyer Yönetimi boyutunun açıklayıcılık oranı %40.791 ve 6 madde ile temsil edilen Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme boyutunun açıklayıcılık oranı %37.948 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tamamı için açıklayıcılık oranı ise %78.740 olarak belirlenmiştir.

Bir sonraki aşamada katılımcıların bazı kategorik özelliklerine göre sergiledikleri kariyer tutumlarının farklılık gösterip göstermediği fark testleri kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Farklılık testleri kullanılarak yapılan analizlerin sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmektedir;

**Tablo 7: Cinsiyete Göre Ölçek Alt Boyutlarının Karşılaştırılması**

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	sd	p
Sınırsız Düşünme	Kadın	294	2.464	0.57786	0.086	1221	0.931
	Erkek	929	2.461	0.55299			
Örgütler Arası Hareketlilik Tercihi	Kadın	294	2.496	0.57629	0.465	1221	0.642
	Erkek	929	2.478	0.56046			
Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme	Kadın	294	2.441	0.57714	-0.142	1221	0.887
	Erkek	929	2.446	0.55697			
Değer Yönelimli Kariyer Yönetimi	Kadın	294	2.441	0.60364	0.269	1221	0.788
	Erkek	929	2.430	0.57351			

Katılımcıların cinsiyetine göre ölçek alt boyutlarında olasılık değerlerin tümü  $p>0,05$  bulunduğundan dolayı anlamlı farklılık yoktur ve katılımcıların cinsiyetleri ölçek alt boyutlarında herhangi bir değişime neden olmamıştır. Tüm boyutlar için kadın ve erkek katılımcıların görüşleri aynıdır.

Alan yazına bakıldığında pek çok çalışma (Onay ve Vezneli, 2012; Eby, Butts ve Lockwood, 2003; Mainiero ve Sullivan, 2005; Segers, İnceoğlu, Vloeberghs, Bartram ve Henderickx, 2008, McDonald, Brown ve Bradley, 2005) cinsiyet ile kariyer tutumu arasında bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Yapılan araştırmanın sonuçları bu noktada alan yazından farklı olarak banka çalışanlarının cinsiyet farklılığının kariyer tutumlarında herhangi bir değişime neden olmadığını belirlemiştir. Nitekim Hall'da (2004, s. 8) bireyin kariyer tutumu ile cinsiyeti arasında bir ilişkinin olmadığını belirtmiştir. Bankacılık sektörü ve bu sektörün çalışanları hızla gelişen teknolojiyi takip etmek, rakiplerinin yaptıklarından haberdar olmak ve müşteri portföyünü genişletmek zorundadır. Bu kadar çok değişken ve karmaşık bir ortamda görev yapmak zorunda kalan banka çalışanlarının kariyere bakışları cinsiyet açısından bir farklılık yaratmıyor olabilir.

**Tablo 8: Medeni Duruma Göre Ölçek Alt Boyutlarının Karşılaştırılması**

Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Ss	t	sd	p
Sınırsız Düşünme	Evli	853	<b>2.519</b>	0.59266	6.207	920.354	<0.05
	Bekâr	369	2.329	0.44291			
Örgütler Arası Hareketlilik Tercih	Evli	853	<b>2.542</b>	0.59522	6.438	904.469	<0.05
	Bekâr	369	2.342	0.45325			
Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme	Evli	853	<b>2.507</b>	0.60132	7.073	987.129	<0.05
	Bekâr	369	2.296	0.41543			
Değer Yönelimli Kariyer Yönetimi	Evli	853	<b>2.493</b>	0.61531	6.469	928.389	<0.05
	Bekâr	369	2.288	0.45552			

Katılımcıların medeni durumlarına göre kariyer tutumlarında farklılık olup olmadığı test edilmiş ve olasılık değerlerinin tümü  $p < 0.05$  bulunarak anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Genel olarak ortalamalara bakıldığında evlilerin ortalamalarının bekârlara göre daha yüksek olduğu bu nedenle de evliler ile bekârlara arasında kariyer tutumlarında çok büyük olmasa da bir farklılık olduğu görülmüştür.

Alan yazında genelde medeni durumun kariyer tutumlarında bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiş olmasına rağmen (Onay ve Vezneli, 2012; Türkmen ve Yıldız, 2012; Baruch, 2016; Direnzo, Greenhouse ve Weer, 2015) bankalarda pozisyon değişikliğinin önemli olması ve bunun aynı zamanda ücrete de olumlu yansımaları evli çalışanlar için farklılık yaratmış olabilir. Nitekim katılımcıların %61.5'i iş değiştirmek isteme nedeni olarak pozisyon değişikliğini belirtmiştir. Sınırsız kariyer tutumunun en önemli özelliği çalışanın yeni fırsatlara açık olması ve kariyer fırsatlarındaki sınırsızlık düşüncesidir ve pozisyon değişikliği bir kariyer fırsatı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca pozisyon değişikliği genelde ücret artışına da neden olabilmektedir. Evli çalışanların bekarlara oranla daha yüksek giderlerinin olması aynı sektörde kalıp daha iyi şartlarda başka bir işe geçmek istemelerine neden olabilir. Bankacıların genellikle özel sektörde ve baskı altında çalışıyor olmaları onları kısıtlamakta ve bu nedenle daha özgür bir çalışma ortamına sahip olabilmek için iş değişikliğini tercih edebilmektedirler.

**Tablo 9: Yaş Gruplarına Göre Ölçek Alt Boyutlarının Karşılaştırılması**

Alt Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
Sınırsız Düşünme	20-25	252	2.319	0.41346	5.810	<0.05
	26-30	384	2.497	0.57083		
	<b>31-35</b>	390	<b>2.522</b>	0.61387		
	36-3	158	2.462	0.56699		
	41 ve	36	2.406	0.50931		
	Total	1220	2.461	0.55906		
Örgütler Arası Hareketlilik Tercihi	20-25	252	2.346	0.43891	6.624	<0.05
	26-30	384	2.484	0.56343		
	<b>31-35</b>	390	<b>2.575</b>	0.61966		
	36-39	158	2.487	0.57329		
	41 ve	36	2.396	0.51539		
	Total	1220	2.482	0.56454		
Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme	20-25	252	2.300	0.42133	6.846	<0.05
	26-30	384	2.473	0.56955		
	<b>31-35</b>	390	<b>2.523</b>	0.61927		
	36-39	158	2.436	0.56893		
	41 ve	36	2.324	0.47299		
	Total	1220	2.444	0.56208		
Değer Yönelimli Kariyer Yönetimi	20-25	252	2.282	0.43163	7.470	<0.05
	26-30	384	2.476	0.59694		
	<b>31-35</b>	390	<b>2.511</b>	0.63346		
	36-39	158	2.405	0.58809		
	41 ve	36	2.269	0.48021		
	<b>Total</b>	1220	2.432	0.58107		

Banka çalışanlarının yaşlarına göre kariyer tutumlarında bir farklılık olup olmadığına bakıldığında ise yine olasılık değerleri  $p < 0.05$  bulunduğundan dolayı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Özellikle 31-35 yaş grubu çalışanların ortalaması diğer yaş gruplarına göre 4 alt boyutta da yüksek çıkmıştır. Bu yaş grubu gelenekselin yerine yeni kariyer yaklaşımlarını diğer yaş gruplarına göre daha çok tercih etmektedir. 25-35 yaş arası dönemi bireyin ilk işi bulunduğu, işe yerleştirme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilmeye çalıştığı bir dönemdir. Bu dönemde birey işle ilgili fırsatları da kollamaya ve değerlendirmeye bakar (Tunçer, 2012, s. 218). Bu nedenle de bu yaş aralığındaki bireyler farklı örgütlerdeki iş olanaklarını ya da farklı kariyer imkanlarını değerlendirmek isteyebilir ve bu nedenle sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumları sergileyebilir. Çalışma sonuçları da bunu desteklemektedir.

**Tablo 10. Çalışma Pozisyonlarına Göre Ölçek Alt Boyutları**



Alt Boyutlar	Pozisyon	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
<b>Sınırsız Düşünme</b>	Uzman Yardımcısı	289	2.4478	0.53858	17.326	<0.05
	Yönetmen	310	2.6239	0.64728		
	<b>Servis Görevlisi</b>	12	<b>3.0833</b>	0.75538		
	Asistan	235	2.2979	0.37910		
	Uzman	373	2.4097	0.51859		
	Total	1219	2.4582	0.55347		
<b>Örgütler Arası Hareketlilik Tercihi</b>	Uzman Yardımcısı	289	2.4498	0.54890	11.379	<0.05
	Yönetmen	310	2.6218	0.66151		
	<b>Servis Görevlisi</b>	12	<b>2.9167</b>	0.66856		
	Asistan	235	2.3319	0.40024		
	Uzman	373	2.4692	0.53980		
	Total	1219	2.4813	0.56351		
<b>Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme</b>	Uzman Yardımcısı	289	2.4268	0.54709	10.788	<0.05
	Yönetmen	310	2.5624	0.65993		
	<b>Servis Görevlisi</b>	12	<b>2.9306</b>	0.42318		
	Asistan	235	2.2887	0.39164		
	Uzman	373	2.4352	0.53413		
	Total	1219	2.4422	0.55689		
<b>Değer Yönelimli Kariyer Yönetimi</b>	Uzman Yardımcısı	289	2.4262	0.57125	12.619	<0.05
	Yönetmen	310	2.5527	0.68430		
	<b>Servis Görevlisi</b>	12	<b>3.0972</b>	0.62949		
	Asistan	235	2.2667	0.38803		
	Uzman	373	2.4169	0.55555		
	Total	1219	2.4314	0.57978		

Elde edilen bu sonuç, yaş ile kariyer tutumları arasında bir ilişkinin olduğunu ve yaşa göre kariyer tutumlarının farklılık gösterebileceğini belirlemiştir ve alan yazındaki (Briscoe vd., 2006; Segers vd., 2008; Kale ve Özer, 2012; Onay ve Vezneli, 2012; Çetin ve Karalar, 2016) önceki çalışmalarla da uyumlu bulunmuştur. 31-35 yaş aralığında genelde birey bir iş sahibi olmuştur ancak iş ile ilgili fırsatları kollamaya ve değerlendirmeye de devam eder, çünkü henüz istediği nitelikte bir iş bulamamış, ekonomik nedenlerle iş yaşamına atılmış olabilir. Birey bu yaşlarda Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan fizyolojik ve güven ihtiyaçlarını gidermiştir (s. 375). Daha üst basamaklarda yer alan ihtiyaçlarını gidermek istemeye başlayan birey yeni hedefler belirler ve yeni fırsatların peşinden koşmak isteyebilir. Çok yönlü kariyer yaklaşımı da aslında bireyin kişisel kariyer seçimleri ve kendini gerçekleştirme arayışını kapsar (Hall ve Moss, 1998, s. 25). Para, statü ve terfi gibi dış güdüleyiciler ön plana çıkabilir ve bu nedenle de diğer yaş gruplarına göre daha belirgin olarak yeni kariyer tutumlarını benimseyebilir.

Araştırmaya katılanların kariyer tutumları, çalışma pozisyonlarına göre anlamlı farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Özellikle servis görevlilerinin ortalamaları diğer pozisyonlara göre yüksek çıkmıştır. Servis görevlisi pozisyonu genellikle lisans mezunlarının ilk göreve başladıkları pozisyonudur ve banka şubesindeki tüm pozisyonlarda görev alabilir. Bir banka şubesinde yaklaşık bir yıl çalıştıktan sonra uzmanlaşabilir ve gelirlerini arttırabilirler. Mesleğe başlangıç pozisyonu olduğu için bu pozisyondakilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer sergileme tutumları diğer pozisyonlara göre yüksek çıkması normal karşılanabilir. Çok yönlü kariyer bireyin örgüt ile kendisi arasında yapılmış bir anlaşma değil bireyin kendisiyle yaptığı bir sözleşmedir. Bu nedenle de kariyeri ve hayat başarısı birey tarafından tanımlanır ve şekillendirilir (Baruch, 2006, s. 129). Çok yönlü kariyer, iş değişikliği gibi belirli bir davranışı ifade etmez, kariyer için daha derin bir anlam taşıyan amaç farkındalığını ve kariyerle ilgili düşünce yapısını da içine alan daha geniş bir yelpazedir (Briscoe ve Hall, 2006, s. 6). Çok yönlü olmanın temelinde anlamlı iş arayışı ve keşfetme isteği sonucunda meydana gelen özgürlük ve gelişim, mesleki bağlılık ve psikolojik başarı hedefi vardır (Kale ve Özer, 2012, s. 175). Servis elemanları da mesleğin daha başında olması nedeniyle kariyerde belirli bir yol almış diğer pozisyonlara göre daha fazla çok yönlü kariyer tutumu sergilemeleri normaldir. Meslekte kalma konusunda henüz tam kararını vermemiş olan servis elemanları bireyin bir işten diğerine veya bir örgütten başka bir örgüte geçmesi dolayısıyla fiziksel sınırları aşması (Gunz, Evans ve Jalland, 2000, s. 35) anlamına gelen sınırsız kariyer tutumu da sergileyebilir. Yani servis elemanı pozisyonundaki banka çalışanı pozisyonundan dolayı diğer pozisyonlara göre hem meslek (çok yönlü kariyer) hem de örgüt (sınırsız kariyer) değiştirmeye daha yakın olabilir.

**Tablo 11: Mezun Olunan Okul Durumuna Göre Ölçek Alt Boyutları**

Alt Boyutlar	Mezuniyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	sd	p
<b>Sınırsız Düşünme</b>	Üniversite	1179	2.448	0.54249	-2.660	43.688	0.011*
	Yüksek	43	<b>2.749</b>	0.73432			
<b>Örgütler Arası Hareketlilik Tercihi</b>	Üniversite	1179	2.474	0.55345	-1.647	43.954	0.107
	Yüksek Lisans	43	2.651	0.69680			
<b>Kendi Kariyerini Kendi</b>	Üniversite	1179	2.436	0.55130	-1.794	43.730	0.080
	Yüksek Lisans	43	2.640	0.73726			
<b>Değer Yönelimli Kariyer</b>	Üniversite	1179	2.422	0.56616	-2.011	43.536	0.051
	Yüksek Lisans	43	2.671	0.80301			

Not: \*\* $p < 0,01$  \* $p < 0,05$

Katılımcıların mezuniyetlerine göre ölçek alt boyutlarında farklılık olup olmadığı test edilirken bulunan olasılık değerlerinde Örgütler Arası Hareketlilik Tercihi, Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme, Değer Yönelimli Kariyer Yönetimi,

Yenilikçi, alt boyutlarında ( $p>0.05$ ) bulunduğundan anlamlı farklılık söz konusu değildir. Ankete katılanlardan yalnızca 1 kişinin doktora mezunu olması nedeniyle doktora mezunu yapılan analizlere dahil edilmemiştir. Çok yönlü kariyer tutumlarının alt boyutlarında mezun olunan en son okul bir farklılık yaratmamıştır. Yani banka çalışanlarının eğitim düzeyi meslek değiştirme konusunda herhangi bir farklılık yaratmamaktadır. Bankacılık mesleğini yapmak istemeyip başka bir mesleğe geçmek isteyenlerin ön lisans, lisans ya da yüksek lisans mezunu olmaları fark etmemektedir. Nitekim önceki çalışmalarda da (Kale ve Özer, 2012; Segers vd., 2008) benzer sonuçlar çıkmıştır. Ancak sınırsız kariyer tutumunun sınırsız düşünme boyutunda eğitim düzeyi farklılık yaratmaktadır. Yüksek lisans mezunları lisans mezunlarına oranla daha fazla sınırsız düşünme eğilimindedir. Sınırsız düşünme bireyin sınırsızlık düşüncesini ifade eder (Sullivan ve Arthur, 2006, s. 21) ve bireyin motivasyon kaynakları bağlılık, özerklik ve ilgidir (Segers vd., 2008, s. 215). Yani eğer bireyin örgüte bağlılık ihtiyacı çok yok ise örgüt, bireyi var olan sınırlarını aşması için olumlu ve tatmin edici kişisel ilişkiler içine girmesini desteklemiyorsa ve bireyin işinde aradığı çeşitlilik ve yenilik ihtiyacını karşılayamıyorsa birey örgüt değiştirmeyi düşünecektir. Bireylerin eğitim düzeyleri arttıkça örgütün bu ihtiyaçları karşılaması zorlaşacaktır. Bu nedenle yüksek lisans mezunları diğer eğitim seviyesindeki banka çalışanlara oranla sınırsız düşünme kariyer tutumunu daha fazla sergileyebilir.

**Tablo 12: Çalışılan Bankaya Göre Ölçek Alt Boyutlarının Karşılaştırılması**

Alt Boyutlar	Banka	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
Sınırsız Düşünme	Albaraka	411	2.291	0.34071	257.881	<0,05
	HSBC	410	2.209	0.28698		
	<b>Türkiye Finans</b>	<b>403</b>	<b>2.894</b>	0.68243		
	Total	1224	2.462	0.55881		
Örgütler Arası Hareketlilik Tercihi	Albaraka	411	2.280	0.33991	239.653	<0,05
	HSBC	410	2.266	0.33408		
	<b>Türkiye Finans</b>	<b>403</b>	<b>2.910</b>	0.68099		
	Total	1224	2.483	0.56408		
Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme	Albaraka	411	2.260	0.32376	278.468	<0,05
	HSBC	410	2.191	0.25841		
	<b>Türkiye Finans</b>	<b>403</b>	<b>2.892</b>	0.69586		
	Total	1224	2.445	0.56165		
Değer Yönelimli Kariyer Yönetimi	Albaraka	411	2.220	0.32896	313.840	<0,05
	HSBC	410	2.173	0.26389		
	<b>Türkiye Finans</b>	<b>403</b>	<b>2.915</b>	0.70469		
	Total	1224	2.433	0.58080		

Katılımcıların kariyer tutumları çalıştıkları bankaya göre ( $p<0.05$ ) anlamlı farklılık göstermektedir. Farklılığın kaynağı post hoc testlerden Tukey ile

incelenmiştir. Buna göre Türkiye Finans'ın ortalaması 4 alt boyutta da diğer iki bankaya göre daha yüksek olarak belirlenmiştir.

Çok yönlü kariyerde esneklik ve uyum daha fazla önem kazanmakta ve bireylerin kendi kariyerlerini yönetecek yetkinliğe sahip olması önemli olmaktadır. Bireyin kendi yetenek ve becerilerinin farkında olması bireysel sorumluluğu da beraberinde getirmektedir. Bireyin kendi değerlerine yönelik bir davranış sergileme eğilimde olması onun para, terfi ya da örgüt dışından gelecek iş tekliflerinden etkileneceğini göstermektedir (Türkmen ve Yıldız, 2012, s. 6). Türkiye Finans çalışanları HSBC ve Albaraka çalışanlarına göre daha fazla çok yönlü kariyer eğilimde olması, çalışanların bu tip örgüt dışı iş tekliflerinden daha fazla etkilenebildiklerini göstermektedir. Sınırsız kariyer tutumu ise bireyin şu anda çalıştığı örgüt dışındaki çalışmaya bakış açısını göstermektedir. Burada bahsedilen sınırsızlık; yapılan iş veya kariyerin işveren firmalar ve iş fırsatları arasında zamanla geçiş yapması anlamındadır (Rousseau ve Arthur, 1999, s. 8). Bireyin tanımlanmış bölümler içinde aynı örgütte kalması, kendini güvende hissetmek istemesi bir sınırlılıktır. Bireyin bir işten diğerine veya bir örgütten başka bir örgüte geçmek istemesi bu fiziksel sınırları aşmak istemesinden kaynaklanmaktadır (Gunz vd., 2000, s. 35). Bu tip bir eğilimi olan birey, örgüt basamaklarında yükselmekten çok dikey, yatay ve sarmal hareketler dizisi sergilemektedir (Currie, Tempest ve Starkey, 2006, s. 771). Türkiye Finans çalışanları diğer banka çalışanlarına göre daha çok örgüt değiştirme eğilimi içindedir ve aynı örgütte uzun süre kalıp dikey yükselmektense örgüt değiştirip psikolojik ve fizyolojik bir hareketlilik içine girip yatay, dikey ve/veya sarmal hareketleri tercih etmektedir. Nitekim 2017 yılı Aralık itibariyle Garanti Bankası'nın çalışan sayısı %4 azalmıştır. HSBC ise Aralık 2017 yılı sonunda çalışan sayısını %22 azaltmıştır. HSBC'yi çalışan sayısını 681 azaltan ING bank takip etmiştir. Sektör genelinde çalışan sayısı 2017 yılı sonunda bir önceki yıla göre %1.6 oranında gerilemiştir<sup>†</sup>.

## 5. Sonuç

Yeni kariyer yaklaşımlarından çok yönlü ve sınırsız kariyer yaklaşımları, geleneksel kariyer yaklaşımı anlayışındaki değişiklikler sonucunda ortaya çıkmıştır. Sınırsız kariyer yaklaşımının temel varsayımı, çalışanların kurumdan ziyade mesleğe bağlı olmaları ve bu nedenle de örgüt üstü ilişkiler geliştirerek sık sık iş değiştirmeleridir. Çok yönlü kariyerin temel varsayımı ise, kişilerin kendi değerlerine göre kendi kendilerine yönlendirdikleri mesleki davranışlar sonucunda ortaya çıkan kariyer başarısına odaklanmaktır (Briscoe vd., 2006, s. 30). Bu çalışmada, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 3 özel bankanın çalışanlarının çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları incelenmiş ve bireysel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

<sup>†</sup> <http://www.turkiyegazetesi.com.tr/ekonomi/541972.aspx>

Banka çalışanları genel olarak çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları sergilemektedir. Bu kariyer tutumları cinsiyete göre farklılık göstermemekle birlikte yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, bankada çalışılan pozisyon ve bankaya göre farklılık gösterebilmektedir. Bu çalışma banka çalışanlarının demografik özelliklerinin sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumlarında bir farklılık yaratıp yaratmayacağını belirlemeye çalışan nadir çalışmalardan biri olması nedeniyle önemlidir. Çalışma ile elde edilen sonuçlar yöneticilerin çalışanların kariyer planlarına yardımcı olabilmelerine olanak sağlayabilir. Ayrıca, yöneticiler çalışanların kariyer planlarında ortaya çıkabilecek sorunları da önceden görüp gidermeye çalışabilirler. Çalışanlarının kariyer tutumlarını belirleyebilen örgüt bu sayede örgütsel kariyer planları ile bireysel kariyer planlarının örtüşebileceği bir plan oluşturabilir. Örneğin yaşın bireysel kariyer planlamasında farklılık yaratabileceğini bilen yönetici her yaş grubu için tek bir kariyer planı yapmak yerine farklı yaş grupları için farklı kariyer planları oluşturabilecektir.

Günümüzde artık çalışanlar kariyerlerini hayatlarındaki en önemli unsurlardan birisi olarak görmektedir. Bireysel ve örgütsel kariyer planlamaları örtüşebilirse çalışanların çok yönlü ya da sınırsız bir kariyer tutumu sergileyerek örgütten ayrılmak istemeleri önlenebilecektir. Örgüt çalışanlarının sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumlarını hangi yaş gruplarında, hangi pozisyonda, hangi eğitim düzeyinde vb. daha çok sergilediğini belirleyebilirse kaybetmek istemediği iyi çalışanlarının bu tutumlarında değişiklik yaratabilecektir. Bu sayede işten ayrılmalar ya da örgütün kariyer planıyla uyum sağlamadığı çalışanını işten çıkarması azalabilecektir. Türkiye'nin temel problemlerinden birisi olan işsizlik oranında da azalma yaşanabilecektir.

Çalışmanın bu katkılarının yanında birkaç sınırlılığı da vardır. Çalışmanın verileri Türkiye'de faaliyet gösteren sadece 3 banka ile sınırlandırılmıştır. Ancak bilimsel çalışmalar için bankalardan veri toplamanın ne derece zor olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca çalışmanın sadece bankacılık sektöründe gerçekleştirilmiş olması da bir başka sınırlılıktır. Gelecek çalışmalarda bankacılık sektöründe çalışanlar ile turizm ya da sağlık gibi başka sektörlerde çalışanların sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumları karşılaştırılabilir. Banka çalışanların sergilemiş olduğu bu sınırsız ve/veya çok yönlü kariyer tutumlarının yöneticilik tarzına göre farklılık yaratıp yaratmadığı da cevaplanması gereken önemli bir sorudur.

### **Teşekkür**

Bu çalışma, Anadolu Üniversitesi tarafından desteklenen 1507E567 nolu BAP projesinin bir yan ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Anadolu Üniversitesine teşekkürü bir borç biliriz.

## Kaynakça

- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal bilimlerde SPSS uygulamaları: Sık kullanılan istatistiksel analizler ve açıklanmalı SPSS çözümleri*. İstanbul: İdeal Yayıncılık.
- Arthur, M.B. ve Rousseau, D.M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Baruch, Y. (2014). The development and validation of a measure for protean career orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2702-2723.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, 125–138.
- Baruch, O.K. (2016). Motivational orientation as a mediator in the relationship between personality and protean and boundaryless careers. *European Management Journal*, 34, 182-192.
- Briscoe, J. P. ve Hall, D. T. (2005). *Protean and boundaryless career assessment collection*. Boston, MA: Unpublished, copyrighted scale collection.
- Briscoe, J.P., Hall, D.T. ve DeMuth, R.L.F. (2006). Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47.
- Briscoe, J.P. ve Hall, D.T. (2006a). The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.
- Böke, K. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Chan, Y.C., Uy, M.A., Ho, M.R., Sam, Y.L., Chernyshenko, O.S. ve Yu, K.T. (2015). Comparing two career adaptability measures for career construction theory: Relations with boundaryless mindset and protean career attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 22-31.
- Currie, G., Tempest, S. ve Starkey, K. (2006). New careers for old? Organizational and individual responses to changing boundaries. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (4), 755-74.

- Çakmak-Otluoğlu, Ö. (2012). Protean and boundryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support. *Journal of Vocational Behavior, 80*, 638-646.
- Çetin, F., Hazır, K. ve Basım, H.N. (2013). Destekleyici örgüt kültürü ile örgütsel psikolojik sermaye etkileşimi: Kontrol odağının aracılık rolü. *H.Ü. İİBF Dergisi, 31(1)*, 31-52.
- Çetin, C. ve Karalar, S. (2016). X,Y ve Z kuşağı öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algıları üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 14(28)*, 157-197.
- Dikili, A. (2012). Yeni kariyer yaklaşımlarına ilişkin değerlendirmeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 17(2)*, 473-484.
- Direnzo, M.S., Greenhouse, J.H. ve Weer, C.H. (2015). Relationship between protean career orientation and work-life balance: A resource perspective. *Journal of Organizational Behavior, 36*, 538- 560.
- Eby, L.T., Butts, M. ve Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 689-708.
- Enache, M., Gonzalez, I., Castillo, D. ve Lordan, O. (2012). Protean and boundryless career attitudes scale: spanish translation and validation. *Intangible Capital, 8(1)*, 1-16.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer geliştirme: Kuram ve uygulama*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Erdoğan, N. ve Koçer, S. (2009). *Televizyon Yayıncılığı Sektöründe Çalışan Profesyonellerin Kariyerinin 'Sınırsız Kariyer Kuramı' Açısından İncelenmesi*. 7.Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, ss.1469-1479.
- Erdoğan, N. ve Aytakin, İ. (2012). Kültürün psikolojik hareketliliğe etkisi: Türk ve Kanadalı akademisyenlerin karşılaştırılmalı analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 12(4)*, 2521-2540.
- Granrose, C.S. (2007). Gender differences in career perceptions in The People's Republic of China. *Career Development International, 12(1)*, 9-27.
- Gunz, H., Evans, M. ve Jalland, M.R. (2000). Career boundaries in a boundaryless world. Ed. M. Peiperl, M. Arthur, R. Goffee ve T. Morris, *Career Frontiers: New conceptions of working lives* (24-53). Oxford: Oxford University.
- Hall, D.T. (1976). *Careers in organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear.

- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10, 8–16.
- Hall, D.T. ve Moss E.J., (1998). The New protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.
- Hall, D. T., ve Briscoe, J. P. (2001). *The career attitude index*. Boston, MA: Unpublished, copyrighted scale.
- Hall, D.T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1-13.
- Harley, S., Muller-Camen, M. ve Collin, A. (2004). From academic communities to managed organizations: The implications for academic careers in UK and German universities. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 329-345.
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless career as metaphors. *Journal of Vocational Behaviour*, 69(1), 48-63.
- Kale, E. ve Özer, S. (2012). İşgörenlerin çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları: hizmet sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 7(2), 173-196.
- Kanbur, A. ve Salihoğlu, G.H. (2014). Çalışanların, sınırsız ve değişken kariyer yolculuğunda işkolikliğinin rolü üzerine bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 27-58.
- Kanten, P., Kanten, S. ve Yeşiltaş, M. (2015). New Career Management Approaches: Boundaryless Career and Dual Ladder Career Path. *Multidisciplinary Academic Conferences on Economics, Management and Marketing in Prag*, Çek Cum., 4-6 Aralık 2015, ss. 10-16.
- Koçer, S. (2015). Ulusal basın köşe yazarlarının kariyerlerinin sınırsız kariyer yaklaşımı açısından incelenmesi. *Global Media Journal TR Edition*, 6(11), 305-338.
- Lin, Y. (2015). Are you a protean talent? The influence of protean career attitude, learning-goal orientation and perceived internal and external employability. *Career Development International*, 20(7), 753-772.
- Mainiero, L.A., ve Sullivan, S.E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution. *Academy of Management Executive*, 19(1), 106–123.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(14), 370-396.



- McDonald, P., Brown, K. ve Bradley, L. (2005). Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career Development International*, 10(2), 109-129
- Onay, M. ve Vezneli, Z. (2012). Sınırsız ve çok yönlü kariyer: akademisyenlerin kariyer yaşamı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 193-202.
- Pang, M., Chua, B.L ve Chu, C.W.L. (2008). Learning to stay ahead in an uncertain environment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1383-1394.
- Rousseau, D.M. ve Arthur, M.B. (1999). The boundaryless human resource function: building agency and community in the new economic era. *Organizational Dynamics*, Spring, 7-18
- Seçer, B. ve Çınar, E. (2011). Bireycilik ve yeni kariyer yönelimleri. *Yönetim ve Ekonomi*, 18(2), 49-62.
- Segers, J., Inceoglu, İ., Vloeberghs, D., Bartram, D. ve Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: a study on potential Motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 212-230.
- Seymen Aytemiz, O. (2004). Geleneksel kariyerden, sınırsız ve dinamik/ değişken kariyere geçiş: Nedenleri ve sonuçları üzerine yazınsal bir inceleme. *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, XXIII(1), 79-114.
- Sullivan, S.H. & Arthur, M.B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 19-29.
- Supeli, A. ve Creed, P. (2016). The longitudinal relationship between protean career orientation and job satisfaction, organizational commitment, and intention-to-quit. *Journal of Career Development*, 43(1), 66-80.
- Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 31(1), 203-233.
- Türkmen, M. ve Yıldız, K. (2012). Çalışma hayatında sınırsız ve çok yönlü kariyer yönetimi. *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 7(1), 4-17.
- Wiersma, M.L. ve McMorland, J. (2006). Finding Meaning and Purpose in Boundaryless Careers: A Framework for Study and Practise. *Journal of Humanistic Psychology*, 46(2), 147-167.

Volmer, J. ve Spurk, D. (2011). Protean and boundryless career attitudes: relationship with subjective and objective career success. *ZAF*, 43, 207-218.

[https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka\\_sube\\_bilgileri.asp](https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_sube_bilgileri.asp) 31-05-2017'de erişildi.

<http://danismend.com/kategori/altkategori/kariyer-devreleri/> 30-04-2018'de erişildi.

<http://www.turkiyegazetesi.com.tr/ekonomi/541972.aspx> 30-04-2018'de erişildi.

---

## The Protean And Boundaryless Career Attitudes Of Bank Employees

---

### Extended Abstract

---

#### 1. Introduction

Today's competitive environment has also changed employees' career understandings. As career models become more and more mobile every day, new career approaches emerged that take into account mutual expectations among organizational managers and employees. Among these new career approaches like boundaryless, protean, portfolio, two-step, global, boundaryless and protean career attitudes attract attention in career writing. Boundaryless and protean career attitudes are career attitudes that increase the responsibilities of people in their careers. Career expectations can be more easily met by the organization if it can be determined what kind of career attitudes an individual working in an organization has. On this account, among these employees, especially those with a high contribution to qualitative and organizational output, can be employed in the organization for a longer period of time.

In this study it is aimed to determine the career attitudes of the employees who work in the banks which are one of the sectors that have the greatest career opportunities and which provide the most employment in the country. In addition, it has been tried to show whether the career attitudes of the employees differ according to the variables such as gender, marital status, position they work. For this purpose, three of the bank, which operates in Turkey in the study (Albaraka Turk, Turkey and HSBC Finance) to exhibit attitudes of their employees career (boundaryless or protean) has been determined.

#### 2. Method

The universe of the research is the people working in the banks operating in the Turkish banking system. The reason for selecting the bank as the universe works, all to be of service company operating in Turkey of banks, branches and to the large number of employees and pretty much career opportunity of discovery, both female and male can be employed, and generally is an industry preferred to work in without gender differences.

Cluster sampling, one of the random sampling methods, was used in determining the research sample. 1224 employee surveys were applied to the banks, which were full-time employees and had at least one year of experience in the banking sector. Sample design made to allow banks to make statistical comparisons have been applied equally to banks in general and the number of questionnaires (Albaraka Turk 411; HSBC 410: Turkey Finance 403 staff). Survey **method** was used as data collection technique in the research. In order to determine the attitudes of career planning, the scale of unlimited and multi-faceted career attitudes that was developed by Briscoe et al. (2006) and translated to Turkish in 2012 by Çakmak-Otluoğlu, was used.

#### 3. Results and Discussion

In the study, it was tried to obtain demographic information such as gender, age, marital status and education. The majority of bank employees participating in the survey were male (76%). Most of the participants are married (69.8%) and the majority are between 26-35 (63.5%). The vast majority (96.3%) of bank employees included in the sample have bachelor degree. More than half of the participants (60.2%) have a working life history of 6-15 years, while the study banks have a total of 480 employees with a working time of at least 1 and a maximum of 5 years.

One of the approximately two employees (58.8%) who participated in the survey stated that they did not change jobs during their life. Participants who had to change jobs one or more times indicated that they generally preferred to change jobs due to position change. Approximately one-third (30.6%) of the respondents are experts and this position is followed by the director with 25.4%.

In the second step, factor analysis was applied to the data to examine the relationships among the variables included in the career scale. At the next stage, participants tried to determine by using difference tests that their career attitudes exhibited by some categorical characteristics differed.

There was no significant difference in the scale subscales according to the sex of the participants, and the sex of the participants did not cause any change in scale subscales. For all dimensions, the views of female and male participants are the same. Participants were tested for differences in their career attitudes according to their marital status and all probability values were found to be significantly different. In particular, the average age of 31-35 age group workers was higher in 4 sub-dimensions than other age groups. This age group prefers new career approaches rather than traditional ones over other age groups. This result indicates that there is a relationship between age and career attitudes and that career attitudes by age may vary. Turkey Finance is designated as the average higher than the other two banks in four dimensions.

#### **4. Conclusion**

Bank employees generally exhibit boundaryless and protean career attitudes. These career attitudes do not differ according to sex, but they can vary according to age, marital status, level of education, bank position and bank. The organization should know in which age groups, at which position, and at what level of education, employees exhibit their boundaryless and protean career attitudes more. By this, good employees who do not want to lose the organization can prevent them from leaving the organization by changing their attitudes. In this way, one of Turkey's most fundamental problems that may be experienced a decrease in the unemployment rate. The results of the study can allow managers to help their employees' career plans. In addition, managers can try to see in advance the problems that may arise in employees' career plans.