



*International Journal of Eurasia Social Sciences*  
Vol: 11, Issue: 41, pp. (956-1003).

Article Type: Research Article

Received: 12.12.2019

Accepted: 02.09.2020

Published: 23.09.2020

## THE RELATIONSHIP AMONG PROTEAN CAREER, BOUNDARYLESS CAREER, CAREER SATISFACTION, PERCEIVED EMPLOYABILITY AND TURNOVER INTENTION

**Emine KALE**

Assist. Prof. Dr., Nevsehir Haci Bektas Veli University, Turkey, ekale@nevsehir.edu.tr  
ORCID: 0000-0002-0906-0590

**Selda ÖZER**

Dr., Nevsehir Haci Bektas Veli University, Turkey, sozer@nevsehir.edu.tr  
ORCID: 0000-0003-2648-9150

### ABSTRACT

The aim of the study is to analyze the relationship among protean career, boundaryless career, career satisfaction, perceived employability and turnover intention. The sample consisted of four service sectors (tourism, finance, education and health) in Nevşehir. The population was limited to the employees of four- and five-star hotels in tourism sector, banks in finance sector, teachers and academicians in education sector, and doctors and nurses in health sector. Survey method and questionnaire forms were used in the study to collect data. Boundaryless career, protean career, career satisfaction, perceived employability and turnover intention were measured using 5-point Likert scales. Data were analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The path analyses showed that there is a positive relationship between physical mobility factor of boundaryless career and turnover intention. There is a positive relationship between self-directed factor of protean career and psychological mobility factor of boundaryless career, and career satisfaction. Besides, there is a negative relationship between physical mobility factor of boundaryless career and career satisfaction. There is a positive relationship between psychological mobility factor of boundaryless career and perceived employability. While there is a negative relationship between career satisfaction and turnover intention, there is no relationship between perceived employability and turnover intention.

**Keywords:** Protean career, boundaryless career, career satisfaction, perceived employability, turnover intention.

## INTRODUCTION

In recent years, social, technological and economic changes have affected organizational structure and changed traditional career relationship between employees and organizations. Traditional career paths as a single hierarchy with linear, static and upward mobility have increasingly replaced by new career concepts (Arthur et al., 1999; Lips-Wiersma & Hall, 2007; Arthur & Rousseau, 1996). Current career views emphasize individual control over career development above and beyond classical organizational career management (Hess et al., 2012; Arnold & Cohen, 2007). New career concepts, remarkably protean career (Hall & Moss, 1998) and boundaryless career (Arthur & Rousseau, 1996) involve developing skills and abilities, and improving relations outside the current organization (Trevor-Roberts, 2006; Carbery & Garavan, 2005; Creed et al., 2011; Clarke & Patrickson, 2008). Employees with boundaryless and/or protean career attitudes adapt to these dynamic conditions (Kaspi-Baruch, 2016), they chase largely heterogeneous and unrivaled career paths and they assess their career in accordance with their self-defined needs, standards, values, aspirations and career stages (Çolakoglu, 2011).

Protean career focuses on the idea that an employee can shape his/her career in respect to his/her values (Hall, 2004). It claims that the employee is the architect of his/her career and improvement in professional life. It includes freedom and adaptation; thus, s/he behaves internally in directing his/her career paths (Hall, 2002; Hall, 2004; Sargent & Domberger, 2007; Kale & Özer, 2012). Boundaryless career focuses on various career opportunities and it covers how to be aware of and make use of these opportunities in order to succeed (DeFillippi & Arthur, 1996; Arthur et al., 1999). Employees with boundaryless career attitudes have usually shorter employment time and they mostly deal with self-employment or temporary works (Seymen, 2004).

Protean career may involve boundaryless characteristics such as “taking part in different organizations” and “going beyond the boundaries” (Briscoe & Hall, 2006a), and boundaryless career may involve protean attitudes (Briscoe & Hall, 2006b). An employee with protean attitudes, behaving independently and having choices may prefer not to go beyond boundaries or an employee with boundaryless mindset may choose to work in the same organization. Protean career is more psychological and it may not result in particular behaviors but in boundaryless career behaviors are more observable. Self-identity and adaptation are explicit in protean career but implicit in boundaryless career (Inkson, 2006). Protean career is related to self-directedness but boundaryless career represents variety in choices.

Behaviors of employees with boundaryless and protean attitudes have been examined in the literature. Some studies claim that these employees have negative attitudes towards their present jobs or employers; and thus, they tend to chase more mobility (Sargent & Domberger, 2007; Briscoe et al., 2006; Hall, 2004). In addition, some studies displayed that they are less faithful to their organization (Zaleska & Menezes, 2007) and they are more inclined to quit their job (Cerdin & Le Pargneux, 2014; Supeli & Creed, 2016). However, some other studies do not verify these claims (Rodrigues et al., 2015; Baruch et al. 2016a; Akgemci et al., 2018). In this vein, one of the aims of the study is to find out whether or not protean and boundaryless career orientations affect

turnover intention. This study also focuses on the effect of boundaryless and protean career orientations on employees' perceived employability and career satisfaction, and their impact (perceived employability and career satisfaction) on turnover intention. Although, in the literature, there are some studies analyzing the effect of protean and boundaryless career on perceived employability (Rodrigues et al., 2019), on career satisfaction (Enache et al., 2011) and on turnover intention (Rodrigues et al., 2015) separately, there are no studies examining all the variables together. Similarly, when studies on protean and boundaryless career attitudes in Turkey are examined, it is seen that most of the studies examined career attitudes in terms of demographic variables (Kale & Özer, 2012; Çetin & Karalar, 2016; Paksoy et al., 2017; Suvacı & Baş, 2018; Demir, 2019). In addition, there are some studies investigating the relationship between career attitudes and organizational commitment (Çakmak, 2011, Akgemci et al. 2018), and the relationship between career attitudes and career success (Uzunbacak et al. 2019). Therefore, the study reflecting the relationship between all the variables will make a great contribution to the literature.

The findings of the study will be a guide to both employees and organizations. By analyzing which career attitudes increase career satisfaction and considering the effects of perceived employability on job change, employees can take specific actions to increase the likelihood of having a satisfactory career. In addition, career counselors and human resources managers may utilize the results of the study to implement and develop institutional/organizational incentives and policies to encourage employee satisfaction and reduce turnover intention.

### **Protean Career Attitudes**

Protean career contains career choices and self-realization (Hall & Moss, 1998; Hall, 1996) and success is internal. In other words, career is based on individual goals and it is directed psychologically rather than wage or power (Hall & Moss, 1998; Briscoe & Hall, 2006b). Individual responsibility is important so career perception is more subjective and it includes life-long learning (Park & Rothwell, 2009). Protean career is a mentality about career representing freedom, self-direction and making choices arisen from personal values (Briscoe & Hall, 2006b). Protean career hints more freedom, mobility and continual learning; thus, it covers a viewpoint about life (Hall, 1996). The employee gives more importance to professional search and professional commitment; therefore, the main criterion for success is psychological (Hall, 2004; Hall & Chandler, 2005). The employee is responsible for his/her own career and s/he may change his/her career paths in accordance with his/her changing desires and tendencies. The responsibility to manage his/her own career may lead to some positive psychological results, such as life satisfaction, personal development and individual welfare (King, 2004). The employee having initiative on his/her career will be more successful and more satisfied (Seibert et al., 2001; Crant, 2000). Protean career attitudes are divided into two factors as self-directed and values-driven (Brisco et al., 2006; Briscoe & Hall, 2006b).

**Self-directed:** A self-directed employee acts independently in his/her profession and career management (Brisco et al., 2006; Briscoe & Hall, 2006b). Protean career consists of a cycle of (a) exploration, (b) trial, (c)

establishment, (d) mastery and (e) disengagement (Mirvis & Hall, 1994). In this cycle, the employee has to adapt new performance standards and learning needs at any time, which necessitates a flexible adaptability (Hall, 2004). Thus, s/he should be highly motivated to challenging goals. His/Her education, professional development and experiences help him/her to adapt and go along the cycle more easily. Moreover, motivation helps him/her to search and find novel tasks or roles and to adapt them with ease, which leads him/her consider employability less important. Therefore, employability is not a source of motivation for him/her (Segers et al., 2008).

**Values-driven:** A values-driven employee, in his career management, is guided by his/her own values rather than the organization's (Briscoe & Hall, 2006b; Briscoe et al., 2006). S/he is more satisfied by psychological and subjective success than by vertical and objective achievements (Hall, 1996). The motivation is derived from inherent values such as his/her own values as opposed to money, status or promotion (Segers et al., 2008).

The fact that an employee with protean career attitudes acts considering his/her own criteria rather than the organization's reduces organizational involvement and commitment (Hall, 2004; Çakmak-Otluoğlu, 2012); and thus, the employee is more inclined to have turnover intention. Similarly, employees with protean career attitudes are more proactive (Briscoe et al., 2006) and they direct their careers and business agreements themselves (Macey & Schneider, 2008; Segers et al., 2008). They also seem to have a high retirement intention (De Vos & Segers, 2013). Baruch et al. (2016b) and Rodrigues et al. (2015) found no direct relationship between protean career attitudes and desire to work in the same workplace. Cerdin and Le Pargneux (2014) found out that there was not a significant relationship between protean career and turnover intention. Akgemci et al. (2018) found a positive relationship between protean career and organizational commitment in their studies in the banking sector. Redondo et al. (2019) found out a positive and direct relationship between protean career and turnover intention. Likewise, Supeli and Creed (2016) found a high positive relationship between protean career and turnover intention. Although the findings of the research differ in the literature, employees with protean career attitudes tend to have a wider lifelong learning orientation, develop opportunities for continuous learning and show greater tendency to mobility (Sargent & Domberger, 2007; Briscoe et al., 2006; Hall, 2004; Redondo et al., 2019); therefore, individuals with protean career attitudes have inclination to leave the job more easily.

### **Boundaryless Career Attitudes**

Boundaryless career represents mobility and going beyond the physical boundaries (Gunz et al., 2000; Arthur & Rousseau, 1996; DeFillippi & Arthur, 1996). Miner and Robinson (1994) described boundaryless career as the ambiguity in organizational membership, organizational identity and job duties. It displays both the objective and subjective aspects, which conveys mobility and variety in mobility, successively (Inkson, 2006). An employee with a boundaryless mindset presents a series of lateral, vertical and spiral behaviors rather than climbing an organizational hierarchy (Currie et al., 2006). Increasing the aptitude for skills and work experiences, these behaviors not only provide the employee new learning and development opportunities but

also enable him/her to be marketable and employable. S/he is more successful at flexibility, adaptation and self-rating, because s/he him/herself takes the responsibility in career paths (Arthur, 1994; Eby et al., 2003). Boundaryless career attitudes are divided into two factors as psychological and physical mobility (Sullivan & Arthur, 2006).

**Psychological mobility (boundaryless mindset):** Psychological mobility implies boundaryless mindset of an employee (Sullivan & Arthur, 2006). The employee can display it if s/he is supported by internal and external networks, if there are career opportunities outside the organization and if his/her organization lets both vertical and horizontal mobility (Clarke, 2009). Although s/he has a boundaryless tendency, s/he may prefer to work physically in the current organization (Briscoe et al., 2006).

**Physical mobility (mobility preference):** Physical mobility implies mobility across tasks, jobs, organizations and countries (Sullivan & Arthur, 2006). Interest and curiosity are also important for the employee, because variety and innovation affect his/her motivation. If the employee works in an organization where innovation and change take place, s/he is more committed to the organization, which prevents physical mobility. Moreover, employability is not a motivational component for him/her. The employee is more motivated by promotion, status and money than employability (Segers et al., 2008).

Both physical and psychological mobility are absolutely far from the idea of job security, which leads to high turnover intention (Briscoe et al., 2006; Chan & Dar, 2014). An employee with boundaryless career attitudes is usually more self-confident and less committed to his/her institution (De Cuyper et al., 2011a) and s/he is more intended to quit the current job. An employee with boundaryless career attitudes is generally in search of new jobs and voluntarily quits job when he/she finds a better job opportunity comparing the other jobs in the environment with his/her current job (Direnzo & Greenhaus, 2011). Cerdin and Le Pargneux (2014) found no relationship between boundaryless career orientation and turnover intention; however, they found a positive relationship between physical mobility and intention to quit. On the other hand, Rodrigues et al. (2015) found out that there is a positive relationship between boundaryless career orientations and turnover intention. In addition, a study revealed that contract violations for employees with boundaryless and protean career orientations positively influence their turnover intention (Granrose & Baccili, 2006). In Turkey, Çakmak (2011) found a significant and negative relationship between boundaryless career orientation and organizational commitment. Moreover, he revealed that physical mobility factor of boundaryless career had a negative effect on organizational commitment (Çakmak, 2011).

#### **Protean and Boundaryless Career Attitudes-Career Satisfaction**

Career satisfaction can be described as an employee's feeling of pleasure for achievements in his/her career. According to Greenhaus et al. (1990), career satisfaction depends on achieving five basic goals which are (a) professional success, (b) professional goals in general, (c) income goals, (d) promotions in the profession and (e) gaining new skills. The success in achieving these goals determines the employee's career satisfaction. Judge

et al. (1995) called career satisfaction as subjective career and defined it as an employee's positive assessment of his/her career. Proactive employees achieved higher levels of career satisfaction (Seibert et al., 2001; Fuller & Marler, 2009), and career identity and self-efficacy positively influence subjective career success (Valcour & Ladge, 2008). There is a positive relationship between protean career orientations and career satisfaction with the mediating role of career insight (De Vos & Soens, 2008). In addition, a self-directed employee tries to achieve his career goals more actively than others; and thus, s/he feels more successful in his/her career (Ng et al., 2005; Arthur et al., 2005).

Baruch and Lavi-Steiner (2015) found out a positive relationship between protean career orientations and career satisfaction. Breitenmoser et al. (2018) concluded in a positive relationship between self-directedness and career satisfaction. Self-directedness also has a positive relationship with career success (Briscoe et al., 2012). Similarly, Lo Presti et al. (2018) found out a relationship between subjective career success and self-directedness. Moreover, self-direction affects subjective career success positively and values-driven affects it negatively (Enache et al., 2011). There is a positive relationship between self-directedness and career satisfaction, but there is not a significant relationship between values-driven career and career satisfaction (Volmer & Spurk, 2011; Cerdin & Le Pargneux, 2014). Zhang et al. (2015) found out a significant relationship between self-directed career attitudes and career satisfaction. There is a positive significant relationship between protean career and career satisfaction (Grimland et al., 2011; Rodrigues et al., 2015; Herrmann et al., 2015; Sin & Tak 2017; Cho & Park, 2017; Stauffer et al., 2019). Although there are different results in the literature, it is seen that protean career attitudes are connected to career satisfaction.

Predictors of boundaryless career are significant in perceived career success/career satisfaction (Eby et al., 2003). The employees with a boundaryless mindset generally had proactive personalities (Jackson, 1996; Mirvis & Hall, 1994), and boundaryless career is related to career satisfaction (Seibert et al., 1999). Briscoe et al. (2012) revealed a positive relationship between psychological mobility and career success. Uzunbacak et al. (2019), in their studies on academics at a private university in Antalya, determined a positive relationship between boundaryless career attitudes and career success. Enache et al. (2011) found no relationship between boundaryless career orientations and career satisfaction; however, they found a negative relationship between mobility preference and career satisfaction. In addition, a dynamic and complex relationship was revealed between boundaryless careers and career success (Guan et al., 2019). Verbruggen (2012) concluded that there is no significant relationship between boundaryless mindset and career satisfaction but a positive relationship between organizational mobility and career satisfaction. Volmer and Spurk (2011) found no significant relationship between mobility preference, boundaryless mentality and career satisfaction. On the contrary, Rodrigues et al. (2015) revealed that there is a negative relationship between boundaryless career orientation and career satisfaction. Although Cerdin and Le Pargneux (2014) found no significant relationship between boundaryless mindset and career satisfaction but a significant negative relationship between mobility preference and career satisfaction.

### **Protean and Boundaryless Career Attitudes-Perceived Employability**

Clarke and Patrickson (2008) described employability as an employee's ability to get a job, continue the job and move among jobs and/or organizations if s/he needs. Similarly, employability means an employee's perception of his/her probabilities of finding novel, equal, or better employment (Berntson, 2008). Perceived employability, in the study, can be defined as the employee's own perception of getting a job simply by the help of his/her skills, qualifications, personal attributes, education, training and occupational experiences. The changing business life triggered job insecurity for employees with boundaryless or protean mindset (De Cuyper & De Witte, 2008; Forrier et al., 2009) and they have had to learn managing his/her own career (Sullivan, 1999) in order to become more employable (Forrier et al., 2009; Briscoe & Hall, 2006b; DeFillippi & Arthur, 1996). As a result, they become more self-confident and less committed to the organization (De Grip et al., 2004; Pearce & Randel, 2004; Elman & O'Rand, 2002), which results in high turnover intention (De Cuyper et al., 2011b).

Studies in the literature support that protean career attitudes are related to employability. Lin (2015) found out that protean career orientations are important premises of both perceived external and internal employability. Moreover, higher degree of protean attitudes, not only value-driven but also self-directed, result in higher external employability than internal employability. According to De Vos and Soens (2008), protean career orientations positively affect perceived employability with the mediating role of career insight. Fuller and Marler (2009) found out that it is positively related to some employability-related variables. Lo Presti et al. (2018) revealed that the more the employee is self-directed, the more s/he perceives employability. Hofstetter and Rosenblatt (2016) concluded that perceived work alternatives are related to protean career attitudes. In some studies, there is a significant positive relationship between protean career orientation and perceived employability (Rodrigues et al., 2019; Zafar et al., 2017).

The employees' boundaryless career attitudes affect their perceived employability. High physical and psychological mobility make them think that it will be slightly easy to move between organizations; and thus, mobility mentality increases their perceptions of employability (Sullivan & Arthur, 2006) since employees with boundaryless career mentality are willing to explore opportunities and learn new things especially beyond a limited work environment (Briscoe et al., 2006). Therefore, they may easily adapt to new jobs and foresee alterations in the work environment, which will lead them to perceive higher employability (Lo Presti et al., 2018).

Empirical studies have shown that boundaryless career attitudes and perceived employability are related. Hofstetter and Rosenblatt (2016) found out that perceived work alternatives are in connection with boundaryless career attitudes of employees. Lo Presti et al. (2018) and Rodrigues et al. (2019) also revealed a strong relationship between boundaryless career and perceived employability.

### Career Satisfaction and Perceived Employability-Turnover Intention

Employees satisfied with their careers are unlikely to have intentions to leave their organization. Guan et al. (2015) found in their study of Chinese employees that career satisfaction had a negative effect on turnover intention. Career satisfaction is found to predict turnover intention (Joo & Park, 2010; Laschinger, 2012). Baruch and Lavi-Steiner (2015) revealed a negative relationship between career satisfaction and turnover intention. In a study conducted with white-collar employees in Istanbul, a negative relationship was found between career satisfaction and intention to quit (Gerçek et al., 2015). A study conducted in Macau concluded in a significant relationship between career satisfaction and turnover intention (Chan & Mai, 2015). Some other studies also revealed that career satisfaction is related to turnover intention negatively (Cerdin & Le Pargneux, 2014; Guan et al., 2014; Rodrigues et al., 2015; Anafarta & Yılmaz, 2019; Kenek & Sökmen, 2018).

Employees who have high perceptions that they can be employed outside their organization are likely to quit their current job (Chan & Dar, 2014; De Cuyper et al., 2011b). De Cuyper et al. (2011b) expressed that there is a relationship between perceived employability and turnover intention because employees tend to leave their institutions when they believe they can resign without significant losses. On the other hand, employees who perceive that they are less employable may not consider leaving the job because they feel the risk of unemployment after their resignation. Moreover, due to changing business life, when new opportunities arise, employees use the opportunity and they do not feel obliged to be faithful to their organizations (Chan & Dar, 2014; De Cuyper et al., 2011a; Forrier et al., 2009; De Cuyper & De Witte, 2008). A study carried out in Turkey, with a sample of 721 employees from various sectors, revealed that employees with higher perceived employability are inclined to quit when their perceived job security was high and their commitment to the organization was low. In addition, the relationship was also negative for employees with shorter tenures (Acikgoz et al., 2016). Another study found out that perceived employability significantly predicted turnover intention (Van Der Vaart et al., 2015). Vîrga et al. (2017) revealed that there is a positive relationship between perceived employability and turnover intention.

### METHOD

#### Research Hypotheses and Hypothesized Model

Given the literature, the following eight hypotheses were developed:

**H1:** There is a significant relationship between protean career attitudes (H1a: self-directed, H1b: values-driven) and turnover intention.

**H2:** There is a significant relationship between boundaryless career attitudes (H2a: psychological; H2b: physical) and turnover intention.

**H3:** There is a significant relationship between protean career attitudes (H3a: self-directed; H3b: values-driven) and career satisfaction.



**H4:** There is a significant relationship between boundaryless career attitudes (H4a: psychological; H4b: physical) and career satisfaction.

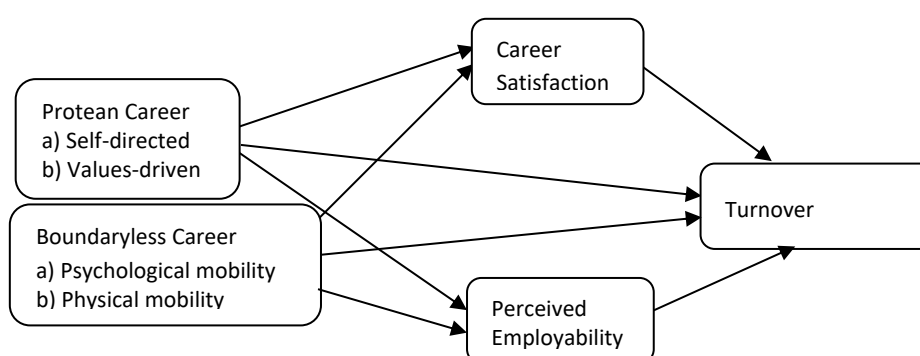
**H5:** There is a significant relationship between protean career attitudes (H5a: self-directed; H5b: values-driven) and perceived employability.

**H6:** There is a significant relationship between boundaryless career attitudes (H6a: psychological; H6b: physical) and perceived employability.

**H7:** There is a significant relationship between career satisfaction and turnover intention.

**H8:** There is a significant relationship between perceived employability and turnover intention.

The hypothesized model, at the beginning of the study, was shown on Figure 1.



**Figure 1.** The Hypothesized Model

### Sample and Procedure

The survey was conducted with employees in four service sectors (tourism, finance, education and health) in Nevşehir. In addition, the population was limited to the employees of four- and five-star hotels in tourism sector, the employees of banks in finance sector, teachers and academicians in education sector and doctors and nurses in health sector. Since the number of staff working in these sectors was not determined exactly, the sample was calculated as 385 by using the  $n = z^2(pq)/e^2$  formula (Chi & Qu, 2008). To reach the number, 500 questionnaire forms were distributed between April 2019 and June 2019. Totally 392 employees filled in the questionnaire forms. The return rate of the survey was 78%.

Most respondents (47.4%) were between 26 and 35 years old and 51.3% of them were male. 70.9% of them were married and 46.9% of them had bachelor's degree. 38.3% of them had no children and 59.9% of them were born in Central Anatolian Region. 34.7% of them were teachers, 19.6% of them were academics, 15.6% of them were tourism employees, %12 of them were nurses, %11 of them were bank employees and %7.1 of them were doctors. 55.9% of them worked in private sector. 37.8% of them worked in the same organization and 40.6% of them worked in the same status between one and five years. 90.8% of them were employees and 9.2% of them were managers.

### Data Collection Tools

**Career Attitudes:** A 5-point Likert scale developed by Brisco et al. (2006a) with 13 items for boundaryless career and 14 items for protean career was used to measure career attitudes. Respondents indicated on the scale to what extent they thought they were primarily responsible for leading their career (e.g. "I am responsible for my success or failure in my career" for protean career attitudes and "I enjoy working with people outside of my organization" for boundaryless career attitudes). In this study, the scale was used as it existed in the literature and all four factors were called as they were called in the literature. Turkish version of the scale has been used in many studies conducted in Turkey (Kale & Özer, 2012; Akgemci et al., 2018). In this study, the reliability (Cronbach's Alpha) of self-directed factor was .83, the reliability of values-driven factor was .83, the reliability of psychological mobility factor was .77, and the reliability of physical mobility factor was .85.

**Career Satisfaction:** A 5-point Likert scale developed by Greenhaus et al. (1990) with 5 items was used to measure career satisfaction. Respondents indicated on the scale to what extent they were satisfied with their career (e.g. "I'm satisfied with the success I have achieved in my career"). Turkish version of the scale has been used in many studies conducted in Turkey (Kale 2019; Uzunbacak et al., 2019). In this study, the reliability (Cronbach's Alpha) of career satisfaction scale was .85.

**Perceived Employability:** A 5-point Likert scale developed by De Vos and Soens (2008) with 3 items was used to measure perceived employability. Respondents indicated on the scale to what extent they believed to be employable (e.g. "I believe I could easily obtain a comparable job with another employer"). The reliability (Cronbach's Alpha) of original scale was .91. The scale was translated into Turkish by the researchers. In this study, the reliability of the scale was .87.

**Turnover Intention:** A 5-point Likert scale developed by Cammann et al. (1979) and referred by Nadiri and Tanova (2010) with 3 items was used to measure turnover intention. Respondents indicated on the scale to what extent they thought to quit the current job and search for another (e.g. "I often think to quit my job"). Turkish version of the scale has been used in a study conducted in Turkey (Şahin, 2011). In this study, the reliability of the scale was .88.

Since the reliability coefficients of the scales were above .70, all scales were accepted as reliable (Nunnally, 1967). Validity analyses for measurement model were done and the items with lower factor loadings were excluded from the scale. Factor loadings for all the scales used in the study were shown in Table 1.

### Data Analysis

Partial Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) was used to test the research model. PLS-SEM is a substantial tool to analyze models due to the minimal demands on sample size and measures. Moreover, PLS-SEM avoids factor indeterminacy and unacceptable solutions that are two significant problems in analyses

(Fornell & Bookstein, 1982). PLS-SEM is also an iterative method used to estimate SEMs that do not apply distributional assumptions on the data (Fornell et al., 1996). Hence, PLS-SEM has fewer statistical conditions and constraints than covariance-based techniques as it is a distribution-independent method. PLS-SEM is generally considered as more favorable for exploratory studies (Hair et al., 2014) and more appropriate when more items are used in a study (Chin, 1998).

The significance of path coefficients and t values were established by using the 5000 sample bootstrapping method. The reflective model was used to reflect the two dimensions of protean and boundaryless attitudes as independent variables. First, the measurement model was tested for construct validity. Then, the structural model was used for testing the research model and the hypotheses developed.

## FINDINGS

### Measurement Model

In the measurement model, first, the indicator loadings were examined (Table 1). The indicator loadings should be higher than .70; in addition, indicator loadings which are between .70 and .40 should be omitted if their omission increases the reliability to its minimum threshold value (Hair et al., 2011). In order to increase composite reliability, items with indicator loadings less than .68 (self-directed: a) item 1, b) item 8; values-driven: a) item 9, b) item 10; psychological mobility: a) item 3, b) item 7, c) item 8; and career satisfaction: a) item 3) were excluded from the model.

**Table 1.** Measurement Information: Convergent Validity (n = 392)

Dimensions		Loadings	CR	AVE	$\alpha$
Self-directed	PC2	.814	.882	.600	.834
	PC3	.749			
	PC4	.747			
	PC5	.861			
	PC6	.723			
	PC7	.834			
	Values-driven	PC11			
PC12		.799			
PC13		.736			
PC14		.792			
Psychological mobility	BC1	.706	.837	.508	.775
	BC2	.721			
	BC4	.742			
	BC5	.697			
	BC6	.695			
	Physical mobility	BC9			
BC10		.878			
BC11		.758			
BC12		.782			
BC13		.773			
Career Satisfaction	CS1	.699	.902	.700	.857
	CS2	.869			
	CS4	.906			
	CS5	.857			
Perceived	PE1	.912	.914	.728	.879

Employability	PE2	.885			
	PE3	.745			
Turnover	TI1	.891			
Intention	TI2	.925	.929	.814	.886
	TI3	.891			

For convergent validity, it is stated that average variance extracted (AVE) should be higher than .50 and composite reliability (CR) should be higher than AVE. AVE values in the current study were between .508 and .814 and all values were higher than .50. Moreover, CR values are higher than AVE values (Table 1). It was asserted that the discriminant validity is provided when the square root of the AVE values calculated for each construct is higher than the correlation coefficient of each variable with the other variables (Hair et al., 2006; Fornell & Larcker, 1981; Ringle et al., 2015). In the study, the square root of the AVE value of each structure was higher than the correlation coefficients of a variable with other variables (Table 2), which showed that convergent and discriminant validity were achieved.

**Table 2.** Discriminant Validity of Constructs

	1	2	3	4	5	6	7
1-Self Directed	<b>.775</b>						
2-Values Driven	.438	<b>.762</b>					
3- Psychological mobility	.146	.223	<b>.712</b>				
4-Physical mobility	.280	.090	.062	<b>.792</b>			
5-Career Satisfaction	.312	.130	.193	-.291	<b>.837</b>		
6-Perceived Employability	.143	.136	.209	.011	.285	<b>.853</b>	
7-Turnover Intention	-.019	-.011	.137	.199	-.246	.006	<b>.902</b>

**Note:** AVE square root values were indicated in bold.

Finally, Harman's single-factor test was used to analyze common method bias, (Burney et al., 2009; Grafton et al., 2010). In this test, all variables (principal components) are subjected to factor analysis. For Harman test, a significant common method variance can be achieved by the emergence of a single factor or a general factor indicating the magnitude of the total variance. The results revealed 7 factors with eigenvalues higher than 1 and they constituted 63% of the total variance. The first factor constituted 17.4% of the total variance and did not correspond to the majority of the total variance. In addition, the results displayed that findings about the common method deviation in the study were not significant.

### Structural Model

The research hypotheses were tested with the path model developed. First, an assessment of collinearity was applied to analyze whether predictive constructs were closely related to endogenous constructs. Variance inflation factor (VIF) of the predictive constructs was below 3, which showed the absence of collinearity. Next,  $Q^2$  after the blindfolding procedure was found to be higher than zero. According to Hair et al. (2011), this finding reflected the predictive relevance of the structural model. The findings of the analyses were given in Table 3. The results of the model displayed no relationship between both self-directed ( $\beta=.100$ ,  $t=1.581$ ,  $p=.114$ ) and values-driven ( $\beta=.004$ ,  $t=0.064$ ,  $p=.949$ ) and turnover intention. Therefore, both H1a and H1b were rejected. While there is no relationship between psychological mobility ( $\beta=.115$ ,  $t=1.834$ ,  $p=.067$ ) and turnover

intention, there is a positive relationship between physical mobility ( $\beta=.152$ ,  $t=2.549$ ,  $p=.011$ ) and turnover intention. Thus, H2a was rejected but H2b was accepted.

When the relationship between career attitudes and career satisfaction were examined, it was seen that self-directed factor ( $\beta=.242$ ,  $t=4.084$ ,  $p=.000$ ) of protean career and career satisfaction were positively related. Career satisfaction levels of employees who take responsibility for themselves were high. Therefore, H3a was accepted. There found no relationship between values-driven factor ( $\beta=-.029$ ,  $t=0.362$ ,  $p=.717$ ) of protean career and career satisfaction. Hence, H3b was rejected. Both factors of boundaryless career attitudes (psychological and physical) were associated with career satisfaction. Psychological mobility ( $\beta=.150$ ,  $t=2.631$ ,  $p=.009$ ) was related to career satisfaction positively while physical mobility ( $\beta=-.217$ ,  $t=3.996$ ,  $p=.000$ ) was related to career satisfaction negatively. Thus, H4a and H4b were accepted.

There found no relationship between both self-directed ( $\beta=.102$ ,  $t=1.456$ ,  $p=.145$ ) and values-driven ( $\beta=.054$ ,  $t=0.618$ ,  $p=.537$ ) factors of protean career attitudes and perceived employability. Therefore, H5a and H5b were rejected. While there was a positive relationship between psychological mobility ( $\beta=.184$ ,  $t=2.681$ ,  $p=.007$ ) and perceived employability, there was no significant relationship between physical mobility ( $\beta=.034$ ,  $t=0.516$ ,  $p=.606$ ) and perceived employability. Thus, H6a was accepted but H6b was rejected. Career satisfaction ( $\beta=-.235$ ,  $t=3.919$ ,  $p=.000$ ) was related to turnover intention negatively. In other words, employees who are more satisfied with their careers are less inclined to quit. Therefore, H7 was accepted. There was no significant relationship between perceived employability ( $\beta=.085$ ,  $t=1.175$ ,  $p=.240$ ) and turnover intention, and H8 was rejected.

**Table 3.** Structural Model Assessment

Endogenous constructs	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>		
Career satisfaction	.164	.096		
Perceived employability	.060	.035		
Turnover intention	.103	.070		
Relations (Paths)	Path coefficient	t	p	
H1a= Self-directed → turnover intention	.100	1.581	.114	Not supported
H1b=Values-driven→ turnover intention	.004	0.064	.949	Not supported
H2a= Psychological mobility → turnover intention	.115	1.834	.067	Not supported
H2b= Physical mobility → turnover intention	.152	2.549	.011*	Supported
H3a= Self-directed→ career satisfaction	.242	4.084	.000*	Supported
H3b=Values-driven→ career satisfaction	-.029	0.362	.717	Not supported
H4a= Psychological mobility → career satisfaction	.150	2.631	.009*	Supported
H4b= Physical mobility → career satisfaction	-.217	3.996	.000*	Supported
H5a= Self-directed → perceived employability	.102	1.456	.145	Not supported
H5b=Values-driven→ perceived employability	.054	0.618	.537	Not supported
H6a= Psychological mobility → perceived employability	.184	2.681	.007*	Supported
H6b= Physical mobility → perceived employability	.034	0.516	.606	Not supported
H7= Career satisfaction→ turnover intention	-.235	3.919	.000*	Supported
H8= Perceived employability→ turnover intention	.085	1.175	.240	Not supported

\*p < .05

When specific indirect effects were examined, there were three significant paths. Self-directed protean career attitudes had an indirect effect on turnover intention through career satisfaction ( $\beta=-.057$ ,  $t=2.831$ ,  $p=0.005$ ). Similarly, psychological mobility ( $\beta=-.035$ ,  $t=2.121$ ,  $p=0.034$ ) and physical mobility ( $\beta=.051$ ,  $t=2.688$ ,  $p=0.007$ ) had indirect effects on turnover intention through career satisfaction. Paths of hypotheses accepted after the analyses were given in Figure 2.

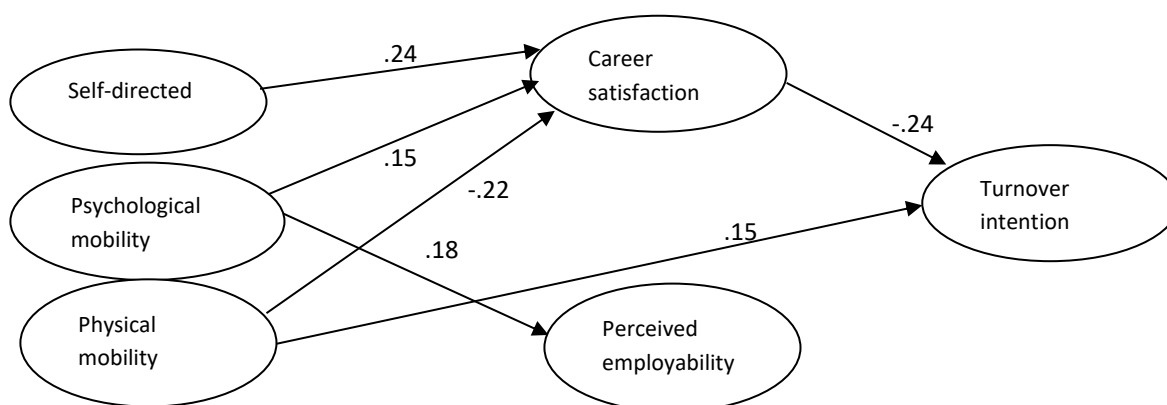


Figure 2. Paths of Accepted Hypotheses

## CONCLUSION AND DISCUSSION

The changing work life brought about differences in traditional career attitudes and revealed new career mindsets, specifically protean and boundaryless career. Given this premise, in the study, the relationship among protean career, boundaryless career, turnover intention, career satisfaction and perceived employability were examined with a sample of employees in service sector. Since the characteristics and values of protean career and boundaryless career include freedom, mobility and directing one's own career, the employees are thought to have turnover intentions. However, the study revealed that self-directed, values-driven and psychological mobility did not have direct effects on turnover intention. The results are consistent with some studies in the literature. Baruch et al. (2016b) did not find a relationship between protean career attitudes and intention to quit. The finding may result from other factors (family relations, working conditions, economic situations, etc.) affecting the employees' life conditions.

In line with expectations and some studies in the literature (Cerdin & Le Pargneux, 2014; Rodrigues et al., 2015), the study found out that physical mobility directly influenced turnover intention. Physical mobility is far from job security and may bring about high turnover intention. De Cuyper et al. (2011a) and stated the employees with boundaryless career attitudes have less commitment to their current organization because they are usually inclined to be more self-confident. Moreover, Çakmak (2011) found that individuals with physical mobility attitude of boundaryless career had lower organizational commitment.

A positive correlation was found between self-directed factor of protean career and career satisfaction. It is normal that employees who lead their own careers are more satisfied with their careers. Because these

employees have a say in their careers and direct their careers themselves as they want. This result supports the results of many previous studies in the literature (Volmer & Spurk, 2011; Enache et al., 2011; Briscoe et al., 2012; Cerdin & Le Pargneux, 2014; Zhang et al., 2015; Herrmann et al., 2015; Lo Presti et al., 2018; Stauffer et al., 2019). However, no significant relationship was found between the values-driven factor of protean career attitudes and career satisfaction in the study. This may be because employees do not encounter career opportunities consistent with their values or because their values may not fit with organizational requirements. Similar findings have been found in some previous studies in the literature (Volmer & Spurk, 2011; Cerdin & Le Pargneux, 2014; Herrmann et al., 2015).

Psychological mobility of boundaryless career attitudes was related to career satisfaction positively in the study. This may result from the general attitudes of employees feeling enthusiastic with novice situations and experiences as Briscoe et al. (2006) stated. In the literature, some studies found no relationship between psychological mobility factor of boundaryless career attitudes and career satisfaction (Enache et al., 2011; Verbruggen, 2012; Volmer & Spurk, 2011; Cerdin & Le Pargneux, 2014), while a study found a positive relationship (Briscoe et al., 2012). A study conducted in Turkey found a positive relationship between boundaryless career attitudes and career success (Uzunbacak et al., 2019).

Another finding of the study was that there was a negative relationship between physical mobility and career satisfaction. The finding is in line with the previous research in the literature (Enache et al., 2011; Cerdin & Le Pargneux, 2014). Employees who are less satisfied with their current occupations usually get lower salaries and they have poorer performance; and thus, they tend to change their organizations. Moreover, employees with longer organizational tenure tend to have less physical mobility and to have satisfaction with their career paths (Verbruggen, 2012).

Contrary to expectations and previous studies in the literature (Lin, 2015; Zafar et al., 2017; Hofstetter & Rosenblatt, 2016; Rodrigues et al., 2019), there was no significant relationship between protean career attitudes (self-directed, values-driven) and perceived employability. It is reasonable that employees with protean career attitudes have higher perceptions of being employed outside the current organization because they are more confident of their abilities. However, the reason for the absence of relationship between the two variables in the study may be due to negative environmental conditions, such as economic conditions or shortage of employment arising from labor market difficulties rather than individual abilities. In addition, the explanatory power of boundaryless and protean career attitudes on perceived employability was low in the study, which highlights the finding.

There was a positive relationship between psychological mobility factor of boundaryless career attitudes and perceived employability in the study. The result is similar to the literature (Hofstetter & Rosenblatt, 2016; Lo Presti et al., 2018; Rodrigues et al., 2019). The willingness of employees with boundaryless mindset to learn new things, to search for opportunities and to adapt easily to new jobs increases their perceptions of employability. Contrary

to expectations and previous studies in the literature (Rodrigues et al., 2019), there was no relationship between physical mobility factor of boundaryless career attitudes and perceived employability.

Career satisfaction was related to turnover intention negatively in the study, and the finding is in parallel with studies in the literature both in Turkey and abroad (Anafarta & Yılmaz, 2019; Kenek & Sökmen, 2018; Gerçek et al., 2015; Joo & Park, 2010; Baruch & Lavi-Steiner, 2015; Cerdin & Le Pargneux, 2014; Guan et al., 2014; Guan et al., 2015; Chan & Mai, 2015; Rodrigues et al., 2015). Employees satisfied with their career paths are less likely to quit the job. Meanwhile, self-directed factor of protean career and both psychological mobility and physical mobility factors of boundaryless career attitudes had indirect effect on turnover intention via career satisfaction, and the literature supports the relationship (Baruch & Lavi-Steiner, 2015).

No relationship was revealed between perceived employability and to quit the job in the study. Although many previous studies in the literature (Van Der Vaart et al., 2015; Acikgoz et al., 2016; Virga et al., 2017) found a positive relationship between perceived employability and to quit the job, De Cuyper et al. (2011a) did not find a relationship between these variables in their study.

This study contributes to the theory in several ways. In the study, protean and boundaryless career attitudes, career satisfaction, perceived employability and turnover intention were examined together. This theoretical contribution is important, since no previous studies examined these relationships in the same study. Due to limited studies on career attitudes with a sample of service sector in Turkey, the contribution of the study to the literature is significant. This study may also contribute to employees and businesses. The finding that there are no significant effects of career attitudes except physical mobility on turnover intention will reduce the anxiety that the managers have about employees with these attitudes while hiring them that they may quit the job in a short time. The fact that employees with self-directed and psychological mobility attitudes have high career satisfaction decreases their intention to quit, which draws attention to the importance of providing career satisfaction for both businesses and employees.

The study did have some limitations. First of all, it measured career attitudes, not organizational or vocational behaviors. Second, the measures were more subjective because the respondents evaluated themselves. The research examined the relationship among protean career, boundaryless career, career satisfaction, perceived employability and turnover intention, further research may explore the relationship between career attitudes and top management support, organizational commitment, job satisfaction or life satisfaction to extend the findings.

#### **ETHICAL TEXT**

In this article, journal writing rules, publishing principles, research and publishing ethics rules, journal ethics rules are followed. Responsibility belongs to the author(s) for any violations related to the article.



## REFERENCES

- Açıkgöz, Y., Sümer, H. C. & Sumer, N. (2016). Do Employees Leave Just Because They Can? Examining the Perceived Employability-Turnover Intentions Relationship. *The Journal of Psychology*, 150, 666-683.
- Akgemci, T., Sağır, M. & Şenel G. (2018). Örgütsel Desteğin Değişken Ve Sınırsız Kariyer Yönelimleri Aracılığı İle Örgütsel Bağlılığa Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1327-1350.
- Anafarta, A. & Yılmaz, Ö. (2019). Kariyer Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2944-2959.
- Arnold, J. & Cohen, L. (2007). The Psychology of Careers in Industrial and Organizational Settings: A Critical but Appreciative Analysis. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 23, 1-44.
- Arthur, M. (1994). The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996). Introduction: The Boundaryless Career as a New Employment Principle. In M. B. Arthur and D. M. Rousseau (Eds.), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era* (pp. 3-20). New York: Oxford University Press.
- Arthur, M. B., Inkson, K. & Pringle, J. K. (1999). *The New Careers: Individual Action and Economic Change*. London: Sage.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N. & Wilderom, C.P.M. (2005). Career Success in a Boundaryless Career World. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.
- Baruch Y., Wordsworth R., Mills C. & Wright S. (2016a). Career and Work Attitudes of Blue-Collar Workers, and the Impact of a Natural Disaster Chance Event on the Relationships between Intention to Quit and Actual Quit Behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 459-473.
- Baruch, Y. & Lavi-Steiner, O. (2015). The Career Impact of Management Education from an Average-Ranked University: Human Capital Perspective. *Career Development International*, 20(3), 218-237.
- Baruch, Y., Humbert, A. L. & Wilson, D. (2016b). The Moderating Effects of Single vs Multiple-Grounds of Perceived-Discrimination on Work-Attitudes: Protean Careers and Self-Efficacy Roles in Explaining Intention-To-Stay. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(3), 232-249.
- Berntson, E. (2008). *Employability Perceptions: Nature, Determinants, and Implications for Health and Well-Being*. (Unpublished doctoral dissertation), Department of Psychology, Stockholm University, Stockholm.
- Breitenmoser, A., Bader, B. & Berg, N. (2018). Why Does Repatriate Career Success Vary? An Empirical Investigation from both Traditional and Protean Career Perspectives. *Human Resource Management*, 57, 1049-1063.
- Briscoe, J. P. & Hall, D. T. (2006a). Special Section on Boundaryless and Protean Careers: Next Steps in Conceptualizing and Measuring Boundaryless and Protean Careers. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 1-3.
- Briscoe, J. P. & Hall, D. T. (2006b). The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.

- Briscoe, J. P., Hall, D. T. & De Muth, R. L. F. (2006). Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Briscoe, J. P., Henagan, S. C., Burton, J. P. & Murphy, W. M. (2012). Coping with an Insecure Employment Environment: The Differing Roles of Protean and Boundaryless Career Orientations. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 308-316.
- Burney, L. L., Henle, C. A. & Widener, S. K. (2009). A Path Model Examining the Relations among Strategic Performance Measurement System Characteristics, Organizational Justice, and Extra- and In-Role Performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4), 305-321.
- Çakmak, K. Ö. (2011). *Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Çakmak-Otluoğlu, Ö. (2012). Protean and Boundaryless Career Attitudes and Organizational Commitment: The Effects of Perceived Supervisor Support. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 638-646.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. & Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. (Unpublished manuscript). Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- Carbery, R. & Garavan, T. (2005). Organizational Restructuring and Downsizing: Issues Related to Learning, Training and Employability of Survivors. *Journal of European Industrial Training*, 29(6), 488-508.
- Cerdin, J. & Le Pargneux, M. (2014). The Impact of Expatriates' Career Characteristics on Career and Job Satisfaction, and Intention to Leave: An Objective and Subjective Fit Approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2033-2049.
- Çetin, C. & Karalar, S. (2016). X, Y, Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 157-197.
- Chan, S. H. J. & Mai, X. (2015). The Relation of Career Adaptability to Satisfaction and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 130-139.
- Chan, W.S. & Dar, O.L. (2014). Boundaryless Career Attitudes, Employability and Employee Turnover: Perspective from Malaysian Hospitality Industry. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 7(12), 2516-2523.
- Chi C.G. & Qu, H. (2008). Examining the Structural Relationships of Destination Image, Tourist Satisfaction and Destination Loyalty: An Integrated Approach. *Tourism Management*, 29(4), 624-636.
- Chin, W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cho, H. & Park Y. (2017). A Study on the Impact of Career Maturity on the Protean Career Attitude and the Subjective Career Success of College Students. *The Journal of Korean Contents Association*, 17(9), 212-224.
- Clarke, M. (2009). Plodders, pragmatists, visionaries and opportunists: Career patterns and employability. *Career Development International*, 14(1), 8-28.
- Clarke, M.A. & Patrickson, M. (2008). The New Covenant of Employability. *Employee Relations*, 30(2), 121-41.

- Çolakoglu, S. N. (2011). The Impact of Career Boundarylessness on Subjective Career Success: The Role of Career Competencies, Career Autonomy, and Career Insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 47-59.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Creed, P. A., Macpherson, J. & Hood, M. (2011). Predictors of "New Economy" Career Orientation in an Australian Sample. *Journal of Career Development*, 38, 369-389.
- Currie, G., Tempest, S. & Starkey, K. (2006). New Careers for Old? Organizational and Individual Responses to Changing Boundaries. *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 755-74.
- De Cuyper N., Mauno, S., Kinnunen, U. & Mäkikangas A. (2011a). The Role of Job Resources in the Relation between Perceived Employability and Turnover Intention: A Prospective Two-Sample Study. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 253-263.
- De Cuyper, N., Van der Heijden B.I.J.M. & De Witte, H. (2011b). Associations between Perceived Employability, Employee Well-Being and Its Contribution to Organizational Success: A Matter of Psychological Contracts. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1486-1503.
- De Cuyper, N. & De Witte, H., (2008). Volition and Reasons for Accepting Temporary Employment: Associations with Attitudes, Well-Being, and Behavioral Intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 363-387.
- De Grip, A., Van Loo, J. & Sanders, J. (2004). The Industry Employability Index: Taking Account of Supply and Demand Characteristics. *International Labour Review*, 143, 211-233.
- Demir, S. (2019). Çalışanların Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Van YYÜ İİBF Dergisi*, 4(7), 5-29.
- De Vos, A. & Segers, J. (2013). Self-Directed Career Attitude and Retirement Intentions. *Career Development International*, 18(2), 155-172.
- De Vos, A. & Soens, N. (2008). Protean Attitude and Career Success: The Mediating Role of Self-Management. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 449-456.
- DeFillippi, R.J. & Arthur M.B. (1996). Boundaryless Contexts and Careers: A Competency-Based Perspective. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era* (pp. 116-131). New York: Oxford University Press.
- Direnzo, M. C. & Greenhaus, J. H. (2011). Job Search and Voluntary Turnover in a Boundaryless World: A Control Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 36(3), 567-589.
- Eby, L. T., Butts, M. & Lockwood, A. (2003). Predictors of Success in the Era of The Boundaryless Career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689-708.
- Elman, C., & O'Rand, A. M. (2002). Perceived Labor Market Insecurity and the Educational Participation of Workers at Midlife. *Social Science Research*, 31(1), 49-76.
- Enache, M., Sallan, J. M., Simo, P. & Fernandez, V. (2011). Examining the Impact of Protean and Boundaryless Career Attitudes upon Subjective Career Success. *Journal of Management and Organization*, 17(4), 459-473.

- Fornell, C. & Bookstein, F. L. (1982). Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J. & Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.
- Forrier, A., Sels, L. & Stynen, D. (2009). Career Mobility at the Intersection between Agent and Structure: A Conceptual Model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 739-759.
- Fuller, J.B. & Marler, L.E. (2009). Change Driven by Nature: A Meta-Analytic Review of the Proactive Personality Literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 329-345.
- Gerçek, M., Elmas Atay, S. & Dündar, G. (2015). Çalışanların İş-Yaşam Dengesi İle Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *KAÜ İİBF Dergisi*, 6(11), 67-86.
- Grafton, J., Lillis, A. M. & Widener, S. K. (2010). The Role of Performance Measurement and Evaluation in Building Organizational Capabilities and Performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 689-706.
- Granrose, C.S. & Baccili, P. A. (2006). Do Psychological Contracts Include Boundaryless or Protean Careers? *Career Development International*, 11(2), 163-182.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. & Wormley, W. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Grimland, S., Vigoda-Gadot, E. & Baruch, Y. (2011). Career Attitudes and Success of Managers: The Impact of Chance Event, Protean, And Traditional Careers. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1074-1094.
- Guan, Y., Arthur, M. B., Khapova, S. N., Hall, R. J. & Lord, R. G. (2019). Career Boundarylessness and Career Success: A Review, Integration and Guide To Future Research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 390-402.
- Guan, Y., Wen, Y., Chen, S. X., Liu, H., Si, W., Liu, Y., Wang, Y., Fu, R., Zhang, Y. & Dong, Z. (2014). When Do Salary and Job Level Predict Career Satisfaction and Turnover Intention among Chinese Managers? The Role of Perceived Organizational Career Management and Career Anchor. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 596-607.
- Guan, Y., Zhou, W., Ye, L., Jiang, P. & Zhou, Y. (2015). Perceived Organizational Career Management and Career Adaptability as Predictors of Success and Turnover Intention among Chinese Employees. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 230-237.
- Gunz, H., Evans M. & Jalland, M. (2000). Career Boundaries in a Boundaryless World. In M. Peiperl, M. Arthur, R. Goffee and T. Morris (Eds.), *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hair, J. F., Hult, G. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Hair, J. F., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J.F, Black, W.C., Babin, B.J, Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis* (6 th Ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
- Hall, D.T. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10, 8-16.
- Hall, D.T. (2002). *Careers in and out of Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hall, D.T. (2004). The Protean Career: A Quarter-Century Journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.
- Hall, D.T. & Chandler, D.E. (2005). Psychological Success: When the Career is a Calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 155-176.
- Hall, D.T. & Moss, J. E. (1998). The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.
- Herrmann, A., Hirschi, A. & Baruch, Y. (2015). The Protean Career Orientation as Predictor of Career Outcomes: Evaluation of Incremental Validity and Mediation Effects. *Journal of Vocational Behavior*, 88(1), 205-214.
- Hess, N., Jepsen, D. M. & Dries, N. (2012). Career and Employer Change in the Age of the "Boundaryless" Career. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 280-288.
- Hofstetter, H. & Rosenblatt, Z. (2016). Predicting Protean and Physical Boundaryless Career Attitudes by Work Importance and Work Alternatives: Regulatory Focus Mediation Effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(15), 2136-2158.
- Inkson, K. (2006). Protean and Boundaryless Career as Metaphors. *Journal of Vocational Behaviour*, 69(1), 48-63.
- Jackson, C. (1996). Managing and Developing a Boundaryless Career: Lessons from Dance and Drama. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 617-28.
- Joo, B. & Park, S. (2010). Career Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: The Effects of Goal Orientation, Organizational Learning Culture and Developmental Feedback. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(6), 482-500.
- Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W. & Bretz, R.D. (1995). An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success. *Personnel Psychology*, 48, 485-519.
- Kale, E. & 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.
- Kale, E. (2019). Proaktif Kişilik ve Kontrol Odağının, Kariyer Tatmini ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research*, 5(2), 144-154.
- Kaspi-Baruch, O. (2016). Motivational Orientation as a Mediator in the Relationship between Personality and Protean and Boundaryless Careers. *European Management Journal*, 34(2), 182-192.
- Kenek, G. & Sökmen, A. (2018). İş Özelliklerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kariyer Tatmininin Aracı Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 622-239.
- King, Z. (2004). Career Self-Management: Its Nature, Causes and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 112-133.

- Laschinger, H.K. (2012). Job and Career Satisfaction and Turnover Intentions of Newly Graduated Nurses. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 472-484.
- 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.
- Lips-Wiersma, M. & Hall, D.T. (2007). Organizational Career Development Is Not Dead: A Case Study on Managing The New Career During Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 771-792.
- Lo Presti, A., Pluviano, S. & Briscoe, J. P. (2018). Are Freelancers A Breed Apart? The Role of Protean and Boundaryless Career Attitudes in Employability and Career Success. *Human Resource Management Journal*, 28, 427-442.
- Macey, W.H. & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Miner, A.S. & Robinson, D.F. (1994). Organizational and Population Level Learning as Engines for Career Transitions. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 345-364.
- Mirvis, P. H. & Hall, D. T. (1994). Psychological Success and the Boundaryless Career. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 365-380.
- Nadiri, H. & Tanova, C. (2010). An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41.
- Ng, T., Eby, L., Sorensen, K. & Feldman, D. (2005). Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.
- Nunnally, J. (1967). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Paksoy, M., Hırlak, B. & Balıkçı, O. (2017). Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumlarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi: Adana Örneği. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(12), 277-292.
- Park, Y. & Rothwell, W.J. (2009). The Effects of Organizational Learning Climate, Career Enhancing Strategy, and Work Orientation on The Protean Career. *Human Resource Development International*, 12(4), 387-405.
- Pearce, J. L. & Randel, A. E. (2004). Expectations of Organizational Mobility, Workplace Social Inclusion, and Employee Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 81-98.
- Redondo, R., Sparrow, P. & Hernández-Lechuga, G. (2019). The Effect of Protean Careers on Talent Retention: Examining the Relationship between Protean Career Orientation, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Intention to Quit for Talented Workers. *International Journal of Human Resource Management*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579247>
- Ringle, C. M., Wende, S. & Becker, J.M. (2015). *SmartPLS 3*. SmartPLS GmbH: Boenningstedt.
- Rodrigues, R., Butler, C. L. & Guest, D. (2019). Antecedents of Protean and Boundaryless Career Orientations: The Role of Core Self-Evaluations, Perceived Employability and Social Capital. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 1–11.
- Rodrigues, R., Guest, D., Oliveira, T. & Alfes, K. (2015). Who Benefits from Independent Careers? Employees, Organizations, or Both? *Journal of Vocational Behavior*, 91, 23–34.

- Sargent, L. D. & Domberger, S. R. (2007). Exploring the Development of a Protean Career Orientation: Values and Image Violations. *Career Development International*, 12(6), 545-564.
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D. & Henderickx, E. (2008). Protean and Boundaryless Careers: A Study on Potential Motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 212-230.
- Seibert, S. E., Crant, J. M. & Kraimer, M. L. (1999). Proactive Personality and Career Success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-427.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Crant, J. M. (2001). What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
- Seymen, O. A. (2004). Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 79-114.
- Sin, S. & Tak J. (2017). The Relationship among Inner Meaning of Work, Protean Career, Subjective Career Success: The Moderating Effect of Career-Supported Mentoring. *Korean Journal of Industrial and Organization Psychology*, 30(1), 1-24.
- Stauffer, S. D., Abessolo, M., Zecca, G. & Rossier, J. (2019). French-Language Translation and Validation of the Protean and Boundaryless Career Attitudes Scales: Relationships to Proactive Personality, Career Adaptability, and Career Satisfaction. *Journal of Career Assessment*, 27(2), 337-357.
- Sullivan, S. E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25, 457-484.
- Sullivan, S. E. & M. B. Arthur (2006). The Evolution of the Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 19-29.
- Supeli, A. & 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.
- Suvacı, B. & Paşaoğlu Baş, D. (2018). Banka Çalışanlarının Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1), 113-140.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Trevor-Roberts, E. (2006). Are You Sure? The Role of Uncertainty in Career. *Journal of Employment Counseling*, 43(3), 98-116.
- Uzunbacak, H. H., Zengin, S. & Çelik, Y. (2019). Sınırsız Kariyerin Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde Kariyer Bağlılığının Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 629-642.
- Valcour, M. & Ladge J. J. (2008). Family And Career Path Characteristics as Predictors of Women's Objective and Subjective Career Success: Integrating Traditional and Protean Career Explanations. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 300-309.
- Van der Vaart, L., Linde, B., De Beer, L. & Cockeran, M. (2015). Employee Well-Being, Intention to Leave and Perceived Employability: A Psychological Contract Approach. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 18(1), 32-44.

- Verbruggen, M. (2012). Psychological Mobility and Career Success in the “New” Career Climate. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 289-297.
- Virgă, D., De Witte, H. & Cifre, E. (2017). The Role of Perceived Employability, Core Self-Evaluations, and Job Resources on Health and Turnover Intentions. *The Journal of Psychology*, 151(7), 632-645.
- Volmer, J. & Spurk, D. (2011). Protean and Boundaryless Career Attitudes: Relationships with Subjective and Objective Career Success. *Zeitschrift für Arbeitsmarkt Forschung*, 43(3), 207-218.
- Zafar, J., Farooq, M. & Quddoos, M. U. (2017). The Relationship between Protean Career Orientation and Perceived Employability: A Study of Private Sector Academics of Pakistan. *Journal of Management Sciences*, 4(2), 133-145.
- Zaleska, K. J. & De Menezes, L. M. (2007). Human Resources Development Practices and Their Association with Employee Attitudes: Between Traditional and New Careers. *Human Relations*, 60(7), 987-1018.
- Zhang, C., Hirschi, A., Herrmann, A., Wei, J. & Zhang, J. (2015). Self-Directed Career Attitude as Predictor of Career and Life Satisfaction in Chinese Employees: Calling as Mediator and Job Insecurity as Moderator. *Career Development International*, 20(7), 703-716.



## ÇOK YÖNLÜ KARIYER, SINIRSIZ KARIYER, KARIYER TATMINİ, İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

### Öz

Çalışmanın amacı, çok yönlü (değişken) kariyer, sınırsız kariyer, kariyer tatmini, algılanan istihdam edilebilirlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın örneklemini Nevşehir ilindeki dört hizmet sektörü (turizm, finans, eğitim, sağlık) çalışanları oluşturmaktadır. Turizm sektörü dört ve beş yıldızlı otellerle; sağlık sektörü devlet hastanesi ve özel hastanelerle; eğitim sektörü üniversite ve liselerle; finans sektörü de bankalarla sınırlandırılmıştır. Araştırmada veri toplamak için anket yöntemi ve anket formları kullanılmıştır. Sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumları, kariyer tatmini, algılanan istihdam edilebilirlik ve işten ayrılma niyetini ölçmek için 5'li Likert ölçekleri kullanılmıştır. Veriler Kısmi En Küçük Kareler-Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan yol analizi sonunda, sınırsız kariyerin “fiziksel hareketlilik” boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Çok yönlü kariyerin “kendi kendini yönetme” ve sınırsız kariyerin “psikolojik hareketlilik” boyutu ile kariyer tatmini arasında pozitif bir ilişki görülürken, buna karşın sınırsız kariyerin “fiziksel hareketlilik” boyutu ile kariyer tatmini arasında negatif bir ilişki olduğu görülmüştür. Sınırsız kariyerin “psikolojik hareketlilik” boyutu ile algılanan istihdam edilebilirlik arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Kariyer tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki görülürken algılanan istihdam edilebilirlik ile işten ayrılma niyeti arasında ise herhangi bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Çok yönlü kariyer, sınırsız kariyer, kariyer tatmini, algılanan istihdam edilebilirlik, işten ayrılma niyeti.

## GİRİŞ

Son yıllardaki sosyal, teknolojik ve ekonomik değişimler ve bunların örgütsel yapıya yansımaları, işgörenler ve örgütler arasındaki geleneksel kariyer ilişkisini değiştirmiştir. Yukarıya doğru, düz, durağan ve katı geleneksel kariyer anlayışı yerini, oldukça tahmin edilemez, dinamik ve sınırsız yeni kariyer anlayışına bırakmıştır (Arthur et al., 1999; Lips-Wiersma ve Hall, 2007; Arthur ve Rousseau, 1996). Bu yeni kariyer anlayışı, örgütsel kariyer yönetiminin üstünde ve ötesinde, bireylerin kendi kariyerleri üzerinde kontrolü vurgular (Hess et al., 2012; Arnold ve Cohen, 2007). Yeni kariyer anlayışı; özellikle çok yönlü (Hall ve Moss, 1998) ve sınırsız (Arthur ve Rousseau, 1996) kariyer daha az istikrar ve iş güvenliği beklemeyi, yetenekleri geliştirmeyi, örgüt dışı ilişkileri geliştirmeyi kapsar (Trevor-Roberts, 2006; Carbery ve Garavan, 2005; Creed et al., 2011; Clarke ve Patrickson, 2008). Çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarına sahip işgörenler, bu dinamik şartlara adapte olurlar ve farklı ve benzersiz kariyer alanı takip ederler (Kaspi- Baruch 2015). Bireylerin kendi kariyer başarılarını kendi tanımladıkları standartlara, ihtiyaçlara, değerlere, kariyer basamaklarına ve mesleki gayelere göre değerlendirmesi özellikle önemlidir (Colakoglu 2011).

Çok yönlü kariyer, bireyin kariyerini kendisinin yönlendirmesi ve kendi değerleriyle yönetmesi üzerine odaklanan bir yaklaşımdır (Hall, 2004). Çok yönlü kariyer anlayışında bireyler kendi kariyer, gelişim ve mesleki kaderlerinin mimarıdır. Bu anlayış, özgürlük ve değişen şartlara uyum sağlama gibi unsurları içerir ve bireyin kariyerini yönetmesinde içsel davranmasını ve kendi kendini idare etmesini ifade eder (Hall, 2002; Hall, 2004; Sargent ve Domberger, 2007; Kale ve Özer, 2012). Sınırsız kariyer ise, adından da anlaşıldığı gibi sınırlanmayan kariyer olanaklarını vurgular ve başarıya ulaşmak için sınırsız kariyer fırsatlarının nasıl tanınacağını ve onlardan nasıl faydalanılacağını kapsar (DeFillippi ve Arthur, 1996; Arthur et al., 1999). Sınırsız kariyer tutumuna sahip kişiler, daha kısa iş ve istihdam süresine sahiptirler ve çoğunlukla serbest-çalışma ve geçici-işler gibi iş düzenlemeleri ile ilgilidirler (Seymen, 2004).

Protean kariyer, “farklı organizasyonlarda yer alma” ve “sınırların ötesine geçme” (Briscoe ve Hall, 2006a) gibi sınırsız kariyer özelliklerini içerebilmektedir ve benzer şekilde sınırsız kariyer de, çok yönlü kariyerin özelliklerini kapsayabilmektedir (Briscoe ve Hall, 2006b). Çok yönlü tutumları olan, bağımsız davranan ve seçimleri olan bir çalışan sınırların ötesine geçmemeyi tercih edebilir veya sınırsız zihniyete sahip bir çalışan aynı organizasyonda çalışmayı tercih edebilir. Çok yönlü kariyeri daha psikolojik kökenlidir ve somut davranışlarla sonuçlanmayabilir, buna karşın sınırsız kariyerde davranışların daha gözlenebilir sonuçları bulunmaktadır. Öz kimlik ve adaptasyon değişken kariyerde belirgindir, ancak sınırsız kariyerde örtüktür (Inkson, 2006). Çok yönlü kariyer kendi kendini yönetme ile ilgilidir, ancak sınırsız kariyer seçeneklerdeki çeşitliliği temsil eder.

Literatürde sınırsız ve çok yönlü tutuma sahip çalışanların davranışları incelenmiştir. Bazı araştırmalar, bu çalışanların mevcut işlerine veya işverenlerine karşı olumsuz tutumları olduğunu ve bu nedenle daha fazla hareketlilik eğiliminde olduklarını iddia etmektedirler (Sargent ve Domberger, 2007; Briscoe vd., 2006; Hall, 2004). Ayrıca bazı araştırmalar bu tutumlara sahip çalışanların örgütlerine daha az sadık olduklarını (Zaleska ve Menezes, 2007) ve işlerini bırakmaya daha yatkın olduklarını ortaya koymuştur (Cerdin ve Le Pargneux, 2014;

Supeli ve Creed, 2016). Bununla karşın diğer bazı çalışmalar ise bu iddiaları doğrulamamaktadır (Rodrigues vd., 2015; Baruch vd., 2016a; Akgemci vd., 2018). Bu bağlamda çalışmanın amaçlarından biri çok yönlü ve sınırsız kariyer yönelimlerinin işten ayrılma niyetini etkileyip etkilemediğini ortaya çıkarmaktır. Bunun yanında bu çalışma, sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumlarının, algılanan istihdam edilebilirlik ve kariyer tatmini üzerindeki etkisine ve bunların (algılanan istihdam edilebilirlik ve kariyer tatmini) işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Literatürde çok yönlü ve sınırsız kariyerin algılanan istihdam edilebilirlik (Rodrigues vd., 2019), kariyer tatmini (Enache vd., 2011) ve işten ayrılma niyeti (Rodrigues vd., 2015) üzerine etkilerine yönelik ayrı ayrı inceleyen çalışmalar olmasına rağmen, tüm değişkenleri bir arada inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Benzer şekilde, Türkiye'de çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmaların çoğunun çok yönlü ve kariyer tutumlarının demografik değişkenler açısından farklılıkların incelenmesine odaklandığı görülmektedir (Kale ve Özer, 2012; Çetin ve Karalar, 2016; Paksoy vd., 2017; Suvacı ve Baş, 2018; Demir, 2019). Bunun yanında, kariyer tutumları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi (Çakmak, 2011, Akgemci vd. 2018) ve kariyer tutumları ile kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi (Uzunbacak vd. 2019) araştıran çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışma ile çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları, kariyer tatmini, istihdam edilebilirlik ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinden, çalışma sonuçlarının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın sonuçları hem çalışanlara hem de örgütlere yol gösterici olabilir. Hangi kariyer tutumlarının kariyer tatminini arttırdığını analiz ederek ve istihdam edilebilirlik algısının iş değiştirmeye etkilerini göz önüne alarak bireyler özünde tatmin edici bir kariyere sahip olma olasılığını artırmak için özel eylemler gerçekleştirebilirler. Ayrıca, insan kaynakları yöneticileri ve kariyer danışmanları, çalışanların kariyer tatminini teşvik etmek ve işten ayrılma niyetlerini azaltmak için örgütsel politikalar ve teşvikler geliştirmek ve uygulamak için bu araştırmanın sonuçlarını kullanabilirler.

### **Çok Yönlü Kariyer**

Çok yönlü kariyer bireyin kendi kariyerini kendi seçmesini, kendini gerçekleştirmeyi kapsar (Hall ve Moss, 1998; Hall, 1996) ve kariyerde başarı kriteri içseldir. Diğer bir deyişle, kariyer bireysel hedeflere dayanır ve ücret ya da güçten ziyade psikolojik olarak yönlendirilir (Hall ve Moss, 1998; Briscoe ve Hall, 2006b). Bireysel sorumluluk önemlidir, bu nedenle kariyer algısı daha öznedir ve yaşam boyu öğrenmeyi içerir (Park ve Rothwell, 2009). Çok yönlü kariyer, kariyerde özgürlüğü, kendi kendine yön vermeyi ve kişisel değerlerden kaynaklanan seçimler yapmayı temsil eden bir zihniyettir (Briscoe ve Hall, 2006b). Çok yönlü kariyer, daha fazla özgürlük, hareketlilik ve sürekli öğrenmeyi esas alan hayata dair bir bakış açısını kapsar (Hall, 1996). İşgören, profesyonel arayışa ve mesleki bağlılığa daha fazla önem verir; bu nedenle, başarının ana kriteri psikolojiktir (Hall, 2004; Hall ve Chandler, 2005). İşgören kendi kariyerinden sorumludur ve değişen istek ve eğilimlerine göre kariyer yollarını değiştirebilir. Kendi kariyerini yönetme sorumluluğu, yaşam doyumu, kişisel gelişim ve bireysel refah gibi bazı olumlu psikolojik sonuçlara yol açabilir (King, 2004). Kariyeri üzerinde inisiyatif sahibi olan çalışan daha başarılı

ve daha memnun olacaktır (Seibert vd., 2001; Crant, 2000). Çok yönlü kariyer tutumları, kendi kendine yönetme ve değerlere göre hareket etme olmak üzere iki boyuta ayrılmıştır (Brisco vd., 2006; Briscoe ve Hall, 2006b).

**Kendi kendini yönetme:** Kendi kendini yöneten bir çalışan, mesleğinde ve kariyer yönetiminde bağımsız olarak hareket eder (Brisco vd., 2006; Briscoe ve Hall, 2006b). Çok yönlü kariyer, (a) arayıp keşfetme, (b) deneme (c) kurma ve işletme, (d) uzmanlaşma ve (e) çözülme döngüsünün çeşitli aşamalarından oluşur (Mirvis ve Hall, 1994). Bu döngüde, çalışan her an yeni performans standartlarına ve öğrenme gereksinimlerine adapte olması gerekir ki bu durumda bireyin yeniliğe uyum becerisi yüksek düzeyde olmalıdır (Hall, 2004). Bu nedenle, birey zorlu hedeflere yüksek oranda motive edilmelidir. Bireyin eğitimi, mesleki gelişimi ve deneyimleri, döngüye daha kolay uyum sağlamasına ve devam etmesine yardımcı olur. Başarı ve kişisel gelişim isteğinden kaynaklanan motivasyon ise, bireyin yeni görev ve roller bulmasını ve onlara adapte olmasını kolaylaştırır. Bu döngüye kolay uyum sağlayabilme, birey için istihdam güvenliğinin önemsiz hale gelmesine neden olur. Bu nedenle istihdam edilebilirlik onun için bir motivasyon kaynağı değildir (Segers vd., 2008).

**Değerlere göre hareket etme:** Değer odaklı bir çalışan, kariyer yönetiminde, organizasyonun değerlerinden ziyade kendi değerlerine göre hareket eder (Briscoe ve Hall, 2006b; Brisco vd., 2006). Birey, dikey yönlü ve objektif başarılarından ziyade psikolojik ve öznel başarılarından daha fazla tatmin olur (Hall, 1996). Bireyin motivasyonu, para, statü veya terfi gibi dışsal motivasyon kaynaklarından ziyade kendi değerlerine göre hareket etme gibi içsel unsurlardan kaynaklanır (Segers vd., 2008).

Çok yönlü kariyer tutumuna sahip bireyin örgütten ziyade kendi kriterlerine göre hareket etmesi örgüt yönelik ilgiyi ve bağlılığı azaltmaktadır (Hall 2004; Çakmak-Otluoğlu, 2012; Baruch vd., 2016) ve dolayısıyla bu bireylerin işten ayrılma niyetleri yüksek olabilmektedir. Benzer şekilde çok yönlü kariyer tutumuna sahip işgörenler proaktif kişiliğe sahip işgörenlerdir (Brisco vd., 2006) ve yüksek düzeyde kendi kariyerlerini ve iş anlaşmalarını kendileri yönlendirmektedirler (Macey ve Schneider, 2008; Segers vd., 2008). Çok yönlü kariyer tutumlarına sahip işgörenlerin emeklilik niyetlerinin de yüksek olduğu görülmektedir (De Vos ve Segers, 2013) Baruch vd. (2016) ve Rodrigues vd. (2015), ise protean kariyer tutumları ile işyerinde kalma niyeti arasında direkt bir ilişki bulamamışlardır. Cerdin ve Le Pargneux (2014) çok yönlü kariyer tutumları ile işten ayrılma niyetinin pozitif ilişkili olabileceğini hipotezlemiş ancak çalışmalarının sonunda bu ilişkinin anlamlı olmadığını görmüştür. Akgemci vd. (2018), bankacılık sektöründe yaptıkları çalışmalarında çok yönlü kariyer ile örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Redondo vd. (2019) yaptıkları çalışmada, çok yönlü kariyer ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve doğrudan bir ilişki ortaya koymuştur. Supeli ve Creed (2015), çok yönlü kariyer yönlülük ile işten ayrılma niyeti arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki bulmuştur. Literatürdeki araştırma sonuçları farklılık göstermesine rağmen çok yönlü bireyler daha geniş bir yaşam boyu perspektifini ve öğrenme yönelimini kullanma, sürekli öğrenme için fırsatlar geliştirme ve daha fazla hareketlilik eğilimi gösterme iddiasındadır (Briscoe vd. 2006; Hall, 2004; Sargent ve Domberger, 2007; Redondo vd. ,2019) ve bu nedenle çok yönlü kariyer tutumları sahip bireylerin işten ayrılma niyeti daha yüksek olmaktadır.

### Sınırsız Kariyer Tutumları

Sınırsız kariyer, bir bireyin bir işten diğerine ve bir örgütten başka bir örgüte geçmesi dolayısıyla fiziksel sınırları aşması olarak da tanımlanır (Gunz vd., 2000). Miner ve Robinson (1994) ise sınırsız kariyeri örgütsel üyelik, bölümsel kimlik ve iş/görev tanımlarındaki belirsizlik olduğunu belirtmişlerdir. Sınırsız kariyerin hem objektif hem de subjektif yanı bulunmaktadır. Objektif yanı hareketliliği; subjektif yanı da hareketliliğin sınırsızlığını ifade etmektedir (Inkson, 2006: 54). Sınırsız kariyer eğilimi olan kişiler, örgüt basamaklarında yükselmekten çok yatay, dikey ve sarmal hareketler dizisi sergilemektedirler (Currie vd., 2006). Bu hareketler, bireye öğrenme ve gelişim fırsatları sağlamakta; ayrıca beceri ve iş deneyimlerine yatkınlığı artırarak güncel ve pazarlanabilir kalmalarını ve bireyin istihdam edilebilirliğini kolaylaştırmaktadır. Sınırsız kariyer esneklik, uyum ve kendini değerlendirme yeteneği olan bireylerin kariyer geçişlerinde daha başarılı olmalarını sağlamaktadır; çünkü kariyer sorumluluğu örgütte değil bireyin kendisindedir (Arthur, 1994; Eby vd., 2003). Sınırsız kariyer tutumları ise, fiziksel hareketlilik ve psikolojik hareketlilik olarak iki grupta incelenmektedir (Sullivan ve Arthur, 2006: 21).

**Psikolojik hareketlilik:** Bireyin zihnindeki sınırsızlık düşüncesini ifade eder (Sullivan ve Arthur, 2006: 21). Birey güçlü iç ve dış ağlar tarafından destekleniyorsa; dışarıda keşfedilecek kariyer fırsatları varsa ve örgüt dikey hareketliliğin yanı sıra yatay hareketliliğe de imkan sunuyorsa kariyerinin sınırsız olduğunu düşünebilir (Clarke, 2008). Ancak birey, sınırsızlık fikrini benimsediği halde fiziksel olarak aynı örgüt içinde çalışmaya devam edebilir (Briscoe vd., 2006).

**Fiziksel hareketlilik:** Fiziksel olarak görev, iş, örgüt ve ülke değişikliği ifade etmektedir (Sullivan ve Arthur, 2006). Fiziksel hareketlilik eğiliminde olan bir bireyin motivasyon kaynağı para, statü ve ilerlemedir. Bununla birlikte, psikolojik hareketliliğe neden olan motivasyon kaynaklarından biri olan ilgi ve merak da fiziksel hareketlilik için önemlidir. Bireyin işindeki çeşitlilik ve yenilik isteği onun çalışma motivasyonunu etkilemektedir. Yenilik ve değişimin olduğu bir örgütte çalışan birey işine bağlanır ve bu durum onun fiziksel hareketliliğini engeller. Fiziksel hareketlilik eğiliminde olan birey için istihdam güvenliği çok motive edici bir unsur değildir. Sonuç olarak bu bireyler, para, statü, ilerleme ya da ilgi açısından daha çok güdülenmişken istihdam güvenliği açısından o kadar güdülenmezler (Segers, vd., 2008).

Hem fiziksel hem de psikolojik hareketlilik tutumu, iş güvenliği fikrini kapsamadığından işten ayrılmaya önemli düzeyde etki eder (Briscoe vd., 2006; Chan ve Dar, 2014). Sınırsız kariyer tutumları olan bir çalışan, genellikle daha fazla özgüvenlidir ve kurumuna daha az bağlıdır (De Cuyper vd., 2011a) ve mevcut işinden ayrılmaya daha çok niyetlidir. Sınırsız kariyer tutumları olan bir çalışan, genellikle yeni iş arayışı içindedir ve mevcut işiyle çevredeki diğer işleri karşılaştırarak daha iyi bir iş fırsatı bulduğunda gönüllü olarak işten ayrılmaktadır (Direnzo ve Greenhaus, 2011). Cerdin ve Le Pargneux (2014) çalışmalarında; sınırsız kariyer yönelimi (psikolojik hareketlilik) ile işten ayrılma niyeti arasında hiçbir ilişki bulamazken buna karşın fiziksel hareketlilik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Rodrigues ve ark. (2015) sınırsız kariyer yönelimleri ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Ayrıca başka bir araştırmada (Granrose ve Baccili, 2006), sınırsız ve çok yönlü kariyer yönelimli çalışanlar için sözleşme ihlallerinin işten ayrılma niyetlerini

arttırdığını ortaya koymuştur. Türkiye'de Çakmak (2011), sınırsız kariyer yönelimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulmuştur. Benzer şekilde sınırsız kariyerin fiziksel hareketlilik boyutunun, örgütsel bağlılığın tüm boyutlarını olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur.

### **Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları-Kariyer Tatmini**

Kariyer tatmini, bir çalışanın kariyerindeki başarılarından duyduğu memnuniyet olarak tanımlanabilir. Greenhaus ve ark. (1990), kariyer tatminini (a) mesleki başarı, (b) genel olarak mesleki hedefler, (c) gelir hedefleri, (d) meslekte yükselme ve (e) yeni beceriler kazanma olmak üzere beş temel hedefe ulaşılması ile ilgili olduğunu belirtmişler ve bu hedeflere ulaşmadaki başarıyı, çalışanın kariyer tatmini olarak tanımlamışlardır Judge vd. (1995) kariyer tatminini öznel kariyer başarısı olarak adlandırmış ve bir çalışanın kariyerine ilişkin olumlu değerlendirmesi olarak tanımlamıştır. Çalışmalara göre; kariyer kimliği ve öz-yeterlik, öznel kariyer başarısını olumlu yönde etkilemektedir (Valcour ve Ladge, 2008) ve proaktif çalışanlar, daha yüksek kariyer tatmini düzeylerine ulaşmaktadırlar (Seibert ve diğerleri, 2001; Fuller ve Marler, 2009). Bir araştırmaya göre (De Vos ve Soens, 2008), çok yönlü kariyer tutumları ile kariyer tatmini arasında, kariyer içgörüsünün aracılığıyla pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanında, kendi kendini yöneten bir çalışan, kariyer hedeflerine diğerlerinden daha aktif bir şekilde ulaşmaya çalıştığından kariyerinde daha başarılı hissetmektedir (Ng vd., 2005; Arthur vd., 2005).

Baruch ve Lavi-Steiner (2015) çok yönlü kariyer tutumları ile kariyer tatmini arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Breitenmoser vd. (2018) kendi kendini yönetme boyutu ve kariyer tatmini arasında pozitif bir ilişki ile ortaya koymuştur. Başka bir çalışmada (Briscoe vd., 2012), kendi kendini yönetme ve kariyer başarısı pozitif bir ilişkiye bulunmuştur. Benzer şekilde, Lo Presti ve ark. (2018) öznel kariyer başarısı ile çok yönlü kariyer arasında bir ilişki bulmuştur. Ancak kendi kendini yönetme boyutu öznel kariyer başarısını olumlu etkilerken, değerlerine göre hareket etme ise öznel kariyer başarısını olumsuz etkilemektedir (Enache vd., 2011). Başka çalışmalara göre ise, kendi kendini yönetme ile kariyer tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmasına rağmen, değerlerine göre hareket etme ile kariyer tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Volmer ve Spurk, 2011; Cerdin ve Le Pargneux, 2014). Zhang vd. (2015), kendi kendine yönelik kariyer tutumları ile kariyer tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Çoğu çalışmaya göre çok yönlü kariyer ile kariyer tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır (Grimland vd., 2011; Rodrigues vd., 2015; Herrmann vd., 2015; Sin ve Tak 2017; Cho ve Park, 2017; Stauffer vd., 2019). Literatürde farklı sonuçlar olmakla birlikte çok yönlü kariyer tutumlarının kariyer tatmini ile bağlantılı olduğu görülmektedir.

Algılanan kariyer başarısı/kariyer tatmini açısından sınırsız kariyer yordayıcıları önemlidir (Eby ve diğerleri, 2003). Sınırsız bir zihniyete sahip çalışanlar genellikle proaktif kişiliklere sahiptir (Jackson, 1996; Mirvis ve Hall, 1994) ve sınırsız kariyer, kariyer tatmini ile ilgilidir (Seibert ve diğerleri, 1999). Briscoe vd. (2012) psikolojik hareketlilik ile kariyer başarısı arasında pozitif bir ilişki ortaya koymuştur. Uzunbacak vd. (2019), Antalya'da özel bir üniversitede akademisyenlerle ilgili çalışmalarında, sınırsız kariyer tutumları ile kariyer başarısı arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Enache vd. (2011) sınırsız kariyer yönelimleri (psikolojik hareketlilik) ile kariyer

tatmini arasında bir ilişki bulamadı; ancak, hareketlilik tercihi (fiziksel hareketlilik) ile kariyer tatmini arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca sınırsız kariyer ile kariyer başarısı arasında dinamik ve karmaşık bir ilişki ortaya çıkmıştır (Guan vd., 2019). Verbruggen (2012), sınırsız zihniyet (psikolojik hareketlilik) ile kariyer tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, ancak örgütsel hareketlilik ile kariyer tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Volmer ve Spurk (2011), hareketlilik tercihi, sınırsız zihniyet ve kariyer tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Buna karşın, Rodrigues ve ark. (2015) sınırsız kariyer yönelimi ile kariyer tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Cerdin ve Le Pargneux (2014), sınırsız zihniyet ile kariyer tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlarsa da, hareketlilik tercihi ile kariyer tatmini arasında anlamlı negatif bir ilişki bulmuşlardır.

### **Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları-Algılanan İstihdam Edilebilirlik**

Clarke ve Patrickson (2008) istihdam edilebilirliği, bir çalışanın iş bulma, işe devam etme ve ihtiyaç duyması halinde farklı işler ve/veya kuruluşlar arasında hareket etme yeteneği olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde, istihdam edilebilirlik, bir çalışanın yeni, eşit veya daha iyi iş bulma olasılıklarını algılaması anlamına gelir (Berntson, 2008). Araştırmada algılanan istihdam edilebilirlik, çalışanın becerileri, nitelikleri, kişisel özellikleri, eğitim, öğretim ve mesleki deneyimleriyle bir işe girme algısı olarak tanımlanabilir. Değişen iş hayatı, sınırsız veya çok yönlü zihniyete sahip çalışanlar için iş güvensizliğini tetiklemiştir (De Cuyper ve De Witte, 2008; Forrier vd., 2009) ve kendi kariyerini yönetmeyi öğrenmek zorunda kalmışlardır (Sullivan, 1999), istihdam edilebilirlik algıları artmıştır (Forrier ve diğerleri, 2009; Briscoe ve Hall, 2006b; DeFillippi ve Arthur, 1996). Sonuç olarak, bu çalışanlar daha özgüvenli hale gelirler ve organizasyona bağlılıkları azalır (De Grip ve diğerleri, 2004; Pearce ve Randel, 2004; Elman ve O'Rand, 2002), bu da yüksek işten ayrılma niyetiyle sonuçlanır (De Cuyper et al., 2011b).

Literatürdeki araştırmalar çok yönlü kariyer tutumlarının istihdam edilebilirlikle ilişkili olduğunu desteklemektedir. Lin (2015) çok yönlü kariyer yönelimlerinin hem iç hem de dış istihdam edilebilirliğin algılanmasının önemli öncülleri olduğunu bulmuştur. Bunun yanında, sadece değer odaklı değil, aynı zamanda kendi kendini yöneten daha yüksek dereceli çok yönlü tutumlar, işletme içi istihdam edilebilirliğe göre daha yüksek işletme dışı istihdam edilebilirlikle sonuçlanır. De Vos ve Soens'e (2008) göre çok yönlü kariyer yönelimleri, kariyer içgörüsünün aracılık rolü ile algılanan istihdam edilebilirliği olumlu etkilemektedir. Fuller ve Marler (2009), çok yönlü kariyer tutumlarının istihdam edilebilirlikle ilgili bazı değişkenlerle pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuştur. Lo Presti vd. (2018), çalışanın ne kadar öz-yönetimli olursa, istihdam edilebilirliği o kadar çok algıladığını ortaya koymuştur. Hofstetter ve Rosenblatt (2016), algılanan iş alternatiflerinin çok yönlü kariyer tutumları ile ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Bazı çalışmalarda, çok yönlü kariyer yönelimi ile algılanan istihdam edilebilirlik arasında anlamlı bir pozitif ilişki vardır (Rodrigues vd., 2019; Zafar vd., 2017)

Bireylerin sınırsız kariyer tutumları istihdam edilebilirlik algılarını etkileyebilmektedir. Bu bireylerin yüksek fiziksel ve psikolojik hareket kabiliyetleri, kurumlar arasında hareket etmenin nispeten kolay olacağını ve dolayısıyla kendi istihdam edilebilirliklerine yönelik beklentileri artırdıklarına inanmalarına neden olmaktadır

(Sullivan ve Arthur, 2006). Çünkü sınırsız bir zihniyete sahip bireyler, özellikle sınırlı bir çalışma ortamının ötesinde, değişime, yeni şeyler öğrenmeye ve fırsatları araştırmaya isteklidir (Briscoe vd., 2006). Bu nedenle, yeni işlere kolayca adapte olmaları ve çalışma ortamlarındaki değişiklikleri tahmin etmeleri muhtemeldir, bu da daha yüksek istihdam edilebilirliklerine katkıda bulunacaktır (Lo Presti vd., 2018)

Yapılan ampirik çalışmalarda da sınırsız kariyer tutumları ile istihdam edilebilirliğin ilişkili olduğu görülmüştür. Hofstetter ve Rosenblatt (2017) çalışmalarında, algılanan iş alternatifleri ile sınırsız kariyer tutumlarının ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Lo Presti vd. (2018) ve Rodrigues vd. (2019), çalışmalarında sınırsız kariyer tutumları ile istihdam edilebilirlik arasında güçlü bir ilişki bulmuştur.

### **Kariyer tatmini ve Algılanan İstihdam Edilebilirlik -İşten Ayrılma Niyeti**

Kariyerlerinden tatmin olan çalışanların buldukları kurumdan ayrılma niyetlerinin düşük olması muhtemeldir. Literatürdeki çalışmalar bunu desteklemektedir. Guan vd (2015) Çinli işgörenler örneğinde yaptıkları çalışmada kariyer tatmininin işten ayrılma niyetine negatif etki ettiğini bulmuşlardır. Joo ve Park (2010) ve Laschinger (2012) çalışmalarına göre kariyer tatmininin işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Baruch and Lavi-Steiner (2015), çalışmalarında kariyer tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkiyi ortaya koymuşlardır. İstanbul'da beyaz yakalı çalışanlarla yapılan bir çalışmada kariyer tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Gerçek vd., 2015). Makao'da yapılan bir araştırma, kariyer tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında önemli bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır (Chan ve Mai, 2015). Yapılan diğer çalışmalara göre de kariyer tatmini ile işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkilidir (Cerdin ve Le Pargneux, 2014; Guan vd., 2014; Rodrigues vd., 2015; Anafarta ve Yılmaz, 2019; Kenek ve Sökmen, 2018).

İşletme dışında istihdam edilebileceklerine yönelik algıları yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetleri yükselebilmektedir (De Cuyper vd. 2011b; Chan ve Dar, 2014) De Cuyper vd. (2011b), algılanan istihdam edilebilirlik ve işten ayrılma niyetleri arasında genel olarak kabul edilmiş bir ilişki olduğunu belirtmektedir, çünkü çalışanlar önemli kayıplar olmadan istifa edebileceklerine inandıklarında, bırakma konusunda daha meyillidirler. Buna karşın, daha az istihdam edilebilir çalışanların, istifalarına göre hareket etmeleri işsizlik riski taşıdığı için işi bırakmayı düşünmeyebilirler. Ayrıca, değişen iş hayatı dolayısıyla çalışanlar yeni fırsatlar ortaya çıktığında bunu değerlendirmekte ve kurumlarına sadık olma zorunluluğunu hissetmemektedirler (De Cuyper ve De Witte, 2008; Forrier vd., 2009; De Cuyper vd., 2011a, Chan ve Dar, 2014). Türkiye'de çeşitli sektörlerden 721 çalışan örneklem ile yapılan bir araştırma, istihdam edilebilirliği algılanan çalışanların algılanan iş güvencelerinin yüksek ve kuruma bağlılıklarının düşük olduğu durumlarda işten ayrılma eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, daha kısa görev süresine sahip çalışanlar için de ilişki olumsuz olmuştur (Acıkgoz vd., 2016). Başka bir çalışma, algılanan istihdam edilebilirliğin işten ayrılma niyetini anlamlı şekilde yordadığını ortaya koymuştur (Van Der Vaart vd., 2015). Benzer şekilde Vîrga vd. (2017), algılanan istihdam edilebilirlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.



## YÖNTEM

## Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Literatürdeki çalışmalardan yararlanarak araştırma kapsamında sekiz hipotez geliştirilmiştir:

**H1:** Çok yönlü kariyer tutumları (H1a: kendi kendini yönetme, H1b: değerlerine göre hareket etme) ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** Sınırsız kariyer tutumları (H1a: psikolojik hareketlilik, H1b: fiziksel hareketlilik) ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H3:** Çok yönlü kariyer tutumları (H1a: kendi kendini yönetme, H1b: değerlerine göre hareket etme) ile kariyer tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H4:** Sınırsız kariyer tutumları (H1a: psikolojik hareketlilik, H1b: fiziksel hareketlilik) ile kariyer tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H5:** Çok yönlü kariyer tutumları (H1a: kendi kendini yönetme, H1b: değerlerine göre hareket etme) ile algılanan istihdam edilebilirlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H6:** Sınırsız kariyer tutumları (H1a: psikolojik hareketlilik, H1b: fiziksel hareketlilik) ile algılanan istihdam edilebilirlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H7:** Kariyer tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H8:** Algılanan istihdam edilebilirlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın hipotezlerinin ifade edildiği araştırma modeli Şekil 1 'de gösterilmektedir.

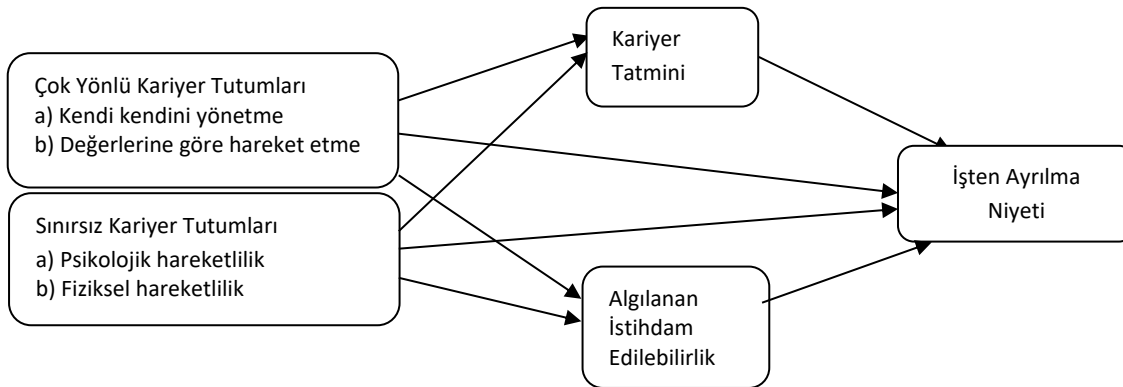


Figure 1. The Hypothesized Model

## Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamına Nevşehir'de dört hizmet sektöründeki (turizm, finans, eğitim ve sağlık) çalışanlarla dahil edilmiştir. Araştırma örneklemini, turizm sektöründeki dört ve beş yıldızlı otel çalışanları, finans sektöründeki banka çalışanları, eğitim sektöründeki öğretmen ve akademisyenler, sağlık sektöründeki doktor ve hemşirelerle sınırlandırıldı. Bu sektörlerde çalışan personel sayısı tam olarak belirlenemediği için  $n = z^2(pq)/e^2$  formülü kullanılarak örneklem sayısı 385 olarak hesaplanmıştır (Chi ve Qu, 2008). Bu sayıya ulaşmak için Nisan 2019 ile

Haziran 2019 arasında 500 anket formu dağıtılmıştır. Anket formlarını toplam 392 çalışan doldurmuştur. Anketin geri dönüş oranı% 78'dir.

Katılımcıların çoğunluğu 26-35 yaşları arasında (%47.4) ve erkek (%51.3) katılımcılardan oluşmaktadır. Aynı zamanda çoğunluğu (%70.9) evli ve lisans derecesine (%46.9'u) sahiptir. %38,3'ünün çocuğu yoktur ve %59,9'u İç Anadolu Bölgesi doğumludur. %34,7'si öğretmen, %19,6'sı akademisyen, %15,6'sı turizm çalışanı, %12'si hemşire, %11'i banka çalışanı ve %7,1'i doktordur. %55,9'u özel sektörde çalışmıştır. %37,8'i aynı kurumda, %40,6'sı aynı statüde bir ile beş yıl arasında çalışmıştır. %90,8'i çalışan, %9,2'si yönetici konumundadır.

### Veri Toplama Araçları

**Kariyer Tutumları:** Kariyer tutumlarını ölçmek için Brisco ve arkadaşları (2006a) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Sınırsız kariyer ölçeği 13 madde ve çok yönlü kariyer ölçeği 14 maddeden oluşmaktadır. Katılımcılar, kariyerlerin yönetmekten ne derecede sorumlu olduklarına yönelik düşüncelerini ölçekte değişkenler üzerinde belirtmişlerdir. Bu çalışmada ölçek literatürde olduğu gibi kullanılmış ve dört alt boyutu da literatürde adlandırıldığı şekilde adlandırılmıştır. Türkiye'de yapılan birçok çalışmada bu ölçeklerin Türkçe versiyonu kullanılmıştır (Kale ve Özer, 2012; Akgemci vd., 2018). Bu çalışmada, kendi kendini yönetme boyutunun güvenilirliği (Cronbach's Alpha) .83, hareket etme boyutunun güvenilirliği .83, psikolojik hareketlilik boyutunun güvenilirliği .77, fiziksel hareketlilik boyutunun güvenilirliği .85'dir.

**Kariyer Tatmini:** Kariyer tatminini ölçmek için Greenhaus ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen 5 maddeden oluşan beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılar, kariyerlerinden ne kadar memnun olduklarını ölçekte belirtmişlerdir (ör. "Kariyerimde başardığım başarıdan memnunum"). Türkiye'de yapılan birçok çalışmada ölçeğin Türkçe versiyonu kullanılmıştır (Kale 2019; Uzunbacak vd., 2019). Bu çalışmada, kariyer tatmini ölçeğinin güvenilirliği (Cronbach's Alpha) .85'tir.

**Algılanan İstihdam Edilebilirlik:** Algılanan istihdam edilebilirliği ölçmek için De Vos ve Soens (2008) tarafından geliştirilen 3 maddeli 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılar, ölçek üzerinde ne ölçüde istihdam edilebilir olduklarına inandıklarını belirtmişlerdir (ör. "Başka bir işverenle kolayca karşılaştırılabilir bir iş bulabileceğime inanıyorum"). Orijinal ölçeğin güvenilirliği (Cronbach's Alpha) .91 idi. Ölçek, araştırmacılar tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin güvenilirliği .87'dir.

**İşten Ayrılma Niyeti:** İşten ayrılma niyetini ölçmek için Cammann ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilen Nadiri ve Tanova (2010) tarafından atıfta bulunulan 3 maddeli 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılar, mevcut işi bırakıp başka birini aramayı ne ölçüde düşündüklerini ölçeklerde belirtmişlerdir (örneğin, "İşimi sık sık bırakmayı düşünüyorum"). Türkiye'de yapılan bir çalışmada ölçeğin Türkçe versiyonu kullanılmıştır (Şahin, 2011). Bu çalışmada ölçeğin güvenilirliği .88'dir.

Ölçeklerin güvenirlik katsayıları .70'in üzerinde olduğu için tüm ölçekler güvenilir olarak kabul edilmiştir (Nunnaly, 1967). Ölçme modeli için geçerlilik analizleri yapılmış ve faktör yükleri daha düşük olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Araştırmada kullanılan tüm ölçekler için faktör yükleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

### Verilerin Analizi

Araştırma modelini test etmek için Kısmi Kareler-Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) kullanılmıştır. PLS-SEM, örneklem boyutu ve ölçeklerin varsayımları karşılamaları açısından minimum talepler sunması nedeniyle modelleri analiz etmek için önemli bir araçtır. Ayrıca PLS-SEM, analizlerin iki önemli sorun olan faktör belirleme ve kabul edilebilirlik koşulları daha esnektir (Fornell ve Bookstein, 1982). PLS-SEM, verilerinin dağılımından bağımsız bir tahminleme yöntemi olması sebebi yapısal eşitlik modellerini sınamak için kullanılan yinelemeli bir yöntemdir (Fornell ve diğerleri, 1996). Dolayısıyla, PLS-SEM, verilerinin dağılımından bağımsız bir yöntem olduğu için kovaryans temelli tekniklere göre daha az istatistiksel koşul ve kısıtlamaya sahiptir. Genellikle açıklayıcı çalışmalarda (Hair ve diğerleri, 2014) ve çok sayıda değişken arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalarda (Chin, 1998) PLS-SEM kullanılmasının daha uygun olduğu kabul edilir.

Yol katsayılarının anlamlılığı ve t değerleri 5000 örnekle bootstrapping metodu ile oluşturulmuştur. Bağımsız değişkenler çok yönlü ve sınırsız tutumlarının boyutlarını yansıtmada reflective model kullanılmıştır. Yapı geçerliliği için öncelikle ölçüm modeli test edilmiştir. Sonra araştırma modeli ve hipotezlerin test edilmesi için yapısal model oluşturulmuştur.

### Ölçüm modeli

Ölçüm modelinde öncelikle gösterge yükleri incelenmiştir (Tablo 1). Gösterge yüklemeleri .70'ten yüksek olmalıdır; ancak .70 ile .40 arasındaki gösterge yükleri ise güvenirlik değeri artıyorsa modelden çıkarılabilir (Hair vd., 2011). Bileşik güvenirliği artırmak için, gösterge yükü .68'den az olan değişkenler (kendi kendine yönetme boyutunda 1. ve 8. maddeler, değerlerine göre hareket etme boyutunda 9. ve 10. maddeler; psikolojik hareketlilik boyutunda 3., 7. ve 8. maddeler, kariyer tatmini ölçeğinden 3. madde) modelden çıkarılmıştır.

**Tablo 1.** Ölçeklere İlişkin Veriler: Yakınsak Geçerlik (n = 392)

Boyutlar	Faktör Yüğü	CR	AVE	$\alpha$	
Kendi kendini yönetme	PC2	.814	.882	.600	.834
	PC3	.749			
	PC4	.747			
	PC5	.861			
	PC6	.723			
	PC7	.834			
	Değerlerine göre hareket etme	PC11			
PC12		.799			
PC13		.736			
PC14		.792			
Psikolojik hareketlilik	BC1	.706	.837	.508	.775
	BC2	.721			
	BC4	.742			
	BC5	.697			

	BC6	.695			
Fiziksel hareketlilik	BC9	.761			
	BC10	.878			
	BC11	.758	.893	.627	.850
	BC12	.782			
	BC13	.773			
Kariyer tatmini	CS1	.699			
	CS2	.869	.902	.700	.857
	CS4	.906			
	CS5	.857			
	Algılanan istihdam edilebilirlik	PE1	.912		
PE2		.885	.914	.728	.879
PE3		.745			
İşten ayrılma niyeti	TI1	.891			
	TI2	.925	.929	.814	.886
	TI3	.891			

Yakınsak geçerlik için, AVE değerinin .50'den yüksek ve CR değerinin AVE'den yüksek olması gerektiği belirtilmektedir. Mevcut çalışmada AVE değerleri .508 ile .814 arasında ve tüm değerler .50'nin üzerindedir. Ayrıca CR değerleri AVE değerlerinden daha yüksektir (Tablo 1). Her yapı için hesaplanan AVE değerlerinin karekökü diğer değişkenlerle her bir değişkenin korelasyon katsayısından yüksek olduğunda ayırt edici geçerliliğin sağlandığı ileri sürülmüştür (Hair vd., 2006; Fornell ve Larcker, 1981; Ringle vd. al., 2015). Çalışmada her bir yapının AVE değerinin karekökünün bir değişkenin diğer değişkenlerle korelasyon katsayılarından daha yüksek olması (Tablo 2) yakınsak ve ayırt edici geçerliliğin sağlandığını göstermiştir.

**Tablo 2.** Ayırt Edici Geçerlik

	1	2	3	4	5	6	7
1-Kendi kendini yönetme	<b>.775</b>						
2-Değerlerine göre hareket etme	.438	<b>.762</b>					
3-Psikolojik hareketlilik	.146	.223	<b>.712</b>				
4-Fiziksel hareketlilik	.280	.090	.062	<b>.792</b>			
5-Kariyer tatmini	.312	.130	.193	-.291	<b>.837</b>		
6-Algılanan istihdam edilebilirlik	.143	.136	.209	.011	.285	<b>.853</b>	
7-İşten ayrılma niyeti	-.019	-.011	.137	.199	-.246	.006	<b>.902</b>

**Not:** AVE değerleri koyu gösterilmektedir.

Son olarak, Harman'ın tek faktör testi, yaygın yöntem yanlılığını analiz etmek için kullanılmıştır (Grafton vd.,2010; Burney vd., 2009). Bu testte bütün değişkenler birlikte faktör analizine tabi tutulmaktadır. Harman testine göre; önemli düzeyde bir ortak yöntem sapması, tek bir faktörün veya toplam varyansın büyüklüğünü gösteren genel bir faktörün çıkmasıyla anlaşılabilir. Mevcut çalışma kapsamında yapılan faktör analizi sonuçları, özdeğeri 1'den büyük olan ve toplam varyansların %63'ünü oluşturan 7 faktör ortaya çıkartmıştır. Birinci faktör toplam varyansın %17.4'ünü oluşturmakta, bu değerinde toplam varyansın çoğunluğuna karşılık gelmemektedir. Çıkan sonuçlara göre, bu çalışmadaki ortak yöntem sapmasıyla ilgili bulguların anlamlı düzeyde olmadığını söylemek mümkündür.

### Yapısal model

Araştırma hipotezleri kurulan yol modeli ile test edilmiştir. İlk olarak, yordayan yapıların endojen yapılarla yakından ilişkili olup olmadığını belirlemek için, doğrusallık (collinearity) analizi uygulanmıştır. Yordayıcı yapıların varyans büyütme faktörünün (VIF) 3'ün altında olduğu ve doğrusallık olmadığı sonucuna varılmıştır. Ardından, blindfolding prosedüründen sonra  $Q^2$ 'nin sıfırdan büyük olduğu bulunmuştur. Hair ve ark. (2011)'na göre, bu bulgu yapısal modelin yordayıcı ilişkilerini yansıtmaktadır. Analizlerin bulguları Tablo 3'te verilmiştir. Modelin sonuçlarına göre, çok yönlü kariyerin her iki boyutu ile (kendi kendini yönetme, değerlerine göre hareket etme) işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Bu etkiye ilişkin kurulan H1a ve H1b reddedilmiştir. Psikolojik sınırsızlık ile işten ayrılma niyeti arasında her hangi bir ilişki bulunamazken, fiziksel sınırsızlık ile işten ayrılma niyeti pozitif ilişkilidir. Fiziksel sınırsızlık tutumlarına sahip bireylerin işten ayrılma niyetleri yüksek olmaktadır. H2a reddedilmiştir, H2b kabul edilmiştir.

Kariyer tutumları ile kariyer tatmini ilişkilerine bakıldığında, çok yönlü kariyerin kendi kendini yönetme boyutu ile kariyer tatmininin pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Kariyerlerin sorumluluğu işletmelerinden ziyade kendi üzerine alan bireylerin kariyer tatminleri de yüksek olmaktadır. H2a kabul edilmiştir. Çok yönlü kariyerin değerlerine göre hareket etme boyutu ile kariyer tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. H2b reddedilmiştir. Sınırsız kariyer boyutlarının her ikisi de (psikolojik ve fiziksel sınırsızlık) kariyer tatmini ile ilişkilidir. Psikolojik sınırsızlık tutumları kariyer tatmini ile pozitif ilişkili iken fiziksel sınırsızlık tutumları negatif ilişkilidir. H3a ve H3b kabul edilmiştir.

Çok yönlü kariyer tutumlarından hem kendi kendini yönetme boyutu hem de değerlerine göre hareket etme boyutunun algılanan istihdam edilebilirlik ile aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. H5a ve H5b reddedilmiştir. Fiziksel sınırsızlık ile algılanan istihdam edilebilirlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemezken, psikolojik sınırsızlık ile algılanan istihdam edilebilirlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. H6a kabul edilmiş ancak H6b reddedilmiştir. Kariyer tatmininin işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğu görülmüştür. Yani, kariyerlerin tatmin olan bireylerin işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. H7 kabul edilmiştir. Algılanan istihdam edilebilirlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ve dolayısıyla H8 reddedilmiştir.

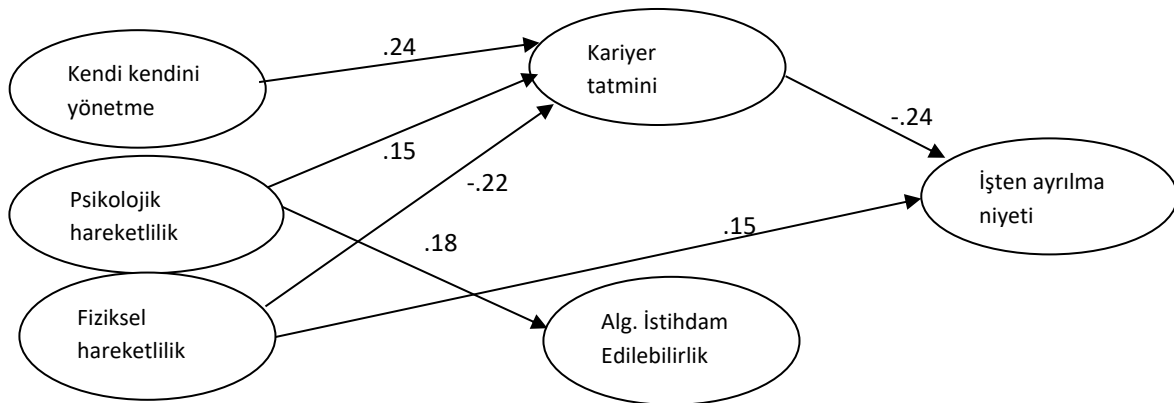
**Tablo 3.** Yapısal Modelin Sonuçları

Endojen yapılar	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>		
Kariyer tatmini	.164	.096		
Algılanan istihdam edilebilirlik	.060	.035		
İşten ayrılma niyeti	.103	.070		
İlişkiler (Yollar)	Yol katsayısı	t	p	
H1a= Kendi kendini yönetme → İşten ayrılma niyeti	.100	1.581	.114	Desteklenmedi
H1b=Değerlerine göre hareket etme → İşten ayrılma niyeti	.004	0.064	.949	Desteklenmedi
H2a= Psikolojik hareketlilik → İşten ayrılma niyeti	.115	1.834	.067	Desteklenmedi
H2b= Fiziksel hareketlilik → İşten ayrılma niyeti	.152	2.549	.011*	Desteklendi

H3a= Kendi kendini yönetme → Kariyer tatmini	.242	4.084	.000*	Desteklendi
H3b= Değerlerine göre hareket etme → Kariyer tatmini	-.029	0.362	.717	Desteklenmedi
H4a= Psikolojik hareketlilik → Kariyer tatmini	.150	2.631	.009*	Desteklendi
H4b= Fiziksel hareketlilik → Kariyer tatmini	-.217	3.996	.000*	Desteklendi
H5a= Kendi kendini yönetme → Algılanan istihdam edilebilirlik	.102	1.456	.145	Desteklenmedi
H5b= Değerlerine göre hareket → Alg. istihdam edilebilirlik	.054	0.618	.537	Desteklenmedi
H6a= Psikolojik hareketlilik → Algılanan istihdam edilebilirlik	.184	2.681	.007*	Desteklendi
H6b= Fiziksel hareketlilik → Algılanan istihdam edilebilirlik	.034	0.516	.606	Desteklenmedi
H7= Kariyer tatmini → İşten ayrılma niyeti	-.235	3.919	.000*	Desteklendi
H8= Algılanan istihdam edilebilirlik → İşten ayrılma niyeti	.085	1.175	.240	Desteklenmedi

\*p < .05

Dolaylı etkilere bakıldığında, üç anlamlı yol olduğu görülmektedir. Kendi kendini yönetme kariyer tutumları, kariyer tatmini aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı olarak etkilidir ( $\beta = -.057$ ,  $t = 2.831$ ,  $p = 0.005$ ). Benzer şekilde psikolojik hareketlilik ( $\beta = -.035$ ,  $t = 2.121$ ,  $p = 0.034$ ) ve fiziksel hareketlilik de ( $\beta = .051$ ,  $t = 2.688$ ,  $p = 0.007$ ) kariyer tatmini aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı olarak etkilidir. Analizlerden sonra kabul edilen hipotezlere ilişkin yollar Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2. Kabul Edilen Hipotezlere İlişkin Yollar

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Değişen iş hayatı, geleneksel kariyer anlayışındaki farklılıkları ortaya çıkarmıştır ve özellikle çok yönlü ve sınırsız kariyer olmak üzere yeni kariyer anlayışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu nedenle bu çalışmada, hizmet sektöründeki çalışanlardan oluşan bir örneklem üzerinde, çok yönlü kariyer, sınırsız kariyer, işten ayrılma niyeti, kariyer tatmini ve algılanan istihdam edilebilirlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Çok yönlü kariyer ve sınırsız kariyerin özellikleri ve değerleri arasında özgürlük, hareketlilik ve kişinin kendi kariyerine yön vermesi yer aldığından, çalışanların işten ayrılma niyetleri olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, çalışma, kendi kendini yönetme, değerlerine göre hareket etme ve psikolojik hareketliliğin işten ayrılma niyetine doğrudan etkisi olmadığını ortaya koydu. Sonuçlar literatürdeki bazı çalışmalarla uyumludur. Baruch vd. (2016b) çok yönlü

kariyer tutumları ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç çalışanların yaşam koşullarını etkileyen diğer faktörlerden (aile ilişkileri, çalışma koşulları, ekonomik durumlar vb.) kaynaklanabilir.

Beklentiler ve literatürdeki bazı araştırmalar doğrultusunda (Cerdin ve Le Pargneux, 2014; Rodrigues vd., 2015) yapılan çalışmada fiziksel hareketliliğin işten ayrılma niyetini doğrudan etkilediği bulunmuştur. Fiziksel hareketlilik, iş güvenliğinden uzaktır ve yüksek işten ayrılma niyetine neden olabilir. De Cuyper vd. (2011a) sınırsız kariyer tutumları olan çalışanların mevcut organizasyonlarına daha az bağlı olduklarını, çünkü genellikle daha özgüvenli olma eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca Çakmak (2011), fiziksel hareketlilik tutumu olan sınırsız kariyer odaklı bireylerin daha düşük örgütsel bağlılığa sahip olduklarını bulmuştur.

Çok yönlü kariyerin kendi kendini yönetme boyutu ile kariyer tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Kendi kariyerini yöneten çalışanların kariyerlerinden daha memnun olmaları normaldir, çünkü bu çalışanlar kariyerlerinde söz sahibidir ve kariyerlerine istedikleri gibi yön verirler. Bu sonuç, literatürdeki önceki birçok çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir (Volmer ve Spurk, 2011; Enache vd., 2011; Briscoe vd., 2012; Cerdin ve Le Pargneux, 2014; Zhang vd., 2015; Herrmann vd., 2015; Lo Presti vd., 2018; Stauffer vd., 2019). Ancak araştırmada çok yönlü kariyer tutumlarının değerlerine göre hareket etme boyutu ile kariyer tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bunun nedeni, çalışanların değerleriyle tutarlı kariyer fırsatlarıyla karşılaşmaması veya değerlerinin örgütsel gereksinimlere uymaması olabilir. Bu bulguların, literatürdeki pek çok çalışmanın bulgularıyla benzerlik taşıdığı görülmektedir (Volmer ve Spurk, 2011; Cerdin ve Le Pargneux, 2014; Herrmann vd., 2015).

Sınırsız kariyer boyutlarından psikolojik sınırsızlık tutumları kariyer tatmini ile pozitif ilişkilidir. Bu durum, genel olarak yeni durumlar ve deneyimlerden heyecan duyan çalışanların algılarından kaynaklanmış olabilir (Briscoe vd., 2006). Literatürde bazı çalışmalarda (Enache vd., 2011; Verbruggen 2012; Volmer ve Spurk 2011; Cerdin ve Le Pargneux 2014) psikolojik sınırsızlık tutumları ile kariyer tatmini arasında ilişki bulunamazken, bazı çalışmalarda (Briscoe et al. 2012), pozitif ilişki bulunmuştur. Türkiye'de yapılan bir araştırma, sınırsız kariyer tutumları ile kariyer başarısı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur (Uzunbacak vd., 2019). Çalışmamızın sonuçlarına göre fiziksel sınırsızlık ile kariyer tatmini arasında ise negatif ilişki bulunmaktadır. Bu bulgu literatürdeki çalışmalarla (Enache et al. 2011; Cerdin ve Le Pargneux 2014) paralellik göstermektedir. Mevcut mesleklerinden daha az memnun olan çalışanlar daha kötü performans gösterirler ve genellikle daha düşük maaş alırlar ve bu nedenle organizasyonlarını değiştirme eğilimindedirler. Dahası, daha uzun örgütsel görev süresine sahip çalışanlar daha az fiziksel hareketliliğe sahip olma ve kariyer yollarından tatmin olma eğilimindedir (Verbruggen, 2012).

Beklentilerin ve literatürdeki çalışmaların aksine (Lin 2015; Zafar vd., 2017; Hofstetter ve Rosenblatt 2017; Rodrigues vd., 2019) çok yönlü kariyer tutumları ile (kendi kendini yönetme, değerlerine göre hareket etme) algılanan istihdam edilebilirlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çok yönlü kariyer tutumlarına sahip bireylerin kendi yeteneklerine daha fazla güvendikleri için işletme dışında istihdam edilebileceklerine dair algılarının yüksek olması doğaldır. Ancak bu çalışmada iki değişken arasında ilişki çıkmamasının sebebi, bireysel

yeteneklerinin dışında çevresel şartlardaki olumsuzluklar (ekonomik koşullar veya işgücü piyasasından kaynaklanan iş bulma sıkıntısı gibi) etkili olabilir. Çünkü bu çalışmada çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarının algılanan istihdam edilebilirlik üzerinde açıklayıcılık gücünün de düşük olduğu görülmektedir.

Psikolojik sınırsızlık kariyer tutumları ile algılanan istihdam edilebilirlik arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç literatürdeki çalışmalarla (Hofstetter ve Rosenblatt 2017; Lo Presti vd., 2018; Rodrigues, vd., 2019) paralellik göstermektedir. Sınırsızlık zihniyetine sahip bireylerin değişime, yeni şeyler öğrenmeye ve fırsatları araştırmaya istekli olmaları, yeni işlere kolayca adapte olmaları istihdam edilebilirliklerine yönelik algılarını arttırmaktadır. Beklentilerin ve literatürdeki çalışmaların aksine (Rodrigues vd., 2019) fiziksel sınırsızlık kariyer tutumları ile istihdam edilebilirlik arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Kariyer tatmini, işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkilidir ve bu sonuç hem Türkiye'deki hem de yurt dışındaki örneklem üzerinde yapılan çalışmalarla (Anafarta ve Yılmaz, 2019; Kenek ve Sökmen, 2018; Gerçek vd., 2015; Joo ve Park, 2010; Baruch ve Lavi-Steiner, 2015; Cerdin ve Le Pargneux, 2014; Guan vd., 2014; Guan vd., 2015; Chan ve Mai, 2015; Rodrigues vd., 2015) benzerlik taşımaktadır. Kariyerlerinden tatmin olan bireylerin işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Aynı zamanda çok yönlü kariyerin kendi kendini yönetme boyutu ve sınırsız kariyerin psikolojik ve fiziksel kariyer boyutları kariyer tatmini aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı olarak etkilidir ve literatürdeki çalışmalar (Baruch ve Lavi-Steiner, 2015) bu ilişkiyi desteklemektedir.

Algılanan istihdam edilebilirlik ile işten ayrılma niyeti arasında ise bir ilişki bulunamamıştır. Literatürdeki pek çok çalışmada (Van Der Vaart vd. 2015; Açıkgöz vd., 2016; Vırğa vd., 2017) algılanan istihdam edilebilirlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki bulunmasına rağmen, bu çalışmadaki bulgularla paralel olarak De Cuyper vd. (2011) çalışmalarında aralarında bir ilişki bulunamamıştır.

Bu çalışma teoriye birkaç açıdan katkı sağlamaktadır. Bu çalışma ile çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarını, kariyer tatmini, istihdam edilebilirlik ve işten ayrılma niyeti birlikte ele alınmıştır. Daha önce bu ilişkileri inceleyen bir çalışmaya rastlanmadığından bu çalışmanın teorik katkısı önemlidir. Aynı zamanda Türkiye ve hizmet sektörü örneğinde kariyer tutumları ile ilgili çalışmaların sınırlı olması nedeniyle, bu kapsamdaki literatüre de katkısı bulunmaktadır. Bu çalışma aynı zamanda çalışanlar ve işletmeler için de katkı sağlayabilir. Fiziksel sınırsızlık tutumu hariç diğer kariyer tutumlarının işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkisinin olmaması, yöneticilerin bu tutumlara sahip bireyleri işe alırken kısa sürede işten ayrılacaklarına yönelik kaygılarını azaltacaktır. Kendi kendini yönetme ve psikolojik hareketlilik tutumlarına sahip bireylerin kariyer tatminlerinin yüksek olması ve kariyer tatmininin de işten ayrılma niyetini azaltması, hem işletmeler hem de bireyler için kariyer tatmininin sağlanmasının önemine dikkat çekmektedir.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle çalışmada kariyere yönelik çalışanların örgütsel veya mesleki davranışları değil, kariyer tutumları ölçülmüştür. İkinci olarak, ölçümler daha öznel çünkü katılımcılar kendi kendilerini değerlendirdikleri ölçekler kullanılmıştır. Bu çalışmada çok yönlü kariyer, sınırsız kariyer, kariyer tatmini, algılanan istihdam edilebilirlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir diğer



çalışmalarda bulguları genişletmek için kariyer tutumları ile üst yönetim desteği, örgütsel bağlılık, iş tatmini veya yaşam doyumu arasındaki ilişki araştırılabilir.

#### ETİK METNİ

“Bu makalede dergi yazım kurallarına, yayın ilkelerine, araştırma ve yayın etiği kurallarına, dergi etik kurallarına uyulmuştur. Makale ile ilgili doğabilecek her türlü ihlallerde sorumluluk yazar(lar)a aittir.”

#### KAYNAKÇA

- Açıkgöz, Y., Sümer, H. C. ve Sumer, N. (2016). Do Employees Leave Just Because They Can? Examining the Perceived Employability-Turnover Intentions Relationship. *The Journal of Psychology*, 150, 666-683.
- Akgemci, T., Sağır, M. ve Şenel G. (2018). Örgütsel Desteğin Değişken Ve Sınırsız Kariyer Yönelimleri Aracılığı İle Örgütsel Bağlılığa Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1327-1350.
- Anafarta, A. ve Yılmaz, Ö. (2019). Kariyer Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2944-2959.
- Arnold, J. ve Cohen, L. (2007). The Psychology of Careers in Industrial and Organizational Settings: A Critical but Appreciative Analysis. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 23, 1-44.
- Arthur, M. (1994). The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Arthur, M. B. ve Rousseau, D. M. (1996). Introduction: The Boundaryless Career as a New Employment Principle. In M. B. Arthur and D. M. Rousseau (Eds.), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era* (pp. 3-20). New York: Oxford University Press.
- Arthur, M. B., Inkson, K. ve Pringle, J. K. (1999). *The New Careers: Individual Action and Economic Change*. London: Sage.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N. ve Wilderom, C.P.M. (2005). Career Success in a Boundaryless Career World. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.
- Baruch Y., Wordsworth R., Mills C. ve Wright S. (2016a). Career and Work Attitudes of Blue-Collar Workers, and the Impact of a Natural Disaster Chance Event on the Relationships between Intention to Quit and Actual Quit Behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 459-473.
- Baruch, Y. ve Lavi-Steiner, O. (2015). The Career Impact of Management Education from an Average-Ranked University: Human Capital Perspective. *Career Development International*, 20(3), 218-237.
- Baruch, Y., Humbert, A. L. ve Wilson, D. (2016b). The Moderating Effects of Single vs Multiple-Grounds of Perceived-Discrimination on Work-Attitudes: Protean Careers and Self-Efficacy Roles in Explaining Intention-To-Stay. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(3), 232-249.
- Berntson, E. (2008). *Employability Perceptions: Nature, Determinants, and Implications for Health and Well-Being*. (Unpublished doctoral dissertation), Department of Psychology, Stockholm University, Stockholm.

- Breitenmoser, A., Bader, B. ve Berg, N. (2018). Why Does Repatriate Career Success Vary? An Empirical Investigation from both Traditional and Protean Career Perspectives. *Human Resource Management*, 57, 1049-1063.
- Briscoe, J. P. ve Hall, D. T. (2006a). Special Section on Boundaryless and Protean Careers: Next Steps in Conceptualizing and Measuring Boundaryless and Protean Careers. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 1-3.
- Briscoe, J. P. ve Hall, D. T. (2006b). The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T. ve De Muth, R. L. F. (2006). Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Briscoe, J. P., Henagan, S. C., Burton, J. P. ve Murphy, W. M. (2012). Coping with an Insecure Employment Environment: The Differing Roles of Protean and Boundaryless Career Orientations. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 308-316.
- Burney, L. L., Henle, C. A. ve Widener, S. K. (2009). A Path Model Examining the Relations among Strategic Performance Measurement System Characteristics, Organizational Justice, and Extra- and In-Role Performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4), 305-321.
- Çakmak, K. Ö. (2011). *Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Çakmak-Otluoğlu, Ö. (2012). Protean and Boundaryless Career Attitudes and Organizational Commitment: The Effects of Perceived Supervisor Support. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 638-646.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. ve Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. (Unpublished manuscript). Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- Carbery, R. ve Garavan, T. (2005). Organizational Restructuring and Downsizing: Issues Related to Learning, Training and Employability of Survivors. *Journal of European Industrial Training*, 29(6), 488-508.
- Cerdin, J. ve Le Pargneux, M. (2014). The Impact of Expatriates' Career Characteristics on Career and Job Satisfaction, and Intention to Leave: An Objective and Subjective Fit Approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2033-2049.
- Çetin, C. ve Karalar, S. (2016). X, Y, Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 157-197.
- Chan, S. H. J. ve Mai, X. (2015). The Relation of Career Adaptability to Satisfaction and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 130-139.
- Chan, W.S. ve Dar, O.L. (2014). Boundaryless Career Attitudes, Employability and Employee Turnover: Perspective from Malaysian Hospitality Industry. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 7(12), 2516-2523.
- Chi C.G. ve Qu, H. (2008). Examining the Structural Relationships of Destination Image, Tourist Satisfaction and Destination Loyalty: An Integrated Approach. *Tourism Management*, 29(4), 624-636.

- Chin, W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cho, H. ve Park Y. (2017). A Study on the Impact of Career Maturity on the Protean Career Attitude and the Subjective Career Success of College Students. *The Journal of Korean Contents Association*, 17(9), 212-224.
- Clarke, M. (2009). Plodders, pragmatists, visionaries and opportunists: Career patterns and employability. *Career Development International*, 14(1), 8-28.
- Clarke, M.A. ve Patrickson, M. (2008). The New Covenant of Employability. *Employee Relations*, 30(2), 121-41.
- Çolakoglu, S. N. (2011). The Impact of Career Boundarylessness on Subjective Career Success: The Role of Career Competencies, Career Autonomy, and Career Insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 47-59.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Creed, P. A., Macpherson, J. ve Hood, M. (2011). Predictors of "New Economy" Career Orientation in an Australian Sample. *Journal of Career Development*, 38, 369-389.
- 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.
- De Cuyper N., Mauno, S., Kinnunen, U. ve Mäkikangas A. (2011a). The Role of Job Resources in the Relation between Perceived Employability and Turnover Intention: A Prospective Two-Sample Study. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 253-263.
- De Cuyper, N., Van der Heijden B.I.J.M. ve De Witte, H. (2011b). Associations between Perceived Employability, Employee Well-Being and Its Contribution to Organizational Success: A Matter of Psychological Contracts. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1486-1503.
- De Cuyper, N. ve De Witte, H., (2008). Volition and Reasons for Accepting Temporary Employment: Associations with Attitudes, Well-Being, and Behavioral Intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 363-387.
- De Grip, A., Van Loo, J. ve Sanders, J. (2004). The Industry Employability Index: Taking Account of Supply and Demand Characteristics. *International Labour Review*, 143, 211-233.
- Demir, S. (2019). Çalışanların Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Van YYÜ İİBF Dergisi*, 4(7), 5-29.
- De Vos, A. ve Segers, J. (2013). Self-Directed Career Attitude and Retirement Intentions. *Career Development International*, 18(2), 155-172.
- De Vos, A. ve Soens, N. (2008). Protean Attitude and Career Success: The Mediating Role of Self-Management. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 449-456.
- DeFillippi, R.J. ve Arthur M.B. (1996). Boundaryless Contexts and Careers: A Competency-Based Perspective. M. B. Arthur ve D. M. Rousseau (Eds.), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era* (pp. 116-131). New York: Oxford University Press.

- Direnzo, M. C. ve Greenhaus, J. H. (2011). Job Search and Voluntary Turnover in a Boundaryless World: A Control Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 36(3), 567-589.
- 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.
- Elman, C., ve O'Rand, A. M. (2002). Perceived Labor Market Insecurity and the Educational Participation of Workers at Midlife. *Social Science Research*, 31(1), 49-76.
- Enache, M., Sallan, J. M., Simo, P. ve Fernandez, V. (2011). Examining the Impact of Protean and Boundaryless Career Attitudes upon Subjective Career Success. *Journal of Management and Organization*, 17(4), 459-473.
- Fornell, C. ve Bookstein, F. L. (1982). Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J. ve Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.
- Forrier, A., Sels, L. ve Stynen, D. (2009). Career Mobility at the Intersection between Agent and Structure: A Conceptual Model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 739-759.
- Fuller, J.B. ve Marler, L.E. (2009). Change Driven by Nature: A Meta-Analytic Review of the Proactive Personality Literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 329-345.
- Gerçek, M., Elmas Atay, S. ve Dündar, G. (2015). Çalışanların İş-Yaşam Dengesi İle Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *KAÜ İİBF Dergisi*, 6(11), 67-86.
- Grafton, J., Lillis, A. M. ve Widener, S. K. (2010). The Role of Performance Measurement and Evaluation in Building Organizational Capabilities and Performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 689-706.
- Granrose, C.S. ve Baccili, P. A. (2006). Do Psychological Contracts Include Boundaryless or Protean Careers? *Career Development International*, 11(2), 163-182.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. ve Wormley, W. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Grimland, S., Vigoda-Gadot, E. ve Baruch, Y. (2011). Career Attitudes and Success of Managers: The Impact of Chance Event, Protean, And Traditional Careers. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1074-1094.
- Guan, Y., Arthur, M. B., Khapova, S. N., Hall, R. J. ve Lord, R. G. (2019). Career Boundarylessness and Career Success: A Review, Integration and Guide To Future Research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 390-402.
- Guan, Y., Wen, Y., Chen, S. X., Liu, H., Si, W., Liu, Y., Wang, Y., Fu, R., Zhang, Y. ve Dong, Z. (2014). When Do Salary and Job Level Predict Career Satisfaction and Turnover Intention among Chinese Managers? The Role of Perceived Organizational Career Management and Career Anchor. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 596-607.

- Guan, Y., Zhou, W., Ye, L., Jiang, P. ve Zhou, Y. (2015). Perceived Organizational Career Management and Career Adaptability as Predictors of Success and Turnover Intention among Chinese Employees. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 230-237.
- Gunz, H., Evans M. ve Jalland, M. (2000). Career Boundaries in a Boundaryless World. In M. Peiperl, M. Arthur, R. Goffee and T. Morris (Eds.), *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hair, J. F., Hult, G. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J.F, Black, W.C., Babin, B.J, Anderson, R.E. ve Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis* (6 th Ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
- Hall, D.T. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10, 8-16.
- Hall, D.T. (2002). *Careers in and out of Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hall, D.T. (2004). The Protean Career: A Quarter-Century Journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.
- Hall, D.T. ve Chandler, D.E. (2005). Psychological Success: When the Career is a Calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 155-176.
- Hall, D.T. ve Moss, J. E. (1998). The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.
- Herrmann, A., Hirschi, A. ve Baruch, Y. (2015). The Protean Career Orientation as Predictor of Career Outcomes: Evaluation of Incremental Validity and Mediation Effects. *Journal of Vocational Behavior*, 88(1), 205-214.
- Hess, N., Jepsen, D. M. ve Dries, N. (2012). Career and Employer Change in the Age of the "Boundaryless" Career. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 280-288.
- Hofstetter, H. ve Rosenblatt, Z. (2016). Predicting Protean and Physical Boundaryless Career Attitudes by Work Importance and Work Alternatives: Regulatory Focus Mediation Effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(15), 2136-2158.
- Inkson, K. (2006). Protean and Boundaryless Career as Metaphors. *Journal of Vocational Behaviour*, 69(1), 48-63.
- Jackson, C. (1996). Managing and Developing a Boundaryless Career: Lessons from Dance and Drama. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 617-28.
- Joo, B. ve Park, S. (2010). Career Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: The Effects of Goal Orientation, Organizational Learning Culture and Developmental Feedback. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(6), 482-500.
- Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W. ve Bretz, R.D. (1995). An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success. *Personnel Psychology*, 48, 485-519.
- 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.

- Kale, E. (2019). Proaktif Kişilik ve Kontrol Odağının, Kariyer Tatmini ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research*, 5(2), 144-154.
- Kaspi-Baruch, O. (2016). Motivational Orientation as a Mediator in the Relationship between Personality and Protean and Boundaryless Careers. *European Management Journal*, 34(2), 182-192.
- Kenek, G. ve Sökmen, A. (2018). İş Özelliklerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kariyer Tatmininin Aracı Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 622-239.
- King, Z. (2004). Career Self-Management: Its Nature, Causes and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 112-133.
- Laschinger, H.K. (2012). Job and Career Satisfaction and Turnover Intentions of Newly Graduated Nurses. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 472-484.
- 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.
- Lips-Wiersma, M. ve Hall, D.T. (2007). Organizational Career Development Is Not Dead: A Case Study on Managing The New Career During Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 771-792.
- Lo Presti, A., Pluviano, S. ve Briscoe, J. P. (2018). Are Freelancers A Breed Apart? The Role of Protean and Boundaryless Career Attitudes in Employability and Career Success. *Human Resource Management Journal*, 28, 427-442.
- Macey, W.H. ve Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Miner, A.S. ve Robinson, D.F. (1994). Organizational and Population Level Learning as Engines for Career Transitions. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 345-364.
- Mirvis, P. H. ve Hall, D. T. (1994). Psychological Success and the Boundaryless Career. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 365-380.
- Nadiri, H. ve Tanova, C. (2010). An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41.
- Ng, T., Eby, L., Sorensen, K. ve Feldman, D. (2005). Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.
- Nunnally, J. (1967). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Paksoy, M., Hırlak, B. ve Balıkçı, O. (2017). Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumlarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi: Adana Örneği. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(12), 277-292.
- Park, Y. ve Rothwell, W.J. (2009). The Effects of Organizational Learning Climate, Career Enhancing Strategy, and Work Orientation on The Protean Career. *Human Resource Development International*, 12(4), 387-405.
- Pearce, J. L. ve Randel, A. E. (2004). Expectations of Organizational Mobility, Workplace Social Inclusion, and Employee Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 81-98.

- Redondo, R., Sparrow, P. ve Hernández-Lechuga, G. (2019). The Effect of Protean Careers on Talent Retention: Examining the Relationship between Protean Career Orientation, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Intention to Quit for Talented Workers. *International Journal of Human Resource Management*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579247>
- Ringle, C. M., Wende, S. ve Becker, J.M. (2015). *SmartPLS 3*. SmartPLS GmbH: Boenningstedt.
- Rodrigues, R., Butler, C. L. ve Guest, D. (2019). Antecedents of Protean and Boundaryless Career Orientations: The Role of Core Self-Evaluations, Perceived Employability and Social Capital. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 1–11.
- Rodrigues, R., Guest, D., Oliveira, T. ve Alfes, K. (2015). Who Benefits from Independent Careers? Employees, Organizations, or Both? *Journal of Vocational Behavior*, 91, 23–34.
- Sargent, L. D. ve Domberger, S. R. (2007). Exploring the Development of a Protean Career Orientation: Values and Image Violations. *Career Development International*, 12(6), 545-564.
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D. ve Henderickx, E. (2008). Protean and Boundaryless Careers: A Study on Potential Motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 212-230.
- Seibert, S. E., Crant, J. M. ve Kraimer, M. L. (1999). Proactive Personality and Career Success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-427.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. ve Crant, J. M. (2001). What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
- Seymen, O. A. (2004). Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 79-114.
- Sin, S. ve Tak J. (2017). The Relationship among Inner Meaning of Work, Protean Career, Subjective Career Success: The Moderating Effect of Career-Supported Mentoring. *Korean Journal of Industrial and Organization Psychology*, 30(1), 1-24.
- Stauffer, S. D., Abessolo, M., Zecca, G. ve Rossier, J. (2019). French-Language Translation and Validation of the Protean and Boundaryless Career Attitudes Scales: Relationships to Proactive Personality, Career Adaptability, and Career Satisfaction. *Journal of Career Assessment*, 27(2), 337-357.
- Sullivan, S. E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25, 457-484.
- Sullivan, S. E. ve M. B. Arthur (2006). The Evolution of the Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 19-29.
- 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.
- Suvacı, B. ve Paşaoğlu Baş, D. (2018). Banka Çalışanlarının Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1), 113-140.

- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Trevor-Roberts, E. (2006). Are You Sure? The Role of Uncertainty in Career. *Journal of Employment Counseling*, 43(3), 98-116.
- Uzunbacak, H. H., Zengin, S. ve Çelik, Y. (2019). Sınırsız Kariyerin Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde Kariyer Bağlılığının Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 629-642.
- Valcour, M. ve Ladge J. J. (2008). Family And Career Path Characteristics as Predictors of Women's Objective and Subjective Career Success: Integrating Traditional and Protean Career Explanations. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 300-309.
- Van der Vaart, L., Linde, B., De Beer, L. ve Cockeran, M. (2015). Employee Well-Being, Intention to Leave and Perceived Employability: A Psychological Contract Approach. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 18(1), 32-44.
- Verbruggen, M. (2012). Psychological Mobility and Career Success in the "New" Career Climate. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 289-297.
- Virgă, D., De Witte, H. ve Cifre, E. (2017). The Role of Perceived Employability, Core Self-Evaluations, and Job Resources on Health and Turnover Intentions. *The Journal of Psychology*, 151(7), 632-645.
- Volmer, J. ve Spurk, D. (2011). Protean and Boundaryless Career Attitudes: Relationships with Subjective and Objective Career Success. *Zeitschrift für Arbeitsmarkt Forschung*, 43(3), 207-218.
- Zafar, J., Farooq, M. ve Quddoos, M. U. (2017). The Relationship between Protean Career Orientation and Perceived Employability: A Study of Private Sector Academics of Pakistan. *Journal of Management Sciences*, 4(2), 133-145.
- Zaleska, K. J. ve De Menezes, L. M. (2007). Human Resources Development Practices and Their Association with Employee Attitudes: Between Traditional and New Careers. *Human Relations*, 60(7), 987-1018.
- Zhang, C., Hirschi, A., Herrmann, A., Wei, J. ve Zhang, J. (2015). Self-Directed Career Attitude as Predictor of Career and Life Satisfaction in Chinese Employees: Calling as Mediator and Job Insecurity as Moderator. *Career Development International*, 20(7), 703-716.