



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KARİYER ÇAPALARI VE KARİYER TATMİNİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE
YÖNELİK X VE Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARI
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan: **Göksu GÜNAY**

Danışman: **Doç. Dr. Fahriye Oben ÜRÜ SANI**

2018



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KARİYER ÇAPALARI VE KARİYER TATMİNİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE
YÖNELİK X VE Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARI
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan: **Göksu GÜNAY**

2018

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

28/09/2018

Enstitümüz İşletme Yönetimi Yüksek Lisans programı öğrencilerinden **145100140** numaralı **Göksu GÜNAY** "İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**Kariyer Çapaları ve Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik X ve Y Kuşağı Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma.**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun **12.09.2018** tarih ve **2018/23** sayılı toplantısında seçilen ve Sefaköy Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin 39. maddesi gereğince **75** dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oybirliği ile Kabul~~ ~~Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 3 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN

DOÇ.DR. OBEN ÜRÜ SANI


ÜYE

DOÇ.DR. SEZER CİHAN GÜNAYDIN


ÜYE

DR.ÖĞR.ÜYESİ ÖZLEM ATAN

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Kariyer Çapaları ve Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik X ve Y Kuşağı Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Göksu GÜNAY

ONAY

Tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/Raporum sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☒ Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvurmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Göksu Günay

ÖZET

KARİYER ÇAPALARI VE KARİYER TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK X VE Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Göksu GÜNAY

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Fahriye Oben ÜRÜ SANI

Eylül, 2018

Bu çalışmanın amacı, kariyer çapaları ve kariyer tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesinde X ve Y kuşağı çalışanlarının farklılıklarını ortaya koymaktır. Bu amaç çerçevesinde çalışma dört bölümde tamamlanmıştır. Birinci bölümde kariyer çapası kavramı ele alınmış; öncelikle kariyer kavramının tanımı, kariyer gelişim evreleri, kariyer sorunları ve kariyer yönetimi gibi temel konulara yer verilmiştir. Ardından kariyer çapaları ele alınarak birinci bölüm tamamlanmıştır. İkinci bölümde kariyer tatmininin kavramsal çerçevesi sunulmuştur. Kariyerin boyutları, kariyer tatminin tanımı ve ilgili kavramlar, kariyer tatminini etkileyen faktörler ile öznel ve nesnel kariyer tatmini kavramları burada açıklanmıştır. Üçüncü bölüm, iş hayatında kuşaklar konusuna ayrılmıştır. Burada öncelikle kuşak kavramı, kuşakların sınıflandırılması, kuşak kuramları, farklı kuşakların özellikleri gibi konular ele alındıktan sonra iş yaşamında X ve Y kuşaklarının farklılıklarına ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Dördüncü bölüm, araştırmanın uygulaması için ayrılmıştır ve burada öncelikle araştırmanın metodolojisi sunulmuş; ardından bulgulara yer verilerek çalışma tamamlanmıştır. Araştırmanın uygulaması için veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen anket verileri, SPSS istatistik programında analiz edilerek yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kariyer çapalarının kariyer tatminini ne derece etkilediğine kuşak farkları çerçevesinde bakıldığında; Y kuşağında güvenlik/düzen, zor olanı başarma/meydan okuma ve yaşam tarzının kariyer tatminini pozitif yönde etkilediği, girişimcilik/yaratıcılığın ise negatif yönde etkilediği görülmüştür. X kuşağında

ise yalnızca güvenlik/düzen ve yaşam tarzının kariyer tatminini pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Çapaları, Kariyer Tatmini, X Kuşağı, Y Kuşağı



ABSTRACT
A RESEARCH ON X AND Y GENERATION EMPLOYEES FOR
DETERMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN CAREER
ANCHORS AND CAREER SATISFACTON

Göksu GÜNAY

Master Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Doç. Dr. Fahriye Oben ÜRÜ SANI

September, 2018

The aim of this study is to demonstrate the differences between X and Y generation employees in terms of determining the relationship between career anchors and career satisfaction. The study has been completed in four chapters in the framework of this aim. In the first chapter, the concept of career anchor has been discussed; and first of all, fundamental topics such as the definition of the concept of career, career development phases, career problems and career management have been included. Then, the first chapter has been completed by discussing career anchors. In the second chapter, conceptual framework of career satisfaction has been presented. In this chapter, dimensions of career, definition of career satisfaction and related concepts, factors affecting career satisfaction and subjective and objective career satisfaction concepts have been explained. The third chapter has been devoted to the topic of generations in business life. In this chapter, after discussing topics such as the concept of generations, classification of generations, generation theories and properties of different generations, statements have been made about the differences between X and Y generations in business life. The fourth chapter has been dedicated to application of the study and in this chapter, firstly, the methodology of the study has been presented; and then the study has been completed by including the findings. The survey method has been used as the data obtaining technique of the study. The survey data have been interpreted by being analyzed in the SPSS statistics program. According to the results of the study, considering to what extent do career anchors determine career satisfaction in the framework of generation gap; it has been seen that in the Y generation, security/order, succeeding in hard tasks/defying and lifestyle have positive effects on career satisfaction, whereas entrepreneurship/creativity affect it in the negative way. In the X generation

however, it is seen that only security/order and lifestyle have positive effects on career satisfaction.

Key Words: Career Anchors, Career satisfaction, X Generation, Y Generation



ÖNSÖZ

Günümüzde teknolojinin hızla ilerlemesiyle kuşaklar arasındaki farklar artmıştır ve bu farklar özellikle X ve Y kuşağı arasında derin bir ayrım oluşturmuştur. Kuşaklar arasındaki bu farklılıklar da kariyer konusunda oldukça büyük ayrımlara yol açmıştır.

Bu çalışmada amaçlanan, kariyer çapaları ve kariyer tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesinde X ve Y kuşağı çalışanlarının farklarını ortaya koymaktır.

Bu çalışmamda ve yüksek lisans hayatım boyunca her zaman yanımda olan ve her koşulda desteğini hissettiğim değerli arkadaşım Neriman Tunbul'a...

Lisans hayatımın başında tanıdığım ve o zamanlarda bile hayatımda çok önemli ve özel bir yere sahip olacağını hissettiğim ve öyle de olan, her zaman beni cesaretlendiren, hep daha ileriye gidebilmem için yanımda olan ve elinden gelenin hep en iyisini vermeye çalışan, bana her koşulda inandığını hissettiğim, akademik bilgisine ve fikirlerine çok saygı duyduğum ve her zaman örnek aldığım tez danışmanım çok değerli hocam Sayın Doç. Dr. Fahriye Oben ÜRÜ SANI'ya...

Hayatımdaki en özel yere sahip olan, ellerinden gelenin hep en iyisini bana vermeye çalışan, koşullar ne olursa olsun hiçbir şeyi benden esirgemeyen, kaliteli, bilgili, donanımlı ve hayırlı bir birey olmam için her türlü maddi ve manevi desteği veren, her zaman önceliğim ve örneğim olan canım babam Ali GÜNAY'a, canım annem Kader Songül GÜNAY'a ve ona da her zaman örnek olmak istediğim canım kardeşim Eray GÜNAY'a sonsuz teşekkürler.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

KARİYER ÇAPASI

1.1. Kariyer Kavramı	3
1.1.1. Kariyerin Tanımı	3
1.1.2. Kariyer Gelişim Evreleri.....	6
1.1.3. Kariyer Sorunları	8
1.1.4. Kariyer Yönetimi	9
1.2. Kariyer Çapaları.....	11
1.2.1. Kariyer Çapalarının Tanımı ve Schein Yaklaşımı.....	11
1.2.2. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik	12
1.2.3. Genel Yönetimsel Yetkinlik	13
1.2.4. Özerklik ve Otonomi	15
1.2.5. Güvenlik ve İstikrar	18
1.2.6. Girişimcilik ve Yaratıcılık	20
1.2.7. Bir Amaca Kendini Adama	22
1.2.8. Saf Meydan Okuma ve Rekabet	24
1.2.9. Hayat Tarzı	26

2. BÖLÜM

KARİYER TATMİNİ

2.1. Kariyerin Boyutları.....	29
2.1.1 İçsel Boyut	29
2.1.2. Dışsal Boyut	29
2.2. Kariyer Tatmininin Tanımı.....	30
2.3. Kariyer Tatminiyle İlişkili Kavramlar	32
2.3.1. Kariyer Platosu	32

2.3.2. Kariyer Haritası	33
2.3.3. Kariyer Patikası	34
2.3.4. Kariyer Hayat Döngüsü	34
2.4. Kariyer Tatminini Etkileyen Faktörler	34
2.5. Öznel ve Nesnel Kariyer Tatmini	36

3. BÖLÜM

İŞ HAYATINDA KUŞAKLAR

3.1. Kuşak (Jenerasyon) Kavramı.....	38
3.2. Kuşakların Sınıflandırılması.....	41
3.2.1. Sessiz Kuşak (1925-1945)	41
3.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	43
3.2.3. X Kuşağı (1965-1980)	45
3.2.4. Y Kuşağı (1980-2000)	47
3.2.5. Z Kuşağı (2000-2020).....	51
3.3. Kuşak Kuramları.....	53
3.4. Farklı Kuşakların Özellikleri	58
3.5. Türkiye’de Kuşakların Yapısı.....	61
3.6. Türkiye’de Kuşakların İstatistikleri	65
3.7. Çalışma Hayatında X ve Y Kuşağı.....	66

4. BÖLÜM

UYGULAMA

4.1. Literatür Taraması	72
4.2. Araştırma	74
4.2.1. Araştırmanın Amacı.....	74
4.2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	74
4.2.3. Araştırmanın Hipotezleri	75
4.2.4. Veri Toplama Tekniği	75
4.2.5. Verilerin Analizi	79
4.3. Bulgular	80
4.3.1. Kişisel Bilgilere Yönelik Bulgular	80
4.3.2. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Bulgular	81
4.3.3. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin Kuşaklara Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular	83

4.3.4. Demografik Bilgiler ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular	86
4.3.4.1. Demografik Bilgiler ile Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular	86
4.3.4.2. Demografik Bilgiler ile Kariyer Çapaları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular	88
SONUÇ	94
KAYNAKÇA.....	97



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

s. : Sayfa

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

TDK : Türk Dil Kurumu

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Türkiye Toplam Nüfusunda Kuşakların Payları.....	65
Tablo 2. Kuşakların İstihdam Oranları	66
Tablo 3. Kariyer Tatmini Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizleri.....	76
Tablo 4. Kariyer Çapaları Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizleri.....	78
Tablo 5. Demografik Bilgilere İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	80
Tablo 6. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Betimsel Analiz Sonuçları	81
Tablo 7. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	82
Tablo 8. Y Kuşağında Kariyer Çapalarının Kariyer Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	84
Tablo 9. X Kuşağında Kariyer Çapalarının Kariyer Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	85
Tablo 10. Cinsiyet ile Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	86
Tablo 11. Eğitim Durumu ile Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	87
Tablo 12. İş Tecrübesi ile Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	87
Tablo 13. Pozisyon ile Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	88
Tablo 14. Cinsiyet ile Kariyer Çapaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	88
Tablo 15. Eğitim Durumu ile Kariyer Çapaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	89
Tablo 16. İş Tecrübesi ile Kariyer Çapaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	91
Tablo 17. Pozisyon ile Kariyer Çapaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Strauss-Howe Tarihi Dönemler.....	55
--	----



GİRİŞ

Bireylerin bir sektörde sürekli olarak kendilerini geliştirmesi kariyer olarak isimlendirilmektedir. Kariyer genel olarak “meslek, iş ve yaşam” anlamlarına gelmektedir (Aytaç, 2005:5). Bir işte çalışan kişinin alanında uzmanlaşması, bilgi birikimi kazanması ve sahip olduğu yetenekleri daha somut hale getirerek yeni iş ilişkileri ortaya çıkarabilmesi de kariyer şeklinde tanımlanmaktadır (Karakaya, Karataş, Özdenk, ve Karataş, 2013:87). İş hayatına dâhil olan bireyler, gereksinimlerini karşılamak ve kendilerini geliştirmek istemektedir. Bireylerin temel amacı kariyer basamaklarını hızlı bir biçimde tırmanmaktır. Çalışanların, iş ve sosyal hayattaki mutluluk düzeyleri, kariyerlerindeki başarı ile doğru orantılıdır. Kariyer kavramı, insanların doğumuyla, yetiştirilme tarzıyla, aile yapısıyla, aldığı eğitimle ve bireysel özellikleri ile şekillenebilmektedir (Özdemir ve Mazgal, 2012:101). Kariyer kavramı sayesinde bireyler hayatlarını sürdürebilecek gerekli maddi olanaklara kavuşmaktadır. Ayrıca kariyer bireylerin toplumsal alanda saygı duyulacak statüleri kazanmasında da aracı olur. Kariyer, bireyin iş hayatı içerisinde diğer bireylerle etkileşim kurabilmesine olanak tanır (Can, 1999:303). Bireylerin kariyerlerinin gidişatı üzerinde sosyal ve çevresel faktörler etkili olabilmektedir. Bu faktörler sonrasında “kariyer çapalarına” dönüşmektedir (Gürbüz ve Sığırı, 2012). Bireyin kariyer planlamasında dikkate aldığı yetenek ve ihtiyaçlar, kariyer çapalarını oluşturmaktadır (Jiang ve Klein, 2000:221). Kariyer çapaları sayesinde bireyler kendilerini daha yakından tanıma fırsatı yakalar. Bu durum, bireylerin kariyerleri için atacağı adımlarda da onlara yol göstermektedir.

Kuşak kavramı yerine jenerasyon ve nesil gibi nispeten daha yeni kavramlar da kullanılabilir. Bu kavramların hepsi, ortalama olarak 25-30 yıllık yaş gruplarını ifade etmek için kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğüne göre kuşak, birbirlerine yakın yıllarda doğmuş, benzer sosyal ve kültürel etkilere maruz kalmış, ortak kadere sahip bireyler olarak tanımlanmaktadır. Tarih felsefesi ve kültür tarihinde ise “kuşak” yeni bir bakış açısı ile varlık kazanan, kendisini eski sınırlardan kurtarmış insan topluluğunu ifade etmektedir (Çakmak, 2013:4-5). Kuşağın biyoloji bilimi esas alınarak

yapılan tanımlamaları, çocukların doğduğu zaman dilimini dikkate almaktadır. Buna göre ortalama 20-25 yıllık zaman dilimlerinin her biri bir kuşak olarak kabul edilmektedir. Fakat yetişkin bireylerin çocuk yapma kararlarını sonraki dönemlere erteleme, bu sürenin de yeniden gözden geçirilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Günümüzde bireyler eskisine göre çok daha büyük yaşlarda çocuk sahibi olmaktadır. Dolayısıyla kuşak tanımı da yeniden gözden geçirilmelidir (Süral Özer, Eriş, ve Timurcanday Özmen, 2013). Kuşağın sosyolojik açıdan ele alındığı tanımlamalar, bireyleri benzer sosyal ve kültürel olayların etkisinde kalmalarına göre gruplandırmaktadır. Bu bakış açısına sahip kişilerin savunduğu temel şey, benzer olaylara maruz kalan bireylerin tutum ve davranışlarının da benzer olacağı şeklindedir (Baydar, 2016).

Kuşaklar arasındaki farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda, kariyer kavramı çerçevesinde de kuşaklar arasında birçok fark olabileceği düşünülmektedir. Bu araştırmanın amacı da, kariyer çapaları ve kariyer tatmini ilişkisinin belirlenmesinde X ve Y kuşağı çalışanlarının farklılıklarının ortaya konulmasıdır. Bu kapsamda çalışmada öncelikle kavramsal ve kuramsal açıklamalar yapılmış; ardından uygulama gerçekleştirilmiştir. Söz konusu açıklamalar için çeşitli veri tabanları taranarak ilgili kaynaklara ulaşılmış; açıklamalar bu kaynaklar ışığında hazırlanmıştır. Uygulama için veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen anket verileri, SPSS istatistik programında analiz edilerek, yorumlar sunulmuştur.

1. BÖLÜM

KARİYER ÇAPASI

1.1. Kariyer Kavramı

1.1.1. Kariyerin Tanımı

Kariyer, hem işverenler hem de çalışanlar açısından uzun zamandır üzerinde tartışılan, hakkında çeşitli tanımlamalarda bulunan bir kavram olmuştur. İlk dönemlerde kariyer kavramı oldukça sınırlı bir kapsamda ele alınmıştır. Daha sonra rekabet koşullarının da etkisini iyiden iyiye hissettirmesiyle beraber daha zengin bir anlama kavuşmuştur. Anlamsal açıdan yaşanan bu zenginleşmede, insana verilen önemin artmasının da önemli bir etkisi bulunmaktadır. İnsana verilen önemin artmasıyla birlikte, çalışanlar ve işletmeler de kariyer kavramının önemini kavramışlardır. Konuyla ilgili olarak yerli ve yabancı kaynaklar incelendiğinde başlıca kariyer tanımlamaları şu şekilde ifade edilebilir: · Kariyer, bir iş kolunda uzun süre çalışma sonucunda elde edilen başarı ve uzmanlıktır (TDK, 2018a). · Kariyer, bireyin hayatı boyunca yaptığı çalışmalardan edindiği tecrübeler bütünüdür (Eren, Özen, ve Karabacak, 2009). Kariyer, bireyin kendisine meslek olarak seçtiği bir alanda, daha fazla saygınlık görmek ve daha fazla para kazanmak için yaptığı çalışmalardır (Altınöz ve Çöp, 2010).

Kariyer, bireyin iş hayatına girmeden önce oluşturduğu, mesleki yaşamında sürdürdüğü ve emeklilik döneminde de devam ettirebildiği işiyle ilgili olan pozisyonlar bütünüdür (Patton ve McMahon, 2006:4). · Kariyer, bireyin iş hayatı süresince gösterdiği profesyonel davranışlar ile kazandığı yeni tecrübeler ve yeteneklerdir (Kıngır ve Gün, 2007). Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere kariyer kavramı üzerinde uzlaşı sağlanmış herhangi bir tanımlama bulunmamaktadır. Kariyer hakkında yapılan tanımlamalardan bir bölümü bireylerin iş hayatında elde ettikleri başarıyı ön plana çıkarırken bazıları ise uzmanlık kavramı ile yeni bir tanımlama getirmek istemiştir. Bazı yazarlar, kariyeri iş hayatındaki bir süreç olarak ifade ederken bazı yazarlar ise kariyerin

başlangıç noktasını mesleki kariyerin de öncesine dayandırmaktadır. Sonuç olarak kariyer kavramı, çalışana psikolojik ve sosyal açılardan destek sunan bir olgudur (Uğur, 2003:245-246). Bu kavram son dönemde bireyin kariyerine çeşitlilik katan bir işleve bürünmeye başlamıştır. Özellikle kariyer kavramının psikolojik bir süreç olarak ifade edildiği tanımlamalar ile karşılaşmak mümkündür (Türkmen ve Yıldız, 2012). Kariyer kavramı, ilk kullanılmaya başlanıldığı dönemlerde mesleki danışmanlık odaklı ele alınmıştır. Sonrasında ise bu kavram çalışanların örgüt yapısı içerisinde uygun konumlarda istihdam edilmesi anlamına gelecek şekilde kullanılmıştır. Bugün ise kariyer, kişisel amaçlar ile örgütün amaçlarının bütünleştirilmesi şeklinde kullanılmaktadır (Kılıç ve Öztürk, 2010).

Kariyer kavramı, günümüzdeki bilgi çağında yapısal anlamda değişikliğe uğramıştır. Bu değişiklik kariyeri, çevreye uyum sağlama ve sürekli yeni şeyler öğrenme gibi noktalara dayandırmaktadır (Koçel, 2007: 37). Buna göre kariyer, bireylerin kendi hedeflerini gerçekleştirebilmek için daha çok sorumluluk aldıkları, kişilerin beklentileri ile uyum sağlayan ve hiyerarşik açıdan daha üst pozisyonlara gelmesini sağlayan bir anlama kavuşmuştur (Sturges, Conway, ve Liefoghe, 2008). Bireylerin başarılı olma konusunda taşıdıkları istek ve inanç, hem şirket içerisinde terfi etmelerini sağlamakta hem de çalıştıkları alanda uzmanlaşmalarını sağlamaktadır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2009: 186). Bireyler genellikle yaptıkları işte en iyisi olmayı hedeflemektedir. Bu hedef, örgütlerin, kariyer kavramına çok daha önem vermelerine neden olmuştur. Kariyer, bireyler ile örgütlerin taşıdıkları amaçların bütünlük kazanmasını sağlamaktadır. Kariyer kavramının yaşadığı dönüşüm ve değişimle birlikte çalışanların işletmeler içerisinde dikey bir biçimde ilerleme düşünceleri de değişikliğe uğramıştır (Hellriegel, Slocum, ve Woodman, 1992: 681).

Bazı durumlarda çalışanlar içerisinde bulundukları departmandan memnun olmayabilirler. Dolayısıyla ilerlemenin dikey bir pozisyonda gerçekleşmesi, iş görenlerin memnuniyetsizlik düzeylerinin de artmasına neden olacaktır. Bunun yerine, çalışanlara işletme içerisinde yatay ilerleme kat etme imkânı da tanınmalıdır. Bireyler kariyerlerini geliştirirken farklı pozisyonlar arasında geçiş yapma imkânına sahip olmalıdırlar (Türkay ve Eryılmaz, 2010).

Dolayısıyla kariyer kavramı denildiğinde yalnızca dikey bir terfi durumu akla gelmemeli, yeni deneyimlerin kazanılması ve işletme içerisinde farklı pozisyonlarda çalışabilme imkânına sahip olunması da göz önünde bulundurulmalıdır. Kariyer kavramı, yalnızca bireylerin iş hayatı içerisinde elde ettiği başarı ve başarısızlıklardan oluşmamakta, bireylerin sosyal hayatları da kariyer kapsamında ele alınmalıdır (Buyruk, 2009). Kariyer, bireylerin iş ve sosyal hayatlarında elde ettiği tecrübelerin bütünü şeklinde açıklanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 148). Bu tanımlamalar, çalışanların örgüt içerisinde başarısız olmalarının, herhangi bir kariyere sahip olmadıkları anlamına gelmeyeceğini göstermektedir. Kariyer, yalnızca başarı ve başarısızlık kavramları ile de değerlendirilmemelidir. Yalnızca iş hayatı da bireylerin kariyerlerini etkilememektedir. İş hayatının yanında iş dışındaki hayat da bireylerin kariyerleri üzerinde etkili olmaktadır. Dolayısıyla kariyerin, kişinin hayatı boyunca devam eden bir süreç şeklinde tanımlanması yanlış olmayacaktır.

Crosby (2010), yaptığı çalışmada, çalışanların iş hayatında ilgi duydukları, çalışma konusunda istekli oldukları alanlarda çalışmalarını gerektiğini vurgulamaktadır. Buna göre bu alanın seçiminde bireylerin kişisel özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Bireyler çalıştıkları pozisyonlar sayesinde o iş ile ilgili olarak detaylı bilgiler elde etme fırsatı yakalayacaklardır. Bu durum bireylerin kariyerlerini de olumlu bir biçimde etkilemektedir. Çalışanların temel isteği, yaptıkları kariyer planlamalarına uygun pozisyonlarda görev almaktır. Bu durum, ilgili kişilerden çok daha yüksek performans ve verim alınabilmesine de olanak tanır. Kariyer, bireylerin meslek hayatı öncesinde başlayan mesleki hayatında devam eden ve emekli olduktan sonra da üstlenilen çeşitli faaliyetler ile etkisini gösterebilen kısacası hayat boyu devam eden bir süreçtir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 122). Bu süreçte genel olarak bireyler, kendilerine yöneltilen iş hayatları ile ilgili sorulara, kariyerlerini ve içinde bulundukları konumu da dikkate alarak yanıt vermektedirler. Kariyer kavramı, son dönemde hem çalışanlar hem de işletmeler açısından çok daha önemli bir hale gelmiştir. Bu durum, kariyer ile ilgili birçok kavramın da tartışılmasına ve yapılan çalışmalarda kullanılmasına neden olmuştur.

1.1.2. Kariyer Gelişim Evreleri

Kariyerin gelişim evreleri hakkında yazarlarca farklı modeller ileri sürülmüştür. Bu modellerde esas alınan unsurlar genellikle yaş ve çalışma süreleri olmuştur. Bu modellerden birinin sahibi olan Daniel Levinson ve arkadaşları, kariyer aşamalarını 6 grupta ele almıştır. Bu 6 grup, araştırma, muhakeme etme, kurma, ilerleme, sürdürme ve gerileme şeklinde sıralanabilir. Greenhaus ise kariyeri 5 aşamada incelemiştir. Bu aşamalar, hazırlık, örgüte katılım, kariyer başlangıcı, kariyer ortası ve kariyer sonudur. Steers de kariyer aşamalarını bir modelle ele almıştır. Bu model 4 aşamadan meydana gelmektedir. Keşif, pekiştirme, sürdürme ve azalma, kariyerin gelişim aşamalarıdır (Kök ve Halis, 2007: 10). Çalışanların bu aşamalardan hangisinde olursa olsun, talepleri ve ihtiyaçları kişiden kişiye değişiklik göstermektedir (Can, 1999: 344). Kariyerin en sık kullanılan modelinde aşamalar ‘‘keşfetme-arama, kurma, kariyer ortası, kariyer sonu ve azalma-emeklilik’’ şeklindedir. Bu aşamaların taşıdığı önem de göz önünde bulundurulduğunda daha detaylı bir biçimde ele alınması gerekmektedir (Aydın, 2005: 280; Koca, 2009; Tunçer, 2012; Kırıcı, 2007):

Keşfetme: Keşfetme veya bir diğer adıyla arama dönemi kariyer aşamalarından ilkidir. Bu aşama 25 yaşına kadar devam etmektedir. Bireylerin çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik dönemleri bu aşamaya dâhildir. Bireyler bu dönemde özellikle seçtikleri meslekler hakkında çeşitli bilgiler aramaktadır. Bu durum, mesleklerine gösterdikleri merakın bir göstergesi niteliğindedir. Bu dönemde bireyler, kendileriyle yüzleşmektedir. Bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmeleri halinde gelişimleri çok daha hızlı bir biçimde gerçekleşecektir.

Kurma: Bireylerin kariyerlerine başladıkları ilk yıllar kurma olarak adlandırılmaktadır. Kişi hayata yeni bir adım atmıştır. Bu aşamada iş hayatına uyum sağlanması ve yapılan işin detaylı bir biçimde öğrenilmesi esas hedef olmalıdır. Bireyler yapacakları durum değerlendirmeleri ile ortaya çıkan fırsatları değerlendirmelilerdir. İş öğrenme ve işletme tarafından beğenilme bu dönemin önemli unsurları arasında yer almaktadır.

Kariyer Ortası: Bireyin kariyerinde belli bir konuma ulaştığı, hiyerarşik açıdan değerlendirildiğinde birkaç basamak yukarı tırmandığı dönem kariyer ortası olarak adlandırılmaktadır. Bu dönemin, çıraklıktan ustalığa geçiş aşaması olduğu söylenebilir. Bireyler bu dönemde çok daha fazla sorumluluk ile karşı karşıya kalmaktadır. İş hayatında yeni görevler, genellikle kariyer ortası döneminde bulunan çalışanlara verilmektedir. Bireyler yaptıkları çalışmalarda başarılı olmaları durumunda ödüllendirilmekte, başarısızlıkları ise cezalandırılmaktadır. Başarısız olan çalışanlar genellikle kariyer planlamalarını yeniden değerlendirmektedir. Bireyler bu aşamada, kariyerlerini yükseltme olanaklarını araştırmaktadır. Bireylerin örgüt içerisinde en üretken oldukları dönemin kariyer ortası dönem olduğunu söylemek mümkündür.

Kariyer Sonu: Bireylerin iş hayatlarında geçirdikleri son dönem, kariyer sonu olarak adlandırılmaktadır. Bu dönemin sonunda bireyler emeklilik aşamasına geçmektedir. Emekliliğe geçiş ile birlikte de yeni bir dönem başlamaktadır. Bireylerin kariyerlerinin en uzun dönemlerinin kariyer sonu olduğu söylenebilir. Bireyler kazandıkları tecrübeler ile birlikte kariyerler için adeta olgunluk dönemi yaşamaktadır. Fakat yaşadıkları fiziksel yorgunluk, iş hayatlarındaki verimlerinin de düşmesine neden olmaktadır. Bu dönemde çalışanların yeni birtakım bilgiler öğrenmesi zorlaşmaktadır. Bireyler iş hayatına çok daha az ilgi duymakta, yavaş yavaş emeklilik psikolojisi içerisine girmektedir. Bu dönem, geç kariyer dönemi olarak da isimlendirilmektedir. Örgütler, kariyerlerinin bu aşamasında yer alan çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini artırıcı çeşitli politikalar üretmelidir.

Azalma – Emeklilik: Emeklilik, bireylerin kariyerlerinin sona ermesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu döneme gelen bireylerin bir kısmı emekli olmayı düşünürken bazıları ise tecrübelerini örgüt ile paylaşmayı tercih etmektedir. Bu tercih de bireyleri, danışmanlık gibi çeşitli pozisyonlarda görev almaya yönlendirmektedir. Bu dönem, çözülme aşaması olarak da bilinmektedir. Bireyler performans ve verimlilik düzeyleri açısından bir gerileme yaşamakta, iş hayatında eskisi gibi varlık gösterememektedir. Aşağıda yer alan tabloda, kariyer yaşamındaki dönemlerle kariyer yaşamındaki kritik dönemler gösterilmiştir. Kariyer yaşamındaki dönemlerde bireyler kariyerlerini geliştirmeli, işletme

içerisinde yatay ve dikey pozisyonlarda ilerlemeler kat etmelidirler. Kariyer yaşamındaki kritik dönemlerde yer alan bireyler ise iş ve özel hayatı arasında bir denge kurabilmeli, emeklilik sonrasında ne yapacağını da planlamalıdır.

1.1.3. Kariyer Sorunları

Kariyer, bireylerin dönem dönem çeşitli problemlerle karşı karşıya kaldıkları doğal bir süreçtir. Kariyer süreci içerisinde bireylerin en sık karşılaştığı problem kariyer platosu şeklinde de isimlendirilen duraklama dönemidir. Duraklama dönemine giren bir kişi, kariyerindeki yükselme eğilimini devam ettirememekte sahip olduğu yükselme potansiyelini de kullanamamaktadır. Kariyer platosunu, hiyerarşik olarak yükselme ihtimalinin çok düşük olduğu kariyer problemi olarak açıklamak mümkündür. Bu durum bazı örgütlerin yapısal özellikleri nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin sahip olduğu yapısal özellikler, bireylerin kariyerlerinin gelişimi üzerinde çok büyük etkiye sahiptir. Özellikle yoğun stres ortamının hâkim olduğu örgütlerde çalışanlarda sıklıkla tükenmişlik sendromu ile karşılaşılmaktadır.

Kariyer süreci, bireylerin yaşamlarının bir parçası haline gelmiş doğal bir olgu konumundadır. Dolayısıyla bireylerin yaşam tarzları üzerinde belirleyici role sahip her bir unsur kariyer kavramını da doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Buna örnek olarak çiftlerin her ikisinin de kariyer sahibi olduğu durumlarda meydana gelen çift kariyer sorunu gösterilebilir. Bu problemin temel noktası, eşlerden her birinin kendi kariyerlerini gerçekleştirmek için uğraşmaları ve aynı bölge içerisinde iş bulma sıkıntısı çekmeleridir. Bireylerin içerisinde bulundukları kuşak yani yaşları da kariyerleri üzerinde önemli etki bırakmaktadır. Henüz genç yaşta olan bireyler kariyerlerinin başlarında olmalarından dolayı erken kariyer problemi olarak da isimlendirilen bir sorunla karşı karşıya kalabilmektedir. Erken kariyer problemi, bireylerin seçtikleri alanda başarılı olamayacaklarına dair sahip olduğu düşüncüyü ifade etmektedir.

Bunun yanında bireylerin aynı anda birden fazla işle iştigal etmelerinden dolayı da çeşitli problemler ortaya çıkabilmektedir. Bireylerin birden çok kariyeri aynı anda yürütmek istemeleri, bir alana odaklanıp başarılı olma

imkânlarını ortadan kaldırmaktadır. Bireylerin bu istekleri çoğu zaman bir zorunluluktan kaynaklanmaktadır. Bireylerin gelirlerinin az olmasından dolayı ikinci hatta üçüncü bir işte çalışmaları, ay ışığı kavramı ile ifade edilmektedir.

Bireylerin kariyerlerinde aldıkları bazı önemli kararlar kendi kontrolleri dışında gelişebilmektedir. Kariyer transferleri bu grupta ele alınması gereken bir olgudur. Kariyer transferleri bazı durumlarda bizzat bireyler tarafından planlanırken bazen de bireyin herhangi bir katkısı olmadan gerçekleşmektedir. İşten çıkarılma durumu da kariyer transferlerine benzer bir şekildedir. İşten çıkarma, bireylerin iradeleri dışında gerçekleşmektedir. Özellikle işlerin sezonluk olarak yürütüldüğü sektörlerde işten çıkarılma durumu ile sıklıkla karşılaşilmektedir.

Bütün bu dış etkenlere ek olarak bireylerin sahip oldukları kişisel özellikler de kariyerleri için önem taşımaktadır. Kariyer seçimi yapan bireylerin kendilerini objektif bir gözle incelemeleri gerekmektedir. Kendileri hakkında tarafız bir değerlendirme yapamayan kişiler, hatalı tercihlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Bireylerin yetenekli olmadıkları bir alanda işe başlamaları kariyerlerinin istenilen düzeyde gerçekleşemeyeceğinin bir göstergesi niteliğindedir.

Son olarak kadınların iş hayatı içerisinde cinsiyetlerinden dolayı karşı karşıya kaldıkları çeşitli ayrımcı uygulamalar bulunmaktadır. Bu sorunlar 21. yüzyılda da süregelmektedir. Cam tavan sendromu bu sorunlar arasında yer almaktadır. Buna göre kadınların örgüt içerisinde üst kademelere gelmesinin görünmez bir elle engellenmesi, cam tavan sendromu olarak adlandırılmaktadır (Şimşek, Çelik, Akgemci, ve Soysal, 2004: 194-197; Aytaç, 2005: 202; Kozak, 2001: 134-137).

1.1.4. Kariyer Yönetimi

Bireyin kariyerinde hedeflediği noktaya ulaşabilmesi için örgüt tarafından aldığı destek kariyer yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Aytaç, 2005: 12). Kariyer yönetiminin örgütün amaçlarını ve bireylerin beklentilerini

karşılacak bir kariyer planlaması yapılmasına imkân tanıyan örgütsel sürecin uygulaması olduğu söylenebilir (Bingöl, 2010: 342). Kariyer yönetimi ile iş görenlerin beklentilerinin karşılanabilmesi için insan kaynakları uzmanlarına yetki verilmektedir. Bu amaçla yapılan planlama ve stratejilerin bütünü kariyer yönetimi kapsamında yer almaktadır (Carell, Elbert, ve Hatfield, 2000: 295). Kariyer yönetiminin temel amacı, örgüt içerisindeki çalışanların kişisel özelliklerini de dikkate alarak herkese ilgi duyduğu, yapabileceği işlerin verilmesini sağlamaktır. Çalışanların uygun pozisyonlarda istihdam edilmesi, iş hayatında çok daha fazla verim elde edilebilmesine olanak tanımaktadır. Çalışanlardaki iş tatmini, bireysel ve örgütsel hedeflerin uyum sağlaması ile gerçekleşir (Erdoğan, 2003: 16).

Kariyer yönetimi uygulamalarında bireylerin yalnızca iş hayatları değil özel hayatları da göz önünde bulundurulmalıdır. Özel hayatında huzurlu olan bir kişi, iş hayatında da herhangi bir problemle karşılaşmadan çalışmalarını gerçekleştirecektir. Bu görüşe göre bireylerin iş ve özel hayatlarını birbirlerinden tamamen ayırması mümkün değildir. Her ikisi de doğrudan veya dolaylı olarak birbirlerini etkileyebilmektedir. Bu görüş ile klasik örgüt kuramı arasında derin farklılıklar bulunmaktadır (Ölçer, 1997: 89). Kariyer yönetimi bireysel ve örgütsel açılardan olmak üzere iki biçimde değerlendirilebilir. Bireysel kariyer yönetimi ile hedeflenen şey kişinin iş hayatıyla ilgili olan etkinliklerini düzenlemesi, faaliyetlerini önceden planlamasıdır. Örgütsel kariyer yönetimi ise bireyin iş hayatına adım attığı günden itibaren verdiği performans ve aldığı terfilerle ilgilenmektedir. Örgütsel kariyer yönetiminin genellikle insan kaynakları alanı ile ilgilendiği söylenebilir. Örgütsel kariyer yönetiminde hedeflenen şey, bireylerin örgüt içerisinde kendilerine uygun pozisyonlarda istihdam edilmesidir. İstihdam yöntemine göre çalışanlardan alınan verimde de bir artış yaşanabilecektir. Kariyer yönetimi alanında örgütün başarılı olamaması durumunda çalışanların motivasyonlarında bir düşüş yaşanacaktır. Bu durum ise öncelikli olarak işe bağlılığı ve iş tatminini azaltmaktadır. Sonraki süreçte ise birey, iş değiştirme kararı almaktadır (Okakın, 2008: 2). Kariyer yönetimi sayesinde işletmeler kalifiye çalışanları kendi bünyesinde tutmayı başarmaktadır. Yine kariyer yönetimi sayesinde bireyler iş

hayatında yaşanan değişikliklere kolay uyum sağlamakta, yenilikleri çabuk benimsemektedir (Yaprak, Hotamışlı, ve Gerek, 2000: 400).

1.2. Kariyer apaları

1.2.1. Kariyer apalarının Tanımı ve Schein Yaklaşımı

Bireyin kendisinde farkına vardığı davranışlar ve çevresi ile olan ilişkileri kariyer apaları olarak adlandırılmaktadır. Bu özellikler bireylerin kariyerlerini yönlendirici bir işleve sahiptir. Birey, kendi özellikleri ile sosyal çevresi arasında bir bağ kurmakta, bu iki unsur arasında bir denge oluşturarak kariyer seçiminde bulunmaktadır (Eryiğıt, 2000:3). Schein'e göre kariyer apaları, bireylerin kariyerleri ile ilgili alacakları kritik kararlarda onlara yardımcı olan ve bireylerin kendilerini algılamasına, tanımasına fırsat veren davranışlar bütünüdür. Bu tanıma bakıldığında kariyer apaları özellikle bireylerin gelecekteki görüşlerini şekillendirmesinden dolayı büyük önem taşıdığı anlaşılmaktadır (Bozkurt ve erik, 2010:84).

Kariyer değerlerinin oluşumunda bireylerin sahip olduğu kişisel özellikler ve ailelerinden kaynaklanan birtakım değer yargılarının önemi büyüktür. Schein, bireylerin kariyer seçimine etki eden çeşitli unsurların, birey dünyaya gözünü açtığı andan itibaren oluştuğunu savunmaktadır. Kariyer seçimi aşamasında olan bir kişinin yapacağı tercih üzerinde bireylerin hayattan beklentileri, duygusal durumları, topluma bakış açıları ve sahip olduğu yetenekler etkili olmaktadır. Bireylerin kariyer eğilimlerini açıklayan modellerden en bilineni Schein'e ait modeldir (Adıgüzel, 2009:279).

Kariyer kavramı ile ilgili düşüncelerin en yaygın olarak kullanıldığı model budur. Bu kuram, Edgar Schein tarafından Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde 1961 yılında yapılan bir araştırma sonucunda oluşturulmuştur. Araştırma ile bireylerin kariyer tercihleri üzerinde etkili olan unsurları belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında 44 yüksek lisans programı mezunu öğrenciyle görüşmeler yapılmış, araştırma 12 yıl boyunca sürdürülmüştür (Yarnall, 1998:57). Schein (1996) yaptığı ilk araştırmada kariyer

değerlerini 5 ayrı kategoriye ayırmıştır. Bu kategoriler, teknik fonksiyonel yetkinlik, genel yönetsel yetkinlik, özerklik/otonomi, güvenlik/istikrar, girişimcilik/yaratıcılık olarak sıralanabilir. 80'li yıllara gelindiğinde Schein, bu kategorilere 3 tane daha eklemeye bulunmuştur. Bunlar bir amaca kendini adanma/hizmet, saf meydan okuma/rekabet, hayat tarzı olarak sıralanabilir. Kariyer çapaları daha detaylı incelenmesi gereken bir kavramdır. Dolayısıyla çalışmanın ilerleyen bölümlerinde de kariyer çapalarının aşamaları ele alınacaktır.

1.2.2. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik

Teknik fonksiyonel yetkinliğe sahip bireylerin temel hedefleri çalıştıkları alanda uzmanlaşmaktır. Buna göre bireyler yatay veya dikey anlamda yükselmelere ve terfi almaya fazla önem vermemektedir (Danziger, Rachman-Moore, ve Valency, 2008:7). Bu alanda yetkinliğe sahip olan bireyler, işlerine karşı büyük bir sevgi beslemektedir. Bireylerin kariyerlerinin temel noktasını hiyerarşide üst basamaklara çıkmak oluşturmamaktadır. Bireyler uzmanlaştıkları bir alanda eğitim görmüşlerdir ve yaşayacakları tecrübeler ile bu uzmanlığı artırmak istemektedir (Schein, 2006:8). Tecrübe ile birlikte bireyler işlerini çok daha kısa bir süre içerisinde çok daha verimli sonuçlar olarak tamamlamaktadır. Yaptıkları işte tecrübe kazanmış olan bireylerin hata yapma ihtimalleri de düşmektedir. Bu kişilerin çalıştıkları alan dışında farklı konularda yeni bilgiler öğrenmek gibi bir istekleri bulunmamaktadır. İşletme tarafından çalışanların aklını çelebilmek için önerilen yüksek maaş ve mevki gibi imkânlar bu kişiler için herhangi bir önem ifade etmemektedir. Çalışanlar gelecek planlamalarını çalıştıkları alanda daha uzman hale gelecek şekilde oluşturmaktadır.

İbicioğlu vd. (2011:1930) bu çapanın ön planda olduğu bireylerin kendi uzmanlaştıkları alanlarda çalışmaya çok fazla önem verdiklerini ifade etmektedir. Buna göre daha çok para kazanacak olsalar bile bu kişiler, uzmanı olmadıkları alanlarda çalışmak istememektedir. Bu çapanın baskın olduğu kişiler genel yönetim pozisyonlardan başarısız olacaklarını düşünmektedir. Dolayısıyla bu durumu da kendi kariyerleri için bir risk olarak görüp tercih

etmezler. Bu kariyer çapasının ön planda olduğu bireylerde özgür olmak da büyük önem taşımaktadır. Söz konusu kişiler, yaptıkları işe herhangi birinin müdahale etmemesini istememektedir. Bu kişilerin temel amacı belirli bir alanda uzmanlık kazanmaktır (Bigliardi, Petroni, ve Ivo Dormio, 2005). Bir işe odaklanmak ve işi tam anlamıyla sonuçlandırmak da bu çapanın baskın olduğu kişilere has bir özelliktir. Bireyler, başka işlerde sorumluluk almaları durumunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan çeşitli aksaklıkların yaşanabileceğini düşünmektedir. Bireyler uzman oldukları bir alanda çalışmayı, uzman olmadıkları işte terfi almaya tercih etmektedir. Ayrıca yine bu kişilerde performansların ve verimin sürekli olarak artması konusunda bir istek ve inanç bulunmaktadır. Bu kişileri motive eden temel düşünce, hiç kimsenin yapamadığı şeyleri yapabilmektir. Bireyler, çalıştıkları alanda kendilerini geliştirme konusunda adeta bir tutkuya sahiplerdir. Bu kişilerin aldıkları eğitimle sık sık övündükleri görülmektedir. Bireler, daha çok başkaları tarafından uzman olarak görülecek işlerde çalışmayı tercih etmektedirler (Andersen, 1994:163).

1.2.3. Genel Yönetsel Yetkinlik

Genel yönetsel yetkinlik değerine sahip bireyler, ilk olarak yönetsel anlamdaki yeteneklerini geliştirmek istemektedir (Aytaç, 2005:97). Bireylerin en temel isteği, birçok çalışanı aynı anda idare etmektir. Bir şirket yapısı içerisinde, genel yönetsel yetkinlik değerinin fazla olduğu bireylerin esas hedefi en üst mevkiye çıkabilmektir. Söz konusu kişiler, yönetim alanındaki tecrübelerine güvenmekte, kendilerinin bu rol için yaratıldıklarını düşünmektedir. Büyük bir organizasyon yapısı düşünüldüğünde çalışanların daima birbirlerinden haberdar olması pek mümkün olamayabilir. Bu durumun temel sebebi koordinasyon alanında yaşanan eksikliktir. Genel yönetsel yetkinliği yüksek olan bireyler ise koordinasyon boşluğunu kendilerinin dolduracağına inanmaktadır. Organizasyon içerisinde yürütülen faaliyetlerin birbirleriyle bağlantılı halde gitmesi, şirketlerin hedeflerine ulaşabilmeleri açısından büyük öneme sahiptir. Bu kişiler, sorumluluk alma açısından oldukça cesur hareket edebilmektedir. Belli bir gruba liderlik etme ve işleri öncelik sırasına göre sıralama bu kişilerin en çok sevdiği çalışma alanları arasındadır. Şirket yapısı içerisinde birçok çalışan, uzmanlık alanları dışında kalan konularda

inisiyatif almaktan çekinmektedir. Fakat bu kariyer çapası baskın olan kişiler ise karşılırlarına çıkan problemlerde sorumluluk almaktan çekinmemekte, kritik anlarda liderlik özelliğini ön plana çıkararak önemli kararlar alabilmektedir. Bu durum, şirketlerin bu tip çalışanlara ne kadar ihtiyaç duyduğunun önemli bir göstergesi niteliğindedir. Bu kişiler şirket içerisinde en üst yönetim kademelerinde olmayı kendilerine temel hedef olarak belirlemişlerdir. Yöneticilerin çatışma anlarını ve anlaşmazlıkları yönetme, insanları duygusal anlamda etkileyebilme gibi ön plana çıkan bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu kariyer çapasına sahip bireyler, şirketteki diğer çalışanlarla beraber çok daha büyük başarıların kazanılabileceğini düşünmektedir. Bu düşünce ise bireyleri daha fazla sorumluluk almaya ve çalışmalarına motive olmaya itmektedir (Jiang ve Klein, 2000:222).

Şirketin hedefleri ile iş görenlerin hedefleri, bu tip çalışanlar sayesinde ortak bir noktada buluşabilmektedir. Şirketlerin iş hayatı içerisindeki temel hedefi daha çok kar elde etmektir. Çalışanlar ise daha yüksek maaşlarla çalışmayı istemektedir. Bu iki amacın birbirleriyle çatıştığı görülmektedir. Şirket ve çalışanların çatışan iki amacının ortak bir noktada buluşturulması ciddi yetenek gerektiren bir iştir. Şirketler, çalışanları motive edebilecek lider karakterine sahip yöneticileri bünyesine katarak önemli bir iş başarmış olur. Bu durumda söz konusu şirketin hedeflerini daha kolay gerçekleştireceğini söylemek mümkündür. Şirketler elde ettikleri gelir ile çalışanlara düzenli olarak maaş ödemektedir. Bu kişiler sayesinde, çalışanlar çok daha motive olmuş bir biçimde faaliyetlerini sürdürerek şirketin daha çok kazanmasını sağlamaktadır. Çalışanlar arasındaki görev dağılımı bu kişiler tarafından yapılmaktadır. Bireylerin iş hayatları üzerinde bu kişilerin direkt olarak söz sahibi olduğu söylenebilir. Bu kişiler, çalışanları yönlendirme konusunda isteklilerdir. Çalışanların yaptıkları işlerin ana sorumluluğu da yine bu kişilerin üzerindedir (Schein, 2006:11).

Mevki, bu tip bireyler için büyük önem taşımaktadır. Onları çalışmalarda bulunmaya iten esas unsur, sahip olunan mevki ve güçtür. Şirket içerisindeki bir birimin elde ettiği başarılar, bu kişiler tarafından üstlenilmek istenmektedir. Dolayısıyla bu tip kişilerin baskın karaktere sahip olduğu ve kendilerini ön plana

çıkardıkları söylenebilir. Şirketlerin elde ettiği başarıların bir ekip işi olduğu unutulmamalıdır. Ekip liderleri de başarılarını altlarında çalışan kişilerle paylaşmalıdırlar. Çalışanların motive edilmesi, ekip liderlerince gerçekleştirilir. Ekibin başarısı, ekip liderinin hanesine yazılacak, şirket içerisinde daha üst mevkilere çıkmasına neden olacaktır.

Messarra (2009:52) bu çapanın baskın olduğu bireylerin sorumluluk alma ve karşılaşılan problemleri çözme konusunda doğal bir yeteneklerinin olduğunu ileri sürmektedir. Şirket içerisindeki çalışanlar, bu kişileri alanlarında uzman yöneticiler olarak görmektedir. Bireyler, karşılarına çıkan problemlerde ilk olarak sorunun ne olduğunu anlamaya uğraşmaktadır. Bunun için doğru bir analiz yapılması gerekmektedir. Problemin doğru bir biçimde tanımlanmasının ardından buna uygun çözüm yolları ortaya koyulmaktadır. Bireyler problemlere karşılık olarak birçok çözüm yolu tespit edebilir. Bu alternatif çözüm yollarından birinin seçilerek istekli bir biçimde sürdürülmesi gerekmektedir.

1.2.4. Özerklik ve Otonomi

Schein (2006) özerklik ve otonomi değeri yüksek olan kişilerin iş hayatında özgür hareket etmeyi tercih ettiklerini belirtmektedir. Serbest bir biçimde hareket edebilme, bu tip kişiler için büyük önem taşımaktadır. Bireyler, yapacakları faaliyetler öncesinde birilerinin iznini almaktan hoşlanmazlar. Bu kişilerin sosyallik ile aralarında bir uyumsuzluk olduğu söylenebilir. Bireyler daha çok yalnız çalışmayı tercih etmektedirler. Adıgüzel (2009), bu değer baskın olduğu kişilerde serbest hareket edebilmenin kariyerin esas unsuru olduğunu ileri sürmektedir. Bu kişiler örgütsel sınırlamalar içerisinde çalışmaktan hoşlanmazlar. Herhangi bir çalışanın direktif vermesi, yol göstermesi, emir ve yasaklar koyması da bu kişiler tarafından hoş karşılanmamaktadır. Fakat örgütlerin hemen hemen tamamı çalışanlarını bir şekilde kontrol etmek istemektedir. Bu kontroller kimileri tarafından çalışanlara güven duyulmadığı şeklinde de yorumlanmaktadır. Örgütlerin kontrolleri artırması durumunda çalışanların işle ilgili hevesleri kırılabilir. Çalışanların yaratıcılıkları da örgütlerin yaptıkları kontrollerin seviyesi ile yakından ilişkilidir. Dolayısıyla örgütlerin yapacakları kontrollerde çalışanların

motivasyonlarını düşürmemeye özen göstermeleri gerekmektedir. Kontrol işlemlerinin alanında uzman kişiler tarafından yapılması durumunda karşılaşılan problem sayısında ciddi bir düşüş yaşanacaktır. Kontrol ile çalışanların sürekli gözetim altında tutulması kast edilmemektedir. Kontrolün, çalışanları daha verimli hale getirecek bir yapıda olması gerekmektedir.

Kontrol sayesinde çalışanlar işlerini istedikleri yöntemle özgür bir biçimde yapabilmektedir. Kontrolde dikkat edilen husus, işin layıkıyla yapılmasıdır. Özgürlük kavramının bir boyutu, bireyin kontrol edilmesidir. Bireyler, işin doğru bir biçimde yapılıp yapılmadığının şirket içerisindeki üst kademede yer alan yöneticilerce sürekli olarak denetlenmesinden genellikle rahatsızlık duymaktadır. Kontrol ile örgüt yöneticileri, iş yapılırken çalışanların herhangi bir ihmal sergileyip sergilemediğini, suistimal olup olmadığını, işin ekonomik olanaklar çerçevesinde gerçekleşip gerçekleşmediğini ve kalıcı olup olmadığını denetlemektedir. Bu değer yüksek olduğu kişiler, bu denetim faaliyetlerine çok daha sert bir dille karşı çıkmaktadır. Bireyler yaptıkları işlerde yalnızca işin ekonomik boyutunu düşünmezler. Alınan maaş, çoğu zaman ikinci planda kalmaktadır. Önemli olan yapılan işin bireylerin güzel vakit geçirmesini sağlayıp sağlamadığıdır. Bu tip kişilerin yaptıkları işlerde özgür bırakılmaları, onların daha da motive olmuş bir biçimde çalışmalarına neden olmaktadır. Kısıtlama ve yapılan denetim faaliyetlerinin artırılması ise bireylerde motivasyon düşüklüğüne neden olabilecektir. Bireyler, yapacakları işin zamanını kendilerinin planlamasını istemektedir. Başkalarının öncelik sonralık sıralaması yapması, bu kişilerde bir rahatsızlığa sebebiyet verecektir (Danziger ve Valency, 2006:294).

Yapılacak işler arasında hangisinin öncelikle tamamlanması gerektiği kişiden kişiye değişiklik gösterebilen bir durumdur. İşlerin acillik durumlarına bireylerin kendilerinin karar vermesi gerekmektedir. Bireyler, özgür bir biçimde hareket edebilecekleri iş ortamını arzu etmektedir. Çalıştıkları ortamda bu özgürlüğü bulamamaları durumunda daha fazla orada kalmak istemezler. İşletmelerde yemek saatlerinin, işe geliş ve gidiş zamanlarının kesin bir biçimde belirlenmiş olması, bu tip bireylerde rahatsızlığa neden olabilmektedir. Bireyler, yaptıkları işlerin sonucundan sorumlu olmak istemektedir. Onlara göre işin nasıl

yapıldığı yani yöntemi ise bu sorumluluk alanının dışında kalmalıdır. Bireyler, şirket içerisinde kısıtlayıcı uygulamalarla karşılaşmaları durumunda ise istifa etmekten çekinmezler. Bu tip bireyler için tolerans, önemli bir kavramdır. Ancak yöneticilerin esnek bir biçimde davrandığı işletmelerde bireyler kendilerini rahat hissedebilmektedir. Bu kişiler alanlarında uzman, profesyonelleşmiş çalışanlardır. Bazı konularda önemli yeteneklere sahiplerdir. Bireyler, yeteneklerini geliştirebilme konusunda sürekli olarak bir çaba içerisinde. Şirket içerisindeki kurallar ve çeşitli uygulamalar, bireylerdeki yeteneklerin körelmesine neden olabilmektedir. Dolayısıyla bu yeteneklerin körelmemesi için söz konusu kişiler özgür bir çalışma ortamını tercih etmektedir. Örgütlerin bireyler üzerindeki kısıtlayıcı uygulamaları, bireylerin sosyal alandaki yeteneklerini sergileyebilmesini engellemektedir. Bunun sonucunda özellikle iş hayatında elde edilen sonuçlar, başarılı olmaktan uzaktır. Bireyler, çalıştıkları ortamda kendilerine edilen müdahaleleri genellikle olumsuz olarak algılamaktadır. Özerklik/otonomi değeri yüksek kişiler, katı kuralların hâkim olduğu şirketlerde yer almakta güçlük çekmektedir.

Schein (2006) yaptığı araştırmada, bu tip bireylerin, özgür bir çalışma ortamı istediklerini, mesleklerini ancak böyle bir ortamda sürdürebileceklerini tespit etmiştir. Örgütlerin kısıtlayıcı uygulamaları ise bireylerin bu istekleri ile çelişmektedir. Örneğin, genellikle pratik yöntemlerle iş hayatında varlığını devam ettiren bir kişi, bürokratik işlemlerin yoğun olduğu bir işletmede çeşitli problemlerle karşılaşabilmektedir. Bürokratik kurallar hemen hemen bütün örgüt yapılarında etkisini göstermektedir. Bu etki bazı örgütlerde çok daha fazla iken bazılarında oldukça sınırlıdır. Özerklik/otonomi değeri yüksek bireyler, bürokratik kuralların sınırlı bir etki alanına sahip olduğu işletmelerde çok daha başarılı bir iş hayatına sahip olabilmektedir. Bu kişiler genellikle büyük şirketlerden uzak durmakta daha az sayıda çalışanın yer aldığı küçük çaptaki şirketlerde faaliyet göstermeyi tercih etmektedir. Schein (2006) bu tip bireylerin, büyük firmalarda kuralların daha net ve sıkı olması nedeniyle çalışmak istemediklerini, istedikleri özgür ortamı küçük şirketlerde bulduklarını ileri sürmektedir. Bu değer baskın olduğu kişiler açısından iş hayatındaki en mantıklı tercih, bireylerin kendi şirketlerini kurmalarıdır. Bireyler, şirket kurma aşamasında ilk etapta çeşitli güçlüklerle karşılaşabilmektedir. Fakat bu

zorlukların göze alınması ve vakit kaybetmeden hayal ettikleri iş ortamını oluşturmaya başlamaları gerekmektedir. Bireyler, büyük şirketlerde istedikleri çalışma ortamını bulamamalarından dolayı bir süre sonra işten ayrılmayı düşünmektedir. İş hayatı içerisinde, uzmanlaştıkları işleri firmalar dışında, uzaktan yürütmek iyi bir alternatiftir. Bireyler, yöneticilerin istekleri doğrultusunda kendilerinin önemli gördükleri bir işi iptal etmek zorunda kalabilirler. Bu durumun uzun süre devam etmesi durumunda, söz konusu kişide bir tükenmişlik sendromu ile karşılaşılabilir. Tükenmişlik sendromu, bireyleri başka şirketlerde, başka departmanlarda daha özgür bir çalışma ortamının olduğu yerlerde çalışmaya yönlendirmektedir.

1.2.5. Güvenlik ve İstikrar

Güvenlik ve istikrar kariyer çapasına sahip bireyler, iş güvencesine öncelik vermektedir. Bireyler, yapacakları kariyer planlamalarında iş güvencesini ön planda tutmaktadır. Bireyler için önemli olan kariyerlerinde istikrarlı bir çizgi yakalayabilmektedir. İstikrarın yakalanması durumunda bireyler kendilerini başarılı olarak görebileceklerdir. Başarılı olan bireyler hem iş hem de sosyal hayatlarında mutluluk ve huzura kavuşacaktır (İbicioğlu, Adıgüzel, ve Öztürk, 2011:1930). İş güvencesi, bu tip bireyler için büyük önem taşımaktadır. Bireylerin en çok korku duydukları husus, şirketlerin tek taraflı olarak sözleşmeyi feshetmesidir. Böyle bir durumda bireyler kariyerlerinde istikrarsızlıkla karşılaşacaklardır.

Adıgüzel ve Erdoğan (2014)'a göre bu değerin yüksek olduğu kişiler, görevlerinin net bir biçimde tanımlanıp önlerine koyulmasını istemektedir. Bireyler, kariyerlerinde gelişme kat edip ilerleme konusunda fazla istekli değildirler. Dolayısıyla bu tip kişilerin en temel özelliklerinin, belirsizliklerden hoşlanmamaları ve yapacakları işlerin kesin bir biçimde belirlenmesini istemeleri olduğu söylenebilir. Bireyler, işletmenin kendilerinden neler beklediğini tam olarak öğrenmek istemektedir. Bununla birlikte Messarra (2009) ve Danziger (2008) yaptıkları çeşitli çalışmalarda bu kişilerin çalıştıkları iş yerlerinde uzun süre kalmak istediklerini belirtmişlerdir. Bireyler, iş değiştirmekten ve farklı bölgelere taşınmaktan hoşlanmamaktadır. Ayrıca

sosyal güvenlik de bu kişiler için büyük önem taşımaktadır. Bireyler hayatlarında risk almak istememektedir. Küreselleşmenin etkisini artırmasıyla birlikte şirketlerde birden çok şehir ve ülkede faaliyet göstermeye başlamışlardır. Üretim tesislerini farklı şehirlere dağıtmış firmaların, karşılaşılan problemlerin çözümü hususunda yetenekli, seyahat engeli bulunmayan, şehir dışındaki bir bölgeye de anında müdahale edebilecek yetenek ve donanımına sahip çalışanlara ihtiyacı bulunmaktadır. Firmaların farklı şehirlere yeni yatırımlarda bulunması, bu tip çalışanları daha da önemli hale getirmektedir. Firmanın istemesi halinde çalışanlar yaşadıkları şehri terk ederek farklı bölgelerde işe başlayabilmektedir. Bu durum söz konusu kişilerin aileleri açısından da bir problem oluşturmaktadır. Birçok firma, mobil olmayı, yeni işe alacakları personeller için bir şart olarak ortaya koymaktadır. Bireylerin istendiği durumlarda yaşadıkları şehri değiştirebilmeleri, mobil olma şeklinde isimlendirilmektedir. Güvenlik/istikrar kariyer değeri yüksek olan kişiler, bu tür işlere uyum sağlama ve iş doyumu konusunda çeşitli problemlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Bireyler genellikle riskin daha düşük seviyelerde olduğu, ortamından emin oldukları iş alanlarında çalışmayı tercih etmektedir. İstikrar kavramı, bu kişiler için büyük önem taşımaktadır.

Günümüzde işletmelerin çalışanlarına güvenlik anlamında sunduğu imkânlarda ciddi bir artış yaşanmıştır. Bireysel emeklilik, özel sigorta vb. uygulamalar, çalışanların kendilerini daha güvende hissetmelerine neden olmaktadır. Bu uygulamalar sayesinde güvenlik/istikrar kariyer çapası yüksek olan çalışanlar, çok daha güvenli bir çalışma ortamına sahip olabilmektedir. Günümüzde, dünya üzerindeki ülkelerin birçoğu gelişmekte olan ülke kategorisi altında yer almaktadır. Bu ülkelerde kurallar özellikle istihdam piyasasında yeterli ölçüde uygulanamamaktadır. Bu durum, işgücü planlamasının da sağlıklı olmamasına neden olmaktadır. Çalışanlar, çalıştıkları şirket karşısında oldukça zayıf duruma düşebilmektedir. İşten ayrılan çalışanlar da yeni bir iş bulabilme konusunda çeşitli sorunlar yaşamaktadır. Bu tip ülkelerde işsizlik maaşları da oldukça sınırlıdır. Bireylerin çalışmaları durumunda alacakları maaşlar ile işsizlik maaşları arasında ciddi bir fark bulunmaktadır. Bu durum, bireylerin çalıştıkları işleri korumaları konusunda bir öncelik oluşturmaktadır. Bireylerin hâlihazırda çalıştıkları işten istifa ederek daha iyi koşulların olduğu yeni bir iş

aramaları çoğu zaman çevreleri tarafından anlamsız bulunmaktadır. İşsiz kalan bir kişinin iş bulana kadar yaşadığı olumsuz deneyimler, bir daha işsiz kalamamaları gerektiği konusunda bir tecrübe oluşturmaktadır. İşsiz kalan kişiler moral bozukluğu yaşamakta, çalışma konusundaki motivasyonlarını kaybetmektedir. Aytaç (2005) yaptığı araştırmalarda, gelişmekte olan ülkelerde işten çıkarılan veya istifa eden bir kişinin yeniden iş bulmasının oldukça zor olduğunu ortaya koymaktadır. İşten çıkarılan bir kişi, bir bunalım dönemi ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu bunalım döneminde ekonomik ve ailevi çeşitli sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde işini kaybeden kişiler zaman içerisinde ev kiralarn ve zorunlu giderlerini karşılayamayacak durumu gelmektedir. Bu durum bireylerin aile düzenlerinde de bozucu çeşitli sonuçlar yaşanmasına yol açabilmektedir. Yakınlarında böyle bir olaya tanıklık eden bir öğrencinin bu kariyer çapası daha yüksek seviyelerde olabilir. İşletmeler ise yeni işe alınan çalışanlardan kendilerini ispat edebilmek ve işlerini kaybetmemek adına yüksek performans ve verimlilik beklemektedir. Bu tip bireylerde çalıştıkları işi kaybetmeme konusunda yüksek bir direncin olduğu görülmektedir. Bu durum bireylerde strese ve kaygıya neden olmakta, söz konusu kişilerin motivasyon düzeylerini düşürmektedir. Motivasyon düşüklüğü ise zaman içerisinde çalışanların performanslarına etki etmekte, önceleri yüksek performansla çalışan kişilerin bu performanslarının düşmesine neden olmaktadır.

Schein (2006), yaptığı çalışmalarda çalışanların birçoğunun iş hayatında güven unsurunu ön plana çıkardıklarını ve çalıştıkları ortamda da güven duymak istediklerini ortaya koymuştur. Buna göre çalışanlar, işletmelerin kendilerini işten çıkarmamaları konusunda emin olmak istemektedir. Bu kişiler iş seçimi yaparken en çok da güven duygusunu ön plana çıkarmaktadır. İş güvencesi kavramı bu kişiler için büyük önem ifade etmektedir.

1.2.6. Girişimcilik ve Yaratıcılık

Girişimcilik/yaratıcılık kariyer çapasına sahip bireyler, karşılarına çıkan zorlukları göğüsleyerek yeni girişimlerde bulunmaktadır. Bu girişimlerin elde ettiği başarılar, bireylerin de başarılı olarak görülmesine neden olmaktadır

(İbicioğlu, Adıgüzel, ve Öztürk, 2011:1930). Bu tip bireyler, kendilerini gerçekleştirme konusunda yüksek bir gereksinime sahiplerdir. Zorlukların fazlalığı elde edilen başarının da aynı ölçüde büyük olmasına neden olacaktır. Başarı ile birlikte takdir edilme, ödüllendirme ve saygı görme gibi birçok olumlu duygu yaşanmaktadır. Bu durum, bireyleri çalışma konusunda motive eden esas faktörün ne olduğu konusunda bir ipucu niteliği taşımaktadır.

Şentürk ve Buran (2015) yaptığı çalışmalarda, bu kariyer değerinin yüksek olduğu bireylerin yeni şeyler üretme konusunda istekli olduklarını belirtmiştir. Buna göre bu kişiler kendi işlerini yapmaktan hoşlanmakta, yalnız başlarına bir şeyler için uğraşmaktan zevk almaktadır. Buna göre söz konusu kişilerin yaptıkları iş ve elde ettikleri sonucu, kendilerini ifade etmek için bir araç olarak kullandıkları söylenebilir. Bireyleri harekete geçmeleri için teşvik eden şey, akıllarındaki girişimcilik düşüncelerinin başarılı olup olmayacağı konusunda taşıdıkları meraktır. Bireyler, başladıkları girişim sonucunda ne gibi neticeler alacaklarının merakı içerisinde olduklarıdır. Ellerindeki kısıtlı imkânlarla yeni birtakım şeyler meydana getirmek bu kişilere keyif vermektedir.

Danziger (2008) yaptığı çalışmada, bu özelliğin baskın olduğu kişilerin çok çabuk sıkılabildiklerini ortaya koymaktadır. Buna göre bu tip kişiler kolaylıkla iş değişikliğine gidebilmektedir. Yeni bir ürünün veya hizmetin ortaya koyulması, bu kişiler için bir ihtiyaçtır. Birey, sahip olduğu bilgileri ve yeteneklerini de amaçla kullanmaktadır. Bireyin yaptığı girişim faaliyetinin başarılı olup olmamasına göre onun bilgi ve yetenekleri hakkında da çeşitli çıkarımlarda bulunulacaktır. Girişim, bireylerin kendilerini göstermesi konusunda büyük önem taşımaktadır.

Adıgüzel (2009) yaptığı çeşitli araştırmalarda, bu tip kişilerin birilerini idare etme konusunda fazla istekli olmadıklarını ortaya koymuştur. Buna göre bu kişiler genellikle heyecan duydukları alanlarda çalışmak istemekte, elde edecekleri başarıları da kendilerine ait bir kazanım olarak görmektedir. Bireyler elde ettikleri başarıları, çalıştıkları kurumlarla paylaşmaktan da mutluluk duymaktadır. Bu tip bireylerin başarılı olma konusundaki istekleri diğer çalışanlara göre belirgin bir fazlalık taşımaktadır. Bu fazlalık, bireylerin aynı

anda birçok proje çalışmasında yer almalarıyla da kanıtlanabilmektedir. İş hayatı içerisinde yapılan her bir proje çalışması, bu projeye katılım gösteren çalışanlara yeni birtakım bilgi ve deneyimler katacaktır. Bu durum, çalışanların kendilerine olan güvenlerinde de bir artış yaşanmasına neden olacaktır.

Aytaç (2005) yaptığı çeşitli araştırmalarda, bu tip bireylerin kendi işlerine sahip olmayı, daha fazla para kazanmaya tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Bu tespit bu bireylerle ilgili önemli bir sonucu ortaya çıkarmaktadır. İşletme içerisindeki terfi olanakları ve maaş zamları bu kişiler için fazla bir önem ifade etmemektedir. Bu kişilerin ilgisi genellikle yeni birtakım proje çalışmaları ile çekilebilmektedir. Yeni projeler, şirket içerisinde çalışanların daha çok motive olmalarını sağlamaktadır. Motivasyon seviyesinde yaşanan bu artış, en çok bu değerin baskın olduğu kişilerde görülmektedir. Bireyler başkalarına ait işletmelerin kalkınması için çalışmayı anlamsız bulmaktadır. Denetim yollarının fazla olduğu, çalışanların sıkı bir biçimde kontrol edildiği şirket yapıları, bu bireyler için uygun bir ortam değildir. Bu kariyer değeri yüksek bireyler, çalışmalarının, organizasyon için çok büyük bir öneme sahip olması durumunda yaptıkları işi değerli olarak görmektedir. Bu davranış biçimi, bireylerin organizasyonun başarısı ile kendi işlerinin başarısını bir gördüklerini kanıtlar niteliktedir. Tıpkı buna benzer bir biçimde bireylerin yaptıkları işlerde başarısız olmaları halinde bu başarısızlık, aynı zamanda organizasyonun da başarısız olduğu anlamına gelecektir. Bu tip çalışanlar maaş konusunu fazla önemsememektedir. Kendi aldıkları ücret ile aynı işletme içerisindeki başka çalışanların ücretlerini karşılaştırma gibi bir yol izlemezler. Bu tip bireyler için önemli olan yaptıkları iş ile çalıştıkları kuruma ne gibi katkılar sunduklarıdır.

1.2.7. Bir Amaca Kendini Adama

Bir amaca kendini adama çapasının baskın olduğu bireyler, faaliyetlerini genellikle toplumsal bir amaca yönlendirmektedir. Buna göre toplumun gelişimini sağlamak veya toplumsal hayat içerisinde yer alan bir grubun üzerinde olumlu bir değişiklik yaratmak, bu tip bireyler için büyük önem taşımaktadır. Sosyal ve toplumsal hayattaki değerlere saygı, vazgeçilemez, temel bir ilke

konumundadır (İbicioğlu, Adıgüzel, ve Öztürk, 2011:1930). Bu değerin baskın olduğu bireylere göre başarı, başka insanların hayatlarında bir değişiklik yaratabilmek, bir problemin çözümü olabilmektir. İnsani değerlerin korunması da bu kişiler için büyük önem ifade etmektedir. Bireyler, kendilerine yöneltilen bir iş teklifinde maaş, terfi ve sigorta gibi hususlara fazla önem vermezler. Önemli olan söz konusu işin toplumsal bir soruna çözüm üretip üretmediğidir. İnsanlığa fayda sağlayan bir işin kendilerine teklif edilmesi durumunda, seçilebilir bir iş teklifiyle karşı karşıya kalmışlardır. Bu bireyler için mesai kavramı da tıpkı terfi ve maaş gibi önemsiz bir kavramdır. İşletme içerisinde kendilerine ihtiyaç duyulması halinde hafta içi veya hafta sonu fark etmeksizin görev başında olmaktan çekinmezler. Bireylerin hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için toplumsal faydanın sağlanmış olduğunu görmeleri gerekmektedir. Kendileri için işler bir anlama sahip oldukça işten ayrılmayı düşünmezler. Bu bireyleri iş hayatı içerisinde en çok mutlu eden durum, yardım ettikleri kişilerin hayatlarında olumlu birtakım değişiklikler yarattıklarını görmektir (Ramakrishna ve Potosky, 2002:83).

Yardıma muhtaç insanların yaşadıkları bu mutluluk, bireylerin çalıştıkları işlere daha da kenetlenmelerini sağlayacaktır. Bu kişiler için kariyer kavramı, sosyal hayatta yaşanan problemlerin çözüme kavuşturulması durumunda gerçek anlamına kavuşacaktır. Bireyler, sahip oldukları yeteneklerle kısıtlı da olsa çeşitli işler yapmayı bir başarı olarak kabul etmemektedir. Bireylerin kariyer yapmak istedikleri alan, toplumsal yaşama doğrudan katkı sunan faaliyetlerdir (Schein, 2006:19).

Bireyler, kendilerini ön plana çıkarmak gibi bir amaç taşımamaktadır. Bu kişilerden hemen hemen hepsi belirli bir alanda uzmanlık kazanmış, yetkin kişilerdir. Fakat bu yetkinliklerin ön planda olması, bu kişilerin istemeyecekleri bir durumdur. Bu tip bireyler için idealist kavramının kullanılması yanlış olmayacaktır. Birtakım etik ve ahlaki unsurlar bu kişilerin hayatlarının vazgeçilemez değerleri arasında yer almaktadır. Herhangi bir maddi güç ile bu değerlerin satın alınabilmesi mümkün değildir. Çeşitli sivil toplum kuruluşlarında faaliyetlerini sürdürmek bu kariyer çapası yüksek değerde olan kişiler için ilgi çekici bir seçenektir. Fakat günümüzde, esas çalışma alanı

toplumsal faaliyetler ve sosyal sorumluluk projeleri olmayan birçok şirket de bu alanlarda çeşitli çalışmalar gerçekleştirmeye başlamıştır. Bu durum, söz konusu kurumlar için olumlu dışsallık yaratmaktadır. Bu tür proje ve girişimler, işletmeyi daha cazip bir kurum haline getirmektedir. Günümüzde çalışanlar tarafından ortaya konulan projeler çok daha önemli hale gelmiştir. İşletmeler, kendi değerleri ile uyumlu çalışmalarını ilgiyle karşılamaktadır (Adıgüzel, 2009). Bu tip bireyler sosyal hayattaki sorunlara karşı oldukça duyarlıdır. Empati konusunda ise diğer bireylerle karşılaştırıldığında daha hassas davranışlar sergiledikleri dikkat çekmektedir. Bencillik, bu değer yüksek olduğu kişilerde pek rastlanılan bir durum değildir. Bireyin yalnızca kendisini düşünmesi, başkalarının çıkarlarını düşünmeden hareket etmesi bencillik olarak tanımlanmaktadır. Bencil kişilerde bu değer oldukça düşük seviyelerde olmaktadır. Bu tip bireyler genellikle kar amacı gütmeyen çeşitli sivil toplum kuruluşlarında çalışmayı tercih etmektedir. Bireyler, iş hayatları sırasında çeşitli sosyal sorumluluk projeleri ile uğraşmaktadır.

1.2.8. Saf Meydan Okuma ve Rekabet

Saf meydan okuma ve rekabet kariyer çapasına sahip bireyler için en önemli husus, karşılaşılan zorluklara göğüs gerebilmektir. Bireyler, bir alanda teknik uzmanlık kazanmaya veya tek bir alanda yetenekli olmaya fazla önem atfetmemektedir (Messarra, Mourad, ve Al Harake, 2009:52). Henüz hiç kimse tarafından çözüme kavuşturulamamış bir problemin çözülmesi, bireylerin gururlanmasına ve mutlu olmasına neden olmaktadır. Bu problemlerin çözümü için yapılan her tür çalışma bireyler tarafından tutkuyla gerçekleştirilmektedir. Söz konusu kişiler, karşılarına çok güç durumlar çıksa bile mücadele azimlerini yitirmezler. Çözümü zor problemlerle mücadele etmek onlar için bir hobi niteliği taşımaktadır. Herkes tarafından çözüme kavuşturulabilen sıradan problemler bu kişilerin yeterince ilgisini çekmemektedir. Bireyleri iş hayatı içerisinde tutan en önemli inanç, imkânsızı başarabilmektir. Bireyler, kariyerlerini de bu inanç doğrultusunda yönlendirmektedir. Kariyerlerinin sonunda başarıya ulaşacak olmaları, çekilen sıkıntıları anlamlandırmaktadır. Bireyler kariyerleri sırasında başkaları ile rekabet etmekten, yarışmaktan çekinmemekte tam aksini bunu istemektedirler. Bu kişiler, çalışanların ancak yoğun bir rekabet ortamında

başarılı olacaklarına inanmaktadır. Bu rekabet ortamından yarışın kazananı olarak ayrılmak ise onlar için çok büyük önem ifade etmektedir (Schein, 2006:21).

Bireyler, bu rekabet ortamında hem kendi performanslarını ilerletmekte hem de başkalarını yenilgiye uğratarak morallerini artırmaktadır. Yarışılan rakip sayısının fazla olması, mücadeleyi de çok daha keyif verici bir hale getirmektedir. Rakiplerin gücü ölçüsünde yarış sonunda elde edilecek başarı ve unvan da önem kazanmaktadır. Bireyler, aldıkları galibiyetler ile güçlerini herkese ispatlama gayreti içerisindeyler. Bu tip bireylerin en önemli özellikleri hırslı bir yapıya sahip olmalarıdır. Kendilerine duydukları güven konusunda herhangi bir problem bulunmamaktadır. Sergiledikleri davranışlara bakıldığında oldukça cesur bir biçimde hareket ettikleri görülmektedir. İşletme içerisinde yaşanan yarışlar ve rekabetler daima etik bir görünüme sahip olmayabilir. Bazı çalışanlar, birtakım kural dışı hareketlerle rakiplerinin önlerine geçmek istemektedir. Bu tip bireyler, rakiplerinin böyle hamlelerde bulunabileceklerinin bilincinde hareket etmektedir. Dolayısıyla yaptıkları hareketlerde de oldukça temkinli davranmaktadırlar. Saf meydan okuma/rekabet kariyer çapası yüksek seviyede olan kişiler, genellikle iş hayatı içerisinde başarılı sonuçlar elde etmektedirler. Rekabet ortamında başarılı olabilmek için çok çabalamak gerekmektedir. Bu tip bireyler de şartlar ne kadar zor olursa olsun hırsla çalışmaya devam etmektedir. Rekabet ortamında ayakta kalabilmenin bir diğer koşulu da zihinsel ve bedensel açıdan dayanıklı bir yapıda olabilmektir. Bu kariyer çapası, genellikle futbolcularda, araba yarışçılarında ve fen lisesi öğrencilerinde daha yüksek çıkmaktadır. Bu kişiler alanlarında lider konumda yer alabilmek için çok büyük çabalar sergilemektedir. Bu çabaların zaman içerisinde söz konusu kişileri baskın birer karakter haline getirdiği de söylenebilir. Rakiplerine meydan okuma, bu kişiler için vazgeçilemez bir ritüeldir. Bireylerin iş hayatı içerisinde elde ettikleri başarılar, kendilerinden beklentilerin de yüksek olmasına neden olmaktadır. Bu beklenti, söz konusu kişiler için bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bireyler, birinci olabilmek için önceki çalışmalarında yaptıkları hatalardan ders çıkarmalı, aynı hataları yinelememelidir. Bu durum, bu kişileri rakiplerinin de önüne geçirecektir. Bireyler, yaptıkları faaliyetlerin her birinden önce detaylı bir

araştırma içerisine girmeli, yapacaklarını adım adım planlamalıdır. Başarılı bir planlamanın yapılmaması durumunda bireylerin çalışma motivasyonlarında bir düşüş olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum ise sonraki çalışmalarının daha gergin bir ortamda geçmesine neden olacaktır.

1.2.9. Hayat Tarzı

Hayat tarzı kariyer çapasına sahip bireyler iş hayatını, gündelik hayattan ayrı düşünememekte onun bir parçası olarak görmektedirler. İş hayatı bireylerin hayatlarının merkezinde yer almamaktadır. Ailelerine zaman ayırabilmek, onlarla da vakit geçirebilmek bu kişiler için çok büyük önem ifade etmektedir. Bir işin tercih edilebilir olması için hafta sonu tatiline sahip olması, mesai saatlerinin düzenli ve makul ölçüde olması gerekmektedir (Schein, 2006:23). Bugün iş hayatında iyi yerlere gelen insanların sosyal hayatları da incelendiğinde bazılarının işlerini hayatlarının merkezine konumlandığı görülmektedir. Bu durum, söz konusu kişilerin daha mutsuz ve huzursuz bireyler olmalarına yol açmaktadır. Küreselleşen dünya düzeni ile birlikte bir işletme içerisinde yükselebilmek için özel hayattaki bazı aktivitelerden feragat edilmesi gerekmektedir. Bu kariyer değerinde yüksek seviyede olan bireyler ise toplumsal hayatta kabul edilen kariyer kavramının tam zıttı bir biçimde aile kavramına çok büyük önem vermekte, işlerinin aileleri ile iletişimlerini koparmasına izin vermemektedir. Bu kişiler için ailevi ihtiyaçlar ile sosyal ihtiyaçların birlikte karşılanması gerekmektedir. Bu iki unsur arasında kurulacak denge, hem bireyi hale getirirken hem de özel hayatında mutlu olmasını sağlayacaktır (Messarra, Mourad, ve Al Harake, 2009:52). Bu durum, iş ve özel hayat dengesi olarak da isimlendirilebilir. Bu kariyer çapası daha düşük değerde olan bireyler, işlerine çok fazla önem vermekte, aile ve sosyal hayatını ihmal etmektedir. Bireyin kendisine ve ailesine yeterli zamanı ayıramaması zaman içerisinde bir mutsuzluğa neden olacaktır. Günümüzde çalışanların birçoğu işyerinde yükselebilmeyi, daha iyi konumlara gelmeyi, aileleri ile vakit geçirmeye tercih etmektedir. Bu durum, ilerleyen süreçte kişide çeşitli psikolojik sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Ayrıca bu tip bireylerde uzun vadede tükenmişlik sendromu ile de karşılaşılabilir.

Bireyler iş hayatı içerisinde vakit geçirdikçe hayattaki amacını sorgular duruma gelmektedir. Bu sorgulama sonucunda kafalarda oluşacak soru işaretleri, bireylerin iş hayatından uzaklaşmasına ve ailelerine daha da önem vermelerine neden olmaktadır. Bu kariyer değeri yüksek düzeyde olan kişiler için önemli olan kendilerine, ailelerine ve arkadaşlarına vakit ayırabilmektir. Bireyler, işlerini de bu durumu göz önünde bulundurarak seçmektedir. Hafta sonu mesainin olduğu ve çalışma saatlerinin düzensiz olduğu işler, bu kişiler için uygun değildir. Böyle bir işe başlayan kişi, kısa bir süre içerisinde işten ayrılmayı düşünmekte, işlerini kaybetmeyi göze alır hale gelmektedir. Bu tip bir iş ile bireylerin hayat tarzları birbirlerine taban tabana zıttır. İşyerinde çalışmaya devam etseler bile mutlu olamayacaklar, bu mutsuzluk bireylerin sosyal hayatlarına da etki edecektir. Kendi hayat tarzlarına uygun bir yaşam süren bireyler, diğer kariyer değerlerine önem vermemektedir (Schein, 2006: 8). Bu tip kişiler, aile ve kariyerlerini birlikte yürütme konusunda oldukça başarılıdır. Bireyler, ailenin ihtiyaçları ile iş hayatının gereksinimlerini göz önünde bulundurarak bir denge mekanizması oluşturmaya çalışmaktadır. Bu durum bireyleri, başarının temel amaç olduğu diğer kariyer çapalarından ayırmaktadır. Bireyler, yoğun iş hayatının aile düzenlerini olumsuz etkileyeceğinin endişesini yaşamaktadırlar. Manevi unsurlar, maddi öğelere kıyasla bu kişiler için çok daha büyük öneme sahiptir. Aile kurumu da bu manevi unsurlar arasında yer almaktadır. Bireyler, çocuklarının, eşlerinin ve diğer aile üyelerinin kendileri hakkındaki düşüncelerini merak etmekte, bu düşüncelere önem vermektedir. Örneğin, bütün aile üyelerinin bir arada olduğu bir gün, mesai nedeniyle orada olamamak bu tip bireyler için üzüntü verici bir durumdur.

Bireyler, yurtdışı seyahatlerine de olumsuz bakmaktadır. Yapılan seyahatler bireylerin uzun süre ailelerinden uzakta kalabilmesine neden olmaktadır. Bu durum söz konusu kişilerde bir rahatsızlığa sebebiyet vermektedir. Bu rahatsızlık temelde, bireylerin kendilerini ailelerine karşı sorumsuz ve ilgisiz şeklinde hissetmelerine dayanmaktadır. İş ve aile ortamları arasında yaşanacak tartışma bireylerin en az isteyecekleri şeydir. Hem iş hem de aile beraber idare edilmesi gereken, birbirlerini tamamlayıcı unsurlardır. Her iki ortam da bireyden çeşitli beklentilere sahiptir. Bu beklentilerin karşılanmaması, her iki taraf için de bir huzursuzluğa sebebiyet verecektir (İbicioğlu, Adıgüzel,

ve Öztürk, 2011:1930). Aile kavramı ile en dar anlamda eş, çocuk ve anne ile baba gibi bireyler ifade edilmektedir. Bu aile üyelerinin hepsi ayrı olarak ilgi görmek, önemsenmek istemektedir. Dolayısıyla hayat tarzı kariyer değeri yüksek olan bireyler, iş hayatlarına fazla vakit ayırmak istemezler. Bireyler genellikle vakitlerini aile üyeleriyle birlikte geçirmek istemektedir. Bugün iş hayatı içerisinde faaliyet gösteren şirketler, en temel biçimde daha fazla gelir elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaca yönelik olarak şirketler, çalışanlardan enerjilerinin tamamını iş hayatına adanmalarını beklemektedir. Şirketlerin birçoğu bunu doğal bir hakları olarak da görmektedir. Bir işin kısa bir süre içerisinde tamamlanması, çalışanların fedakârlıklarda bulunmasına bağlıdır. Şirketlerin çalışanlardan beklentileri de bu fedakârlıkların sürekli olarak yapılmasıdır. İş hayatında sürekli olarak sorumluluklar alan ve bu alanda fazla vakit geçiren bireyler ailelerini ihmal edebilmektedir. Bu durum ise aile üyelerinde çeşitli rahatsızlıklara sebebiyet verebilmektedir. Uzun süre ihmal edilen aile üyeleri zamanla kendilerini değersiz ve önemsiz görmeye başlarlar. Yaşanan hayal kırıklıkları ise ikili ilişkilerde bozulmaya yol açmaktadır. Ailevi hayatında sorun yaşayan bireylerin iş hayatları da bu sorunlardan etkilenmektedir.

2. BÖLÜM

KARİYER TATMİNİ

2.1. Kariyerin Boyutları

2.1.1 İçsel Boyut

Kariyerin içsel boyutu, örgüt içerisindeki gelişmenin sübjektif yönünü ifade etmektedir. Bu boyut bireyin kişiliğinde oluşmaktadır. Bu boyut ile birey, iş hayatındaki ve işletme içerisindeki yerini belirlemede, gelecekte hangi konumda yer almak istediğini tespit etmektedir. Bunun için bireyin devamlı olarak bir sorgulama içerisine girmesi gerekmektedir. Bu sorgulama “Ben ne istiyorum”, “Hedeflerim neler”, “Hedeflerime ulaşabilmek için neler yapmalıyım” gibi sorularla gerçekleşmektedir. Bu sorular sayesinde birey hem kendi tanımakta hem de geleceğine ilişkin yönünü tayin etmektedir. Bu durum Organizasyonel Davranış Terminolojisinde “kendini gerçekleştirme” olgusu şeklinde ifade edilmektedir. Bu olguya göre potansiyel olarak büyüme kat ettikçe bireyler hedeflediği noktaya ulaşabilmek için daha çok gayret sergiler hale gelmektedir. Fakat bu gayret, ancak kariyer hedeflerinin bireyin kişisel özellikleri ile çelişmediği durumlarda amacına ulaşabilmektedir (Soylu, 2002:6).

2.1.2. Dışsal Boyut

Bireyin, belirli bir işe yönelik olarak kat ettiği objektif ilerleme, kariyerin dışsal boyutu şeklinde tanımlanmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2004:5).

Kariyerin dışsal boyutunu, bireyin çalıştığı organizasyon meydana getirmektedir. Bu boyut sayesinde bireyin kariyerinde kat ettiği ilerleme, organizasyon açısından bir değerlendirmeye kavuşmaktadır. İlk olarak bir ilkenin belirlenmesi gerekmektedir. Bu ilke, işletmenin, kendi amacını göz ardı etmeden çalışanların bireysel amaçlarına uyum sağlamasıdır. Kaynaklara bakıldığında bu ilkenin, “amaçların bütünleştirilmesi” kavramı ile ifade edildiği görülmektedir. Organizasyonun bu uyumu tam anlamıyla sağlayamaması

durumunda üst kademelerinde yetenekli ve donanımlı yöneticilere sahip olamayacaktır (Kaynak, 1988:231).

2.2. Kariyer Tatmininin Tanımı

Yapılan araştırmalar, insan unsurunun işletmeler açısından büyük bir önem ifade ettiğini ortaya koymuştur. İşletme, insan unsuru sayesinde başarılı bir performans sergileyebilmekte yüksek verimlilik düzeyi ile işlerini gerçekleştirebilmektedir. İş hayatında insana verilen değer de günden güne artmaktadır. Bireyler iş hayatlarında maddi ve manevi anlamda yoğun bir emek sarf etmektedirler. Bu emek sayesinde bireyler temel gereksinimlerini karşılayabilmekte, hayata tutunabilmektedir. İşletmelerin varlığı, çalışanların kişisel yönden tatmin olmalarına bağlıdır. İş hayatına bakıldığında bireylerin kariyerlerinin gidişatından memnun olmaları, bireysel ve örgütsel anlamda amaçlarını gerçekleştirmelerine katkı sunmaktadır (Demirdelen ve Ulama, 2013).

Yönetim kavramının ele alındığı kaynaklara bakıldığında kariyer ve kariyer yönetimi gibi konuların, bireysel ihtiyaçlar ile örgüt ihtiyaçlarının karşılıklı olarak tatmin edilmesi gerekliliğinden dolayı büyük önem taşıdığı anlaşılmaktadır (Yıldızhan, 2011:26). Bu çalışmada da kariyer kavramı ile ilgili olarak birçok tanımlama yapılmıştır. Fakat kariyer denildiğinde akla gelmesi gereken ve bu çalışmada da anlatılmak istenen, çalışanların mesleklerinde ilerleme kat etmeleri ve gerekli bilgi ve becerilerle donatılmalarıdır. Kariyer tatmini; kişisel anlamda bireylerin, kariyer hedeflerini gerçekleştirmeleri anlamına gelmektedir. Kariyer tatmininde bireylere sunulan imkânlar büyük önem taşımaktadır. Özellikle yapılan maddi desteklerin, kariyer tatmininin gerçekleşmesi konusunda etkisi büyüktür. Bunun yanında kariyer tatmini, stres, iş yükü ve işletme içerisindeki adaletsiz uygulamalardan da etkilenmektedir. Bir işletmede çalışanlara karşı cinsiyet, siyasi görüş, dini görüş ve ırk gibi konularda yapılan ayrımcı uygulamalar da kariyer tatmininde bir düşüşe neden olmaktadır. Çalışanların özellikleri, işletmelerin başarısı için büyük önem taşımaktadır. İşletmeler, kaynaklarının büyük bir bölümünü çalışanlarına ayırmaktadır. Ayrılan kaynaklar içerisinde çalışanları daha kalifiye hale getirmek için

yapılması planlanan eğitim faaliyetlerinin de payı bulunmaktadır. Örgütler, kaynaklarını etkin bir biçimde kullanarak çalışanların işe karşı olan bağlılıklarını artırma yoluna gitmelidirler. Çalışanlardan daha etkin bir performans almayı bekleyen bir örgüt, onların kariyer tatminlerine gereken önemi vermelidir (Gürkan ve Koçoğlu, 2011:590).

Kariyer tatmini, bireylerin kariyerlerinde ulaştıkları nokta ile hedeflerinin uyumluluk göstermesi halinde sağlanmış olmaktadır. İş görenlerin kariyer tatminlerini sağlamasında beş temel faktör etkili olmaktadır. Bu faktörler (Vatansever, 2008:96);

- Mesleki başarılar,
- Genel mesleki hedefler,
- Gelire ilişkin hedefler,
- Meslekteki ilerlemeler,
- Yeni beceriler edinme olarak sıralanabilir.

İşletmelerin varlıklarının temelinde kar elde etme amacı yer almaktadır. Bir işletme, ancak kaliteli mal ve hizmet üreterek kar elde edebilir duruma gelmektedir. Bu durum, müşteri tatmininin de artmasına neden olmaktadır. Fakat işletmelerin mevcudiyetlerini koruyabilmeleri için müşterilerin tatmini kadar yönetici ve çalışanların da tatmin olması gerekmektedir. Çalışanlar, işlerini yaparken fazla sorunla karşılaşmadıkları iş yerlerinde çok daha kolay tatmin olabilmektedir (Sarıışık, 2007:153). Yapılan çeşitli araştırmalar, kariyer tatmininde, iş hayatı ile sosyal hayat arasında kurulan dengenin önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Vatansever, 2008:21).

2.3. Kariyer Tatminiyle İlişkili Kavramlar

2.3.1. Kariyer Platosu

Kariyer platosu, kariyerde yaşanan duraklama şeklinde de adlandırılmaktadır. Bireyin, üst kademelerdeki görevlere gelmesinin pek ihtimal dâhilinde olmadığı durumlarda kariyer platosundan söz edilmektedir.

Örgütlerin çevrelerinde, iş aramakta olan kişi sayısının fazlalığı, özellikle yavaş gelişim gösteren örgütler için dikkat çekici bir unsur durumundadır (Akdemir, 1995:174).

İş hayatı içerisinde bazı çalışanlar inişli çıkışlı bir grafik sergileyebilmektedir. Bireylerin bazı dönemlerde kariyerleri düşüşe geçebilmektedir. Bu düşüşün başlıca nedenleri, işletme içerisinde ilerleme kat etme imkânının azalması ve transfer yükseltme ölçütlerinde değişiklik yaşanmasıdır (Budak ve Budak, 1995:33).

Bireyin daha fazla yükselme imkânının olmadığı bir pozisyonda çalıştığı durumlarda, kariyer platonunsun varlığından söz edilebilir. Bu durumda bireyde, umutsuzluk, heyecansızlık ve tepkisizlik gibi duyguların ağırlık kazandığı görülmektedir.

Kariyer platosu bazen bireyden kaynaklanabiliyorken bazı durumlarda da firmalar nedeniyle ortaya çıkabilmektedir. Birey odaklı kariyer platosunda, kişinin sahip olduğu yetenek ve bilgi düzeyi, daha üst pozisyonlarda görev almasını engellemektedir. Bu durum, Peters prensibi şeklinde de adlandırılmaktadır. Bu yaklaşım, bireylerin yeteneksiz oldukları noktaya kadar ilerleme kat edeceklerini ortaya koymaktadır.

Firma odaklı kariyer platosu ise üst kademelerdeki pozisyonlarda yeni kişilere ihtiyaç duyulmaması şeklinde kendisini göstermektedir. Bireyler bu pozisyonlarda çalışabilecek yeterlilikleri taşıyalar da pozisyonların dolu olmasından dolayı ilerleme kat edememektedir. Kariyer platosu, odağında kimin olduğundan bağımsız bir biçimde önemli bir sorundur. Firmaların yaklaşımları,

bu sorunun ortadan kaldırılması açısından büyük önem taşımaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalar, kariyer düzleşmesi sorunu ile karşı karşıya kalan bir kişiye, firmaların ilgi göstermesinin yararlı olacağını ortaya koymaktadır.

2.3.2. Kariyer Haritası

Kariyer haritası, işletme ile çalışanın kariyer beklentileri ortaya koyularak oluşturulan ve çalışanın bilgi ve becerilerinin artırılması amacını taşıyan örgüt içerisindeki kariyer hareketlerinin yer aldığı tablodur (Altun, 1996:32).

Kariyer haritası aynı zamanda bir tekniktir. Bu teknik sayesinde aynı organizasyon içerisinde farklı birimler arasında geçiş yaparak ilerleme kat edilebilmektedir (Acar, 2000:52). Kariyer haritasında, işletme içerisindeki bütün pozisyonlar ve bu pozisyonlar arasındaki bağlantılar yer almaktadır (Özden, 1998:8). Harita üzerinde, pozisyonlar arası geçişte aranan yeterlilikler de ortaya koyulmaktadır. Kariyer haritası hem tablolar halinde hem de organizasyon şeması şeklinde oluşturulabilmektedir.

Kariyer haritasındaki pozisyonlar arası geçiş, hem yatay hem de dikey geçişi kapsamaktadır. Dolayısıyla farklı çalışanlar, aynı pozisyona farklı yollar izleyerek de ulaşabilmektedir. Bireylerin belirli bir noktaya ulaşabilmelerini ifade eden bu yollar, kariyer yolları şeklinde adlandırılmaktadır. İşletmenin kariyer haritası konusunda bir çalışma yapması halinde farklı birimler arasındaki geçişkenliği ifade eden bu yollar da daha kolay bir biçimde ortaya konabilecektir. Fakat işletmelerin bu alanda detaylı bir çalışma yapması oldukça zordur. Organizasyonların yapısı ve şemalar, örgütlerin gereksinimlerine paralel bir biçimde hızla değişiklik yaşamaktadır. Bu durum, herhangi bir kariyer haritası oluşturulmadan da kariyer yollarının tespit edilebilmesini mümkün kılmaktadır.

2.3.3. Kariyer Patikası

Kariyer patikası ile bireylerin hedefledikleri noktaya ulaşmak için takip ettikleri yollar ifade edilmektedir. İşletme içerisinde üst birimlerde yönetici olarak görev almak isteyen bir kişinin uluslararası alanda tecrübeli olmasının bir şart olarak aranması buna örnek olarak gösterilebilir (Şimşek, Çelik, Akgemci, ve Soysal, 2004:24).

2.3.4. Kariyer Hayat Döngüsü

Bireylerin büyüme dönemlerinden başlayarak yaşlılığa ulaşana kadarki hayatları, kariyer hayat döngüsü şeklinde isimlendirilmektedir. Bu döngünün tam ortasında bireylerin olgunlaşma dönemi yer almaktadır. Olgunlaşma döneminde bireylerin doğal yetenekleri ve çevre ile kurdukları etkileşim önemli bir yere sahiptir (Şimşek ve Çelik, 2004:23).

2.4. Kariyer Tatminini Etkileyen Faktörler

Yaş: Bireylerin kariyer tatminlerini gerçekleştirebilmelerinde çok önemli bir etkiye sahiptir. İş hayatı içerisindeki bireyler yaş açısından değerlendirildiğinde kariyerlerinin başında, ortasında veya sonunda olabilmektedir. Bireylerin içerisinde bulundukları dönem, zihinsel ve bedensel yönden performanslarını etkilemektedir. Yaş unsuruna bakılarak çalışanların hayata bakış açıları, hayattan beklentileri ve hedefleri hakkında çeşitli çıkarımlarda bulunulabilir (Toker, 2007:103). İşletmeler de şirket içerisindeki eğitim faaliyetlerinde yaş unsurunu dikkate almaktadır. Buna göre işletmeler, kariyerlerinin erken dönemlerinde bulunan çalışanlara eğitim ve gelişim açısından daha fazla imkân sunmaktadır. Genç yaştaki çalışanlardaki eğitim alma konusundaki istek de yaşça ilerlemiş olan çalışanlara göre genellikle daha fazladır. Bu istek, iş hayatında hırs olarak da kendisini gösterebilmektedir. Buna göre genç yaştaki çalışanların daha hırslı bir performans ortaya koydukları söylenebilir (Sağdıç ve Demirkaya, 2009).

Çalışanların yaşları arttıkça, kariyerlerinde tatmin olma düzeylerinde de bir artış yaşanmaktadır. Bu durumun en önemli sebebi, ilerleyen yaşın beraberinde getirdiği tecrübenin bireylerde uyumu artırmasıdır. Bunun yanında yaşça daha genç olan çalışanların iş hayatındaki beklentileri, çalıştıkları işte kolay tatmin olamamalarına neden olmaktadır (Toker, 2007:103).

Cinsiyet: Kadın ve erkeklerin mesleki seçimlerinde, cinsiyet unsuru da önemli bir etki sahibidir (Özkişi, 2012). Bugün iş hayatı içerisinde, cinsiyet ayrımcılığı halen etkisini hissettirmektedir. Günümüzde erkekler, kariyer basamaklarını kadınlara göre daha kolay bir biçimde tırmanabilmektedir. İşletmelerin üst kademelerinde yer alan erkek ve kadın yönetici sayıları göz önünde bulundurulduğunda da bu gerçek kolaylıkla anlaşılabilecektir (Işık V. , 2009). Erkekler, kadınlara göre hem yatay hem de dikey açıdan daha kolay ilerleme kat edebilmektedir. Bu ilerleme, bireylerin kariyerlerinden daha kolay tatmin olmalarına yol açmaktadır. Bireylerin kariyer tatminlerinin sağlanabilmesi için erkek ve kadın çalışanların önlerindeki çeşitli engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Cinsiyete dayalı engeller de bu engellerin başında gelmektedir (Kahraman ve Şahin, 2010). Erkek çalışanlar, kadınlara göre kariyerlerine daha fazla önem vermektedir (Küçükusta, 2007). Kadınların istihdamı konusunda hem Türkiye’de hem de dünya genelinde önemli çalışmalar yapılmaktadır. Fakat günümüzde halen cinsiyet ayrımcılığının ortadan kaldırılamadığı göz önünde bulundurulduğunda bu çalışmaların tam olarak başarılı olamadığı görülmektedir. Kadınlara yapılan ayrımcı uygulamalar, özellikle hamilelik, çocuk bakımı ve ev işleri gibi konularda yoğunlaşmaktadır (Ereş, 2006). Bu durum, kadınlardaki kariyer tatmininin erkeklere kıyasla daha yavaş bir ilerleme kat ettiğini kanıtlar niteliktedir.

Eğitim: “Eğitimli bir kişinin, iş hayatından beklentileri eğitimsiz çalışanlarla ciddi farklılıklar taşımaktadır” (Toker, 2007). Bu durum çalışanların eğitim düzeylerinin, iş ve kariyer beklentilerini etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Eğitimli bir çalışan, işverenden daha yüksek ücret talep edecek, çalışma şartlarının daha iyi hale getirilmesini isteyecektir (Güven, Bakan, ve Yeşil, 2005). Kariyerinde neyi hedeflediğinin ve istediğinin farkında olan bireyler, kendilerini her konuda daha fazla geliştirebilmek için çaba sarf

etmektedir. Bu çabalar sonucunda kazanılan yeni bilgi ve beceriler, bireylerde iş tatmininin de daha kolay gerçekleşmesini sağlayacaktır. Eğitim seviyesi yüksek çalışanların yönetim birimlerinde görev almaları, kariyerlerinden de tatmin olmalarını sağlayacaktır. Dolayısıyla eğitimin, kariyer tatminini sağlama konusunda önemli bir işlevi bulunmaktadır (Demirdelen ve Ulama, 2013:70).

Örgüt: Çalışanın, örgüt içerisinde yer aldığı konum da kariyer tatmini üzerinde etkili olmaktadır (Uzunbacak, 2004:62). İşletme içerisinde üst kademelerde yönetici olarak bulunan bir kişi, kariyerinde daha kolay ve fazla doyuma ulaşmaktadır (Demirdelen ve Ulama, 2013:70).

Çalışma Süresi: Bireyin sahip olduğu tecrübe de kariyer tatminini etkilemektedir. Aynı işletme içerisinde uzun süredir çalışmakta olan bir kişinin tatmin duygusu daha yüksek seviyelerdedir. Bu kişiler, sık sık iş değişikliği yapan bireylere göre işte daha kolay tatmin olarak hem iş hem sosyal hayatlarında mutluluğa daha kolay ulaşabileceklerdir (Demirel ve Özçınar, 2009).

2.5. Öznel ve Nesnel Kariyer Tatmini

Bireyin, yaptığı iş sonucunda elde ettiği olumlu tecrübelerin birikimi, kariyer başarısı olarak adlandırılmaktadır. Kariyer başarısı bir süreçtir. Bu süreç boyunca bir değerlendirme yapılmaktadır (Judge, Cable, Boudreau, ve Bretz, 1995:486). Kariyer başarısının öznel ve nesnel şeklinde iki gruba ayrılmasında, değerlendirmeyi yapan kişi etkili olmaktadır. Nesnel kariyer başarısı, iş hayatında yaşanan ilerlemenin toplum tarafından değerlendirilmesidir. Öznel kariyer başarısında ise kişinin kendi kendini değerlendirmesi söz konusudur (Nabi, 1999:212). Bireyin kariyer süreci içerisinde ulaştığı noktadan duyduğu memnuniyet, kariyer tatmini olarak adlandırılmaktadır (Yükselen, 2005:305).

Nesnel kariyer başarısında değerlendirme, başka bir kişi tarafından yapılmaktadır. Değerlendirmede, maaş ve terfi gibi imkânlar inceleme altına alınmaktadır (Heslin, 2005:115). Nesnel başarıda, değerlendirmeye tabi tutulan unsurlar, herkesin rahatlıkla erişebildiği bilgilerden oluşmaktadır. Ancak yapılan

çeşitli araştırmalar, nesnel açıdan başarılı olarak kabul edilen birçok kişinin kendi başarı düzeylerinden tatmin olmadıklarını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla kariyer başarısının öznel açıdan değerlendirilmesi de büyük öneme sahiptir (Judge, Cable, Boudreau, ve Bretz, 1995:486-487).

Kariyer tatmini, kimi araştırmacılar tarafından kariyer sürecinin bir sonucu olarak da kabul edilmektedir (Greenhaus, Panasuraman, ve Wormley, 1990; Seibert ve Kraimer, 2001). Judge ve arkadaşları (1995), öznel kariyer başarısının mevcut durumu ifade etmesinden dolayı mevcut iş tatminini de kapsadığını ileri sürmektedir.

Kariyer tatmini, hem iş tatmininin bir alt değişkeni hem de öznel kariyer başarısının bir alt değişkeni konumundadır. Farklı çalışmalarda konuyla ilgili farklı yorumlara rastlanabilmektedir.

3. BÖLÜM

İŞ HAYATINDA KUŞAKLAR

3.1. Kuşak (Jenerasyon) Kavramı

İnsan, sosyal bir varlıktır. İnsanın hayatını devam ettirirken uyması gereken birtakım toplumsal kurallar bulunmaktadır. Bireyler, doğdukları ilk günden itibaren bu kurallara uyarak hayatlarını sürdürmek zorundadır. Toplumsal kurallara uyulmasını, bireyler erken yaşlarda etraflarına bakarak öğrenmektedirler (Kağıtçıbaşı, 2016:68). Zaman geçtikçe toplumsal ihtiyaçlarda da bir değişim yaşanmakta, insanların yaşadıkları döneme göre beklentileri ve istekleri değişebilmektedir. Bireyler arasındaki bu farklılık, “kuşak” kavramı ile ifade edilmektedir.

Kuşak kavramı kullanılarak belirli bir zaman dilimi içerisinde, belirli bir coğrafi bölgede yaşayan ortak kültürel değerlere sahip bireyler anlatılmak istenmektedir. Türk Dil Kurumu’na göre “kuşak”, birbirlerine yakın yıllarda dünyaya gelmiş aynı koşullarda hayatlarını sürdürmek zorunda kalmış bireylerdir (TDK, 2018b). Bu tanımlamaya bakıldığında kuşak kavramının, belirli bir yaş grubuna ait karakteristik özellikleri ifade etmek için kullanıldığı söylenebilir. Bu karakteristik özellikler, bireylerin başkalarından ayırt edilebilmesini sağlamaktadır. Auguste Comte, 1830-1840 yılları arasında kuşak çalışmaları hakkında çeşitli bilimsel çalışmalarda bulunmuştur. Bu çalışmalarda Comte, kuşaklarda yaşanan değişimlerin tarihsel süreç ile doğrudan bir bağlantısının olduğunu ortaya koymuştur. Comte’a göre sosyal ilerleme yalnızca kuşaklar arasında birikimlerin alışverişi ile mümkündür (Latif ve Serbest, 2014:136). Comte, kuşakların sahip oldukları tecrübeleri bir sonraki kuşağa aktararak kalıcı bir birikim yaratmak istediklerini ortaya koymuştur. Sosyal düzen de kuşaklar arasında yapılan bu aktarım sonucunda oluşmaktadır. Kuşakların sahip oldukları tecrübeler bazen toplumsal acıların bir sonucu olurken bazen de bir işin başarılması için kullanılan bir araç olabilmektedir. Örneğin, bir savaş görmüş, bu konuda acı tecrübeler yaşamış bir kuşağın üyeleri, kendisinden sonra gelen nesillere barış ve özgürlük kavramlarının önemini

aktarabilmektedir. Bu aktarım, çalışma koşullarının iyileştirilmesi için eğitime gereksinim duyan kuşak üyeleri tarafından da gerçekleştirilebilmektedir. Her iki aktarımda da esas amaç, sonraki kuşakların daha iyi bir hayat sürebilmelerini sağlamaktır. Debesse de yaptığı çalışmalarla kuşak kavramının incelenmesine destek olmuştur. Debesse, toplumsal kuşak ile aile kuşağının ayrılması gerektiğini ileri sürmüştür. Aile kuşağını, kendisine benzer bir varlığı oluşturma eylemi meydana getirirken toplumsal kuşağı ise aynı yaş civarında olmaları nedeniyle benzer düşüncelere sahip bireyler oluşturmaktadır (Onur, 1980: 15).

Debesse tarafından yapılan bu tanımlama da göz önünde bulundurulduğunda bireylerin gündelik hayatları içerisinde kullandıkları kuşak kavramları arasında anlam yönünden çeşitli farklılıkların bulunduğu anlaşılmaktadır. Bir konuşma sırasında ailenin önceki üyelerinden söz edilirken aile kuşağı kavramı kastedilmektedir. Bir kişinin “benim üçüncü kuşak büyük dedem” demesi, aile kuşağını ifade ettiği anlamına gelecektir. Toplumsal kuşak kavramı ise belirli bir zaman dilimi içerisinde benzer kültürel ve sosyal etkilerin altında kalmış, hayat görüşleri de bu etki neticesinde şekillenen bireyleri ifade etmektedir. Örneğin, Türkiye’de 90’lar Kuşağı denildiğinde, o dönemki gelişmelerin etkisinde büyümüş çocuklar akla gelmektedir. Özel televizyon kanalları ve çeşitli konsol oyunları bu etkiler arasında yer almaktadır. Toplumsal kuşağın oluşumunda belirli bir dönemde egemen olan hayat tarzı ve tüketim alışkanlıkları etkili rol oynamaktadır. İnsanlar hemen hemen her yaş grubunu belirli bir kuşağa dâhil etme ihtiyacı hissetmektedir. Bu ihtiyaç, bireylerin bir yere ait olma istekleriyle de yakından ilişkilidir. Bireyler, sahip oldukları değerler üzerinden bir kimlik oluşturma arayışına girmektedirler. Karl Mannheim, kuşak üyelerinin içerisinde bulundukları kuşak konusunda belirli bir bilinç ve bağlılığa sahip olduklarını ileri sürmektedir. Kuşak kavramından söz edilebilmesi için yalnızca maddi unsur yeterli olmamaktadır. Maddi unsur ile zaman ve yer açısından ortaklık ifade edilmektedir. Bu maddi unsurun yanında manevi bir değere de ihtiyaç duyulmaktadır. Bu manevi unsur, kuşak bilinci şeklinde kendisini göstermektedir. Belirli bir dönem içerisinde yaşanan siyasi ve toplumsal olayların o döneme ait kişilerde ortak bir bağ meydana getirmesi gerekmektedir. Bu bağ oluşturmamayan bireylerde kuşak bilincinden söz edilemeyecektir. Mannheim, kuşak kavramı hakkında çeşitli sosyolojik

Çalışmalarda bulunmuştur. Mannheim'e göre kuşakların karakteristik özellikleri üç hususta bir araya gelmektedir. Bu hususlar; mekân özelliği, güncellik özelliği ve kuşak birliği şeklinde sıralanabilir (Nugin, 2010:344).

Kuşakların karakteristik özelliklerinin birlikte sağlanması durumunda kuşak çalışmaları daha net ve doğru sonuçlar verecektir. Dünya üzerinde geçmişten bugüne kadar bakıldığında birçok kültür ve uygarlığın izlerinin olduğu görölmektedir. Dolayısıyla kuşak kavramı ile ifade edilen topluluklar daha dar bir kapsamdadır. Aynı dönem içerisinde fakat farklı uygarlıklarda hayat süren bireylerin benzer davranışlar sergileyebilmeleri, kültürel alanda bir etkileşim yaşanması ile mümkündür. Ancak kültür etkileşimi hemen gerçekleşebilecek bir olgu değildir. Bu sebeple Mannheim, 1800'lü yıllarda hayat süren Çinli gençler ve Prusyalı gençlerin aynı kuşakta olmadıklarını ileri sürmüştür. Mannheim buna gerekçe olarak bir kuşaktan söz edilebilmesi için öncelikle aynı kültürel etkilere maruz kalınması gerektiğini ifade etmiştir (Mannheim, 1952:302).

Bireylerde kuşak bilincinin oluşması ise aynı uygarlık içerisindeki kişilerin, benzer tecrübelerle sahip olmasına bağlıdır. Bireylerin karşılaştıkları toplumsal hadiselerle karşı verecekleri tepki, aynı tarihi problemlere tanık olmaları halinde benzerlik gösterebilmektedir. Bu durum, aynı uygarlıklar içerisinde olunsu bile çok daha dar bir kapsamda kendisini göstermektedir. Köy ve kent hayatları arasındaki farklılık bunun en net örneğidir. Aynı uygarlıkta yaşasalar bile köyde büyümüş bir kişinin sahip olduğu kültürel ve sosyal değerler ile kentte büyümüş bir kişinin sahip olduğu değerler farklılık gösterebilmektedir (Mannheim, 1952:303). Kuşak kavramı hakkında günümüzde yapılan alışmalar Debessé ve Karl Mannheim'den yararlanılarak ortaya koyulmaktadır. Kuşaklar sınıflandırılırken bireylerin yaşadıkları zaman dilimi esas alınmaktadır. Bu alışmada, Türkiye'de yaşanan değişimlerden söz edilmiştir. Kuşak sınıflandırılması yapılırken siyasal ve ekonomik alanda yaşanan değişikliklerden yararlanılmıştır. Fakat öncelikle Türkiye'de yapılmış kuşak kavramı hakkındaki çalışmalar incelenmiştir.

3.2. Kuşakların Sınıflandırılması

3.2.1. Sessiz Kuşak (1925-1945)

1925 ile 1945 yılları arasında doğan bireyler, sessiz kuşak olarak adlandırılmaktadır. Bu dönemde doğmuş kişiler hakkında farklı isimlere de rastlanabilmektedir. Geleneksel Kuşak, Depresyon Kuşağı, Sadık Kuşak ve Uyumlu Kuşak bu isimler arasında yer almaktadır (Srinivasan, 2012:51). Bu kuşağın Sessiz Kuşak olarak adlandırılmasının en önemli sebebi, 2. Dünya Savaşı sırasında yaşanan kötü olaylardır. Savaş, bu kuşakta kötü izler bırakmış bireyleri daha pasif bir hale getirmiştir (Solmaz, 2017:89). Bu kuşakta yer alan bireyler, hayatları boyunca çetin yollardan geçmiş, zor şartlar içerisinde yaşamışlardır. Yaşanan büyük savaşların yanında ekonomik sıkıntılar ve krizler de bu kuşağı etkilemiştir (Sever İşçimen, 2012:4). Bu kuşak döneminde yaşanan başlıca olaylar, 1929 Dünya Ekonomik Krizi, 1945 İkinci Dünya Savaşı, 1945 İlk Bilgisayarın İcadı, 1947 Marshall Planı, 1949 Kore Savaşı, 1951 Renkli Televizyonun Üretimi şeklinde ifade edilebilir. Savaşın zorlukları içerisinde büyümüş bu kişiler, yapılan barış antlaşmaları sonucunda yoğun disiplinin hâkim olduğu ortamlarda yetişmişlerdir (Akçakanat, Mücevher, ve Demirgil, 2017:140).

Yaşanan Büyük Ekonomik Buhran da bu kuşağı özellikle ekonomik anlamda olumsuz etkilemiştir. O yıllarda insanların eski kıyafetler içerisinde olmaları veya gıda kuyruklarına girmeleri gayet olağan karşılanmıştır (Daloğlu, 2016:32). O dönem, özellikle okuryazar kişi sayısının azlığı ve kadın ile erkek arasındaki eşitsizliklerle de ön plana çıkmaktadır (Baran, 2014:5). Savaş ve ekonomik buhran, bu kuşağı yoğun bir biçimde etkilemiş, devlet yönetimleri de bu etkiden nasibini almıştır. Bu kuşakta aile yapıları genellikle çekirdek aile şeklindedir. Bireyler özellikle yurtseverlik ve devletlerine duydukları bağlılık açısından ön plana çıkmaktadır (Buahene ve Kovary, 2003:6). Yaşadıkları dönemin de etkisiyle maceraperest olmayan, içlerine kapanık, yeni şeyler denemekten çekinen bireyler ortaya çıkmıştır (Strauss ve Howe, 1991:279). Ekonomik buhranın da etkisiyle bu dönemde büyümüş bireyler, genellikle çalışkan ve tutumlu bir yapıya sahip olmuşlardır. Bireyler, özellikle otoriteye

karşı duydukları saygı açısından ön plana çıkmaktadır (Sever İşçimen, 2012:4). Bu kuşağın karakteristik özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Kane, 2018):

- Çalışkan bireylerdir; endüstriyel devrim sonrasında ortaya çıkan iş sahalarındaki çalışma koşulları ağırdır. Bireyler, bu koşullar altında yetişmişlerdir. İkinci Dünya Savaşını ve Büyük Buhranı görmüş, sıkıntılı bir dönemde büyümüşlerdir. Bireyler için çalışmak bir fırsattır. Uzun mesai saatlerine uyum sağlamak fazla zor olmamıştır.

- Sadık çalışan; bu kuşağın üyeleri, devletlerine ve çalıştıkları işletmelere oldukça sadıklardır. ABD'deki seçim tarihi göz önünde bulundurulduğunda seçimlere en yüksek katılımın bu kuşak döneminde gerçekleştiği görülmektedir. Bireylerin büyük bir bölümü emekli olana dek aynı işyerine kalmışlardır. Genç kuşakta hâkim olan terfi edebilmek için iş değişikliğine gitme fikri, bu kuşaktaki bireylerde görülmemektedir.

- Otoriteye Saygı; bireylerin büyüdüğü ortam genel olarak ataerkil düzenin hâkim olduğu bir yapıdadır. Bu durum otoriteye karşı saygı duymayı da bir gereklilik haline getirmiştir. Bireylerin karakterlerinin genelde kolay uyum sağlayan bir yapıda olması, kendilerinin ödüllendirilmesini sağlamıştır. Bireyler aynı zamanda iyi birer de takım arkadaşıdır. İş hayatında her türlü tartışma ve çatışmadan uzak durmuşlardır

- Öğrenme ile Mücadele; bu kuşağın bireyleri, diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında yeniliklere uyum sağlama konusunda yavaş kalmışlardır. Genç kuşaklar yeni teknolojilere kolay bir biçimde adapte olabilirken bu kuşaktaki bireylerin teknolojiyle uyumu o ölçüde kolay olmamıştır. Bireyler yalnızca teknolojik imkânlarla değil değişen hukuk kurallarına uyum sağlamada da sorun yaşamışlardır. Bu kuşaktaki bireylerin ön plana çıkan bir diğer özellikleri de iletişim konusundadır. Bireylerin genellikle iletişim yönleri çok kuvvetlidir.

- Gelenekselciler; sessiz kuşağın üyeleri, kendilerinden önceki dönemlerde hâkim olan birtakım değerlere bağlı kalmışlardır. Aradan uzun yıllar geçse bile

bu geleneksel değerler o kişiler için halen önemini korumaktadır. Bu kuşağın bireyleri eğitim faaliyetlerinde de geleneksel eğitim yöntemlerini tercih etmektedir. Online ortamda yapılan eğitim, bireyler için ilgi çekici gelmemektedir.

3.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)

1946 – 1964 yılları arasında dünyaya gelen bireyler Bebek Patlaması Kuşağı içerisinde yer almaktadırlar. Bu dönemin bu isimle adlandırılmasında, İkinci Dünya Savaşı sonrasında yaşanan nüfus artışının etkisi bulunmaktadır (Adıgüzel, Batur, ve Ekşili, 2014:171-172). Bu dönemde doğan bireyler, kimi yazarlar tarafından Vietnam Kuşağı veya Woodstock Kuşağı şeklinde de adlandırılabilir (Srinivasan, 2012: 51). Bebek Patlaması kuşağı, üye sayısı bakımından diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında açık bir üstünlüğe sahiptir. Bu durum, bu kuşağın toplumu yeniden şekillendirebilmesine imkân tanımaktadır (Solmaz, 2017:91). Bu kuşak üzerinde de diğer kuşaklarda olduğu gibi birtakım olayların etkisi bulunmaktadır. ABD Başkanı John F. Kennedy'nin vurulması, Ay'a yolculuğun yapılması, insan hakları hareketleri ve Vietnam Savaşı, bu dönemde ön plana çıkan olaylar arasında yer almaktadır. ABD'de Sessiz Kuşak ile Bebek Patlaması Kuşağı arasındaki sınır, Vietnam Savaşı olarak kabul edilmektedir. Bu kuşak içerisinde yer alan bireyler, şehirleşmenin ve refah düzeyinin arttığı bir ortamda büyümüşlerdir. ABD'de, babanın çalıştığı, çocuklara ise annenin baktığı son kuşak, bu kuşak olmuştur. Bu durum, bu kuşaktaki bireylerin, geleneksel cinsiyet rollerini diğer kuşaktaki bireylere kıyasla daha fazla savunmalarına neden olmuştur. Bebek Patlaması Kuşağı ile birlikte İngiltere'de çocuk doğurmak bir zorunluluk olmaktan çıkmış, çiftlerin tercihi bırakılan bir durum haline gelmiştir (Toruntoy, 2011:70-71).

Bu kuşaktaki bireylerin şahit olduğu ve etkisinde kaldığı diğer olaylar ise şu şekilde sıralanabilir: 1957 İlk Yeraltı Nükleer Denemesi, 1957 Sputnik, 1961 Nükleer Saldırılarından Korunmak İçin Yapılan Sığınaklar, 1961 Sovyet Çar Bombası, 1961 Küba Çıkarması, 1963 Deneme Yasaklama Antlaşması, 1967 İlk Kalp Naklinin Yapılması 1969 Woodstock Festivali. Bu kuşak üyeleri, kendi içlerinden artık bir efsane haline gelen 68 kuşağını da çıkarmışlardır.

Televizyonun kitleleri etkileme ve yönlendirmede güçlü bir iletişim aracı haline gelmesi de bu kuşak dönemine rastlamaktadır (Ceylan, 2014:15). Bireyler, savaş sonrasında ekonominin düze çıktığı bir ortamda yetişmişlerdir. Bu kuşağın üyeleri, ABD’de gençlik kültürünün ortaya çıktığı döneme de yakından şahitlik etmişlerdir. Özellikle bazı ürünlerin birer moda unsuru haline gelmesi, bireylerin farklı tecrübeler edinmesine olanak tanımıştır (Lüküslü, 2013:49). Bu kuşakta yer alan bireylerin bazı karakteristik özellikleri;

- İşkoliklik; bireyler işlerine oldukça düşkündür. Devamlı çalışmak istemekte, motivasyon kaynaklarını işlerinin prestiji ve ödemelerden almaktadırlar. Bu kuşağın sonrasında dünyaya gelen bireyler genellikle uzun çalışma saatlerinden pek hoşlanmamaktadır. Bu kuşağın üyeleri ise tam aksine yoğun iş temposunu sevmekte, sürekli olarak çalışmak istemektedir. Bireyler, elde ettikleri başarıları da uzun saatler boyunca çalışmaları ile ilişkilendirmektedir. Kariyer basamaklarının tırmanılabilmesi için bireylerin çok çalışmaları, yoğun efor sarf etmeleri gerekmektedir. Bireyler, kendilerinden sonraki kuşaklı özellikle iş disiplini açısından eleştirmektedir.

- Bağımsız; Bebek Patlaması Kuşağı, kendilerinden emin bireylerden oluşmaktadır. Bireyler, reform ortamında büyümüşlerdir. Dünyayı değiştirebilecekleri konusunda inançları tamdır. İş hayatı içerisinde yerleşik hale gelmiş birtakım kurallar bu kişiler için mücadele edilmesi gereken birer engel niteliği taşımaktadır.

- Hedef Odaklılık; Bu kuşağın üyeleri kariyerlerine odaklanmış, başarı merkezli kişilerden oluşmaktadır. Yeni fikirler ve projeler bireylerin farklarını ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilmeleri için iyi birer araçtır.

- Rekabetçi; Bebek Patlaması Kuşağı, çalıştıkları işlerin prestijlerine dikkat etmekte, rekabetçi bir iş ortamını arzu etmektedir. Bu kuşaktaki bireyler kazanmak için daima mücadele eden, zeki kişilerdir. Bireyler, iş hayatında hiyerarşik bir yapının varlığına inanmışlardır. Dolayısıyla arzu ettikleri esnek çalışma koşulları ile mevcut durumu birbirlerine uygun hale getirmekte güçlük yaşamaktadırlar.

- Özgüven; Bebek Patlaması Kuşağı bireyleri, ekonomik anlamda önceki kuşağa göre nispeten refah ortamının hâkim olduğu bir dönemde büyümüşlerdir. Bu durum, bireylere kendilerini geliştirebilmeleri için imkân tanımıştır. Bu kuşak, çalışmayı kendini gerçekleştirebilmek için bir araç olarak görmektedir. Bunun bir sonucu olarak, hiyerarşik yönetimlere olan bağlılık düzeylerinde önceki kuşaklara göre ciddi bir düşüş yaşanmıştır.

Sessiz Kuşağa göre Bebek Patlaması Kuşağı, bencil bireylerden oluşmaktadır. Onlara göre bu kuşaktaki bireyler devamlı olarak kendilerini düşünmekte sürekli kendi hayatlarından bahsetmektedir. Bebek Patlaması Kuşağından sonra gelen X Kuşağı ise bu kuşağı, işkolik ve kendini beğenmiş şeklinde nitelendirmektedir. Ayrıca X Kuşağı bireyleri bu kuşak için aşırı politize olmuş, bilgisiz kişiler şeklinde bir eleştiri getirmektedir.

3.2.3. X Kuşağı (1965-1979)

1965–1979 yılları arasında doğan bireyler X Kuşağı şeklinde adlandırılmaktadır. Bu kuşak, Bebek İflası Kuşağı, Patlama Sonrası Kuşak, Tembel Kuşak, Gölge Kuşağı gibi isimlerle de anılmaktadır (Srinivasan, 2012:52). Bunların yanında kimi yazarlar tarafından bu kuşak, MTV Kuşağı şeklinde isimlendirilmektedir. Bunun nedeni, bireylerin MTV isimli televizyon kanalının etkisiyle büyümeleridir. Bu kuşağın X Kuşağı olarak adlandırılmasının en önemli sebebi, reklamcıların kendilerine hedef kitle olarak seçtikleri 52 milyon civarında Amerikan gencinin bu isimle kodlanmasıdır. Douglas Coupland'ın kaleme aldığı “Generation X: Tales For an Accelerated Culture” isimli roman, X Kuşağı kavramının çok daha yaygın hale gelmesine neden olmuştur. Kitapta iş hayatına Bebek Patlaması Kuşağından sonra giren ve bütün iyi işleri alan, 20’li yaşlardaki bir grup gencin hayat mücadelesi anlatılmaktadır (Tulgan, 1997:4-6). X Kuşağı ismi bu kitapla yaygınlaşsa da ilk kullanan kişi Robert Capa’dır. Esasında bir fotoğrafçı olan Capa, 2. Dünya Savaşı sonrasında büyüyen gençleri anlattığı yazıda X Kuşağı başlığını kullanmıştır. Capa’nın bu kullanımdaki amacı, söz konusu kuşağın bilinmeyen bir nesil olduğunu ifade etmektir (Ulrich ve Harris, 2003:5).

X Kuşağının düşüncelerine etki eden, o dönemde yaşanmış başlıca olaylar şu şekilde sıralanabilir: 1970 Kadınların Özgürlük Protestosu 1973 Watergate Skandalı, 1973 Petrol Krizi, 1979 Yıldız Savaşları ve 1979 İran İslam Devrimi. X Kuşağından önceki kuşak olan Bebek Patlaması Kuşağının ekonomik anlamda refah içinde bir hayat sürmeleri, bu kuşağa çeşitli ek yükümlülükler getirmiştir. Bireyler, 70’li yıllarda ortaya çıkan petrol krizinin neden olduğu ekonomik sıkıntılarla boğuşmuşlardır. Bu olaylar, X Kuşağındaki bireylerde bir gelecek kaygısı oluşmasına sebep olmuştur. Bireyler, gelecek kaygısından dolayı çok para kazanmaya ve kariyer yapmaya odaklanmışlardır (Arslan ve Staub, 2015:6-7). Bu kuşaktaki kişileri, önceki kuşaklardan farklı olarak “şüpheli ve alaycı” şeklinde nitelendirilmektedir. Bireylerin şüpheli olmalarında, o dönemde suç oranlarında yaşanan artışın önemli bir etkisi bulunmaktadır. Ayrıca AIDS başta olmak üzere birçok hastalık da yaygınlaşmış, bireyler işyerlerinin işçileri toplu bir biçimde işten çıkarmalarına şahit olmuşlardır. Bütün bu olaylar, bireyleri daha tedirgin ve şüpheli kişiler haline getirmektedir (Hansen ve Leuty, 2012:35).

Bu kuşaktaki bireylerde dikkat çeken bir diğer özellik de özgüvenlerinin yüksek seviyede olmasıdır. Bireyler, ailelerine ve arkadaşlarına karşı oldukça sadıklardır. Fakat aynı sadakati çalıştıkları işyerlerine karşı göstermemektedirler. Bireylerin motive olabilmeleri için para tek başına yeterli olmamaktadır. Hatta ihtiyaç duydukları parayı kazanmaları halinde bir motivasyon kaybına uğradıkları da söylenebilir. Bu kuşağın bireyleri, sürekli olarak yeni bir şeyler öğrenmek istemektedir. Sahip olunan yeteneklerin geliştirilmesi ve yeni kabiliyetler kazanılması, bu kişiler için büyük önem taşımaktadır. Genellikle karakter olarak bireyci kişiler olmalarına rağmen, takım çalışmalarında da fazla uyum sorunu yaşamazlar (Toruntoy, 2011:72). X Kuşağı ile diğer kuşakları ayıran bir diğer özellik de sosyal hayatta yaşanan değişikliklerdir. Kadın ve erkeğin toplumsal hayattaki yeri konusunda önemli değişiklikler yaşanmıştır. Bu kuşağın kadınları, iş hayatında kendilerine yer bulabilmek için oldukça büyük efor sergilemişlerdir. Bireyler, yaşamlarının ilerleyen dönemlerinde de kız çocuklarının eğitimlerine çok daha fazla önem vermişlerdir. Bu kuşaktaki bireyler, hiyerarşiye oldukça önem veren, otoritenin varlığına ve gücüne inanan, bağımsızlıklarını ve özgürlüklerini her şeyden üstün

gören bireylerden oluşmaktadır. Bireyler, bir işin yapılabilmesi için birden fazla yolun olduğuna inanmaktadırlar (Milliyet, 2010).

X Kuşağı bireylerinin teknoloji ile tanışması oldukça geç olmuştur. Buna rağmen bireyler, teknolojiye uyum sağlama konusunda herhangi bir problemle karşılaşmamışlardır. Bu kuşaktaki bireyler, iş hayatlarını daha iyi bir hale getirebilmek için kariyerlerinde yeni fırsatlar aramaktadır. Fakat bireyler, risk almaktan hoşlanmamaktadır. Bu durum, bireylerin birer girişimci olmalarını engellemektedir. Bu kuşaktaki bireylerin motivasyon duyguları oldukça güçlüdür. Bireylerin motivasyon kaynakları, kendi iç benliklerinden gelmektedir. Bireyler, yeni teknolojik imkânları iş hayatı içerisine adapte etmeye çalışan bir kuşağın üyesi olmuşlardır. Sadakat ve kanaat etme gibi duygular da bireylerde oldukça yüksek seviyelerdedir. Bu durum, bir çalışanın uzun yıllar boyunca aynı şirkette kalmasına neden olmaktadır. Bu kuşak ile önceki kuşakları ayıran en temel özellik, iş hayatı içerisinde hiyerarşiye ve otoriteye verilen önemde kendisini göstermektedir. Bireyler, iş yerlerinde karşılaştıkları problemleri kendileri çözmeyi istemektedir. Bu durum onları, içinden çıkması zor durumlarla mücadele etmede başarılı hale getirmektedir (Acılioğlu, 2015:26).

Sessiz Kuşak bireyleri, bu kuşağın kural tanımaz kişilerden oluştuğunu ileri sürmektedir. Bebek Patlaması Kuşağındaki kişiler ise, X Kuşağını, aylak ve kendi bildiğini okuyan kişiler şeklinde nitelendirmektedir. X Kuşağı sonrasında gelen Y Kuşağı ise, bu kuşağın geleceğe karşı pozitif bakmadıklarını ve genç nesle söz hakkı tanıma konusunda cesur olmadıklarını düşünmektedir.

3.2.4. Y Kuşağı (1980-2000)

1980 ile 2000 yılları arasında doğan bireyler, Y kuşağı kapsamında ele alınmaktadır. Kaynaklara bakıldığında, Y Kuşağı hakkında farklı isimlendirmelerin olduğu görülmektedir. Milenyum Kuşağı, Dijital Kuşak, Kolay Yaşam Kuşağı ve Gelecek Kuşak bu isimler arasında başta gelmektedir (Solmaz, 2017:99). Y Kuşağı bireylerinin birçoğu çok küçük yaşlardan itibaren bilgisayarla tanışmışlardır. Bireyler, teknolojik imkânlar sayesinde eğlence ve

sosyal hayata çok daha ilgili hale gelmişlerdir. Bu kuşak, ekonomik krizden diğer kuşaklara göre daha fazla etkilenmiştir. Bunun en önemli nedeni küçük yaşlardan itibaren rahat bir yaşama alışmaları, istedikleri her şeye anında ulaşabilmeleridir. Fakat Y Kuşağı bireyleri, geleceğe ilişkin ümitlerini korumuşlardır. Bu dönemde etkili olan ve bireylerin karakterlerini şekillendiren başlıca olaylar şu şekilde sıralanabilir (Toruntoy, 2011:73): 1986 Çernobil Reaktör Kazası, 1989 Berlin Duvarının Yıkılması, 1991 Soğuk Savaşının Bitişi, 1995 Oklahoma Kentine Saldırı, 11 Eylül Terör Saldırısı, Columbine Lisesi Saldırısı ve Enron Şirketinin Batması. X Kuşağının büyümesinde teknolojik alet olarak televizyon ön plana çıkarken Y Kuşağında bilgisayar ve internet ağırları önemli bir konumda bulunmaktadır. Bireyler doğdukları andan itibaren teknoloji ile içli dışlı olmuşlardır. Bu kişiler için teknolojinin olmadığı bir hayat düşünülemez. Bireylerin sosyalleşmeleri de teknolojik ortamlarda gerçekleşmektedir. Y Kuşağı, kendilerine güvenen, insanlarla iyi iletişim kurabilen kişilerden oluşmaktadır. Bireyler özgürlüklerine oldukça düşkünken iş hayatında risk almaktan çekinmemektedir. Y kuşağı bireylerinin alışveriş davranışları da genellikle tüketim odaklı olmaktadır (Yolaçan, 2016:35).

Bireyler ailelerinin koruması altında yetişmişlerdir. Bu durum onları daha özgüvenli hale getirmektedir. İnsanın istediği takdirde hemen hemen her şeyi yapabileceğine inanmaktadırlar (Toruntoy, 2011:73). Martin'e göre, Y Kuşağının sahip olduğu özgüven, çok küçük yaşlardan itibaren bağımsız bir hayat sürmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu kuşaktaki bireyler her şeyi direkt olarak istemektedir. Kuşağın gelişim hızı ile toplumun hızı da birbirlerine paralel bir seyir göstermektedir. Bireyler, kendilerini değişimin bir parçası olarak görmektedirler. Değişim bu kişiler için korkutucu bir unsur değildir. Bu kuşağın üyeleri genç yaşta iş hayatına atılmalarından dolayı girişimcilik noktasında diğer kuşaklara kıyasla ön plana çıkmışlardır (Martin, 2005:39). Bireylerin kendilerinden ve çevrelerinden beklentileri büyüktür. Diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında en yüksek eğitim seviyesine sahip kuşağın, Y Kuşağı olduğu söylenebilir. Ayrıca bu kuşak, teknolojiye meraklı ve yeniliklere açık bireylerden oluşmaktadır. Y Kuşağı bireyleri iş ve sosyal hayat arasında bir denge kurmayı amaçlamaktadır. Bireyler çalıştıkları ortamın rahatlığına dikkat etmekte, genellikle ofis benzeri yerlerde çalışmak istemektedirler. Bireyler,

yaptıkları işin bir anlam taşımasına ve kendilerine yeni bir şeyler katmasına da özen göstermektedir. Bu kişiler için yapılan her yeni iş, yeni bir tecrübe anlamına gelmektedir (Toruntoy, 2011:73).

Kuşaklar hakkında yapılan araştırmalar ele alındığında Y Kuşağının özelliklerinin yazarlar arasında değişiklik gösterdiği görülmektedir. Bu kuşağa dâhil olan bireyler, küreselleşen bir dünya düzeninde doğmuşlardır. Dolayısıyla en temel özelliklerinin, yaratıcılık, rahatına düşkünlük ve inatçılık olduğu söylenebilir. Birçok yazar, Y Kuşağının en belirgin özelliğinin dijital dünyaya ve teknolojiye yakınlık olduğunu ileri sürmektedir. Bazı yazarlar ise en temel özellik olarak, bu kuşağın bireyci, bencil kişilerden oluştuğunu düşünmektedir. Bu kuşağın bireyleri, karakteristik özellikleri olarak bir çalışmada liderlik yapmaya yatkınlardır. Bireyler kariyerlerinde daha iyi noktalara gelmek ve başarı sahibi olmak istemektedirler (Göktaş, 2016:34). Deloitte Eğitim Vakfı'nın yaptığı bir çalışmada, Y Kuşağının teknoloji ile yakından ilgilendiği ve takım çalışmalarına önem verdiği ileri sürülmektedir (Toruntoy, 2011:4-7).

Y kuşağının bazı özellikleri diğer kuşaklarla karşılaştırılarak eleştirilmektedir. Y Kuşağı bireyleri, iş hayatında yöneticileri tarafından bencil şeklinde nitelendirilmektedir. Bu kişiler genellikle sabırsız bir karaktere sahiplerdir. Bunların yanında Y Kuşağı bireylerinde kendini beğenme olgusuna da sıklıkla rastlanmaktadır. Bireyler, kendilerinin hemen hemen her konuda mükemmel olduğunu düşünmektedir. Y Kuşağı bireyleri, iş hayatında depresyon ve panik atak gibi problemlerle sıklıkla karşılaşmaktadır. Tapscott, Y Kuşağını, Net Kuşağı olarak nitelendirmektedir. Tapscott yaptığı araştırmada, Y Kuşağına ilişkin sekiz temel norm tespit etmiştir. Tapscott araştırmasındaki bulguları 600 bireyin katılımıyla gerçekleştirdiği “nGenera” anketiyle test etmiştir. Tapscott'un bahsettiği temel normlar şu şekildedir (Kayacan, 2016:88-89):

- Özgürlük; Y Kuşağı bireyleri, hayatlarının her döneminde özgür olabilmek için mücadele etmektedir.

- Kişiselleştirmek/ Özelleştirmek, Teknolojinin de etkisiyle Y Kuşağı bireyleri, beğendikleri ürünleri kişisel hale getirmektedir. Buna örnek olarak bireyin, hoşlandığı bir müziği telefonunda zil sesi olarak kullanması gösterilebilir.
- Araştırmak; Y Kuşağı bireyleri, bir ürün satın almadan önce uzun bir araştırma süreci içerisine girmektedir.
- Dürüstlük: Y Kuşağı bireyleri, muhataplarından dürüst davranmalarını beklemektedir.
- Eğlence: Y Kuşağı bireyleri, hayatlarının her alanında eğlenceye önem vermekte, iş hayatında da eğlencenin önemli olduğuna inanmaktadırlar.
- İşbirliği: Y Kuşağı bireyleri etraflarındaki insanların düşüncelerini dinlemekten zevk almaktadırlar. Bu kişiler, kendi düşüncelerini de başkalarıyla paylaşmak istemektedir
- Hız: teknolojik imkânların gelişmesi, bilgi paylaşımını da daha hızlı hala getirmiştir. Bu durum Y Kuşağı bireylerini de etkilemektedir.
- İnovasyon: Y Kuşağı bireyleri “inovasyon” kavramına da önem vermektedir. Bireylerin sahip olduğu bu özellikler, tercih ettikleri işyerlerine de yansımaktadır.

Y Kuşağı bireyleri genellikle inovasyona önem veren firmalarda çalışmak istemektedir. Y Kuşağından önceki kuşaklar arasında yer alan Sessiz Kuşak, Y Kuşağının geleneklere saygılarının olmadığını ileri sürmektedir. Bebek Patlaması Kuşağı bireyleri ise, Y Kuşağı bireylerinin telefonlarına fazla zaman ayırdıklarını ve deneyimli olmadıklarını ifade etmektedir. X Kuşağı bireyleri ise Y Kuşağının, gerçekçilikten uzak kişilerden oluştuğunu ileri sürmektedir.

3.2.5. Z Kuşığı (2000-2020)

2001 yılından sonra doğan bireyler, Z Kuşığı olarak isimlendirilmektedir. Bu dönem 2020 yılına kadar devam edecektir. Z Kuşığı farklı kaynaklarda İnternet kuşığı şeklinde de isimlendirilmektedir. Bu kuşağa dâhil olan bireyler, teknolojik araçlar ve iletişim ağları ile içli dışlı büyümüşlerdir. Bireyler, yaygınlaşan network ağları sayesinde çok uzak coğrafyalarla iletişim kurabilmekte böylece çevrelerini genişletebilmektedir. Fakat bireylerin edindikleri bu çevre genellikle uzak coğrafyalarda olduğundan gerçek hayatta bireyler yalnızlığa mahkûm olmaktadır. Z Kuşığı bireyleri henüz tam anlamıyla iş hayatına dâhil olmamışlardır. Bireyler, 2-3 yıl içerisinde iş hayatına katılmaya başlayacaklardır. Bireylerin, henüz iş hayatına atılmamış olmaları hakkında çeşitli çıkarımlarda bulunulmasını da engeller niteliktedir (Adıgüzel, Batur, ve Ekşili, 2014:174).

Z Kuşığı bireyleri kitaplar yerine bilgisayar ortamını kullanmaktadır. Bireyler, sosyal hayatta diğer kuşaklara göre daha az yer bulurken cep telefonu, onlar için vazgeçilemez bir araç konumundadır. Teknoloji, Z Kuşağının dünyaya gözünü açtığı andan itibaren onu etkilemiş, zamanla onun bir parçası haline gelmiştir. Bireyler, teknolojik araçların da etkisiyle hayatta genellikle anlık neticeler almayı istemektedirler. Birçok araştırmacıya göre Z Kuşığı kendinden önceki kuşaklardan çok büyük farklılıklar barındırmaktadır. Bu farklılıklar, bireylerin iş hayatlarına, yaşam tarzlarına hatta hayallerine bile yansımaktadır. Eğitimciler, Z Kuşığı bireylerinin toplumsal hayatta önemli değişimler yaratacağını ileri sürmektedir (Deneçli ve Deneçli, 2012:7).

Bireyler, yaratıcılıklarını ortaya koymalarına izin veren aktivitelerle uğraşmayı sevmektedir. Diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında, Z Kuşağının en çok Sessiz Kuşak ile benzerlik gösterdiği ileri sürülmektedir. Bu iki kuşak arasındaki benzerlik, duyguların ele alınış tarzıyla ilişkilidir. Ayrıca arkadaş canlısı olma noktasında da bu iki kuşak birbirlerine benzer olarak görülmektedir. İki kuşak arasındaki esas farklılık ise işyerlerine sadakat açısından ön plana çıkmaktadır. Araştırmacılar, Z Kuşığı bireylerinin Sessiz Kuşak kadar işyerlerine sadık olamayacaklarını ortaya koymaktadır. Bireylerin, işyerlerinde

duygularını ön plana çıkarmaları, maaş ve terfi gibi olanaklarını ikinci plana itecekleri tahmin edilmektedir (Erden Ayhün, 2012:105). Bu kuşak, çeşitli yazarlar tarafından hayat boyu öğrenme kuşağı şeklinde de isimlendirilmektedir. Bu kuşaktaki bireyler için öğrenmenin tek unsuru okul ve kitaplar değildir. Bireyler dünyaya geldikleri andan itibaren devamlı bir merak içerisinde olmuşlardır. Teknolojik imkânların sayesinde merak edilen şeylerin cevabına çok kısa bir süre içerisinde ulaşılabilirler. Bu kuşakta yer alan bireyler, kararlarına başkalarının müdahil olmasından hoşlanmamaktadır. Yine araştırmacılar, bu kuşakta yer alan bireylerin kişisel gelişimlerine, diğer kuşaklara kıyasla daha fazla önem vereceklerini ileri sürmektedir (Acılıoğlu, 2015:31).

Teknolojik gelişmeler, bu kuşakta yer alan bireyleri tüketim odaklı kişiler haline getirmiştir. Bireyler, işlerini çok kısa bir süre içerisinde tamamlamakta, elde etmek istediği bilgilere çok kısa bir süre içerisinde ulaşabilirler. Bu kuşaktaki bireylerin ilerleyen dönemlerde bir diploma ile yetinmeyip birden çok diploma sahibi kişiler haline gelecekleri tahmin edilmektedir. Bireyler, aynı andan birden çok işle meşgul olma konusunda da diğer kuşaklara göre daha başarılıdırlar. Yakın dönem içerisinde iş hayatında bilgisayarların ve diğer teknolojik araçların iyiden iyiye hâkimiyet kazanacağı öngörülmektedir. Böyle bir çalışma ortamında başarılı olabilecek kişiler de Z Kuşağı bireyleridir. Teknolojik gelişmeler, bireylerin ofise gitmeden, kendi evlerinde bilgisayar başında çalışmalarını mümkün kılmaktadır. Bu durum hem çalışanlar hem de şirketler açısından çeşitli avantajları içerisinde barındırmaktadır. İşlemlerin uzaktan yapılması sayesinde şirketler, ofis, yemek, ulaşım gibi maliyetlerden kurtulacaklardır. Çalışanlar ise daha rahat bir ortamda faaliyetlerini sürdürürken yola harcayacakları zamanı da kendi özel hayatlarına ayırabileceklerdir. Bireylerin ofis ortamı dışında da bilgisayar ve internet ağı sayesinde çalışabilmeleri, Z Kuşağı bireylerinin özel hayatları ile iş hayatlarının aynı ortamda yürüyeceğini işaret etmektedir (Acılıoğlu, 2015:31-33).

3.3. Kuşak Kuramları

Benzer dönemlerde dünyaya gelen bireylerin karakteristik özellikleri, duyguları ve düşünceleri birbirleriyle benzerlik göstermektedir. Bu kişiler, ortak geçmişlerine ilişkin güçlü bir bağı da taşımaktadırlar. Bireylerin karakterlerinin oluşumunda, kendi dönemlerinde etkili olan sosyal ve toplumsal olayların önemli bir yeri bulunmaktadır. Kuşak kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bireylerin davranışları üzerinde etkili olan faktörlerin detaylı bir biçimde ele alınması gerekmektedir. Yaşanan radikal toplumsal değişimler, bu faktörler arasında en çok ön plana çıkanıdır. Bireyin içerisinde yer aldığı toplum yapısı, karakterinin oluşumuna da direkt olarak etki etmektedir. Bireyler, bir topluma aittirler. Büyüme ve gelişmeleri de ait oldukları toplum yapısı içerisinde gerçekleşmektedir. Buna göre bireylerin doğdukları andan itibaren tutum ve davranışlarının şekillenmesinde toplumun önemli bir etkisinin olduğu söylenebilir. Toplumsal faktörlerde değişiklik yaşanmasında, toplumsal alanda yaşanan radikal değişikliklerin de etkisi bulunmaktadır. Bu değişiklik, siyasi, dini veya ekonomik nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Burada önem taşıyan husus, bu dönüşüm kaynaklarından köklü değişiklikler ortaya çıkarılabilmesidir. Örnek vermek gerekirse, bir toplumda ekonomik yapının dalgalı bir seyir göstermesi sık sık karşılaşılan gayet olağan bir durumdur. Zamanla ülkelerin ekonomik durumlarında iyi veya kötü değişiklikler yaşanabilir. Bu değişikliklerin ileri boyutlara ulaşması halinde ise radikal bir değişimden söz edilir. Örneğin 1929 Ekonomik Buhranındaki gibi bankaların batması ve işsizliğin artması, radikal değişikliklere örnek olarak gösterilebilir. Radikal dönüşümlerin her biri tarihsel süreç içerisinde bir dönüm noktasını oluşturmaktadır. Sosyal bilimlerde yapılan birçok araştırmada bu dönüm noktalarından yararlanılmaktadır. Tarihin dönemler halinde ele alınması, iki önemli fayda sağlamaktadır. Bu faydalar, geçmişe iyi bir biçimde hâkim olmak ve insan bilgisinin kırılganlığının ortaya koyulması şeklinde sıralanabilir (Goff, 2016:16). Sosyal bilimlerdeki tarihsel gelişmeler, böylece çok daha kolay bir biçimde analiz edilebilmektedir. İnsanların sahip olduğu bilgi düzeyi, zaman içerisinde değişiklik göstermektedir. Bu durum, farklı dönemlerde yaşamış kişilerin tutum ve davranışlarının da farklı olmasına neden olmaktadır.

Kazanılan her yeni tecrübe aynı zamanda yeni bir bilgidir. İnsanların davranışları da sahip olunan bilgi düzeyleri ile değişiklik göstermektedir.

Kuşak kuramları ile ilgili olarak ilk çalışmaları yapan isim Karl Mannheim'dir. Mannheim'in yaptığı çalışmalar temel düzeyde kalmış, bu çalışmalar daha sonra Inglehart, Strauss ve Howe tarafından genişletilmiştir. Mannheim'in yaptığı çalışmalar, kuşaklar arasındaki farklılıkların ortaya konulmasına ilişkindir. Böylece toplumsal olaylar ve yaşanan değişimler de daha kolay bir biçimde anlaşılabilir (Gürbüz, 2015:41). Inglehart ise yaptığı çalışmalarla yaşlı ve genç kuşaklar arasındaki farklılıkları tespit etmeyi amaçlamıştır. Strauss ve Howe da yaptığı çalışmalarla sistematik kuşak kuramlarını ortaya çıkarmışlardır. Mannheim, 1952 yılında kaleme aldığı "The Problem of Generation" eserinde, kuşakların sosyolojik yönünü tahlil etmiş, sosyal tarih içerisinde kuşakların sahip olduğu yeri ve önemi ortaya koymaya çalışmıştır. Mannheim'e göre kuşak kavramı, çeşitli toplumsal olaylarla aralarında güçlü bir bağ oluşmuş benzer yaşlardaki bireyleri ifade etmektedir (Pilcher, 1994:481).

Toplumların sahip olduğu değerler ve deneyimler, geleceğe ilişkin beklentilerinin de değişiklik göstermesine neden olmaktadır. Bu nedenle Mannheim yaptığı çalışmalarda, her bir kuşağı, önceki kuşaklarla karşılaştırarak değerlendirmeye tabi tutmuştur. Mannheim'e göre siyasi görüşlerin tespiti için ilk olarak orta yaştaki kuşakların davranışlarının ele alınması gerekmektedir. Yapılacak incelemede, söz konusu bireylerin gençlik dönemlerindeki ortam ve siyasi ideoloji detaylı bir biçimde gözden geçirilmelidir. Mannheim'ın kuşak farklılıkları hakkında yaptığı çalışmalar, 50'li yıllarda Almanya'da yaptığı incelemelere dayanmaktadır. Bu doğrultuda, bugün kuşak kavramı hakkında yapılacak bir çalışmada, öncelikle yakın tarihte yapılmış araştırmaların incelenmesi gerekmektedir. Kuşak kavramı hakkında yakın dönemde çeşitli çalışmalarda bulunmuş Ronald Inglehart, aynı zamanda bir siyaset bilimcidir. Inglehart, çalışmalarında tarihsel süreç içerisinde sosyal değerlerde ne gibi değişiklikler yaşandığını ele almıştır. Inglehart'a göre Avrupa'da yaşanan dönüşümler, zamanla ekonomik yapıya önem vermeyi bırakmış, daha çok hayat kalitesine öncelik veren bir yapı haline gelmiştir (Baştürk, 2013:10).

Sistematiik özelliğe sahip olan kuşak kuramları ise William Strauss ve Neil Howe tarafından oluşturulmuştur. Bu kuşak kuramlarının oluşturulmasında coğrafya olarak Amerika esas alınmıştır. Strauss ve Howe, kuşakları ortaya çıktıkları yıllara göre gruplandırmışlardır. Buna göre kuşağın aidiyet algısı, ortak inanç ve ortak mekân şeklinde üç unsura sahip olması gerekmektedir. Strauss ve Howe'un oluşturduğu kuşak kuramları tarihsel süreçte dört temel döneme ayrılmıştır. Her bir dönem ortalama olarak 15-20 yıllık süreyi ifade etmektedir. 80-90 yıl gibi bir süre içerisinde dört dönem de tamamlanmaktadır. Daha sonra bir yenilenme süreci içerisine girilmekte, bu dönemler tekrar yaşanmaktadır (Çorum, 2012:11).



Strauss ve Howe, şekilde gösterilen döngüyü, 1997 yılında yayınladıkları “The Fourth Turning” kitabında açıklamışlardır. Bu teori, Amerika tarihi esas alınarak oluşturulmuştur. Döngünün aşmaları ise şöyle açıklanmaktadır (Strauss ve Howe, 1997:19) .

Yükselme dönemi, sahip olunan eskiyen değerlerin ortadan kaldırıldığı ve güçlü kurumların oluştuğu, bireyciliğin etkisini kaybettiği bir dönemdir. Uyanış dönemi, kazanılan yeni değerlerle beraber manevi değerlerin de önem kazandığı, hırslı bir dönemdir. Çözülme dönemi, bireyciliğin yeniden önem kazandığı, kurumların etkisini kaybettiği bir düşüş dönemidir. Kriz dönemi, yeni değerlerin ortaya çıktığı uzun vadeli bir dönemdir. Strauss ve Howe'un kuramına göre tarihsel dönemlerin başlangıcı, 1945 yılına uzanmaktadır. Bu dönemler 19 yıl sürmekte, 1964 yılında sona ermektedir. Bu süreç bazı yazarlar tarafından “Amerikan Yükselişi” şeklinde de adlandırılmaktadır. Uyanış dönemi ise 1964 yılından 1984 yılına kadar etkili olmaktadır. Uyanış dönemi ile ilgili olarak da kaynaklarda “Bilinç Devrimi” ifadesinin geçtiği görülebilmektedir.

Uyanış döneminin sona ermesiyle birlikte 1985 yılında çözülme dönemi başlamakta, bu dönem de 2005 yılına kadar sürmektedir. 2005 yılı Strauss ve Howe tarafından öngörülebilir bir süreç şeklinde değerlendirilmektedir. Dolayısıyla 2005 yılı kayıtlara belirsiz şeklinde geçmiş, “Kültür Savaşları” olarak isimlendirilmiştir. Dördüncü dönem ise, “Milenyum Krizi” olarak adlandırılmış, bu döneme ilişkin herhangi bir tarih aralığından söz edilmemiştir. Strauss ve Howe kuşak kuramlarına göre, her dönemin bireylerinin karakter tipi ayrı olarak belirlidir. Bu karakter tipleri, kâhin (prophet), göçebe (nomad), kahraman (hero) ve sanatçı (artist) olarak sıralanabilir. Yükselme döneminde doğan bireyler kâhin, uyanış dönemindekiler göçebe, çözülme dönemindekiler kahraman, kriz dönemindekiler ise sanatçılardır (Strauss ve Howe, 1997:12-34).

Strauss ve Howe kuşak kuramlarında karakter tipleri, dönemin etkisinde kalınarak oluşturulmuştur. Bu karakter tipleri, üç önemli kuşağı da ifade etmektedir. Bu kuşaklar Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı olarak sıralanabilir. Bebek Patlaması Kuşağı kâhin, X Kuşağı göçebe Y Kuşağı ise kahraman tipleriyle örtüşmektedir. Sanatçı karakter tipi ise Strauss ve Howe kuşak kuramında belirsizdir (Strauss ve Howe, 1997:151). Kuşak kuramlarının sistematik bir hale gelmesi, Strauss ve Howe kuşak kuramıyla olmuştur. Fakat bu kuram, 2005 yılına gelindiğinde belirsiz bir biçimde sona ermiştir.

Martin ve Tulgan, iş hayatında kuşakların yönetimi ile ilgili olarak 2002 yılında “Managing the Generation Mix” isimli kitabı yayınlamıştır. Bu kitapta, Amerika’da iş hayatındaki bireyler incelenmiş, dört kuşağın sahip olduğu özellikler değerlendirilmiştir. Bu çalışmaya İkinci Dünya Savaşı’nın öncesinde dünyaya gelen bireylerin oluşturduğu Sessiz Kuşak da dâhil edilmiştir. Söz konusu çalışmada mevcut kuşak farklılıkları ile ilerleyen dönemlerde ortaya çıkabilecek problemler ortaya konulmuştur. Bunun yanında, kuşakların yönetilebilmesi ve iş hayatında verimli sonuçlar alınabilmesi için çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Martin ve Tulgan, X ve Y Kuşağında yer alan bireylerin çalıştıkları işyerlerindeki otoritelerin varlığını kabul ederek başarıya ulaşabileceklerini düşünmektedir (Martin ve Tulgan, 2006:215).

Oblinger ve Oblinger, internet kuşağının eğitimine ilişkin 2005 yılında “Educating The Generation Mix” isimli kitabı kaleme almışlardır. Bu çalışma Kanada’da yapılmış, Y Kuşağının eğitilmesi zor bir kuşak olduğu ve doğru eğitimin verilebilmesi için çeşitli girişimlerde bulunulması gerektiği belirtilmiştir. Oblinger ve Oblinger’e göre bireylerin sergiledikleri tutum ve davranışlar aynı zamanda kuşaklarıyla ilgili ipucu niteliğinde bilgileri içerisinde barındırmaktadır. Don Tapscott ise bugünkü teknolojik ortamda büyüyen bireylerin, iş hayatına adım attıklarında zorlanıp zorlanmayacaklarının tespiti için internet kuşağının derin bir incelemeye tabi tutulması gerektiğini ifade etmektedir (Gögüş, 1998). İnternet ile iç içe büyüyen bireyler, özgürlüğe önem vermekte, bütünlüğe karşı direnç göstermektedirler (Tapscott, 2009:6-7).

Türkiye’de kuşak çalışmaları kendisine farklı disiplinlerde yer bulmuştur. Birçok alanda kuşak kavramı hakkında yapılmış çalışmalara rastlamak mümkündür. Türkiye’nin sahip olduğu bir kuşak kuramı bulunmamaktadır. Türkiye’de konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalar, batılı kuşak kuramlarını esas alınarak oluşturulmuştur. Bu durum, Türkiye’nin kendine özgü bir sistematik kuşak sınıflandırması oluşturmaya engel olmuştur. Yapılan çalışmalar ele alındığında, kuşakların ortaya çıkış dönemleri ile ilgili olarak farklı tarihler olduğu görülmektedir. Kuşak kavramı ile ilgili olarak Türkiye’de ilk çalışmalar gençlik sosyolojisi alanında yapılmıştır. Türkiye’deki gençlik sosyolojisi çalışmalarının temeli 1960 yılına dayanmaktadır. Bu çalışmalar, 1968 yılında yaşanan öğrenci olayları sonrasında yoğunluk kazanmış, daha çok ilgi görmeye başlamıştır (Tezcan, 1977:4).

Yapılan çalışmalarda genel olarak genç kuşağın sahip olduğu değerlerle kuşaklar arasındaki farklılıklar üzerinde durulmuştur. Çalışmalarda, Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı gibi kategoriler bulunmamaktadır. Gençlik sosyolojisine ilişkin çalışmalarda en çok üzerinde durulan konular, kuşak çatışması, gençliğin eğitimi ve gençlik kültürü şeklinde sıralanabilir (Bayhan, 2015: 358). Tüketim kültürünün zamanla daha etkili hale gelmesiyle birlikte kuşak kavramı, yalnızca sosyolojinin ilgi alanı olmaktan çıkmış farklı disiplinlerce de araştırılmaya, incelenmeye başlamıştır. Kuşak kavramı, özellikle yönetim bilimleri ve pazarlama alanında büyük önem taşımaktadır.

Yönetim bilimlerindeki kuşak çalışmaları, doğru yönetim usulünün bulunabilmesine yoğunlaşmaktadır. Bu çalışmalarda, belirli yaş kategorilerindeki bireylerin istek ve beklentileri de ortaya konulmaya çalışılmıştır. Pazarlama alanında ise tüketimin yaş gruplarına göre analiz edilmesi üzerinde durulmaktadır. Y Kuşağının iş hayatına girmesi ile birlikte kuşak kuramları da iş hayatı ile ilgili olan çalışmalarda kendisine yer bulmaya başlamıştır. Y Kuşağı, kendisinden önceki kuşaklardan bazı farklı özellikler taşımaktadır. Bu durum, yapılan çalışmaları da daha önemli hale getirmiştir. Özer ve arkadaşları, kuşak farklılıkları ile ilgili yapılan çalışmaların sayısında artış yaşanmasını, istatistiksel verilerde yaşanan değişimle açıklamaktadır. TÜİK'in 2013/Ocak yılında paylaştığı veriler ele alındığında Türkiye nüfusunun %35'lik bölümünü 1980'den sonra doğan kişilerin oluşturduğu görülmektedir. Bu durum, söz konusu kuşağın iş hayatı içerisindeki yeri ve önemini kanıtlar niteliktedir (Özer, Eriş, ve Özmen, 2013:124). Özer ve arkadaşları, yaptıkları çalışmalarda batılı kuşak kuramlarına göre kuşak sınıflandırmasını benimsemişlerdir. Kuşaklar arasındaki iş değerleri ile ilgili olarak yapılan analizler de bu kategoriler ışığında ortaya konulmuştur. Özer ve arkadaşlarına benzer bir biçimde Gürbüz de iş hayatında kuşakların tutumlarını 2015 yılında yaptıkları çalışma ile ele almıştır. Bu çalışma, kuşak kuramlarının Türkiye'de incelenmesine ilişkin getirdiği eleştiriler bakımından literatürde önemli bir yerde bulunmaktadır. Gürbüz'e göre kuşak sınıflandırmalarının Batı kökenli kuşakların esas alınarak yapılması halinde istatistiksel anlamda herhangi bir farklılık ortaya çıkmayacaktır (Gürbüz, 2015:52).

3.4. Farklı Kuşakların Özellikleri

Öz (2015) yaptığı çalışmada kuşakların sahip oldukları temel özellikleri şu şekilde ifade etmiştir.

Bebek Patlaması Kuşağı;

- Toplumun yeniden şekillenmesinde önemli bir paya sahiptir.
- İşlerine oldukça düşkünlerdir. Motivasyonlarını yaptıkları işlerden almaktadırlar.

- Çalışkan bireylerdir. Sadakat unsuruna oldukça önem verirler.
- Uzun mesai saatlerine kolay uyum sağlarlar. Bu durumu problem haline getirmezler.
- Ekip ruhuna sahiplerdir. Takım çalışmalarına yatkınlardır.
- Teknolojik araçlar konusunda pek başarılı değillerdir.
- Temel felsefeleri, çalışmak için yaşamak şeklindedir.

X Kuşağı;

- Toplumsal olaylara karşı duyarlılık seviyeleri yüksektir.
- Otoriteye karşı saygılılardır.
- Uzun süre aynı işte çalışabilmektedirler.
- Ödül ve terfi gibi unsurlar, iş hayatlarında önemli bir yere sahiptir.
- Gerçekçi bireylerdir.
- Prestij onlar için büyük önem ifade etmektedir. Etraflarından saygı görmek istemektedirler.
- Problemlerini kendi kendilerine çözmeyi isterler.
- Kablolu TV ile ilk tanışan kuşak olma özelliğine sahiplerdir.
- Alışveriş onlar için bir tutkudur.
- Teknoloji, ancak zorunlu kalınması halinde bireylerin yöneldikleri bir araçtır.
- Temel felsefeleri yaşamak için çalışmak şeklindedir.

Y Kuşığı;

- Otoriteye karşıdır.
- İşe bağlılık ve devamlılık, bu kuşaktaki bireyler için zor bir durumdur.
- Bencil bireylerdir. Öncelikle kendilerini düşünürler.
- Teknoloji hayatlarında çok önemli bir yere sahip olmasına rağmen televizyona fazla ilgi duymazlar.
- Sürekli olarak kendilerine ilgi gösterilmesini isterler.
- Girişimcilik ruhlarında vardır.
- Değişikliklere kolay adapte olabilmektedirler.
- Aynı anda birden çok işle uğraşabilirler.
- Hırslı bireylerdir.
- Daima olayların nedenini sorgularlar. Meraklı bireylerdir.
- Özgüven seviyeleri yüksektir.
- Mevki ve prestije önem verirler.
- Sabırsız bireylerdir.

Z Kuşığı;

- Teknolojiyle birlikte dünyaya gelmişlerdir.
- Yaratıcı bireylerdir.
- Kitap yerine vakitlerini bilgisayarla geçirmeyi tercih etmektedirler.
- Genellikle evde vakit geçirmektedirler.
- Yalnız yaşama konusunda istekli bireylerdir.

3.5. Türkiye’de Kuşakların Yapısı

Kuşakların sınıflandırılmasında yararlanılan yıllar, Türkiye ile dünya genelinde paralellik göstermektedir. Türkiye’de kuşak kavramı hakkında yapılan çalışmalar da kuşakların karakteristik özelliklerinin tespitinde, yabancı kaynaklarla benzer bir yöntemi kullanmakta ve benzer sonuçlar almaktadır. Kuşaklar hayata bakış açılarını, yaşadıkları dönemde etkili olan sosyal ve toplumsal olaylar belirlemektedir. Ekonomik durum ve gelişmişlik düzeyi de kuşakların özelliklerinin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Kuşakların yaşadıkları dönemler bu nedenle büyük önem taşımaktadır. Bunun bir sonucu olarak bu çalışmada da kuşakların yaşadıkları dönemlerde Türkiye’de etkili olan olaylar açıklanmıştır.

Sessiz Kuşak: Bu kuşaktaki bireyler üzerinde etkili olan en önemli olay, Cumhuriyetin ilanıdır. 1923 yılında Hilafet kaldırılmış, cumhuriyet ilan edilmiştir. Bunun dışında 1929 yılında yaşanan Dünya Ekonomik Bunalımı da Türkiye’de etkili olmuştur. Bu ekonomik bunalımın olumsuz etkileri, bu kuşaktaki bireylere yansımıştır (İleri, 2009:144-146). Savaş, ekonomik bunalım gibi olumsuz durumlar ile Cumhuriyet devrimleri, Türkiye’nin toplumsal yaşamında önemli değişiklikler yaşanmasına neden olmuştur. Sessiz Kuşağa dâhil olan bireyler, hayata tutunmanın önemini kavramış kişilerdir. Yaşam standartları günümüz ile karşılaştırıldığında, o dönem bireylerin çok zor şartlar altında hayatlarını devam ettirdikleri görülmektedir. Sessiz Kuşak döneminde, toplumun çok küçük bir bölümü refah içinde yaşamıştır. Genellikle bireyler geçim sıkıntısı ile büyümüşlerdir (Solmaz, 2017:133). Bu kuşaktaki bireylerin günümüzdeki durumları ele alındığında %95’inin emekli olduğu görülmektedir. Geriye kalan %5’lik dilim ise yakın zaman içerisinde iş hayatından çekilecektir. Bu kuşaktaki bireylerin sahip oldukları kültürel değerler, geniş aile yapısı, otoriteye saygı ve güçlü komşuluk ilişkileri şeklinde sıralanabilir (Kon, 2017).

Bebek Patlaması Kuşağı: Bu kuşağa dâhil olan bireyler, 27 Mayıs 1960 tarihindeki ilk Türkiye Cumhuriyeti İhtilaline tanıklık etmişlerdir. O dönem dünya genelinde barış ortamı hâkim olmasına rağmen Türkiye’de Bebek Patlaması Kuşağında yer alan bireyler, barış ortamından uzak büyümüşlerdir. O

dönemde yaşanan tutuklamalar ve idamlar, bu kuşaktaki bireylerde önemli hasarlar meydana getirmiştir. Bebek Patlaması Kuşağındaki bireyler, genellikle içlerine kapanık kendi hallerinde yaşayan kişilerdir (Toruntoy, 2011:71). Söz konusu kişiler, Sessiz Kuşak ile karşılaştırıldığında ekonomik yönden daha refah içinde büyümüşlerdir. Bireyler, Sessiz Kuşakta olduğu gibi hayatta kalabilmek için büyük mücadeleler vermemişlerdir (Acıhoğlu, 2015:24). Diğer ülkelerdeki kaynaklarla karşılaştırıldığında Türkiye’de Bebek Patlaması Kuşağının yaşanan siyasal ve toplumsal gelişmeler nedeniyle daha kötü şartlar içerisinde büyüdükleri görülmektedir. Fakat bu kuşaktaki bireyler her ne olursa olsun Sessiz Kuşağa göre daha rahat bir yaşam sürmüşlerdir. Bu kuşaktaki bireylerin en temel özellikleri, çalışkan olmaları, fedakâr olmaları ve itaatkâr olmaları şeklinde sıralanabilir. Bireyler, derin krizlere şahitlik etmelerine rağmen serinkanlı bir tutum sergilemişlerdir. Kariyer kavramı bu kişiler için büyük önem ifade etmektedir. Bireyler kendilerinin en çok mutlu olacağı işi yapma konusunda bir eğilim göstermektedirler (Acıhoğlu, 2015:25).

X Kuşağı: Bu kuşaktaki bireylerin, içerisinde bulundukları dönem göz önünde bulundurulduğunda birçok siyasi ve toplumsal olaya şahitlik ettikleri görülmektedir. Bu dönemde 1968- 1970 yılları arasında yaşanan öğrenci olayları damga vurmuştur. Bu olaylar, Türkiye’nin ekonomik ve siyasal anlamda çeşitli problemlerle karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. Sosyalist hareketin Türkiye’de doruk noktasına ulaşması da bu kuşak dönemine rastlamaktadır. 68 kuşağı olarak da adlandırılan gençler, siyasal anlamda yeni bir düşünce, yeni bir görüş ortaya koymuşlardır. O dönem Türkiye, gençler arasında yaşanan sağ ve sol grupların çatışmaları altında yaşamaktadır. Her iki grup da ülkenin daha iyi bir hale gelmesi için çalışmakta, bu yolda karşıt görüşleri kendilerine engel olarak görmektedir (Solmaz, 2017:138-139).

1971 yılında yaşanan askeri darbe de bu dönemdeki önemli olaylar arasında yer almaktadır. Askeri darbe, gençlik olaylarına önemli bir darbe vurmuştur. Bu kuşakta yer alan bireyler, genç yaştaki liderlerin rejimlerce öldürülmelerine şahitlik etmişlerdir (Lüküslü, 2013:52). Bu dönemde siyasal olayların yanında toplumsal ve ekonomik yönlerden de çeşitli sorunlar yaşanmıştır. Köyden kente olan göç artmış, kentler çok daha kalabalık hale

gelmiştir (Işık Ş. , 2005:61-62). X Kuşağı bireyleri, teknoloji ile sonradan tanışmışlardır. Fakat bu kişilerin teknolojiye uyum sağlamaları zor olmamıştır. Bireyler iş hayatlarında da teknolojik araçlardan yararlanmışlardır. Bireyler genellikle kalabalık ailelerde büyümelerinden dolayı bireyselci bir tavır sergilemektedir. Bireylerde, kalabalık aileler içerisinde zamanla bir öne çıkma güdüsü gelişmiş bu da onları bireyselleşmeye itmiştir. Bu kuşakta yer alan bireylerin önceki kuşaklar da göz önünde bulundurulduğunda hayat standartlarının önemli ölçüde iyileştiği söylenebilir. Bireyler, iş hayatlarını geliştirmek için çaba sarf etmekle birlikte, hayatı yalnızca çalışmaktan ibaret görmemektedir. Bu kuşaktaki bireylerin ön plana çıkan bir diğer özellikleri de girişimcilik ruhuna sahip olmaları ve risk almaktan hoşlanmamalarıdır (Acılıoğlu, 2015:25-27).

Y Kuşağı: 1980 yılında yaşanan askeri darbe, bu dönemin en önemli olayları arasında yer almaktadır. Askeri darbe sonrasında ülke genelinde birçok işkence ve tutuklama yaşanmıştır. Yöneticiler tarafından bireylerin düşüncelerini ifade etmeleri ve yazı yazmaları, baskıcı politikalarla engellenmiştir. 24 Ocak kararları ile ülkenin içerisinde bulunduğu ekonomik kriz ortamından çıkabilmesi için yeni yöntemler aranmıştır. Büyümenin dışa dönük politikalarla gerçekleştirilmesi bu yöntemlerin başında gelmektedir. 1980 sonrasında Turgut Özal'ın yönetiminde Türkiye birçok değişikliğe yakından tanıklık etmiştir. Özal'ın devlet anlayışında bireyler ön planda yer almaktadır. Bu anlayışta, devlet ikinci planda kalmakta, bürokratik işlemler mümkün olduğunca azaltılmaktadır. Özal'ın politikaları ile Türkiye'de yeni bir ekonomik anlayış ortaya çıkmıştır. Bu anlayış sonucunda ülke ekonomisi dışa açılmış, küreselleşmenin etkileri ülke genelinde iyiden iyiye hissedilmeye başlanmıştır (Solmaz, 2017:146-148).

Küreselleşme ile birlikte Türkiye hem ekonomik hem de siyasal anlamda değişiklikler ile karşı karşıya kalmıştır. İnsanlar, farklı coğrafyalardaki kültürel yapıları da tanımış, orada yaşayan bireylerin özelliklerinden etkilenmeye başlamıştır (Erdinç, 1999:112). Küreselleşmenin en önemli sonucu, internet ve teknolojinin yaygınlaşmasıdır. Bu durum, Y Kuşağını diğer kuşaklardan ayırmaktadır. İnternet Türkiye'ye 80'li yılların sonunda gelmiştir. Ancak 1993

yılına kadar internet kullanılamamıştır (Solmaz, 2017:149). Y Kuşağında yer alan bireyler, çok küçük yaşlarda internetle tanışmış adeta internet ile beraber büyümüşlerdir. Günümüzde Y Kuşağı bireylerinin, internetsiz bir hayatı düşünemedikleri görülmektedir (Acıloğlu, 2015:28). Topgül tarafından yapılan bir araştırma da Türkiye’deki Y Kuşağı bireyleri ile diğer ülkelerdeki bireylerin benzer özellikler gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Bunun en önemli nedeni, Y Kuşağındaki bireylerin diğer kuşaklara göre birbirleriyle çok daha rahat bir biçimde iletişim kurabilmeleridir. Coğrafi ve kültürel farklılıklar, bu iletişimin kurulmasını engellememektedir (Topgül, 2015:97).

Z Kuşağı: Z Kuşağında yer alan bireylerin en temel özellikleri, yaşadıkları dönemin çok hızlı değişiklik göstermesinden dolayı hızlı bir hayat tarzına sahip olmalarıdır. Bu kuşaktaki kişilerle ilgili olarak bireyler henüz dünyaya gelmeden onlar hakkında çeşitli tahminler yapılabilmektedir (Solmaz, 2017:172). Bu dönemin en önemli gelişmesi, 27 Mayıs 2017 tarihinde başlayan Gezi Parkı olaylarıdır. Bu olaylar ilk aşamada, “Taksim Meydanı Yapılandırma Projesi” ne tepki olarak ortaya çıkmıştır. Olaylar sırasında sosyal medya ortamları da iletişimin sağlanması konusunda önemli bir araç olmuştur (Solmaz, 2017:178-179). İstanbul’da başlayan olaylar kısa süre içerisinde Türkiye’nin dört bir tarafına yayılmıştır. Gezi Parkı olayları Z Kuşağına ait bir dönemde meydana gelse de esas olarak olaylar sırasında ön plana çıkan kuşak, Y Kuşağı olmuştur. Eylemlere katılan bireyler genellikle Y Kuşağı içerisinde yer almaktadır. Olaylar sırasında Y Kuşağı bireyleri herkes tarafından konuşulmaya başlanmış, haklarında çeşitli analizler yapılmıştır. Bu bireylerin özgürlükçü yönleri ve dayanışma azimleri olaylarda kendisini göstermiş, herkes tarafından kabul edilebilir hale gelmiştir. Gezi Parkı olayları, Türkiye’de önemli siyasal ve ekonomik gelişmelerin yaşanmasına neden olmuştur. 15 Temmuz 2016 tarihinde yaşanan Darbe Girişimi de Z Kuşağı bireylerini etkileyen önemli olaylardandır. Darbe teşebbüsü sonrasında ülkede siyasal ve toplumsal açıdan birçok değişiklik yaşanmıştır (Solmaz, 2017:183).

Darbe girişimi sırasında, ülkede herhangi bir kuşak ayrımı gözetmeksizin herkes sokaklara çıkmıştır. Y Kuşağı bireyleri, bu olaylara bizzat tanıklık eden ve tepki gösteren bireyler olmuşlardır. Bu durum, Y Kuşağının ülkenin geleceği

için mücadele eden bireylerden oluştuğunu kanıtlar niteliktedir. Z Kuşağı bireyleri teknoloji ile beraber yaşamakta, beraber büyümektedir. Bu durum, bireylerin yeniliklere kolay uyum sağlamalarına neden olmuştur. Uzmanlar, kurumsal yapıların, iletişim ile hızlı bir biçimde aşılabileceğini savunmaktadır. Burada önemli olan, Z Kuşağı bireylerini anlamak ve onların yaratıcılıklarını sergileyebilecekleri ortamları oluşturmaktır (Acılıoğlu, 2015:57).

3.6. Türkiye’de Kuşakların İstatistikleri

TÜİK’in 2015 yılında yayınladığı verilere göre Türkiye nüfusu 78.741.053 kişiden oluşmaktadır (TÜİK, 2015). Bu sayının %23,98’ini, çocuklar oluştururken ‘15-64’ yaş grubu, nüfusun %67,76’sını oluşturmaktadır. 65 yaş ve üstündeki bireylerin toplam nüfus içerisindeki yeri ise %8,24 oranındadır. Toplam nüfus içerisinde kuşakların payları, tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1. Türkiye Toplam Nüfusunda Kuşakların Payları

KUŞAKLAR	DOĞUM YILLARI	TOPLAM KİŞİ SAYISI	TOPLAM NÜFUS İÇİNDEKİ PAY
Sessiz Kuşak	1900-1945	4.138.854	5.25
Bebek Patlaması Kuşağı	1946-1964	13.778.931	17.49
X Kuşağı	1965-1979	16.345.982	20.75
Y Kuşağı	1980-2000	25.591.066	32.5
Z Kuşağı	2001-...	18.886.220	23.98

Kaynak: (TÜİK, 2015)

Y Kuşağı, toplam nüfus içerisinde en büyük paya sahip olan kuşaktır. Sessiz Kuşak ise en düşük paya sahiptir. Y Kuşağını %23,98’lik oranla Z Kuşağı takip etmektedir.

Kuşakların toplam istihdam içerisindeki oranları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2. Kuşakların İstihdam Oranları

Kuşaklar	Yaş Aralığı	Toplam İstihdam (Bin)	
Y Kuşağı	15-19	1.490	11.676
	20-24	2.549	
	24-29	3.600	
	30-34	4.037	
X Kuşağı	35-39	3.470	10.015
	40-44	2.689	
	45-49	2.090	
Sessiz ve Bebek	50-54	1.313	4.930
Patlaması Kuşağı	55-59	797	
	60-64	730	
	65+	26.621	
Toplam		26.621	

Kaynak: (TÜİK, 2018)

2015 yılı verilerine göre Türkiye’de istihdam edilen kişi sayısı 26.621’dir. Bu sayının 11.621’ini Y Kuşağı bireyleri oluşturmaktadır. X Kuşağının 10.015’i istihdam edilirken toplam sayıdan geriye kalan 4.930’u Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağı içerisinde yer alan bireylerden oluşmaktadır. Bu veriler, Y Kuşağının, toplam istihdam oranı içerisinde en yüksek paya sahip kuşak olduğunu ortaya koymaktadır. X ve Y Kuşaklarının oranları toplamı, %81,48079 seviyesindedir. Bu durum, günümüzde istihdam edilen bireylerin çok büyük bir bölümünün X ve Y Kuşakları içerisinde yer aldıklarını göstermektedir.

3.7. Çalışma Hayatında X ve Y Kuşağı

Toplumsal ve siyasal olaylar, kuşakların karakteristik özelliklerinin belirginleşmesinde etkili olmaktadır. Bütün kuşaklar, sahip oldukları özellikler nedeniyle farklı prensiplere sahiplerdir. Bu prensipler, iş hayatı içerisinde de kendisini göstermektedir. Günümüzde kuşak grupları bireyler için cinsiyet, kültür veya ırk gibi ayırt edici özelliklerden birini oluşturmaktadır. Kuşak

kimliğinin oluşumunda toplumsal olaylar ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler etkili olmaktadır. Kuşak kimliği, kuşak gruplarının davranışlarını ve değerlerini biçimlendirmektedir. Ekip çalışması ve kuruma duyulan sadakat de kuşak kimliklerinden etkilenmektedir. Günümüzde kuşaklar arasındaki farklılıkların anlaşılabilmesi, etkin bir iletişimin kurulabilmesi için büyük önem taşımaktadır (Karaaslan, 2014:35). Kuşakların sahip oldukları özelliklerle paralel bir biçimde gelişme gösteren endüstriyel alanda, zaman içerisinde arz ve talep miktarlarında değişiklik yaşanabilmektedir. Kuşakların her biri kendine özgü iş alanları meydana getirmiştir. Bu durum, istihdam oranlarında dönemden döneme bir değişiklik yaşanmasına neden olmuştur (Öz, 2015:5). Günümüzde iş hayatı içerisinde yer alan kişiler ağırlıklı olarak X ve Y Kuşağında yer alan bireylerdir. Bu durum her iki kuşağın iş hayatına bakış açılarının daha detaylı bir biçimde ele alınmasını zorunlu kılmaktadır.

X Kuşağı iş hayatına, Bebek Patlaması Kuşağından sonra atılım göstermiştir. X Kuşağı ile kendisinden önceki kuşakların iş hayatından beklentileri farklılık göstermektedir. X Kuşağına dâhil olan bireyler, iş ve sosyal hayat arasında bir denge kurmayı amaçlamaktadır. Bireyler, hayatın yalnızca çalışarak geçirilmeyecek kadar değerli bir olgu olduğunu düşünmektedir. Bu kuşağın iş hayatında önem verdiği kavramlar, takım çalışması, ödüllendirme, kişisel gelişim ve yüksek enerji şeklinde sıralanabilir. Bu kuşakta yer alan bireyler, kariyer planlamalarının önemini kavramışlardır. Bu durum, söz konusu kişileri, yeteneklerini geliştirmeye yönlendirmektedir. X kuşağı bireyleri, genellikle otoriteye karşı yüksek saygı beslemektedir. Toplumsal olaylar karşısında oldukça hassas bir yapıya sahiplerdir (Erden Ayhün, 2012:104).

Bireyler, risk almaktan kaçınmaktadırlar. Onlar için iş hayatında daha iyi bir kariyere sahip olma birçok şeyden daha önemlidir. Dolayısıyla söz konusu kişiler, iş değiştirme konusunda fazla bir zorluk yaşamamaktadır. X Kuşağı, Y Kuşağı ile karşılaştırıldığında, risk alma eğilimlerinin daha düşük seviyede olduğu görülmektedir. Bu kuşakta yer alan bireyler, teknoloji konusundaki bilgileri ile iş motivasyonlarını bir araya getirerek iş hayatında çok daha iyi yerlere gelebilmektedirler. Bu kuşak, bir geçiş kuşağı olma özelliği göstermektedir. Bu durum, iş hayatında kendileri için dezavantajlı bir durum

oluşturmaktadır. Bireylerin iş hayatındaki üstleri genellikle kurallara uyulmasına, otoriteye bağlı olunmasına özen gösteren, teknolojiye uyum sağlayamamış kişiler olmaktadır. Bu kuşağın altında ise çalışma ortamının rahat olmasını arzu eden, kuralları sorgulayan, otoriteye boyun eğmeyen ve teknolojiye yatkın kişiler yer almaktadır (Acılıoğlu, 2015:27). Aidiyet, özerklik ve esneklik gibi kavramlar bu kuşak açısından büyük öneme sahiptir. Girişimcilik de bu kişilerin ruhlarında vardır. Bireyler yeteneklerini genellikle yeni şeyler öğrenmek için kullanmaktadır. Takım çalışması da bu kişilerin önem verdiği bir husustur. Bireyler, yalnız başına iş yapmaktan pek hoşlanmamaktadırlar. İşletme içerisinde söz konusu kişilerin fikirlerine önem verilmesi bu kişileri daha motive hale getirmektedir. X Kuşağı, küreselleşmenin en çok etki ettiği kuşakların başında gelmektedir. Bu durum bireylerde kültürel bir bakış açısının oluşmasına neden olmuştur. Değişim ve yenilik, bu kişiler için önemli kavramlardır. Bireyler, değişime açıklardır. Ayrıca iş hayatına yurt dışında devam etmeyi düşünen, küresel bir şirkette çalışmayı tercih eden ilk kuşak olma özelliğine sahiptir (Solmaz, 2017:117).

Y Kuşağında yer alan bireyler, iş hayatında oldukça seçici davranmaktadırlar. Bireylerin çalışacakları şirket ve pozisyon onlar için büyük önem ifade etmektedir. İş arkadaşları da yapılacak tercihte etkili olmaktadır. Bu durum, Y Kuşağı ile diğer kuşakları birbirlerinden ayıran özelliklerin başında gelmektedir. Bunun yanında bireylerin sahip olacakları kariyer ve şirket içi eğitim gibi olanaklar da Y Kuşağı için büyük önem taşımaktadır. Bu durum, söz konusu kişilerin öncelikle kurumsal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren şirketleri tercih etmelerine neden olmaktadır. Bireylerin yaptıkları tercih ile kariyer hedeflerinin de birbirlerine uyumlu olması gerekmektedir. İş arkadaşları ile olan ilişkiler, bu kuşaktaki bireyler için çok büyük öneme sahiptir. Bireyler iş arkadaşlarıyla sosyal hayatta da arkadaş olmak istemekte, buna uygun bir iş ortamı aramaktadırlar. Y Kuşağı bireylerinin iş değiştirmekten çekinmemeleri de onları diğer kuşaklardan ayıran özelliklerin başında gelmektedir. Bireyler, beklentilerine karşılamayan iş yerlerinde kalmak için çaba sarf etmemekte iş değiştirme kararlarını cesur bir biçimde alabilmektedirler. Bu durum söz konusu kişilerin sadakatlerinin düşük olduğu şeklinde de yorumlanmaktadır. Y Kuşağında yer alan bireylerin iş hayatından ve işverenlerden beklentileri

büyüktür. Bireyler, şirketlerin verecekleri eğitim programlarına da dikkat etmekte, eğitime önem vermektedirler. Bireyler, sorumluluk alma konusunda da oldukça cesurlardır. Temel amaçları, sorumluluklarını yerine getirerek kendilerini üst mevkilere kanıtlamaktır. Bireyler birilerinden direkt olarak talimat almaktan ve birilerine bağlı çalışmaktan pek hoşlanmamaktadır. Genellikle rahat ve esnek yöneticiler ile çalışmayı tercih ettikleri söylenebilir. Eski kuşaklarla karşılaştırıldığında bu kuşakta yer alan bireylerin daha kısa sürede terfi almak istedikleri görülmektedir. Bireyler, iş ve sosyal hayatı beraber yürütebilmek için gayret göstermektedirler. İş hayatı onlar için aynı zamanda eğlenceyi de içerisinde barındırması gereken bir kavramdır. Y Kuşağında yer alan bireyler, yaratıcılıklarına ve ortaya çıkardıkları fikirlere fazlasıyla değer vermektedirler. Başkalarından da fikirlerine önem göstermelerini beklemektedirler (Taşlıyan, Eyitmiş, ve Gündoğdu, 2014:29-30).

Y Kuşağının esnek ve rahat çalışma koşullarına sahip olması, bireylerin iş ile ilgili motivasyonlarının da artmasına neden olmaktadır. Ayrıca bireyler, üstlerinden aldıkları tavsiyeler ve desteklerle de daha motive hale gelebilmektedirler. Y Kuşağında yer alan bireyler, ortaya çıkardıkları yeniliklerin toplumsal alanda değişiklikler yaratması ve topluma bir katkı sağlaması halinde de motivasyon düzeylerinde bir artış yaşamaktadırlar (Keleş, 2011:136-137). Y Kuşağını motive eden faktörler, 4 başlık altında ele alınabilir (Acıloğlu, 2015). Bunlardan ilki kişisel gelişimdir. Y Kuşağında yer alan bireyler, yaptıkları işi kendilerini geliştirebilmek için bir araç olarak görmektedirler. Bireyler için işletmedeki yöneticiler de gelişimlerini sağlayacak birer araç konumunda yer almaktadır. Rotasyon da Y Kuşağı bireylerinin kişisel gelişimlerinde büyük önem taşımaktadır. İşletmede çalışanların sürekli olarak rotasyona tabi olmaları, bireyleri daha motive hale getirecektir. İkinci başlık hareket alanıdır. Bireyler motivasyonlarını kendilerine sunulan hareket alanından almaktadırlar. Bireylere tanınan sorumlulukların ve yetkinin, motivasyon düzeyleri üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Y Kuşağı yetkilendirmeyi, terfiden daha önemli görmektedir. Y Kuşağının iş hayatında motivasyonlarını artıran üçüncü unsur rahat ve esnek bir çalışma ortamıdır. Y Kuşağındaki bireylerin teknolojiye olan yatkınlıkları üst seviyededir. Bu durum söz konusu çalışanların teknolojik araçlara rahat erişebildikleri çalışma

ortamlarında daha rahat olacaklarını ortaya koymaktadır. Bireyler aynı anda birden çok işi yapabilecek donanımdadırlar. Buna göre aynı anda hem çalışan hem de sosyal medyada paylaşımlarda bulunan çalışanlarla sık sık karşılaşmaktadır. Bireylerin arkadaşlarıyla etkileşim halinde olmaları, iş hayatlarını da pozitif bir biçimde etkileyecektir. Çalışma ortamının rahat olması ile kıyafetlerde herhangi bir zorunluluk olmaması, rahat kıyafetlerle de çalışılabilmesi ifade edilmektedir. Bireyler özel hayatlarındaki giyim tarzlarını iş hayatlarına da yansıtabilmeleri halinde rahat bir çalışma ortamına kavuşmuş olacaklardır. Bireyler, çalıştıkları iş yerlerinde eğlenebilmeyi, iş arkadaşlarıyla keyifli vakit geçirebilmeyi de önemli görmektedirler. Rahat çalışma ortamının en önemli unsurunu mesai saatleri oluşturmaktadır.

Söz konusu kişiler, işe başlangıç ve bitiş saatlerini kendilerinin ayarlayabildikleri bir çalışma ortamını tercih etmektedirler. Bireyler, yaptıkları işin faydalı olmasına da özen göstermektedir. Üzerinde uzun saatler harcanan bir işin anlamlı olmaması, bireyler için bir hayal kırıklığı olacaktır. Bu hayal kırıklığı da bireylerin motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır. Bu kuşakta yer alan bireyler için hedeflerini gerçekleştirebilmek ve başarıya ulaşmak büyük önem taşımaktadır. Bireyler, yaptıkları işte başarıyı ümit etmektedir. Bireyler kendilerine verilen bir işin bütün özelliklerinin net olmasını beklemektedirler. Buna göre bireylerin zihninde işin bitirilme zamanı ve yapılış tarzıyla ilgili olarak herhangi bir soru işareti kalmamalıdır. Bireylerin hedeflerini gerçekleştirebilmek için çalışmaları, onların motivasyon seviyelerini artıran bir durumdur. Y Kuşağında yer alan bireylerin yaptıkları kariyer planlamalarına ilişkin aile üyelerinden ve arkadaşlarından alacakları destek büyük önem taşımaktadır. Bu kişilerin verecekleri destek de bireyleri daha motive hale getirmektedir (Keleş, 2011:136). Y Kuşağı bireylerinin memnun kalmadıkları işlerde değişikliğe gitmeleri diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında daha kolay olmaktadır. Y Kuşağının iş hayatından beklentileri en temel biçimde şu şekilde ifade edilebilir:

- Yapılan işin maddi boyutu ikinci plandadır. Önemli olan iş ve sosyal hayat arasında dengenin sağlanması ile liderlik fırsatlarının yaratılmasıdır.

- Bireyler, kendilerine benzer karakterdeki yöneticilerle çalışmak istemektedirler. Yapılan araştırmalar, Y Kuşağında yer alan bireylerin %70'inin, işletme ile kendi değerlerinin benzer olduğunu düşündüğünü ortaya koymaktadır.
- Y Kuşağı bireyleri, varoluş sebepleri olan çalıştıkları işlere daha çok bağlılık duymaktadırlar.
- Y kuşağına göre kurumlar iyi bir misyon için çalışmalıdırlar.
- Bireyler için kişisel gelişim ve üretken olabilmek büyük önem taşımaktadır. Bireyler yeteneklerini geliştirebilecek aktivitelerle uğraşmak istemektedirler.
- İş hayatından daha esnek bir yapı beklemektedirler. Bu durum diğer kuşaklarla Y Kuşağının ayıran önemli bir unsurdur. Y Kuşağı bireylerinin işletme içerisinde iyi bir biçimde yönetilmeleri halinde bu kişilerin yetenekleri ön plana çıkmaktadır. Bu bireylerin iyi yönetilememesi durumunda ise işletme için yeni bir problem ortaya çıkmaktadır. Bu kuşakta yer alan bireyleri memnun edebilmek ve işyeri sadakatlerini artırabilmek için yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir:
- İş arkadaşları ile bilgi paylaşımının yapılması.
- Rahat bir iş ortamının sağlanması.
- Yapılan işlerin sonucuna bakılması.
- Yöneticiler ile pozitif ilişkilerin kurulması (Akdemir, Konakay, ve Demirkaya, 2013:19).

4. BÖLÜM

UYGULAMA

4.1. Literatür Taraması

Kanbur ve Şen (2017) X ve Y Kuşağı Çalışanlarının Kariyer Uyum Yetenekleri ve Kariyer Tatminlerini ele aldıkları çalışmada Y kuşağı bireylerinin X kuşağına göre modern teknolojiyi iyi kullanabilen, daha sorgulayıcı, özgürlüklerine düşkün, iş ve aile hayatını dengeleyebilen, kariyer hedefi olan ve daha dönüşümcü olan bireylerden oluştuğu sonucuna ulaşmışlardır. Her ne kadar X ve Y kuşaklarının sahip olduğu özellikler, inanç ve değerleri farklı olsa da kariyer tatminleri bakımından aralarında bir farklılık bulunmamaktadır. Bireylerin kariyeri ile ilgili belirlemiş olduğu amaçlara ulaşması sonucunda duyduğu memnuniyet olarak tanımlanan kariyer tatmini kuşaklara göre somut bir farklılık göstermemektedir.

Metin ve Kızıldağ (2017) X ve Y kuşaklarının kariyer beklentilerini otomotiv sektörü üzerinde incelemişlerdir. Bu çalışmada soru formu tekniği kullanılarak otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışan X ve Y kuşağı çalışanların kariyer beklentilerindeki farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda Y kuşağı çalışanların iş hayatında önceki kuşaklara göre daha az çalışma yıllarına sahip olmasına rağmen daha fazla iş değişikliği yaptıkları görülmüştür. Y Kuşağındaki bireylerin işlerine sadakatleri daha düşük seviyededir. Kuşakların iş değiştirme nedenlerinin başında X kuşağı için ücret, Y kuşağı için eğitim ile gelişme imkânlarını istemeleri yer almaktadır. Y kuşağının bir işletmedeki kariyer değişikliği, daha iyi bir ücret ve pozisyon teklifi olduğunda gerçekleşmektedir. Araştırma sonucunda işletmedeki Y kuşağı çalışanların ast üst ilişkilerinde işyerinde mesafeli olmayı, ancak iş dışında arkadaş olmayı tercih ettiği belirlenmiştir. Y kuşağı için işletmeler; iş yaşam dengesine önem vermeli, esnek ve rahat çalışma ortamlarını desteklemelidir. Y kuşağının kararlara ve süreçlere katılımı sağlanmalı, kişisel gelişime destek verilmeli, yöneticilerin daha çok takdir ve geribildirim vermeleri sağlanmalıdır.

Akdemir ve arkadaşları (2013) Y Kuşağı bireylerinin kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerini araştırmışlardır. Araştırmanın amacı, Y kuşağının kariyer algısını, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerini belirlemektir. Y kuşağının bireysel özellikleri tespit edilmiş ve bu bireysel özelliklerin iş yaşamına etkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, Y kuşağı çalışma ortamındaki kariyer algısında; iyi bir performansın kriteri olarak başarılı bir takım oyuncusu olmayı görmektedir. İş yerinde fikirlerini özgürce ifade edebilmek istemekte, verilen işlerin niçin yapılması gerektiği konusunda bilgi talep etmektedir. Rekabeti, kendini geliştirme fırsatı olarak görmekte, dostane bir çalışma ortamında olmak istemektedir. Şirketin stratejik kararlarına katılmayı ve kariyer planlaması yapılırken düşüncelerini rahatlıkla ifade etmek istemektedir. Kariyer için iş değişikliğini göze alan, girişimcilik ruhuna sahip, kendi eğitim alanıyla ilgili çalışma isteği taşımaktadır. Y kuşağının rahat bir çalışma ortamında, yükselmeyi hedefleyen çalışma tarzları vardır. Bu bireyler Astları ile arasında formel bir yapıdan ziyade iş arkadaşlığı ortamını tercih etmektedir. Liderliğin informal yapı içerisinde ortaya çıkacağına inanmakta ancak bunu yeterli bir şart olarak görmemekte liderin katılımcı olması gerektiğini de düşünmektedir. Performans yönetimi hususunda açıklık ve iş birliğinden yanadır. Denetim mekanizmalarını gereksiz görmektedir.

Çetin Aydın ve Başol (2014)'un yaptıkları çalışma sonucunda Y kuşağından gelen bireyler için, yüksek ücret, iyileştirilmiş sosyal haklar, sabit çalışma saatleri, iş güvencesi gibi unsurların önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Gürsoy, Chi ve Karadağ (2013)'ın yaptıkları çalışma sonucunda liderlik vasfına sahip olmanın Y kuşağı bireyleri tarafından, X kuşağının üyelerine göre daha önemli bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı zamanda Y kuşağına mensup bireyler yöneticilerinden mentor ya da rol model olmalarını talep etmektedir. Yine aynı biçimde Y kuşağına mensup bireylerin işi hakkında tanınmaya X kuşağına mensup bireylerden daha fazla önem gösterdiği tespit edilmiştir. Son olarak da X kuşağına mensup bireylerin işyerinde güce verdiği önemin, Y kuşağına mensup bireylerden daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Barford ve Hester (2011)'in yaptıkları çalışma sonucunda X kuşağı bireylerinin iş tatminlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmanın detaylarına bakıldığında, Y kuşağına mensup bireylerin sorumluluk almaya X kuşağı üyelerinden daha az istekli görüldüğü; Y kuşağına mensup bireylerin yükselme olanaklarına X kuşağından daha fazla önem verdikleri ve Y kuşağı üyelerinin boş zaman aktivitelerine X kuşağı üyelerinden daha fazla önem gösterdikleri sonuçlarına ulaşılmaktadır.

Young ve arkadaşları (2013) genel iş tatmini açısından X ve Y kuşağı bireyleri arasında bir farklılık olmadığını savunmaktadır. Ayrıca araştırma, çalışma koşullarından beklentiler konusunda da X ve Y kuşağı üyeleri arasında anlamlı bir fark olmadığını ileri sürmektedir. Aynı bulgular, iş iklimi ve kaynakların çalışanlara faydası konularında da tekrarlanmaktadır.

Ringer ve Gama (2006:1070), Leahy ve arkadaşları (2011:8), Lourdes ve arkadaşları (2011:13)'nin yaptıkları çalışma sonucunda X kuşağı üyelerinin içsel motivasyonlarının Y kuşağı üyelerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu bağlamda X kuşağından gelen bireyler için işin birey üzerinde yarattığı anlamın yüksek olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Diğer bir ifade ile X kuşağına mensup bireyler için, iş konusunda tanınma, çevrenin bireyi işi konusunda başarılı görmesi gibi konular daha önemlidir.

4.2. Araştırma

4.2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, kariyer çapaları ve kariyer tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesinde X ve Y kuşağı çalışanlarının farklılıklarını ortaya koymaktır.

4.2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki tekstil sektöründe yer alan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise İstanbul ilinde yer alan tekstil sektöründeki KOBİ'lerin insan kaynakları ve finans departmanındaki X ve Y kuşağı çalışanları oluşturmaktadır. Bu çerçevede araştırmaya ait veriler kolayda örnekleme yöntemi ile 250 kişiden elde edilmiştir.

Araştırmada tekstil sektöründe yer alan X ve Y kuşağı çalışanlarının seçilmesi nedeni öncelikle tekstil sektörünün Türkiye sanayisinin dinamo sektörü konumunda olması ve Türkiye'deki istihdam ve işgücünün büyük bir bölümünü oluşturmasıdır.

4.2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma hipotezleri aşağıda sunulmaktadır:

H₁: Kariyer çapası ve kariyer tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₂: Kariyer çapası ve kariyer tatmini arasındaki ilişki X ve Y kuşağı açısından farklılık gösterir.

4.2.4. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veriler kolayda örnekleme yöntemiyle; anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Bu çerçevede yapılandırılmış anket uygulamasıyla veriler toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, katılımcıların demografik bilgilerini elde etmek amacıyla hazırlanan kişisel bilgi formundan oluşmaktadır. İkinci bölümde kariyer tatmini ölçeği bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise kariyer çapaları ölçeği kullanılmıştır.

Kariyer tatminini ölçümlemek üzere Gerçek, Atay ve Dünder (2015) tarafından geliştirilen Kariyer Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipinde 5 maddeden oluşmaktadır (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin yapılan analizde Cronbach's alpha katsayısı ,903 olarak bulunmuştur.

Kariyer Tatmini Ölçeğinin geçerliliğini tespit edebilmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Tablo 3'te görüleceği üzere ölçeğin faktör analizine uygunluğunu tespit edebilmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett testi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucu Kaiser-Meyer-Olkin değeri ,88 bulunmuştur. Bu değer 0,5'den büyük olduğu için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca Bartlett testi sonucunun da anlamlı çıkması ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir, $X^2(10) = 760,718$, $p < ,001$. Yapılan faktör analizine göre ölçeğin tek faktörle açıklanabildiği görülmektedir. Bu tek faktörün özdeğeri (eigenvalue) 3,61 olarak bulunmuş olup, toplam varyansın %72,19'unu açıklayabilmektedir.

Tablo 3: Kariyer Tatmini Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizleri

SORU İFADESİ	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖRÜN AÇIKLAYICILIĞI	GÜVENİLİRLİĞİ
S1. Kariyerimde ulaştığım başarımlar beni mutlu ediyor.	,875		
S2. Tüm kariyer hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerleme beni tatmin ediyor.	,865		
S3. Gelir hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerleme beni tatmin ediyor.	,882	72,19	0,903
S4. Terfi hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerleme beni tatmin ediyor.	,831		
S5. Yeni yetenekler geliştirme hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerleme beni tatmin ediyor.	,791		
Toplam Güvenilirlik: 0,903 Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: 0,88 Approx. Chi-Square : 760,718 Df: 10 Sig. : 0,000*			

Kariyer apalarını ölçümlemek üzere orijinali Edgar Schein tarafından ortaya konulan ve Gürer, Solmaztrk ve Tın (2014) tarafından geliştirilen Kariyer apaları lği kullanılmıştır. Ölçek 5’li likert tipinde 25 maddeden ve 8 alt boyuttan oluşmaktadır (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin yapılan analizde Cronbach’s alpha katsayısı ,895 olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin alındığı kaynak çalışmada ölçeğin Cronbach’s alpha katsayısı ,913 olarak görülmektedir. Bu değerler ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Kariyer apaları leğinin geçerliliğini tespit edebilmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Tablo 4’te görüleceği üzere ölçeğin faktör analizine uygunluğunu tespit edebilmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett testi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucu Kaiser-Meyer-Olkin değeri ,82 bulunmuştur. Bu değer 0,5’den büyük olduğu için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca Bartlett testi sonucunun da anlamlı çıkması ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir, $X^2(300) = 2737,889$, $p < ,001$. Yapılan faktör analizine göre ölçeğin 8 faktörle açıklanabildiği görülmektedir. Birinci faktörün özdeğeri (eigenvalue) 7,70 olarak bulunmuş olup, toplam varyansın %30,78’ini açıklayabilmektedir. İkinci faktörün özdeğeri (eigenvalue) 2,06 olarak bulunmuş olup, toplam varyansın %8,25’ini açıklayabilmektedir. nc faktörün özdeğeri (eigenvalue) 2,01 olarak bulunmuş olup, toplam varyansın %8,03’n açıklayabilmektedir. Dördüncü faktörün özdeğeri (eigenvalue) 1,60 olarak bulunmuş olup, toplam varyansın %6,42’sini açıklayabilmektedir. Beşinci faktörün özdeğeri (eigenvalue) 1,13 olarak bulunmuş olup, toplam varyansın %4,54’n açıklayabilmektedir. Altıncı faktörün özdeğeri (eigenvalue) 1,09 olarak bulunmuş olup, toplam varyansın %4,34’n açıklayabilmektedir. Yedinci faktörün özdeğeri (eigenvalue) 1,05 olarak bulunmuş olup, toplam varyansın %4,27’sini açıklayabilmektedir. Sekizinci faktörün özdeğeri (eigenvalue) 1,03 olarak bulunmuş olup, toplam varyansın %3,86’sını açıklayabilmektedir. Bu 8 faktör ölçeğin toplam varyansının %70,49’unu açıklayabilmektedir. Ölçek maddelerinin madde yüklerine ilişkin bulgular Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4.Kariyer Çapaları Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizleri

FAKTÖRÜN ADI	SORU İFADESİ	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖRÜN AÇIKLAYICILIĞI	GÜVENİLİRLİĞİ
GÜVENLİK /DÜZEN	S1. Terfi etmek için başka şehre taşınmam gerekse, mevcut işimde kalırım ve muhitimi, kurulu düzenimi bozmam	0,891		
	S2. Yeni bir işe başlamak için veya mevcut görevimde bir üst pozisyona yükselmek için şehir değiştirmeyi göze almam.	0,823	30,78	0,891
	S3. Uzun yıllar güvenle çalışabileceğim, bu konuda oldukça oturmuş bir kurumda kariyer yapmak isterim.	0,776		
	S4. Çalıştığım kurumun iş garantisi olmalı, diğer kurumlara göre avantajları olmalı ve emeklilik olanakları iyi olmalı.	0,747		
GİRİŞİMCİLİK /YARATICILIK	S5. Gönlümden geçen kariyer, bir işin sahibi olmak, bir yer işletmek, büyük ya da küçük bir girişimci olmak.	0,827		
	S6. Bir atılım yapmak, iş kurmak vb. için hep fırsat kolluyorum. Uygun ortamı bulduğum da açacağım.	0,780	8,25	0,823
	S7. Benim için tek anlamlı kariyer kendi işimin patronu olmaktır, girişimci olmak iş kurmaktır.	0,643		
HİZMET/ BİR AMACA BAĞLILIK	S8. Yeteneklerimi toplumun ve insanların hizmetine adayabileceğim, katkı sağlayabileceğim bir işim/görevim olmalı.	0,795		
	S9. Becerilerimi ve yeteneklerimi önemli şeylerin(projelerin, işlerin, fikirlerin) hizmetine sunduğum bir iş isterim.	0,627	8,03	0,776
	S10. Kendimi önemli bir sorunun çözümüne adayabileceğim, becerilerimi bu sorunun çözümüne hizmet etmek için kullanabileceğim bir kariyerim olmalı.	0,683		
OTONOMİ/ BAĞIMSIZLIK	S11. Görevimi/işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanmakta özgür olmalıyım. Prosedürler, kurallar, kısıtlamalar ile iş yapış şeklime karışılmamalı.	0,763		
	S12. Çalıştığım kurumda insanları kalıplara sokan katı kurallar olmamalı, çalışırken kendi işim gibi özerkliğim olmalı.	0,680	6,42	0,757
	S13. Kendimi tek bir göreve/işe/kuruma veya tekbir sektöre/alana bağlamadığım “özgür” bir kariyerim olmalı.	0,577		
ZOR OLANI BAŞARMA/ MEYDAN OKUMA	S14. Çözülmesi imkansız sorunlara meydan okuyacağım, onları çözmekle vakit geçirebileceğim bir işim olmalı.	0,757		
	S15. Çalışacağım kurumda sorunları çözmek/iş bitirici olmak benden sorulmalı. Kariyerimdeki amacım çözülmesi gereken sorunlarla ilgilenmek ve çözüme ulaştırmak.	0,652	4,54	0,578
	S16. Çalıştığım kurumda rekabet olmalı, çekişme olmalı, aksiyon ve meydan okuma olmalı. Sürekli rekabet içinde çalışacağım bir işim olsun isterim.	0,573		
Toplam Güvenilirlik: 0,895				

TEKNİK FONKSİYONEL YETKİNLİK	S17. Uzmanı olmadığım farklı bir alana terfi ederek(yükselerek) geçme şansım olsa dahi bunu istemem. Teknik bilgimin olduğu/uzman olduğum alanda kalmayı tercih ederim.	0,824		
	S18. Uzmanlık alanım/teknik bilgimin olduğu alan benim için önemlidir, kariyerimde de bu uzmanlık alanım içerisinde ilerlemek isterim. Farklı bir alanda kariyeri asla düşünmem.	0,776	4,34	0,653
	S19. Bana yapılacak yöneticilik teklifleri mutlaka uzmanı olduğum/teknik bilgiye sahip olduğum bir alanda olmalıdır. Tecrübesiz olduğum bir alana yönetici olarak terfi etmek istemem.	0,747		
YAŞAM TARZI	S20. Yaşam tarzım benim için önemlidir, hedeflediğim kariyer mutlaka yaşam tarzıma uygun olmalı. Alışık olduğum düzeni etkilememektedir.	0,776		
	S21. Çalıştığım işin/kariyerimin gözümdeki değeri ve anlamlı oluşu, kendi hayatımı istediğim şekilde yaşamama ne kadar olanak sağladığına, yaşam tarzımı ne ölçüde olumsuz etkilemediğine bağlıdır.	0,747	4,27	0,782
	S22. Mevcut yaşam tarzımı muhafaza etmek benim için başarılı bir kariyer yapmaktan veya iyi bir işe sahip olmaktan daha önemlidir. İş her zaman bulunur.	0,616		
	S23. Yöneticilik yapmak, liderlik etmek, insanları yönlendirmek, onları denetlemek benim ana kariyer hedefimdir.	0,832		
GENEL YÖNETSEL YETKİNLİK	S24. Bir kurumun yönetsel açıdan tüm sorumluluğunu alabilmeliyim. Kariyerimde gelmek istediğim nokta budur.	0,761	3,86	0,633
	S25. Benim için kariyer demek yönetim kademesi demektir. Çalıştığım kurumda üst düzeyde yönetici oluncaya denk yükselebilmeliyim.	0,693		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: 0,82 Approx. Chi-Square : 2737,889 Df: 300 Sig. : 0,000*				

4.2.5. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan verilerin analizinde IBM SPSS 20 programı kullanılmıştır. Analizde öncelikle katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin bulgular frekans analizi yöntemiyle gösterilmiştir. Daha sonra kariyer çapaları ve kariyer tatminine ilişkin betimsel bulgular verilmiştir. Kariyer çapaları ve kariyer tatmini arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi yöntemiyle incelenmiştir. X ve Y kuşağındaki katılımcılarda kariyer çapalarının kariyer tatmini üzerindeki etkisini çoklu regresyon analizi yöntemiyle bakılmıştır. Daha

sonra her bir demografik değişken ile kariyer çapaları ve kariyer tatmini arasındaki ilişkiler bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir.

4.3. Bulgular

4.3.1. Kişisel Bilgilere Yönelik Bulgular

Tablo 5. Demografik Bilgilere İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	107	42,8
Erkek	143	57,2
Yaş		
18 yaş üstü - 25 yaş	86	34,4
25 yaş üstü - 35 yaş	65	26,0
35 yaş üstü - 45 yaş	32	12,8
45 yaş üstü - 55 yaş	52	20,8
55 yaş üstü - 65 yaş	13	5,2
65 yaş ve üzeri	2	,8
Eğitim durumu		
İlköğretim mezunu	9	3,6
Ortaöğretim mezunu	11	4,4
Lise mezunu	30	12,0
Ön lisans mezunu	37	14,8
Lisans mezunu	116	46,4
Yüksek lisans mezunu	28	11,2
Doktora mezunu	19	7,6
İş tecrübesi		
1 yıldan az	55	22,0
1 yıl üstü-5 yıl	72	28,8
5 yıl üstü-10 yıl	49	19,6
10 yıl üstü-20 yıl	37	14,8
20 yıldan fazla	37	14,8
İş yerindeki pozisyon		
Yönetici	80	32,0
Çalışan	170	68,0

Demografik bilgilere ilişkin frekans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların %42,8'inin kadın, %57,2'sinin ise erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların %34,4'ü 18-25 yaş arasındayken, %26'sı 26-35 yaş arasında, %12,8'i 36-45 yaş arasında, %20,8 46-55 yaş arasında, %5,2'si 56-65 yaş

arasında ve %0,8'i 66 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %3,6'sı ilköğretim mezunu iken, %4,4'ü ortaöğretim mezunu, %12'si lise mezunu, %14,8'i ön lisans mezunu, %46,4'ü lisans mezunu, %11,2'si yüksek lisans mezunu ve %7,6'sı doktora mezunudur. Katılımcıların %22'sinin 1 yıldan az iş tecrübesi varken, %28,8'inin 2-5 yıl tecrübesi, %19,6'sının 6-10 yıl tecrübesi, %14,8'inin 11-20 yıl tecrübesi ve %14,8'inin 21 yıldan fazla tecrübesi vardır. Katılımcıların %32'sinin yönetici, %68'inin ise çalışan olduğu bulunmuştur.

4.3.2. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Bulgular

Tablo 6. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Betimsel Analiz Sonuçları

	N	Min	Maks	Ort.	Std. Sapma
Kariyer tatmini	250	1,00	5,00	3,42	1,10
Kariyer çapaları					
Güvenlik / Düzen	250	1,00	5,00	3,46	,81
Girişimcilik / Yaratıcılık	250	1,00	5,00	3,68	,97
Hizmet / Bir amaca bağlılık	250	1,00	5,00	3,89	,76
Otonomi / Bağımsızlık	250	1,00	5,00	3,90	,79
Zor olanı başarma / Meydan okuma	250	1,00	5,00	3,73	,83
Teknik / Fonksiyonel yetkinlik	250	1,00	5,00	3,96	,80
Yaşam tarzı	250	1,00	5,00	3,86	,85
Genel yönetsel yetkinlik	250	1,00	5,00	3,88	,87

Araştırma değişkenlerine yönelik yapılan betimsel analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların kariyer tatmini değişkeninden ortalama $3,42 \pm 1,10$ puan aldıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra katılımcıların kariyer çapalarından olan güvenlik/düzen değişkeninden ortalama $3,46 \pm 0,81$ puan, girişimcilik/yaratıcılık değişkeninden ortalama $3,68 \pm 0,97$ puan, hizmet/bir amaca bağlılık değişkeninden ortalama $3,89 \pm 0,76$ puan, otonomi/bağımsızlık değişkeninden ortalama $3,90 \pm 0,79$ puan, zor olanı başarma/meydan okuma değişkeninden ortalama $3,73 \pm 0,83$ puan, teknik/fonksiyonel yetkinlik değişkeninden ortalama $3,96 \pm 0,80$ puan, yaşam tarzı değişkeninden ortalama $3,86 \pm 0,85$ puan, genel yönetsel yetkinlik değişkeninden ortalama $3,88 \pm 0,87$ puan aldıkları görülmektedir.

Tablo 7. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Kariyer tatmini	
Kariyer çapaları	
Güvenlik / Düzen	,491*
Girişimcilik / Yaratıcılık	-,007
Hizmet / Bir amaca bağlılık	,302*
Otonomi / Bağımsızlık	,383*
Zor olanı başarma / Meydan okuma	,476*
Teknik / Fonksiyonel yetkinlik	,312*
Yaşam tarzı	,497*
Genel yönetsel yetkinlik	,099

* $p < ,01$

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, kariyer tatmini değişkeninin, kariyer çapalarından güvenlik/düzen, hizmet/bir amaca bağlılık, otonomi/bağımsızlık, zor olanı başarma/mezdan okuma, teknik/fonksiyonel yetkinlik ve yaşam tarzı değişkenleri ile arasında pozitif yönlü ve anlamlı korelasyonlar bulunmuştur, sırasıyla, $r = ,491, ,302, ,383, ,476, ,312, ,497, p < ,01$. Buna göre kariyer çapalarının belirtilen değişkenlerinde artış görüldüğünde kariyer tatmini de artış göstermektedir.

4.3.3. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin Kuşaklara Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Yapılacak analizlerde kariyer çapalarının kariyer tatmini üzerindeki etkisine bakılacaktır. Buna yönelik yapılacak analizler, katılımcılar iki gruba ayrılarak yapılacak, bu iki grup X ve Y kuşağı olarak ayrılacaktır. Kuşak ayrımında 36 yaşından küçük olan katılımcılar Y kuşağı, 36 yaşından büyük olan katılımcıların X kuşağı olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 8. Y Kuşağında Kariyer Çapalarının Kariyer Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p		
Sabit	,612	,427		1,433	,154		
Güvenlik / Düzen	,247	,115	,188	2,147	,033		
Girişimcilik / Yaratıcılık	-,394	,121	-,334	-3,247	,001		
Hizmet / Bir amaca bağlılık	-,074	,149	-,056	-,495	,622		
Otonomi / Bağımsızlık	,267	,155	,207	1,724	,087	10,243*	,366
Zor olanı başarma / Meydan okuma	,442	,144	,330	3,075	,003		
Teknik / Fonksiyonel yetkinlik	-,310	,178	-,250	-1,734	,085		
Yaşam tarzı	,609	,148	,478	4,120	,000		
Genel yönetsel yetkinlik	-,054	,101	-,049	-,534	,594		
Bağımlı değişken: Kariyer tatmini							

* p < ,01

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre Y kuşağında kariyer çapalarının kariyer tatmini üzerindeki etkisine bakıldığında bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve kariyer çapalarının kariyer tatmini değişkeninin varyansının %36,6'sını açıklayabildiği görülmektedir, $R^2 = ,366$; $F(8, 142) = 10,243$, $p < ,01$. Bulunan sonuçlar incelendiğinde, kariyer çapalarından güvenlik/düzen, zor olanı

başarma/meydan okuma ve yaşam tarzı değişkenlerinin kariyer tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülürken (sırasıyla, $\beta = ,188, ,330, ,478$, $p < ,05$) girişimcilik/yaratıcılık değişkeninin kariyer tatmini üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu bulunmuştur ($\beta = -,334$, $p < ,05$).

Tablo 9. X Kuşağında Kariyer Çapalarının Kariyer Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p		
Sabit	-,694	,620		-1,118	,266		
Güvenlik / Düzen	,729	,104	,531	7,002	,000		
Girişimcilik / Yaratıcılık	-,037	,080	-,034	-,458	,648		
Hizmet / Bir amaca bağlılık	,085	,151	,053	,562	,575		
Otonomi / Bağımsızlık	,164	,150	,106	1,088	,279	16,370*	,593
Zor olanı başarma / Meydan okuma	,099	,147	,077	,675	,501		
Teknik / Fonksiyonel yetkinlik	,094	,165	,060	,568	,571		
Yaşam tarzı	,352	,139	,275	2,527	,013		
Genel yönetsel yetkinlik	-,321	,167	-,201	-1,928	,057		
Bağımlı değişken: Kariyer tatmini							

* $p < ,01$

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre X kuşağında kariyer çapalarının kariyer tatmini üzerindeki etkisine bakıldığında bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve kariyer çapalarının kariyer tatmini değişkeninin varyansının %59,3'ünü açıklayabildiği görülmektedir, $R^2 = ,593$; $F(8, 90) = 16,370$, $p < ,01$. Bulunan sonuçlar incelendiğinde, kariyer çapalarından güvenlik/düzen ve yaşam tarzı değişkenlerinin kariyer tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur (sırasıyla, $\beta = ,531$, $,275$, $p < ,05$).

4.3.4. Demografik Bilgiler ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

4.3.4.1. Demografik Bilgiler ile Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Tablo 10. Cinsiyet ile Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	T	P
Kariyer Tatmini	Kadın	107	3,67	,90	3,255	,001
	Erkek	143	3,22	1,19		

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda kariyer tatmini değişkeninin katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $t = 3,255$, $p < ,01$. Buna göre kadın katılımcıların kariyer tatmini puanlarının erkek katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu bulunmuştur.

Tablo 11.Eğitim Durumu ile Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Eğitim durumu	N	Ort.	SS	F	P
Kariyer tatmini	Lise ve öncesi mezunu	50	3,26	1,04	3,572	,015
	Ön lisans mezunu	37	3,15	1,15		
	Lisans mezunu	116	3,39	,99		
	Lisansüstü mezunu	47	3,84	1,26		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda kariyer tatmini değişkeninin katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $F(3, 246) = 3,572$, $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için Bonferroni Post-hoc analizi yapılmıştır. Buna göre lisansüstü mezunu olan katılımcıların kariyer tatmini puanlarının ön lisans ve öncesi mezunu olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu bulunmuştur.

Tablo 12. İş Tecrübesi ile Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	İş tecrübesi	N	Ort.	SS	F	p
Kariyer Tatmini	1 yıldan az	55	2,85	1,00	5,096	,001
	1 yıldan fazla-5 yıl	72	3,56	,93		
	5 yıldan fazla-10 yıl	49	3,56	,92		
	10 yıldan fazla-20 yıl	37	3,64	1,38		
	20 yıldan fazla	37	3,56	1,21		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda kariyer tatmini değişkeninin katılımcıların iş tecrübelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $F(4, 245) = 5,096$, $p < ,01$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için Bonferroni Post-hoc analizi yapılmıştır. Buna göre 1 yıldan az iş tecrübesi olan katılımcıların kariyer tatmini puanlarının 1 yıldan fazla iş tecrübesi olan katılımcıların kariyer tatmini bulunmuştur.

Tablo 13. Pozisyon ile Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Pozisyon	N	Ort.	SS	T	p
Kariyer tatmini	Yönetici	80	3,90	1,08	5,086	,000
	Çalışan	170	3,18	1,02		

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda kariyer tatmini değişkeninin katılımcıların iş yerindeki pozisyonlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, $t = 5,086$, $p < ,01$. Buna göre yönetici olan katılımcıların kariyer tatmini puanlarının çalışan olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu bulunmuştur.

4.3.4.2. Demografik Bilgiler ile Kariyer Çapaları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Tablo 14. Cinsiyet ile Kariyer Çapaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Kariyer Çapaları	Cinsiyet	N	Ort.	SS	T	P
Güvenlik / Düzen	Kadın	107	3,59	,71	2,230	,027
	Erkek	143	3,36	,87		
Girişimcilik / Yaratıcılık	Kadın	107	3,50	,80	- 2,485	,014
	Erkek	143	3,81	1,06		
Hizmet / Bir Amaca Bağlılık	Kadın	107	3,90	,66	,252	,801
	Erkek	143	3,88	,84		
Otonomi / Bağımsızlık	Kadın	107	3,97	,68	1,099	,273
	Erkek	143	3,86	,85		
Zor Olanı Başarma / Meydan Okuma	Kadın	107	3,77	,74	,543	,588
	Erkek	143	3,71	,89		
Teknik / Fonksiyonel Yetkinlik	Kadın	107	3,98	,75	,265	,792
	Erkek	143	3,95	,84		
Yaşam Tarzı	Kadın	107	4,01	,66	2,383	,018
	Erkek	143	3,75	,96		
Genel Yönetmel Yetkinlik	Kadın	107	3,79	,95	- 1,395	,164
	Erkek	143	3,95	,80		

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda kariyer çapalarından hizmet/bir amaca bağlılık, otonomi/bağımsızlık, zor olanı başarma/meydan okuma, teknik/fonksiyonel ve genel yönetsel yetkinlik değişkenlerinin katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur, sırasıyla, $t = ,252, 1,099, ,543, ,265, -1,395, p > ,05$. Öte yandan kariyer çapalarından güvenlik/düzen, girişimcilik/yaratıcılık ve yaşam tarzı değişkenlerinin katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, sırasıyla, $t = 2,230, -2,485, 2,383, p < ,05$. Buna göre kadın katılımcıların güvenlik/düzen ve yaşam tarzı puanlarının erkek katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu, girişimcilik/yaratıcılık puanlarının ise anlamlı bir şekilde daha az olduğu bulunmuştur.

Tablo 15. . Eğitim Durumu ile Kariyer Çapaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Kariyer çapaları	Eğitim durumu	N	Ort.	SS	F	P
Güvenlik / Düzen	Lise ve öncesi mezunu	50	3,23	,49	3,120	,027
	Ön lisans mezunu	37	3,59	,70		
	Lisans mezunu	116	3,42	,88		
	Lisansüstü mezunu	47	3,69	,93		
Girişimcilik / Yaratıcılık	Lise ve öncesi mezunu	50	3,55	,96	2,664	,049
	Ön lisans mezunu	37	3,99	,79		
	Lisans mezunu	116	3,56	1,01		
	Lisansüstü mezunu	47	3,85	,95		
Hizmet / Bir Amaca Bağlılık	Lise ve öncesi mezunu	50	3,73	,73	2,274	,081
	Ön lisans mezunu	37	4,01	,67		
	Lisans mezunu	116	3,84	,78		
	Lisansüstü mezunu	47	4,09	,79		
Otonomi / Bağımsızlık	Lise ve öncesi mezunu	50	3,60	,88	3,352	,020
	Ön lisans mezunu	37	3,99	,57		
	Lisans mezunu	116	3,95	,76		
	Lisansüstü mezunu	47	4,04	,84		
Zor Olanı Başarma / Meydan Okuma	Lise ve öncesi mezunu	50	3,41	1,07	3,437	,018
	Ön lisans mezunu	37	3,77	,51		
	Lisans mezunu	116	3,81	,77		
	Lisansüstü mezunu	47	3,87	,84		

Teknik / Fonksiyonel Yetkinlik	Lise ve öncesi mezunu	50	3,87	,84		
	Ön lisans mezunu	37	4,05	,75		
	Lisans mezunu	116	3,97	,79		
	Lisansüstü mezunu	47	3,96	,83		
Yaşam Tarzı	Lise ve öncesi mezunu	50	3,49	1,18	4,254	,006
	Ön lisans mezunu	37	4,02	,63		
	Lisans mezunu	116	3,90	,77		
	Lisansüstü mezunu	47	4,01	,71		
Genel Yönetsel Yetkinlik	Lise ve öncesi mezunu	50	3,88	,87	2,437	,065
	Ön lisans mezunu	37	4,20	,55		
	Lisans mezunu	116	3,86	,79		
	Lisansüstü mezunu	47	3,70	1,17		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda kariyer çapalarından hizmet/bir amaca bağlılık, teknik/fonksiyonel ve genel yönetsel yetkinlik değişkenlerinin katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur, sırasıyla, $F(3, 246) = 2,274, ,405, 2,437, p > ,05$. Öte yandan kariyer çapalarından güvenlik/düzen, girişimcilik/yaratıcılık, otonomi/bağımsızlık, zor olanı başarma/mezdan okuma ve yaşam tarzı değişkenlerinin katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, sırasıyla, $F(3, 246) = 3,120, 2,664, 3,352, 3,437, 4,254, p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için Bonferroni Post-hoc analizi yapılmıştır. Buna göre lisansüstü mezunu olan katılımcıların güvenlik/düzen ve otonomi/bağımsızlık puanlarının lise ve öncesi mezunu olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu bulunmuştur. Ön lisans mezunu olan katılımcıların girişimcilik/yaratıcılık puanlarının lisans mezunu olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu bulunmuştur. Lisans ve lisansüstü mezunu olan katılımcıların meydan okuma puanlarının lise ve öncesi mezunu olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu bulunmuştur. Son olarak lise ve öncesi mezunu olan katılımcıların yaşam tarzı puanlarının ön lisans, lisans veya lisansüstü mezunu olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha az olduğu bulunmuştur.

Tablo 16. İş Tecrübesi ile Kariyer Çapaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Kariyer çapaları	İş tecrübesi	N	Ort.	SS	F	p
Güvenlik / Düzen	1 yıldan az	55	3,35	,97	2,954	,021
	2-5 yıl	72	3,45	,60		
	6-10 yıl	49	3,76	,81		
	11-20 yıl	37	3,20	,88		
	21 yıldan fazla	37	3,48	,78		
Girişimcilik / Yaratıcılık	1 yıldan az	55	3,82	1,08	1,611	,172
	2-5 yıl	72	3,81	,70		
	6-10 yıl	49	3,55	,85		
	11-20 yıl	37	3,68	1,27		
	21 yıldan fazla	37	3,40	1,02		
Hizmet / Bir amaca bağlılık	1 yıldan az	55	3,73	,95	2,875	,024
	2-5 yıl	72	3,93	,57		
	6-10 yıl	49	3,84	,78		
	11-20 yıl	37	4,23	,72		
	21 yıldan fazla	37	3,77	,72		
Otonomi / Bağımsızlık	1 yıldan az	55	3,74	,95	2,601	,037
	2-5 yıl	72	4,00	,68		
	6-10 yıl	49	3,93	,71		
	11-20 yıl	37	4,14	,50		
	21 yıldan fazla	37	3,68	,94		
Zor olanı başarma / Meydan okuma	1 yıldan az	55	3,52	1,00	2,494	,044
	2-5 yıl	72	3,91	,66		
	6-10 yıl	49	3,71	,52		
	11-20 yıl	37	3,90	,74		
	21 yıldan fazla	37	3,57	1,15		
Teknik / Fonksiyonel yetkinlik	1 yıldan az	55	3,56	,91	5,725	,000
	2-5 yıl	72	4,19	,74		
	6-10 yıl	49	4,06	,56		
	11-20 yıl	37	4,05	,64		
	21 yıldan fazla	37	3,90	,96		
Yaşam tarzı	1 yıldan az	55	3,51	,92	7,515	,000
	2-5 yıl	72	4,12	,69		
	6-10 yıl	49	3,86	,56		
	11-20 yıl	37	4,20	,62		
	21 yıldan fazla	37	3,53	1,22		
Genel yönetsel yetkinlik	1 yıldan az	55	3,84	,95	,930	,447
	2-5 yıl	72	4,01	,73		
	6-10 yıl	49	3,84	,68		

11-20 yıl	37	3,93	1,20
21 yıldan fazla	37	3,69	,81

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda kariyer çapalarından girişimcilik/yaratıcılık ve genel yönetsel yetkinlik değişkenlerinin katılımcıların iş tecrübelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur, sırasıyla, $F(4, 245) = 1,611, ,930, p > ,05$. Öte yandan kariyer çapalarından güvenlik/düzen, hizmet/bir amaca bağlılık, otonomi/bağımsızlık, zor olanı başarma/meydan okuma, teknik/fonksiyonel yetkinlik ve yaşam tarzı değişkenlerinin katılımcıların iş tecrübelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, sırasıyla, $F(4, 245) = 2,954, 2,875, 2,601, 2,494, 5,725, 7,515, p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için Bonferroni Post-hoc analizi yapılmıştır. Buna göre 6-10 yıl arası iş tecrübesi olan katılımcıların güvenlik/düzen puanlarının 11-20 yıl arası iş tecrübesi olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu bulunmuştur. 11-20 yıl arası iş tecrübesi olan katılımcıların hizmet/bir amaca bağlılık ve otonomi/bağımsızlık puanlarının 1 yıldan az iş tecrübesi olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu bulunmuştur. 2-5 yıl arası iş tecrübesi olan katılımcıların zor olanı başarma/meydan okuma puanlarının 1 yıldan az iş tecrübesi olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu bulunmuştur. 2-20 yıl arası iş tecrübesi olan katılımcıların teknik/fonksiyonel yetkinlik puanlarının 1 yıldan az iş tecrübesi olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu bulunmuştur. Son olarak 1 yıldan az iş tecrübesi olan katılımcıların yaşam tarzı puanlarının 2-5 ve 11-20 yıl arası iş tecrübesi olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha az olduğu bulunmuştur.

**Tablo 17. Pozisyon ile Kariyer Çapaları Arasındaki İlişkiye Yönelik
Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları**

Kariyer çapaları	Pozisyon	N	Ort.	SS	T	p
Güvenlik / Düzen	Yönetici	80	3,54	,87	1,072	,285
	Çalışan	170	3,42	,79		
Girişimcilik / Yaratıcılık	Yönetici	80	3,44	1,10	-2,738	,007
	Çalışan	170	3,79	,88		
Hizmet / Bir amaca bağlılık	Yönetici	80	4,05	,69	2,364	,019
	Çalışan	170	3,81	,79		
Otonomi / Bağımsızlık	Yönetici	80	3,98	,82	1,057	,292
	Çalışan	170	3,87	,77		
Zor olanı başarma / Meydan okuma	Yönetici	80	3,80	,75	,924	,356
	Çalışan	170	3,70	,87		
Teknik / Fonksiyonel yetkinlik	Yönetici	80	4,07	,67	1,468	,143
	Çalışan	170	3,91	,85		
Yaşam tarzı	Yönetici	80	4,03	,75	2,234	,026
	Çalışan	170	3,78	,89		
Genel yönetsel yetkinlik	Yönetici	80	3,87	,98	-,096	,924
	Çalışan	170	3,89	,81		

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda kariyer çapalarından güvenlik/düzen, otonomi/bağımsızlık, zor olanı başarma/meydan okuma, teknik/fonksiyonel yetkinlik ve genel yönetsel yetkinlik değişkenlerinin katılımcıların iş yerindeki pozisyonlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur, sırasıyla, $t = 1,072, 1,057, ,924, 1,468, -,096, p > ,05$. Öte yandan kariyer çapalarından girişimcilik/yaratıcılık, hizmet/bir amaca bağlılık ve yaşam tarzı değişkenlerinin katılımcıların iş yerindeki pozisyonlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, sırasıyla, $t = -2,738, 2,364, 2,234, p < ,05$. Buna göre yönetici olan katılımcıların hizmet/bir amaca bağlılık ve yaşam tarzı puanlarının çalışan olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu, girişimcilik/yaratıcılık puanlarının ise anlamlı bir şekilde daha az olduğu bulunmuştur.

SONUÇ

Günümüzde teknolojinin hızla ilerlemesiyle beraber kuşaklar arasındaki farklar artmış, özellikle X kuşağı ile Y kuşağı arasında derin bir ayrım oluşmuştur. Bu farklılıklar, hayatın her alanında olduğu gibi kariyer konusunda da kuşaklar arası ayrımın oluşmasına yol açmıştır. Bu çalışmanın amacı, kariyer çapaları ve kariyer tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesinde X ve Y kuşağı çalışanlarının farklılıklarını ortaya koymaktır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde katılımcıların kariyer tatminlerinin yüksek düzeyde olduğu, kariyer çapalarına ise yüksek düzeyde önem verdikleri görülmektedir. Kariyer çapaları ile kariyer tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında, katılımcıların güvenlik/düzene, hizmet/bir amaca bağlılığa, otonomi/bağımsızlığa, zor olanı başarma/meydan okumaya, teknik/fonksiyonel yetkinliğe ve yaşam tarzına verdiği önem arttığında kariyer tatminlerinde de artış görülmektedir. Kariyer çapalarının kariyer tatminini ne derece etkilediği kuşak farklarına göre incelenmiştir. Bulunan sonuçlara bakıldığında Y kuşağında güvenlik/düzen, zor olanı başarma/meydan okuma ve yaşam tarzının kariyer tatminini pozitif yönde etkilediği, girişimcilik/yaratıcılığın ise negatif yönde etkilediği görülmüştür. X kuşağında ise yalnızca güvenlik/düzen ve yaşam tarzının kariyer tatminini pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Katılımcıların demografik bilgileri ile kariyer tatmini arasındaki ilişkilere yönelik yapılan analizlerin sonuçlarına bakıldığında kadın katılımcıların erkek katılımcılardan daha fazla kariyer tatminine sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca lisansüstü mezunu olan katılımcıların kariyer tatmininin ön lisans ve öncesi mezunu olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu görülmektedir. 1 yıldan az iş tecrübesi olan katılımcıların kariyer tatmininin ise 1 yıldan fazla iş tecrübesi olan katılımcılardan daha az olduğu bulunmuştur. Son olarak yöneticilerin kariyer tatmininin çalışanlardan daha fazla olduğu bulunmuştur.

Katılımcıların demografik bilgileri ile kariyer çapaları arasındaki ilişkilere yönelik yapılan analizlerin sonuçlarına bakıldığında kadın katılımcıların güvenlik/düzen ve yaşam tarzına erkek katılımcılardan daha fazla, girişimcilik/yaratıcılığa ise erkek katılımcılardan daha az önem verdikleri görülmektedir. Eğitim durumuna yönelik elde edilen bulgulara bakıldığında ise lisansüstü mezunu olan katılımcıların güvenlik/düzene ve otonomi/bağımsızlığa lise ve öncesi mezunu olan katılımcılardan daha fazla önem verdiği bulunmuştur. Ön lisans mezunu olan katılımcıların girişimcilik/yaratıcılığa lisans mezunu olan katılımcılardan daha fazla önem verdiği bulunmuştur. Lisans ve lisansüstü mezunu olan katılımcıların meydan okumaya lise ve öncesi mezunu olan katılımcılardan daha fazla önem verdiği bulunmuştur. Lise ve öncesi mezunu olan katılımcıların yaşam tarzına ön lisans, lisans veya lisansüstü mezunu olan katılımcılardan daha az önem verdiği bulunmuştur. İş tecrübelerine bakıldığında 6-10 yıl arası iş tecrübesi olan katılımcıların güvenlik/düzene 11-20 yıl arası iş tecrübesi olan katılımcılardan daha fazla önem verdiği bulunmuştur. 11-20 yıl arası iş tecrübesi olan katılımcıların hizmet/bir amaca bağlılığa ve otonomi/bağımsızlığa 1 yıldan az iş tecrübesi olan katılımcılardan daha fazla önem verdiği bulunmuştur. 2-5 yıl arası iş tecrübesi olan katılımcıların zor olanı başarma/meydan okumaya 1 yıldan az iş tecrübesi olan katılımcılardan daha fazla önem verdiği bulunmuştur. 2-20 yıl arası iş tecrübesi olan katılımcıların teknik/fonksiyonel yetkinliğe 1 yıldan az iş tecrübesi olan katılımcılardan daha fazla önem verdiği bulunmuştur. 1 yıldan az iş tecrübesi olan katılımcıların yaşam tarzına 2-5 ve 11-20 yıl arası iş tecrübesi olan katılımcılardan daha az önem verdiği bulunmuştur. Son olarak yöneticilerin hizmet/bir amaca bağlılığa ve yaşam tarzına çalışanlardan daha fazla önem verdiği, girişimcilik/yaratıcılığa ise daha önem verdiği bulunmuştur.

Bu çalışmanın literatüre kuramsal ve uygulamada katkıları bulunmaktadır. Kuramsal katkısı; kariyer çapaları ve kariyer tatmini arasındaki ilişkinin X ve Y kuşakları açısından ilk kez ortaya konulmasıdır. Çalışmanın uygulamadaki katkısı ise; Türkiye'deki tekstil sektöründe yer alan X ve Y kuşağı çalışanlarının kariyer tatminleri ve kariyer çapalarının ilk kez ortaya konulmasıdır.

Çalışmanın kuramsal açıdan güçlü yönleri olduğu kadar bazı kısıtları da mevcuttur. Öncelikle araştırma kolayda örnekleme yöntemi seçilmesi nedeniyle araştırma bulguları genellenememektedir. Ayrıca bu çalışmada kesitsel bir araştırma yapılmış olup boylamsal bir araştırma yapılmaması bir diğer kısıtı oluşturmaktadır.

Gelecek araştırmalarda genelleme yapmaya imkan verecek nitelikte araştırma yöntemi tercih edilmesi konunun çalışanların farklı kariyer ölçütlerini de kapsayacak nitelikte genişletilmesi ve boylamsal bir çalışma yapılması önerilebilir.



KAYNAKÇA

- Acar, N. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2 b.). Ankara: MPM Yayınları.
- Acılioğlu, İ. (2015). İş'te Y Kuşağı. *İş ve Yönetim Serisi*, 69. Ankara: Elma Yayınevi.
- Adıgüzel, O. (2009). Shein'in Kariyer Çapaları Perspektifinde Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Öğrencilerinin Kariyer Değerlerine İlişkin Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 277-292.
- Adıgüzel, O., & Erdoğan, A. (2014). Anne Roe ve Holland'ın Kişilik Kuramları ile Shein'in Kariyer Değerlerinin İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(3).
- Adıgüzel, O., Batur, Z., & Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(19), 165-182.
- Akçakanat, T., Mücevher, M. H., & Demirgil, Z. (2017). İşkolikliğin Kuşaklara Göre Karşılaştırılması: Süleyman Demirel Üniversitesi Akademisyenleri Üzerine Bir Araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3).
- Akdemir, A. (1995). *İşletme Bilimine Giriş*. Kütahya: Abacılar Ofset.
- Akdemir, A., Konakay, G., & Demirkaya, H. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11-42.
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, C., . . . Balci, O. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11-42.
- Altınöz, M., & Çöp, S. (2010). Yetenekli Çalışanların Kariyer Yönetimleri Üzerine Bir İnceleme. 9. *Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, 225- 230. Zonguldak.
- Altun, B. (1996). Kariyer Planlamada Hepimizin Bildiği Gerçekler. *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 1(2).
- Andersen, A. (1994). *Effective Personnel Manager*. Oxford: Blackwell Business.
- Arslan, A., & Staub, S. (2015). Kuşak Teorisi ve İçgirişimcilik Teorisi Üzerine Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(11), 1-17.
- Aydın, Ş. (2005). İşgören Devri, Nedenleri ve Sonuçları. C. Demir içinde, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları* (2 b.). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Baran, M. (2014). Y Kuşağının Zorunlu Askerlik Hizmetinden Beklentilerinin Analizi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Harp Akademileri Stratejik Araştırmalar Enstitüsü.
- Barford, I. N., & Hester, P. T. (2011, January). Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility Theory. 64-80. A Publication of the Defense Acquisition University.
- Baştürk, Ş. (2013). Değer Dönüşümünün Paradoksları: Post-materyalist Çalışma Yönelimlerinin Eleştirisi. *İş Ahlakı Dergisi*, 6(2).
- Baydar, B. (2016). Bazı Demografik Özelliklere Göre Farklı Kuşakların Yaşam Doyumlarının İncelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayhan, V. (2015). Türkiye’de Gençlik Sosyolojisi Çalışmaları. *Sosyoloji Konferansları Dergisi*, 2(52).
- Bigliardi, B., Petroni, A., & Ivo Dormio, A. (2005). Organizational Socialization, Career Aspirations and Turnover Intentions Among Design Engineers. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 424-441.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7 b.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bozkurt, S., & Çerik, Ş. (2010). Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*(35).
- Buahene, A. K., & Kovary, G. (2003). *The Road to Performance Success: Understanding and Managing the Generational Divide*. N- Gen People Performance Inc.
- Budak, G., & Budak, G. (1995). Mükemmel Yönetim Stratejileri. *Capital Guide*(Şubat).
- Buyruk, L. (2009). Turizm Lisans Eğitimi Alan Öğrencilerin Kariyer Beklentileri Üzerine Bir Araştırma. *10. Ulusal Turizm Kongresi Bildireler Kitabı*, 977-990. Mersin: Mersin Üniversitesi.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim* (5 b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carell, M. R., Elbert, N. F., & Hatfield, R. D. (2000). *Human Resource Management: Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce* (6 b.). Dryden Press.
- Ceylan, A. (2014). X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin İdeal Liderlik Algıları: Fatih İlçesi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Crosby, O. (2010). Informational Interviewing: Get the Inside Scoop on Careers. *Occupational Outlook Quarterly*(Summer), 22-29.

- Çakmak, F. (2013). Kohort Analizi ile Türkiye’deki İstihdamın Kuşaklara Göre İncelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin Aydın, G., & Başol, O. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı? *Electronic Journal of Vocational Colleges*(Aralık), 1-15.
- Çorum, A. A. (2012). Y Kuşağına Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Bir Şirket Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Daloğlu, E. S. (2016). Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Danziger, N., & Valency, R. (2006). Career Anchors: Distribution and Impact on Job Satisfaction, The Israel Case. *Career Development International*, 11(4), 293-303.
- Danziger, N., Rachman-Moore, D., & Valency, R. (2008). The Construct Validity of Schein's Career Anchors Orientation Inventory. *Career Development International*, 13(1), 7-19.
- Demirdelen, D., & Ulama, Ş. (2013). Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya’da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 65-89.
- Demirel, Y., & Özçınar, M. F. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 129-145.
- Deneçli, C., & Deneçli, S. (2012). Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşak. *Pİ Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*(Bahar), 5-14.
- Erden Ayhün, S. (2012). Kuşaklararası Farklılıklar ve Örgütsel Yansımalar. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112.
- Erdinç, Z. (1999). Küreselleşmenin İstihdama Etkisi. *Dumlupınar üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(3).
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme, Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, A., Özen, R., & Karabacak, K. (2009). Yapılandırıcı Bakış Açısıyla Hizmet İçi Eğitim: İhtiyaç, Kariyer, Öğrenme ve Motivasyon Boyutları. *Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 24(2), 29-47.
- Ereş, F. (2006). Türkiye de Kadının Statüsü ve Yansımaları. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*(19), 40-52.
- Eryiğit, S. (2000). Kariyer Yönetimi. *Kamu- İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 6(1).
- Gerçek, M., Atay, S. E., & Dündar, G. (2015). Çalışanların İş-Yaşam Dengesi İle Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *KAÜ İİBF Dergisi*, 6(11), 67-86.

- Goff, J. L. (2016). *Tarihi Dönemlere Ayırmak Şart Mı? Türkiye İş Bankası Yayınları*.
- Göğüş, Z. (1998). Net Kuşağı Geliyor. *Sabah Gazetesi*.
- Göktaş, P. (2016). Y Kuşağının İletişim Sorunlarının Analizi ve Çözüm Önerileri: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu Örneği. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 11(3), 32-50.
- Greenhaus, J. H., Panasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit Mi Gerçek Mi? *İş ve İnsan*, 2(1).
- Gürbüz, S., & Sığrı, Ü. (2012). Kariyer Çapalarının, Temel Benlik Değerlendirmesi ve Kültürel Değerler ile İlişkisi: Türkiye ve ABD Karşılaştırması. 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. İzmir.
- Gürer, A., Solmaztürk, A. B., & Tın, U. (2014). Çalışanların Örgütsel Destek ve Kariyer Çapası Algıları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi*, 720-727.
- Gürkan, G. Ç., & Koçoğlu, M. (2011). Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye’de Bir Vakıf ve Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(29), 588-602.
- Gürsoy, D., Chi, C. G., & Karadag, E. (2013). Generational Differences in Work Values and Attitudes Among Frontline and Service Contact Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48.
- Gürüz, D., & Özdemir Yaylacı, G. (2009). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi* (4 b.). İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Güven, M., Bakan, İ., & Yeşil, S. (2005). Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(1), 127-151.
- Hansen, J. C., & Leuty, M. E. (2012). Work Value Across Generation. *Journal of Career Assessment*, 20(1).
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (1992). *Organizational Behavior*. Mason.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and Evaluating Career Success. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 113-136.
- İbicioğlu, H., Adıgüzel, O., & Öztürk, U. C. (2011, Mayıs 27-29). Kariyer Danışmanlığını Bir Sonraki Adıma Taşımak: Süreç Danışmanlığı Perspektifinde Kariyer Çapaları Kullanımı ve Bir Uygulama. *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi: Yeni Yönelişler ve Sorunlar, Bildiri Kitabı*, 1928-1935. İstanbul.
- İleri, Ü. (2009). *Türkiye’de Toplumsal Değişimin Çalışma İlişkileri Üzerinde Etkisi*. TÜHİS.

- Işık, Ş. (2005). Türkiye’de Kentleşme ve Kentleşme Modelleri. *Ege Coğrafya Dergisi*, 14, 57-71.
- Işık, V. (2009). Çalışma Yaşamında Kadın İşgücüne Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı Uygulamaları. *Kamuda Sosyal Politika Dergisi*, 3(11), 67-72.
- Jiang, J. J., & Klein, G. (2000). Supervisor Support and Career Anchor Impact on the Career Satisfaction of the Entry-Level Information Systems Professional. *Journal of Management Information Systems*, 16(3), 219-240.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success. *Personal Psychology*, 48, 485-519.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2016). *Yeni İnsan ve İnsanlar* (10 b.). İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kahraman, M., & Şahin, K. (2010). Kadın ve Kariyer. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 75-88.
- Kanbur, E., & Şen, S. (2017). X ve Y Kuşağı Çalışanlarının Kariyer Uyum Yetenekleri ve Kariyer Tatmini Açısından Karşılaştırılması. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 12(12), 115-134.
- Kane, S. (2018, April 15). *The Common Characteristics of the Silent Generation*. Temmuz 28, 2018 tarihinde <https://www.thebalancecareers.com:https://www.thebalancecareers.com/workplace-characteristics-silent-generation-2164692> adresinden alındı
- Karaaslan, S. (2014). Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara : Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakaya, Y. E., Karataş, Ö., Özdenk, Ç., & Karataş, F. (2013). Üniversiteli Sporcu Öğrencilerin Kariyer Değeri Algıları. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 86-94.
- Kayacan, E. (2016). X ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaynak, T. (1988). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
- Kılıç, G., & Öztürk, Y. (2010). Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(3), 981-1011.
- Kıngır, S., & Gün, G. (2007). Kariyer Planlama Ve Kariyer Geliştirme Sorunları’. *Ekev Akademi Dergisi*, 11(30), 279-298.

- Kırçı, Z. (2007). Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koca, A. İ. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri ile Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesi'nde Bir Araştırma. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği* (11 b.). İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Kon, B. (2017, Mayıs 15). *Kuşakları Anlamak ve Yönetmek*. Temmuz 29, 2018 tarihinde <http://www.humanica.com.tr>: <http://www.humanica.com.tr/kusaklari-anlamak-yonetmek/> adresinden alındı
- Kozak, M. A. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kök, B. S., & Halis, M. (2007). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Orion Yayınevi.
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi Sorunları ve Çözüme Yönelik Yaklaşımlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 243-268.
- Latif, H., & Serbest, S. (2014). Türkiye'de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2(4).
- Leahy, K., McGinley, J., Thompson, J., & Weese, T. (2011). Intelligence Community Assessment: Generational Difference in Workplace Motivation. *Intelligence Reform and Transformation*, 29(1), 1-16.
- Lourdes, S., Jose, R. P., Sandra, I., Maria, J. B., Alvaro, E., Angela, G., . . . Eugenio, A. P. (2011). Generation or Culture? Work Attitude Drivers: An Analysis in Latin America and Iberian Countries. *Working Paper No: 919*. University of Navarra.
- Lüküslü, D. (2013). *Türkiye' de "Gençlik Miti"*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. P. Kecskemeti içinde, *Essays on the Sociology Knowledge*. London: Routledge&Kegan Paul Ltd.
- Martin, C. A. (2005). From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need to Know About Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-44.
- Martin, C. A., & Tulgan, B. (2006). *Managing The Generation Mix*. HRD Press.
- Messarra, L., Mourad, M., & Al Harake, N. (2009). The Linkage between Professionals' Goal Orientation and Career Anchors. *International Journal of Business Research*, 9(1), 50-56.
- Metin, S., & Kızıldağ, D. (2017). X ve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(40), 340-363.

- Milliyet. (2010, Ekim 10). *X Kuşağı İktidarı*. Temmuz 28, 2018 tarihinde <http://www.milliyet.com.tr: http://www.milliyet.com.tr/-x-kusagi-iktidari/dunya/dunyadetay/10.10.2010/1299648/default.htm> adresinden alındı
- Nabi, G. R. (1999). An Investigation into the Differential Profile of Predictors of Objective and Subjective Career Success. *Career Development International*, 4(4), 212-225.
- Nugin, R. (2010). Social Time as the Basis of the Generational Consciousness. *Trames*, 14, 342-366.
- Okakın, N. (2008). Kariyer Yönetiminin Bazı İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 8(30).
- Onur, B. (1980). Kuşak Kavramı ve Kuşaklararası Diyalog. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 1(4).
- Ölçer, F. (1997). İşletmelerde Kariyer Yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4).
- Öz, Ü. (2015). X, Y, Z Kuşaklarının Analizi ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi. *Yüksek Lisans Tezi*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, Y., & Mazgal, S. (2012). Bir Kariyer Tercihi Olarak Girişimcilikte Dışsal Faktörlerin Etkisi: Sakarya Örneği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(1), 87-102.
- Özden, M. C. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara.
- Özer, P. S., Eriş, E. D., & Özmen, Ö. N. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(38).
- Özkişi, Z. G. (2012). Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Türkiye’de Kadınların Bestecilik Eğitimine Erişimi ve Bestecilik Kariyeri. *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 2105-2114.
- Patton, W., & McMahon, M. (2006). *Career Development and Systems Theory Connecting Theory and Practice*. Sense Publishers.
- Pilcher, J. (1994). Mannheim’s Sociology of Generations: An Undervalued Legacy. *British Journal of Sociology*(45).
- Ramakrishna, H., & Potosky, D. (2002). Structural Shifts in Career Anchors of Information Systems Personnel: A Preliminary Empirical Analysis. *Journal of Computer Information Systems*, 42(2), 83-89.
- Ringer, A., & Garma, R. (2006). Does the Motivation to Help Differ Between Generation X and Y? *Australian and New Zealand Marketing Academy Conference* (s. 1067-1073). Dunedin: University of Otago School of Business, Department of Marketing.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sağdıç, M., & Demirkaya, H. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Gelişim Planlarına İlişkin Yaklaşımları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 233-246.

- Sarıışık, M. (2007). Turizm Sektöründe Meslek Sahibi Olmaya Yönelten Etkenler: Meslek Yüksekokulu Öğrencilerine Yönelik Bir Çalışma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 143-160.
- Schein, E. H. (1996). Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century. *Academy of Management*, 10(4), 80-88.
- Schein, E. H. (2006). *Career Anchors Participant Workbook*. USA: John Wiley&Sons.
- Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). The Five-Factor Model of Personality and Career Success. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 1-21.
- Sever İşçimen, D. (2012). Y Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Örnek Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Solmaz, B. (2017). Kuşaklar ve Çalışma Değerleri: X ve Y Kuşağı Akademik Personelinin Çalışma Değerlerine Bakışı. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul : İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Soylu, A. (2002). Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi .
- Srinivasan, V. (2012). Multi Generations in the Workforce: Building Collaboration. *IIMB Management Rewiew*(24), 48-66.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future 1584 to 2069*. New York: Quill/William/Morrow.
- Strauss, W., & Howe, N. (1997). *The Fourth Turning*. Broadway Books.
- Sturges, J., Conway, N., & Liefoghe, A. (2008). What's the Deal? An Exploration of Career Management Behaviour in Iceland. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 752–768.
- Süral Özer, P., Eriş, E. D., & Timurcanday Özmen, Ö. N. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(38), 123-142.
- Şentürk, E. E., & Buran, K. (2015). Ön Lisans Öğrencilerinin Kariyer Değerlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Meslek Yüksekokulları Dergisi*, 3(5), 162-180.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2004). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Yayınları.
- Şimşek, Ş., Çelik, A., Akgemci, T., & Soysal, A. (2004). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing the World*. Mcgrawhi.
- Taşlıyan, M., Eyitmiş, A. M., & Gündoğdu, E. (2014). Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 11-42.
- TDK. (2018a). *Güncel Türkçe Sözlük*. Temmuz 26, 2018 tarihinde <http://www.tdk.org.tr>:

- http://www.tdk.org.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b82ed9b08e5a9.33547262 adresinden alındı
- TDK. (2018b). *Güncel Türkçe Sözlük*. Temmuz 27, 2018 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr>:
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b8314b3731fa8.63686998 adresinden alındı
- Tezcan, M. (1977). *Gençlik Sosyoloji ve Antropolojisi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Topgül, T. Ç. (2015). Y Nesli Üzerine Sosyolojik Bir Analiz. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toruntoy, H. (2011). Takım Roller Çalması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul : İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tulgan, B. (1997). *The Manager’s Pocket Guide to Generation X*. Amherst: HRD Press.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.
- TÜİK. (2015, Ocak 28). *Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları*. Temmuz 29, 2018 tarihinde <http://www.tuik.gov.tr>:
<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18616#> adresinden alındı
- TÜİK. (2018). *İş Gücü İstatistikleri*. Temmuz 29, 2018 tarihinde <https://biruni.tuik.gov.tr>: <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?locale=tr> adresinden alındı
- Türkay, O., & Eryılmaz, B. (2010). Kariyer Değerleri ve Kariyer Yolu Tercihleri İlişkisi: Türk Turizm Sektöründen Örnekler. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(24), 179-199.
- Türkmen, M., & Yıldız, K. (2012). Çalışma Hayatında Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Yönetimi. *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 7(1), 4-17.
- Uğur, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya : Sakarya Kitabevi.
- Ulrich, J. M., & Harris, A. L. (2003). *GenXegesis: Essays on Alternative Youth (sub)Culture*. Popular Press.
- Uzunbacak, H. H. (2004). Türk Emniyet Teşkilatının Amir Sınıfının Mesleki Durgunluk (Kariyer Platosu) Döneminin Geciktirilmesine Yönelik Kariyer Planlaması. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Vatansever, Ç. (2008). Work and Non-Work Life Balance, and Its Relation to Organizational Commitment and Career Satisfaction. *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yaprak, Ş., Hotamışlı, M., & Gerek, M. (2000). Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(1).
- Yarnall, J. (1998). Career Anchors: Results of an Organisational Study in the UK. *Career Development International*, 3(2), 56-61.
- Yıldızhan, Y. (2011). Örgütsel Adalet ile İş Doyumu Arasındaki İlişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Örneği. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yılmaz, A., & Eroğlu, C. (2008). *Meslek Yüksekokulları için İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yolaçan, Z. B. (2016). Televizyon Reklamlarında Ünlü Kullanımı ve Y Kuşağı Tüketicilerinin Satın Alma Niyetlerine Etkisi: Mavi Jeans Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Mersin: Çag Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Young, S. J., Sturts, J. R., Ross, C. M., & Kim, K. T. (2013). Generational Differences and Job Satisfaction in Leisure Services. *Managing Leisure*, 18(2), 152-170.
- Yükselen, İ. (2005). İş-Aile Çatışmasının, Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları ile İlişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 301-314.

EKLER

EK 1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Değerli katılımcı, bu anket kariyer çapası ve kariyer tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik X ve Y kuşağı çalışanları üzerinde bir araştırma yapma maksadıyla hazırlanmıştır. Anketi doldurarak bilimsel bir çalışmaya katkı sağlamış olacaksınız. Sorulara vereceğiniz samimi cevaplarınız araştırmanın sonuçları açısından oldukça önemlidir. Veriler anonim olarak toplanmaktadır. İlginize ve bilime olan desteğinize teşekkürler.

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Fahriye Oben ÜRÜ SANI

Yüksek Lisans Öğrencisi

Göksu GÜNAY

1. DEMOGRAFİK BİLGİLER

1.Cinsiyetiniz?	() Kadın () Erkek
2.Yaşınız?	()18-25 ()26-35 ()36-45 ()46-55 ()56-65 ()65+
3.Eğitim Düzeyiniz?	() İlkokul () Ortaokul () Lise () Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
4.İş tecrübeniz?	()0-1 ()2-5 ()6-10 ()11-20 ()21+
5.Çalıştığınız Bölüm/Departman	
6.Kurum içerisindeki pozisyonunuz?	() Yönetici () Çalışan

2. KARIYER TATMINİ

Aşağıda Kariyer Tatmininizi ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Mevcut kariyerinizi göz önünde tutarak aşağıdaki ifadelere katılma durumunuzu 1 ile 5 arasında değerlendiriniz.

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kariyerimde ulaştığım başarımlar beni mutlu ediyor.	1	2	3	4	5
2	Tüm kariyer hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerleme beni tatmin ediyor.	1	2	3	4	5
3	Gelir hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerleme beni tatmin ediyor.	1	2	3	4	5
4	Terfi hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerleme beni tatmin ediyor.	1	2	3	4	5
5	Yeni yetenekler geliştirme hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerleme beni tatmin ediyor.	1	2	3	4	5

2. KARIYER ÇAPALARI

Aşağıda Kariyer Yöneliminizi ölçmeye yönelik ifadeler 8 başlık altında toplanmıştır. Mevcut kariyerinizi değil, aklınızdaki, hayalinizdeki kariyer düşüncesini göz önünde tutarak aşağıdaki ifadelere katılma durumunuzu 1 ile 5 arasında değerlendiriniz.

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1-Güvenlik / Düzen					
1	Terfi etmek için başka bir şehre taşınmam gerekse, mevcut işimde/pozisyonumda kalırım ve şehrimi, muhitimi, kurulu düzenimi bozmam.	1	2	3	4	5
2	Yeni bir işe başlamak için veya mevcut görevimde bir üst pozisyona yükselmek için şehir değiştirmeyi göze almam.	1	2	3	4	5
3	Uzun yıllar güvenle (işten çıkarılma korkusu olmadan) çalışabileceğim, bu konuda oldukça stabil, oturmuş bir kurumda kariyer yapmak isterim.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım kurumun, iş garantisi olmalı (işten sebepsiz atılmama), diğer kurumlara göre avantajları olmalı ve emeklilik olanakları iyi olmalı.	1	2	3	4	5
	2- Girişimcilik / Yaratıcılık					
5	Gönlümden geçen kariyer, bir işin sahibi olmak, bir yer işletmek, büyük ya da küçük bir girişimci olmaktır.	1	2	3	4	5
6	Bir atılım yapmak, iş kurmak, dükkan açmak vb. için hep fırsat kolluyorum. Uygun ortamı bulduğumda açacağım.	1	2	3	4	5
7	Benim için tek anlamlı kariyer kendi işimin patronu olmaktır, girişimci olmak iş kurmaktır.	1	2	3	4	5
	3-Hizmet / Bir Amaca Bağlılık					
8	Yeteneklerimi toplumun ve insanlığın hizmetine adayabileceğim, katkı sağlayabileceğim bir işim/ görevim olmalı.	1	2	3	4	5
9	Becerilerimi ve yeteneklerimi önemli şeylerin (projelerin, işlerin, fikirlerin vb.) hizmetine sunduğum bir kariyer isterim.	1	2	3	4	5
10	Kendimi önemli bir sorunun çözümüne adayabileceğim, becerilerimi bu sorunun çözümüne hizmet etmek için kullanabileceğim bir kariyerim olmalı.	1	2	3	4	5
	4- Otonomi / Bağımsızlık					
11	Görevimi/ işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanmakta özgür olmalıyım. Prosedürler, kurallar, kısıtlamalar ile iş yapış şeklime karışılmamalı.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım kurumda insanları kalıplara sokan katı kurallar olmamalı, çalışırken kendi işim gibi özerkliğim olmalı.	1	2	3	4	5
13	Kendimi tek bir göreve/işe/kuruma veya tek bir sektöre/alana bağlamadığım "özgür" bir kariyerim olmalı.	1	2	3	4	5
	5- Zor Olanı Başarma / Meydan Okuma					
14	Çözülmesi imkansız sorunlara meydan okuyacağım, onları çözmekle vakit geçireceğim bir işim olmalı.	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım kurumda sorunları çözmek/iş bitirici olmak benden sorulmalı. Kariyerimdeki amacım çözülmesi beklenen sorunlarla ilgilenmek ve çözüme ulaştırmak olmalı.	1	2	3	4	5
16	Çalıştığım kurumda rekabet olmalı, çekişme olmalı,aksiyon ve meydan okuma olmalı. Sürekli rekabet içinde çalışacağım bir işim olsun isterim.	1	2	3	4	5

	6- Teknik / Fonksiyonel Yetkinlik					
17	Uzmanı olmadığım farklı bir alana tefi ederek (yükselerek) geçme şansım olsa dahi bunu istemem. Teknik bilgimin olduğu/ uzman olduğum alanda kalmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
18	Uzmanlık alanım/ teknik bilgimin olduğu alan benim için önemlidir, kariyerimde de bu uzmanlık alanım içerisinde ilerlemek isterim. Farklı bir alanda kariyeri asla düşünmem.	1	2	3	4	5
19	Bana yapılacak yöneticilik teklifleri mutlaka uzmanı olduğum/ teknik bilgiye sahip olduğum bir alanda olmalıdır. Tecrübesiz olduğum bir alana yönetici olarak terfi etmek istemem.	1	2	3	4	5
	7- Yaşam Tarzı					
20	Yaşam tarzım benim için önemlidir, hedeflediğim kariyer mutlaka yaşam tarzıma uygun olmalı, alışık olduğum düzeni etkilememelidir.	1	2	3	4	5
21	Çalıştığım işin/ kariyerimin gözümdeki değeri ve anlamlı oluşu, kendi hayatımı istediğim şekilde yaşamama ne kadar olanak sağladığına, yaşam tarzımı ne ölçüde olumsuz etkilemediğine bağlıdır.	1	2	3	4	5
22	Mevcut yaşam tarzımı muhafaza etmek benim için başarılı bir kariyer yapmaktan veya iyi bir işe sahip olmaktan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
	8- Genel Yönetisel Yetkinlik					
23	Yöneticilik yapmak, liderlik etmek, insanları yönlendirmek, onları denetlemek benim ana kariyer hedefimdir.	1	2	3	4	5
24	Bir kurumun yönetsel açıdan bütün sorumluluğunu alabilmeliyim. Kariyerimde gelmek istediğim nokta budur.	1	2	3	4	5
25	Benim için kariyer demek yönetim kademesi demektir. Çalıştığım kurumda üst düzey yönetici oluncaya dek yükselebilmeliyim.	1	2	3	4	5