

T.C.
MERSİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI



X VE Y KUŞAĞI KADINLARIN KARIYER BEKLENTİLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Pınar ASLAN

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi İrep KIROĞLU BAYAT

EYLÜL-2023, MERSİN

T.C.
MERSİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

X VE Y KUŞAĞI KADINLARIN KARIYER BEKLENTİLERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA: GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan

Pınar ASLAN

ORCID No: 0009-0004-5199-8760

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi İrep KIROĞLU BAYAT

ORCID No: 0000-0001-6264-1901

EYLÜL-2023, MERSİN

ÖZET

X VE Y KUŞAĞI KADINLARIN KARIYER BEKLENTİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ

İnsanlık tarihinde yaşanan ekonomik, kültürel, sosyal, siyasi ve teknolojik alanda yaşanan pek çok gelişme bireyleri, bireylerin hayatını, kişilik özelliklerini, olaylara bakış açılarını, değer yargılarını, algı, tutum ve beklentilerini de yakından etkilemiş ve etkilemeye devam etmektedir. Farklı zaman dilimlerinde farklı olaylarla karşılaşmış ve bu olaylardan etkilenmiş bireylerin olaylara verdikleri tepkiler, inanç, tutum ve beklentileri de yaşadıkları dönemin şartlarına göre farklılık göstermektedir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak da kuşaklar ve kuşaklar arası farklılıklar meydana gelmektedir.

Kuşak kavramını en genel anlamıyla aynı tarih aralığında doğup büyümüş, bu aralıktaki olumlu ve olumsuz olaylardan etkilenmiş, benzer tepkiler vermiş, benzer tecrübeler edinmiş insan topluluğu olarak tanımlamak mümkündür. Dünya genelinde farklı zamanlarda farklı yazarlar tarafından gerçekleştirilen kuşak sınıflandırmaları incelendiği takdirde en temelde 5 farklı kuşakla karşılaşılacaktır. Bunlar; Sessiz Kuşak, Baby Boomers Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Kariyer kavramı kişilerin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili tecrübeleri ve mesleğindeki başarısını ifade etmekte iken kariyer beklentisi kavramı kişilerin elde etmek istediği ulaşılabilir hedefleri ifade etmektedir. Yaşanan değişim ve dönüşümlerle birlikte farklı kuşaktan bireylerin çalışma anlayışlarında da kariyer beklentilerinde de önemli farklılıklara rastlanmaktadır.

Literatürde kuşaklar arası farklılıkları, kuşakların değişen kariyer anlayışını inceleyen çok sayıda çalışmaya rastlanmakta iken kuşaklar arası farklılıkları cinsiyet özelinde inceleyen bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu sebeple bu tez çalışmasında X ve Y kuşağı kadınların kariyer beklentilerini inceleyerek alana katkı sağlamak amaçlanmıştır. Araştırmada yöntem olarak çalışmanın amacına uygun anket yöntemi seçilmiştir. Aynı zamanda evren büyüklüğü göz önünde bulundurularak örneklem üzerinde çalışılmıştır. Araştırma X ve Y kuşağından toplam 417 kadın katılımcıyı içermektedir. Araştırmada araştırmacı tarafından geliştirilmiş ve alandaki uzman öğretim üyeleri tarafından gözden geçirilmiş olan “Kariyer Beklentileri” ölçeği kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde SPSS 26 paket programı kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kuşak, Kariyer, Kariyer Beklentisi, X Kuşağı, Y Kuşağı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi İrep KIROĞLU BAYAT, Mersin Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Mersin.

ABSTRACT

A RESEARCH ON CAREER EXPECTATIONS OF X AND Y GENERATION WOMEN: THE CASE OF GAZIANTEP PROVINCE

Many developments in the economic, cultural, social, political and technological fields in the history of humanity have closely affected and continue to affect individuals, their lives, personality traits, perspectives on events, value judgments, perceptions, attitudes and expectations. The reactions, beliefs, attitudes and expectations of individuals who have encountered different events in different time periods and who have been affected by these events also differ according to the conditions of the period in which they live. As a natural consequence of this situation, generational and intergenerational differences occur.

In the most general sense, it is possible to define the concept of generation as a group of people who were born and grew up in the same date range, were affected by positive and negative events in this interval, gave similar reactions and had similar experiences. When the generation classifications made by different authors at different times around the world are examined, 5 different generations are encountered in the main. These; The Silent Generation is called the Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z. While the concept of career refers to the work-related experiences people have gained throughout their lives and their success in the profession, the concept of career expectation refers to the attainable goals that people want to achieve. Along with the changes and transformations experienced, there are significant differences in the working understanding and career expectations of individuals from different generations.

While there are many studies in the literature that examine the differences between generations and the changing career understanding of generations, there is no study that examines the differences between generations in terms of gender. For this reason, in this thesis, it is aimed to contribute to the field by examining the career expectations of X and Y generation women. As a method in the research, a scanning model suitable for the purpose of the study was chosen. At the same time, the sample was studied considering the size of the universe. The research includes a total of 417 female participants from the X and Y generations. The "Career Expectations" scale, which was developed by the researcher and reviewed by expert faculty members in the field, was used in the research. The data obtained from the research were transferred to the SPSS 26 program package and analyzed.

Keywords: Generation, Career, Career Expectation, Generation X, Generation Y

Advisor: Dr. Öğr. Üyesi İrep BAYAT, Department of Labor Economy And Industry Relations, University of Mersin, Mersin.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın tüm aşamasında bana yol gösteren, bilgi ve tecrübesini, zamanını ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım sayın Dr. Öğr. Üye. İrep KIROĞLU BAYAT'a, attığım her adımda yanımda olan ve desteklerini hep hissettiğim annem, babam ve sevgili kardeşlerime, zamanını ayırıp soru formunu doldurarak tez çalışmama katkı sağlayan tüm katılımcılara sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇ KAPAK	
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TEŞEKKÜR	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
KISALTMALAR ve SİMGELER	viii
GİRİŞ	1
1. KUŞAK KAVRAMI	3
1.1. Kuşak Kavramının Tanımlanması	5
1.2. Kuşakların Sınıflandırılması	14
1.2.1. Sessiz Kuşak	19
1.2.2. Baby Boomers Kuşağı	23
1.2.3. X Kuşağı	27
1.2.4. Y Kuşağı	34
1.2.5. Z Kuşağı	43
1.3. Kuşaklar Arası Farklılıklar	48
1.4. Türkiye Nüfus Bilgileri ve Kuşakların Oranları	57
1.4.1. Türkiye Nüfusu İçerisinde Kuşakların Yeri	57
1.4.2. Türkiye İşgücü ve İstihdamı İçerisinde Kuşakların Yeri	60
2. KARİYER BEKLENTİSİ	63
2.1. Kariyer Kavramı	65
2.2. Kariyer Kuramları	74
2.2.1. Holland'ın Mesleki Kişilik Kuramı	75
2.2.2. Donald Super'ın Kariyer Evreleri Kuramı	78
2.2.3. Donald Super'ın İş Değerleri Kuramı	81
2.2.4. Edgar Schein'in Kariyer Çapaları Kuramı	83
2.2.5. Savickas'ın Kariyer Yapılandırma Kuramı	86
2.2.6. Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı	88
2.3. Kariyer Beklentisi Kavramı	90
3. X ve Y KUŞAĞININ KARİYER BEKLENTİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI	94
3.1. X Kuşağının Kariyer Beklentisi	96
3.2. Y kuşağının Kariyer Beklentisi	99
4. MATERYAL VE YÖNTEM	110
4.1. Araştırmanın Problemi	110
4.2. Araştırma Soruları	111
4.3. Araştırmanın Amacı	111
4.4. Araştırmanın Önemi	112
4.5. Hipotezler	112
4.6. Araştırma Metodolojisi	113
4.6.1. Örneklem	114
4.6.2. Veri Kaynakları ve Verilerin Puanlanması	115
4.6.3. Kapsam ve Sınırlılıklar	115
5. BULGULAR ve TARTIŞMA	116
5.1. Demografik Bulgular	116
5.2. X ve Y Kuşağı Kadınların Kariyer Beklentilerine İlişkin Bulgular	119
5.2.1. Güvenilirlik Analizi	119
5.2.2. X ve Y Kuşağı Kadınların Kariyer Beklentilerine Ait Normal Dağılım Analiz	120
Sonuçları	
5.2.3. X ve Y Kuşağı Kadınların Kariyer Beklentilerine Ait T Testi Sonuçları	123

	Sayfa
5.2.3.1. X ve Y Kuşığı Kadınların Maddi Kazanım ve Çalışma Koşulları Beklentilerine Dair Bulgular	123
5.2.3.2. X ve Y Kuşığı Kadınların Terfi ve İlerleme Beklentilerine Dair Bulgular	124
5.2.3.3. X ve Y Kuşığı Kadınların Esnek Çalışma Beklentilerine Dair Bulgular	125
5.2.3.4. X ve Y Kuşığı Kadınların İş Değişirme Eğilimleri ve Girişimcilik Beklentilerine Dair Bulgular	126
5.2.3.5. X ve Y Kuşığı Kadınların Teknoloji Beklentilerine Dair Bulgular	126
5.2.3.6. X ve Y Kuşığı Kadınların Sosyal Beklentilerine Dair Bulgular	127
5.2.3.7. X ve Y Kuşığı Kadınların Eğitim ve Gelişim Beklentilerine Dair Bulgular	128
5.2.3.8. X ve Y Kuşığı Kadınların Yönetici ve Yönetim Beklentilerine Dair Bulgular	128
5.2.3.9. X ve Y Kuşığı Kadınların Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Beklentilerine Dair Bulgular	129
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	131
KAYNAKLAR	134
EKLER	154
BENZERLİK RAPORU ÖZET SAYFASI	157
ÖZGEÇMİŞ	158

TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1.1. Kuşak Sınıflandırmaları	16
Tablo 1.2. Kişilik Özellikleri ve İş Hayatında Kuşaklar Arası Farklılıklar	51
Tablo 1.3. 2020 Yılı İtibariyle Yaş Gruplarına ve Cinsiyete Göre Türkiye Nüfus Bilgileri	57
Tablo 1.4. Türkiye’de Kuşakların Dağılımı	59
Tablo 2.5. Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Türkiye İşgücü ve İstihdam Verileri	60
Tablo 2.6. Türkiye İşgücü Piyasasında İşgücü ve İstihdama Göre Kuşakların Dağılımı	61
Tablo 4.1. Farklı Büyüklükteki Evrenler İçin Tolerans Düzeyine Göre Örneklem Büyüklükleri	114
Tablo 5.1. Yaş Verilerinin Frekans Değerleri ve Yüzdelik Dağılımlar	116
Tablo 5.2. Medeni Durum Verilerinin Frekans Değerleri ve Yüzdelik Dağılımları	116
Tablo 5.3. Eğitim Düzeyi Verilerinin Frekans Değerleri ve Yüzdelik Dağılımları	117
Tablo 5.4. Meslek Verilerinin Frekans Değerleri ve Yüzdelik Dağılımları	117
Tablo 5.5. Gelir Durumu Verilerinin Frekans Değerleri ve Yüzdelik Dağılımları	118
Tablo 5.6. Mesleki Deneyim Verilerinin Frekans Değerleri ve Yüzdelik Dağılımları	118
Tablo 5.7. Güvenilirlik Analiz Sonuçları	119
Tablo 5.8. X ve Y Kuşağı Kadınların Kariyer Beklentilerine Ait Normal Dağılım Analiz Sonuçları	120
Tablo 5.9. X ve Y Kuşağı Kadınların Kariyer Beklentilerine Ait Çarpıklık ve Basıklık Analizi Sonuçları	121
Tablo 5.10. X ve Y Kuşağı Kadınların Maddi Kazanım ve Çalışma Koşulları Beklentileri T Testi Sonuçları	124
Tablo 5.11. X ve Y Kuşağı Kadınların Terfi ve İlerleme Beklentileri T Testi Sonuçları	124
Tablo 5.12. X ve Y Kuşağı Kadınların Esnek Çalışma Beklentileri T Testi Sonuçları	125
Tablo 5.13. X ve Y Kuşağı Kadınların İş Değiştirme Eğilimleri ve Girişimcilik Beklentileri T Testi Sonuçları	126
Tablo 5.14. X ve Y Kuşağı Kadınların Teknoloji Beklentileri T Testi Sonuçları	127
Tablo 5.15. X ve Y Kuşağı Kadınların Sosyal Beklentileri T Testi Sonuçları	127
Tablo 5.16. X ve Y Kuşağı Kadınların Eğitim ve Gelişim Beklentileri T Testi Sonuçları	128
Tablo 5.17. X ve Y Kuşağı Kadınların Yönetici ve Yönetim Beklentileri T Testi Sonuçları	129
Tablo 5.18. X ve Y Kuşağı Kadınların Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Beklentileri T Testi Sonuçları	130

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Türkiye Nüfusu İçerisinde Kuşakların Oransal Dağılımı	59
Şekil 1.2. Kuşakların İstihdam İçerisindeki Oransal Dağılımı	62
Şekil 1.3. Kuşakların İşgücü İçerisindeki Oransal Dağılımı	63



KISALTMALAR ve SİMGELER

Kısaltma/Simg	Tanım
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Ed.	Editör
H1	Alternatif Hipotez
H0	Sıfır Hipotezi
MTV	Motorlu Taşıtlar Vergisi
N	Araştırmaya Katılan Kişi Sayısı
NATO	Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü
NBES	Ulusal İş Ahlakı Anketi
Sig. Değeri P	Anlamlılık Düzeyi
ss.	Sayfalar
T	T İstatistiği
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
Vb.	Ve benzeri
Vd.	Ve diğerleri
Vs.	Vesaire

GİRİŞ

Dünya kurulduğu andan bu yana ekonomik, sosyal, siyasi, kültürel ve teknolojik anlamda sürekli bir değişim ve dönüşüm içerisinde. Yeryüzünde yaşanan savaşlar, ekonomik krizler, sosyal, kültürel, ekonomik anlamdaki pek çok değişim insan hayatını son derece yakından etkilemekle birlikte bireylerin kişilik özelliklerinde, hayata bakış açıları, olaylara karşı tutum ve davranışlarında, hayat beklentilerinde önemli farklılaşmalara neden olmuştur. Bu durumun doğal bir sonucu olarak da kuşaklar ve kuşaklar arası farklılıklar meydana gelmiştir.

Tüm bu değişimler, kuşakların kişilik özelliklerindeki, değer yargılarındaki, tutum ve davranışlarındaki bu farklılaşmalar doğal olarak çalışma hayatını da yakından etkilemiştir. Nitekim aynı örgüt içerisinde aynı amaç doğrultusunda birlikte çalışan kuşakların farklı kişilik özelliklerine, farklı bakış açılarına sahip olmaları çalışma anlayışlarında, kariyer beklentilerinde, taleplerinde, iş hayatındaki önceliklerinde de çeşitli farklılıkları beraberinde getirmiştir.

Kuşaklar ve kuşaklar arası farklılıklar sosyoloji, tarih, sosyal psikoloji gibi pek çok alanda çeşitli çalışmalara konu olmuştur. Nitekim örgütlere ait ürünlerin, sunulan hizmetlerin, pazarlama stratejilerinin yakın benzerlik gösterdiği günümüz dünyasında insan faktörü önemli bir rekabet avantajı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada kuşaksal farklılıkları anlamak çalışma hayatı açısından, bireylerin tutum ve davranışlarının analizlerinin doğru bir şekilde yapılabilmesi açısından büyük bir önem arz etmektedir. Zira birbirinden farklı kişilik özelliklerine, düşünce yapılarına, çalışma anlayışlarına ve kariyer beklentilerine sahip olan bireylerin aynı çalışma ortamında, aynı amaç doğrultusunda çalışıyor olması başta iletişim sorunu olmak üzere bir takım sorunları, anlaşmazlıkları, fikir ayrılıkları ve çatışmaları da beraberinde getirmektedir. Günümüz koşullarında bir arada çalışmak zorunda olan çok sayıda kuşak arasında yaşanan bu tür problemler ise örgütlerin tüm çalışma düzenini yakından etkileyebilecek niteliktedir. Çünkü kuşaklar arası farklılıklar farklı kuşaktan çalışanların birbirlerini yeterli düzeyde anlayamamasına ve pek çok noktada eleştirmesine neden olmaktadır. Bu sebeple ortaya çıkan fikir ayrılıkları ve karşılıklı anlaşmazlıklar ise üretim sürecine yansıdığına çalışanların istenilen etkinlik ve verimlilik düzeyine ulaşamamasına neden olacaktır ve hatta bunun yanında yüksek performanslı çalışanların örgütten ayrılarak işgücü devir hızının gün geçtikçe artmasına dahi neden olabilecektir. Bu sebepten ötürü bir arada çalışan kuşakların kişilik özelliklerinin, öncelik ve beklentilerinin, değer yargılarının tespit edilmesi çalışma hayatının devamlılığı açısından büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın amacını X ve Y kuşağı kadınların kariyer beklentilerinin analiz edilmesi, benzerlik ve farklılıkların tespit edilmesi ve elde edilen sonuçların çalışma hayatına ve kuşakların yöneticilerine ışık tutması oluşturmaktadır.

Literatür incelemesi yapıldığı takdirde kuşakların kariyer beklentisini hem tek tek hem de kıyaslamalı olarak ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Aynı zamanda X ve Y kuşağının çalışma

hayatını ve kariyer beklentilerini birlikte ele alan çalışmalar da mevcuttur. Ancak kariyer beklentilerinin cinsiyet özelinde farklılaştığını vurgulayan ve X ve Y kuşağı kadınların kariyer beklentisini ele alan bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu tez çalışması Türkiye’de her iki kuşaktan kadınların kariyer beklentilerini ele alıp karşılaştırması sebebi ile önem arz etmektedir ve bu yönüyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma toplam altı bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde; kuşak kavramının tanımlaması yapılarak kuşakların sınıflandırılması, farklı kuşakların kişilik özellikleri ve kuşaklar arası farklılıklar hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde; kariyer ve kariyer beklentisi kavramlarına açıklık getirilerek kariyer kuramları hakkında bilgi verilmiştir.

Üçüncü bölümde; X ve Y kuşağının kariyer beklentilerine yer verilerek kuşakların kariyer beklentileri hakkında bilgi verilmiştir.

Dördüncü bölümde; araştırmanın materyal ve yöntemi hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmanın amacı, önemi ve hipotezleri, veri toplama aracı anlatılmıştır.

Beşinci bölümde; Gaziantep ilinde yaşayan X ve Y kuşağı kadın katılımcılara uygulanan anketle ilgili olarak araştırmanın bulguları, sonuçları ve değerlendirmesine yer verilmiştir.

Altıncı ve son bölüm ise; sonuç ve tartışmaya ayrılmıştır.

1. KUŞAK KAVRAMI

İnsanlık tarihinde yaşanan ekonomik, sosyal, siyasi, kültürel ve teknolojik alandaki pek çok gelişme hayatın her alanını olduğu gibi insanı, insan hayatını, kişilik özelliklerini, bakış açılarını, algı, tutum ve davranışlarını son derece yakından etkilemiştir ve etkilemeye de devam etmektedir (Sever İşçimen, 2012: 2; Düzgün, 2020: 218; Lester, Standifer, Schultz ve Windsor, 2012: 341). Geçen zaman içerisinde bireylerin yaşam olanakları, eğitim düzeyleri, teknoloji ve siyaset gibi kısaca hayata dair pek çok alan değişime uğramıştır. Bu bağlamda farklı zamanlarda farklı olaylarla karşılaşmış ve bunlardan etkilenmiş insanların özellikleri, olaylara verdikleri tepkiler, inanç, tutum ve beklentiler de yaşadıkları dönemin şartlarına göre farklılık göstermektedir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak da kuşaklar ve kuşaklar arası farklılıklar meydana gelmektedir (Düzgün, 2020: 218-219; Kazancı Tolu, 2019: 5; Solmaztürk ve Gürel, 2020: 1474). En genel haliyle dünya genelinde ekonomik ve sosyal hareketler ile oluşmuş zaman aralıklarına “kuşak” denilmektedir ve her kuşak kendine has özellikleri ile bir önceki kuşaktan ayrılmaktadır. Yaşadıkları dönem, içinde bulundukları ortam ve yetiştirilme tarzları nedeni ile gerek kişilik özellikleri, gerek çalışma anlayışları gerek de işyerinden beklentileri noktasında önemli farklılıklar göstermektedir (Çetin Aydın ve Başol, 2014: 2).

Söz konusu bu kuşak farklılıklarıyla birlikte bireylerin işe bakış açıları ve kariyer beklentileri de farklılaşmakta ve bu durum doğal olarak çalışma hayatını da etkilemektedir (Giray Yakut ve Yıldız, 2020: 48; Kelgökmen İlic ve Yalçın, 2017: 136). Günümüz çalışma hayatına bakıldığında ilk defa bu kadar fazla kuşaktan bireylerin aktif bir şekilde çalışma hayatında yer aldığı görülmektedir. Çalışma hayatında bireyler çocukları kadar genç, aynı zamanda ebeveynleri kadar da yaşlı insanlarla yan yana omuz omuza çalışmaktadır (Gürsoy, Mainer ve Chi, 2008: 448; Haynes, 2011: 99). Öyle ki günümüzde 20 yaşındaki bireyler belki de anne babalarıyla yaşıt olan 50 yaşındaki bireylerle aynı çalışma ortamında çalışmaktadır (Murpy, 2007: 1). Bununla birlikte insan ömrünün giderek uzaması gibi nedenlerle bireyler çalışma hayatında daha uzun süre kalmaya ve daha ileri tarihlerde emekli olmaya ve hatta emekli olsalar dahi çalışmaya devam etmeye başlamaktadırlar. Bu sebeple günümüzde örgütler içindeki kuşak çeşitliliği de giderek artmaya başlamaktadır (Caraher, 2014: 3; Toruntay, 2011: 68; Bolland ve Lopes, 2014: 3). Tüm bunlarla birlikte aynı örgüt içerisinde aynı amaç doğrultusunda çalışan bu kuşakların her biri farklı kişilik özelliklerine, farklı çalışma anlayışlarına ve farklı kariyer beklentilerine sahip olmaktadır (Kelgökmen İlic ve Yalçın, 2017: 136; Akdemir, Konakay, Demirkaya ve Noyan, 2013: 20). Her bir kuşağın istekleri, talepleri, kariyer beklentileri, hayalleri, öncelikleri, değer yargıları, otorite görüşleri, çalışma ortamına dair beklentileri farklılık göstermektedir (Bennet, Pitt ve Price, 2012: 278; Spiro, 2006: 16; Taşlıyan, Eyitmiş ve Gündüğü, 2014: 20).

Kuşak farklılıkları çalışma hayatı açısından son derece önemli bir konudur (Turak Kaplan ve Çarıkçı, 2018: 25). Zira birbirinden farklı kişilik özelliklerine, çalışma anlayışlarına ve kariyer beklentilerine sahip olan bireylerin aynı çalışma ortamında yan yana ve aynı amaç doğrultusunda

çalışıyor olması başta iletişim sorunu olmak üzere bir takım sorunları, anlaşmazlıkları, fikir ayrılıklarını ve çatışmaları da beraberinde getirmektedir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 167; Karabekir, Mert Şencan ve Tozlu, 2016: 60; Kupperschmidt, 2000: 65). Günümüz koşullarında bir arada çalışmak zorunda olan çok sayıda kuşak arasında yaşanan bu tür problemler ise örgütlerin tüm çalışma düzenini yakından etkileyebilecek niteliktedir (Ekşili, Ünal ve Batur, 2014: 2). Zira kuşaklar arası farklılıklar farklı kuşaktan çalışanların birbirlerini yeterli düzeyde anlayamamasına ve pek çok noktada eleştirmesine neden olmaktadır. Bu doğrultuda ortaya çıkan fikir ayrılıkları ve karşılıklı anlaşmazlıklar ise iş sürecine yansıtıldığında çalışanların istenilen etkinlik ve verimlilik düzeyine ulaşamamasına neden olacaktır ve hatta yüksek performanslı çalışanların örgütten ayrılarak işgücü devir hızının gün geçtikçe artmasına dahi neden olabilecektir (Erden Ayhün, 2013: 93; Valickas ve Jakstaite, 2017: 109; Bennet, Pitt ve Price, 2012: 278).

Her kuşağın işe bakış açısı, iş yapma biçimi, çalışma ortamından beklentileri, terfi ve ücret beklentileri, liderlerinden beklentileri, kariyer beklentileri ve bununla birlikte her kuşağın motive edici unsuru farklılık göstermektedir (Latif ve Serbest, 2014: 152). Farklı kuşaklardan bireylerin bazılarının güvenlik ve itibar gibi manevi içerikli öncelikleri ve beklentileri olurken, bazılarının terfi ve ücret gibi maddi içerikli beklentileri olmakta ve bazılarının ise öncelikleri daha çok bağımsızlık ve eğlence gibi sosyal hayata yönelik olmaktadır (Latif ve Serbest, 2014: 152; Toruntay, 2011: 84). Öte yandan yaşlı kuşaklar değişimlere ve yeniliklere ayak uydurmakta sıkıntı çekerken değer yargılarına, eski geleneklerine sıkı sıkıya bağlı kalmayı tercih etmektedirler. Orta kuşaklar örgütlerin amacına inanmak isteyerek bağlılık göstermekte ve genç kuşaklar ise yeniliklere ve değişimlere yaşlı kuşaklara kıyasla daha kolay adapte olma ve yenilik yaratma isteğindedirler (Demirkaya, Akdemir, Karaman ve Atan, 2015: 191; İzmirlioğlu, 2008: 42; Kuyucu, 2017: 847).

Çalışma hayatında her dönem bir takım gerilimlerinin ve fikir ayrılıklarının yaşandığı, önceki kuşakların kendilerinden sonra gelen kuşakları tembellikle, sorumsuzlukla, başına buyrukluğa ve hatta saygısızlıkla itham ettikleri, sonraki kuşakların ise önceki kuşakları geri kafalı olmakla, çağdışı olmakla ve tutucu olmakla itham ettikleri sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Bu sebeple bir arada çalışmak zorunda olan farklı kuşakların birbirlerini anlaması, kuşakların hangi kişilik özelliklerine sahip olduğunun belirlenmesi, öncelik, beklenti ve değer yargılarının tespit edilmesi ve aynı zamanda hangi kuşağa hangi yönetim tarzının, yaklaşım şeklinin uygulanacağını belirlenmesi çalışma hayatının devamlılığı için büyük önem arz etmektedir (Bekmezci, 2017: 101; Metin ve Kızıldağ, 2017: 341; Twenge, Campbell, Hoffman ve Lance, 2010: 1118).

Bu doğrultuda amaçlarına ulaşmak, rekabet üstünlüğü sağlamak, çatışmaları önlemek ve farklı kuşaktan bireylerin farklı kişilik özelliklerinden avantaj sağlamak isteyen işletmelerin ilk olarak bireylerin kişilik özelliklerinin, çalışma anlayışlarının ve kariyer beklentilerinin farklı olduğunun bilincinde olarak farklı kuşakların özelliklerine uygun olacak şekilde çalışma koşullarını iyileştirmeleri ve revize etmeleri gerekmektedir (Solmaztürk ve Gürel, 2020: 1474; Düzgün, 2020:

218-219; Sullivan, Forret, Carreher ve Mainiero, 2009: 286; Singh ve Dangmei, 2016: 2). Bireylerin değişen kişilik özelliklerine, değerlerine ve beklentilerine uyum sağlamak için örgütler etkili, faydalı ve işbirlikçi çalışma ortamları sunmalıdır (Lewis ve Wescott, 2017: 6). Çalışanların çok önemli bir rekabet unsuru olduğu günümüzde örgütler insan kaynakları politikalarını ve uygulamalarını kuşak farklılıklarına duyarlı hale getirmek için gerekli çalışmaları yapmak durumundadır (Kızıldağ, 2019: 32; Chen ve Choi, 2008: 596; Atılğan, 2019: 2). Nitekim başarılı bir yönetim ancak kuşaklar arası farklılıkları anlayıp bu farklılıklara uygun çalışma koşulları yaratmakla mümkün olacaktır ve bu çalışma koşullarını mümkün kılabilen örgütler ise iç çatışmaları azaltarak ve üretkenliğini artırarak daha uzun süre etkin olabileceklerdir (Akdemir vd., 2013: 21; Köse, Oral ve TÜRESİN Tetik, 2014: 152; Çınkır, 2018: 20). Farklı kuşakların öncelik ve beklentilerindeki bu farklılıkların ihmal edilmesi, görmezden gelinmesi ise işyerinde çatışma ve kargaşa ortamına, iletişim kopukluğuna neden olabilecektir (Atılğan, 2019: 3; Lewis ve Wescott, 2017: 2).

Bu kapsamda çalışmanın bu bölümünde ilk olarak kuşak kavramının tanımına yer verilip daha sonra kuşakların kronolojik olarak sınıflandırılmasına yer verildikten sonra kuşakların özelliklerine ve kuşaklar arası ne gibi farklılıkların olduğuna değinilecek ve son olarak da Türkiye nüfus verileri ve istihdam içindeki kuşak dağılımı oransal olarak incelenecektir.

1.1. Kuşak Kavramının Tanımlanması

Kuşak kavramının kökeni Yunancada “en iyi varoluş alanına çıkmak” anlamına gelen “genos” kelimesine dayanmaktadır. Bu kelime kökeni itibariyle biyolojik anlamda doğumdan ve doğumların peş peşe gelmesinden daha ziyade zaman içerisinde sürekli değişimi yani toplumda ve evrende yeni bir olgunun meydana gelme durumunu tanımlamak için kullanılmıştır (Solmaz, 2017: 77-78). Dilimizde kuşak kavramının karşılığı olarak “nesil” kavramı da kullanılabilmektedir ve bu kelime Arapça ve Osmanlıcada soy veya secere kavramlarına denk gelmektedir (Korkmaz, 2019: 7). Türk Dil Kurumu kuşak kavramını “*yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu*” şeklinde tanımlamıştır (www.tdk.gov.tr, 2021).

Kuşak kavramı farklı yaş grubuna ait bireyler arasındaki farklılıkların anlaşılması noktasında sıklıkla kullanılmaktadır ve kuşak kavramıyla ilgili literatürde çok fazla tanıma rastlanmaktadır (Albairaqdar ve Doğanalp, 2020: 55-56). Bu tanımlamalardan bazıları şu şekildedir;

Üzüm ve Şenol (2019)’ a göre kuşak kavramı en net haliyle “*belirli zaman diliminde doğup, büyüyen ve yaşamını devam ettirirken mevcut zaman diliminde meydana gelen olaylardan etkilenen ortak deneyim ve düşünce yapılarına sahip olan bireyler topluluğu*” olarak tanımlanmaktadır.

Çinkır (2018)’a göre kuşaklar “*benzersiz biçimlendirici yılların deneyimlerini ve öğretilerini paylaştan ve böylelikle diğer kuşaklardan farklı, kendine özgü değer ve tutumlar geliştiren bir yaş grubu*” olarak tanımlanmıştır.

Adıgüzel, Batur ve Ekşili (2014)’ye göre “*aynı tarihsel zamanda ve aralıklarda doğan ekonomik ve sosyal hareketlerden oluşmuş zaman aralıklarına ya da belirli bir sosyal gruba mensup olanlar için yapılan tanımlamalara*” da kuşak denilmektedir.

Albairaqdar ve Doğanalp (2020)’e göre kuşak kavramı “*sosyolojik olarak belirli tarihlerde doğan, sosyalleşme sürecinde ortak politik, sosyal ve ekonomik olayların etkisinde kalan, dönem itibarıyla benzer sorumlulukları üstlenmelerinden dolayı ortak değer, inanç, beklenti ve davranışlara sahip olan gruplar*” olarak tanımlanmıştır.

Çevik Tekin ve Akgemci (2016)’ye göre kuşaklar “*birbirlerine yakın tarihlerde dünyaya gelmiş, benzer olaylara şahitlik etmiş, benzer sorumluluklarla yükümlü olmuş ve benzer deneyimler edinmiş ortak değer, inanç, tutum, davranış ve beklentilere sahip, çeşitli faktörler tarafından etkilenen ve bu faktörleri etkileyen gruplar*”dır.

Alwin ve McCammon (2003)’a göre kuşak kavramı “*her şeyden önce ortak bir ataya sahip bireyler arasındaki ilişkilere atıfta bulunan bir akrabalık terimi*”dır.

Jean-Claude Lagree kuşak kavramını “*aynı tarihsel olayların içinde bulunmuş, aynı dönemi yaşamış, aynı toplumsal koşullarda sosyalleşmiş ve hatta aynı kolektif kimliğe ait olmuş bireylerin oluşturdukları topluluklar*” olarak tanımlamıştır (Toruntay, 2011: 64; Latif ve Serbest, 2014: 136).

Scott ve Marshall’a göre kuşak kavramı “*yaklaşık olarak aynı zamanda doğmuş olan bir toplumun üyelerinden oluşan bir yaş grubu*”nu ifade etmektedir. Emile Littre ise kuşak kavramını “*aşağı yukarı aynı anda yaşayan tüm erkekler*” olarak tanımlamıştır (Levickaite, 2010: 171).

Mason ve Wolfinger kuşak kavramını; “*bir takım ortak tecrübeleri paylaşarak diğerlerinden ayrılan fakat kendi içerisinde benzerlik oluşturan bireylerin aynı anda sistem içinde yer alması*” şeklinde tanımlanmıştır (Usta, 2014: 4).

Shragay ve Tziner kuşak kavramını “*benzer sosyal ve tarihi atmosferde doğmuş ve büyümüş bir grup insan*” olarak tanımlamıştır (Shragay ve Tziner, 2011: 143).

Biyolojik olarak ise kuşak kavramı “*ebeveynlerin ve çocukların doğumları arasında geçen ortalama zaman aralığı*” olarak tanımlanmaktadır (McCrindle, 2011: 1). Bu biyolojik tanılamaya göre her bir bin yıllık döneme 20-25 yıl aralıklarla bir kuşak yerleştirilmektedir. Bu tanımlama geçmişte sosyologlar tarafından uzunca bir süre işlevsel olarak kullanılmıştır ancak günümüz şartlarına bakıldığında topluluklar teknolojik ve sosyoekonomik anlamdaki birçok gelişmeyle birlikte değişime uğramakta, bireylerin çalışma ve kariyer anlayışları farklılaşmakta ve aynı zamanda bireylerin evlenme ve çocuk sahibi olma yaşları gün geçtikçe ileriye taşınmaktadır. Bu sebepten dolayı

ebeveynler ve çocukların doğumları arasındaki yaş farkı günümüzde iki on yıllık zaman zarfından üç on yıllık zaman zarfına doğru kaymıştır ve bundan dolayı zaman içerisinde kuşakların biyolojik olarak değil de sosyolojik olarak tanımlanma gerekliliği duyulmuştur (Keleş, 2013: 26; Mccrindle, 2011: 1; Süral Özer, Eriş ve Timurcanday Özmen, 2013: 125).

Sosyolojik tanımlamaya bakıldığında ise kuşak kavramı *“belli tarihlerde doğmuş, sosyalleşme sürecinde ortak sosyal, politik, ekonomik ve benzeri olaylardan etkilenmiş şartlar gereği benzer sorumluluklar yüklenmiş oldukları için ortak değer, inanç, beklenti ve davranışlara sahip gruplar”* şeklinde tanımlanmıştır (Öz, 2015: 3-4).

Tüm bu tanımlamalardan hareketle kuşak kavramını *“aynı tarih aralığında doğmuş ve bu tarih aralığındaki koşullardan veya yaşanan sıkıntılardan olumlu veya olumsuz etkilenmiş, bunun yanı sıra ortak özellikleri bulunan insan topluluğu”* şeklinde tanımlamak mümkündür (Ünlü ve Çiçek, 2019: 448; Latif ve Serbest, 2014: 137).

Kuşak kavramı ve bu kavramın toplum ve insan üzerindeki etkileri çok uzun yıllar boyunca antropoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji araştırmacıları tarafından incelenmiş ve tartışılmıştır (Becton, Walker ve Jones Farmer, 2014:2; Srinivasan, 2012: 49).

Kuşak kavramı tarihsel açıdan incelendiğinde bazı bilim dallarında Antik Yunana bazı bilim dallarında ise Eski Mısır Uygarlığına kadar dayandırıldığı görülmektedir (Sarioğlu, 2018: 25; Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 167). Kavramla ilgili bilimsel araştırmalar her ne kadar 1900’lü yıllarda popüler hale gelse de kuşaklar ve kuşaklar arası anlaşmazlıklar yüzyıllar öncesinde dahi ünlü düşünürler ve filozoflar tarafından dile getirilmiştir (Toruntay, 2011: 66, Albairaqdar, 2019: 5). Örneğin Plato tarafından dile getirilen *“Bugünkü çocuklar lükse düşkünler, büyüklerine karşı saygısızlar ve çok fazla konuşuyorlar. Çocuklar evlerinin hizmetkârları değil adeta zorbalarıdır. Büyükleri odaya girdiğinde ayağa kalkmıyorlar. Ebeveynleri ile çatışıyorlar, toplum içinde herkesten önce konuşuyorlar, bacak bacak üstüne atıyorlar, öğretmenlerine kötü davranıyorlar”* sözleri kuşaklar arası farklılıklara vurgu yapmaktadır (Caraher, 2014: 1). Yine M.Ö. 800’lü yıllarda ilk filozoflardan olan Hesiod’un *“Bizlere büyüklere karşı saygılı olmayı ve ağırbaşlı davranmayı öğretmişlerdi. Şimdiki gençler ise kuralları boş veriyorlar, çok duyarsızlar ve beklemeyi bilmiyorlar”* şeklindeki sözleri kuşak kavramına ve kuşaklar arası farklılıklara değinmektedir. Kuşak kavramına aynı zamanda İncil’de de rastlanmaktadır ve yine bir diğer adı Zebur olan Yahudilerin kutsal kitabı “Mezmurlar”da da sıklıkla “kuşaktan kuşağa” ifadesinin kullanıldığı bilinmektedir (Caraher, 2014: 2; Solmaz,2017: 80).

Kuşak kavramı böylesi eski bir tarihe dayanmakla birlikte 1900’lü yıllara kadar yapılan araştırmalar direkt olarak kuşaklara yönelik olmaktan ziyade kuşakların kendilerinden sonraki dönemleri ve bireyleri nasıl etkileyebileceği üzerine yapılmıştır. 1900’lü yıllardan sonra yapılan araştırmalar ise kuşakların hangi faktörlerden etkilendiği ve hangi faktörleri nasıl etkiledikleri gibi

konuları da kapsamına almıştır. 21. yüzyıla gelindiğinde ise insana ve insanın sosyal yaşantısına ilişkin araştırmaların daha popüler hale gelmesi neticesinde kuşak araştırmaları farklılaşmaya ve artık kuşaklar sadece tarihsel açıdan incelenmekle kalmayıp aynı zamanda kuşaklar arası farklılıklar, kuşakların sorunları ve çözüm yöntemleri de ele alınan konular arasına girmeye başlamıştır (Evlek, 2019: 5-7).

Pek çok kişi tarafından ele alınıp pek çok bilim dalına konu olan kuşak kavramı ile ilgili ilk çalışmalar Fransız sosyolog Auguste Comte tarafından başlatılmıştır (Şenturan, Köse, Dertli, Başak ve Şentürk, 2016: 172). Auguste comte kuşakları sistematik bir biçimde incelemek adına girişimde bulunan ilk filozof olma özelliği ile bilinmektedir (Levickaite, 2010: 172). Auguste Comte tarafından yapılan bu çalışmalar 1830-1840'lı yıllara rastlamaktadır (Giden, 2019: 6). Comte kuşaklarla birlikte gerçekleşen farklılıkların tarihsel süreçle beraber hareket eden kuvvetler olduğunu ortaya koymuş ve sosyal gelişmenin ancak bir kuşağın bir sonraki kuşağa aktaracağı birikimler ile mümkün olabileceğini belirtmiştir (Latif ve Serbest, 2014: 136; Taş ve Kaçar, 2019: 646). Auguste Comte'e göre geçen zaman içerisinde edinilen yaşam deneyimleri kuşaklar arasında ortak kültür ve değerler oluşturur ve bu ortak birikimler kuşakların birbirinden tamamen farklı olduğunu gösterir (Giden, 2019: 6).

Kuşak kuramı ya da kuşak sınıflandırma kuramı ise ilk defa 1928 yılında Alman sosyolog Karl Mannheim'in çalışmasında ele alınmıştır (Özkan, 2017: 19; Albairaqdar, 2019: 6). Karl Mannheim 20. Yüzyılda geliştirilen sosyal bilimsel araştırma metotlarını kuşak araştırmalarında ilk defa kullanarak kapsamlı ve sistematik bir araştırma gerçekleştirmiş olma özelliğiyle tanınmaktadır (Latif ve Serbest, 2014: 136; Toruntay, 2011: 64; Alwin ve Mccammon, 2007: 224). Mannheim kuşak kavramını *“belirli bir zaman diliminde önemli tarihsel olayları yaşamış, ortak alışkanlıkları ve kültürü paylaşan belirli bir yaştaki insanların oluşturduğu topluluk”* olarak tanımlamıştır (Mannheim, 1952: 292; Bayramoğlu, 2018: 15-16). Karl Mannheim toplumun sosyal yapısını ve düşüncelerini anlamada kuşak kavramının çok önemli bir yerinin olduğunu vurgulamış ve kuşakları bireylerin toplum içindeki sahip olduğu sınıfsal yapıya göre değerlendirmiştir (Parry ve Urwin, 2011: 81; Kanbur ve Şen, 2017: 119). Bununla beraber anlamlı bir bütünlük oluşturabilmenin yalnızca sosyal etkileşimden ibaret olmadığını, bunun yanında belirli tarihsel ve sosyal zamanda doğup yaşamaktan geçtiğini ve duruma uygun davranış gösterme eğiliminin de anlamlı bir bütünlük oluşturmada rolü olduğunu vurgulamıştır (Tutgun Ünal ve Deniz, 2019: 1291; Ekşili ve Antalyalı, 2017: 91).

Karl Mannheim 1952 yılında, 1928 yılındaki çalışmasını revize ederek ele aldığı *“The Problem of Generation (Kuşakların Problemi)”* adlı çalışmasında kuşak kavramını kronolojik ve biyolojik bir yaş yaklaşımından daha ileriye taşımış ve aynı zamanda daha kapsamlı bir şekilde ele almıştır (Çinkır, 2018: 8; Bayramoğlu, 2018: 15). Kuşak kavramı sosyolojik bağlamda en kapsamlı ve en sistematik şekilde ilk olarak Mannheim'in bu eserinde yer almıştır (Albairaqdar ve Doğanalp, 2020: 55; Parry, 2014: 4; Bayramoğlu, 2018: 15). Karl Mannheim kuşak tanımlaması yaparken

biyolojik faktörlerin etkisinin dışında sosyal faktörlerin de kapsamlı olarak ele alınması gerektiğini savunmakta ve “kuşak konumu”, “gerçekçi olarak kuşak” ve “kuşak birimi” olarak adlandırılan üç önemli kavram analiz edilmeden yapılan kuşak tanımlamasında kuşağın sadece biyolojik özellikleriyle sınırlı kalacağını belirtmiştir (Dereli ve Toruntay, 2015: 3; Parry, 2014: 4; Albairaqdar, 2019: 7). Kuşak konumu; bireylerin aynı tarihsel ve sosyolojik koşullarda doğmalarını ve gelişim yıllarında benzer deneyimleri yaşamalarını ifade etmektedir. Gerçeklik olarak kuşak; üyeler arasındaki somut yakınlığı ifade etmektedir. Kuşak birimleri ise; gerçek kuşak içerisinde ortak deneyimleri farklı biçimlerde geliştirenleri diğer bir ifadeyle karşıt fikirli olan alt grupları ifade etmektedir (Dereli ve Toruntay, 2015: 3).

Mannheim gerçekleştirmiş olduğu çalışmada kuşakların varlığından söz edebilmek için şu hususların gerçekleşmiş olması gerektiğini belirtmiştir (Mannheim, 1952: 292; Parry, 2014: 4);

- Kuşağa yapılan yeni katılımlar mevcut kültürel yapı devam etmekte iken olmalıdır.
- Kuşağa daha önceleri katılmış olan bireyler kültürel yapı içerisinde devam eden bir şekilde eleme sistemine dâhil olmalıdır.
- Kuşağa ait kişiler kuşağın barındırdığı tarihsel aralık yapısının yalnızca belirli bir aralığında yer almalıdır.
- Kuşağın oluştuğu dönemde yer alan kültürel varlığın yeni üyelere devredilmesi için bir takım sebepler olmalıdır.
- Kuşaktan kuşağa geçiş mekanizması sürekli olarak işlemelidir.

Özetle Mannheim’e göre bir kuşağın oluşabilmesi için toplumda pek çok olayın ve sosyal değişimin (örneğin; savaşlar, teknolojik gelişmeler ve ekonomik buhranlar gibi) gerçekleşmiş olması gerekmektedir (Büyükcuslu, 2017: 4). Yine Mannheim’e göre aynı kuşağa ya da yaş grubuna mensup olmak demek toplumsal ya da tarihsel süreç içerisinde ortak bir konumu paylaşan bireyler olmak demektir (Kelgökmen İlic ve Yalçın, 2017: 137; Korkmaz, 2019: 1).

Günümüz kuşaklarını içine alan ilk kuşak sınıflandırması ise ilk olarak Inglehart tarafından 1977 yılında yayınlanan “Sessiz Devrim: Batı Toplumlarında Değişen Değerler ve Politik Usuller” kitabında daha sonra ise William Strauss ve Neil Howe tarafından yayınlanan “Kuşaklar: Amerika’nın Geleceğinin Geçmişi 1584-2069” kitabında gerçekleştirilmiştir (Kolnhofer Derecskei, Reicher ve Szeghegyi, 2017: 107; Glass, 2007: 98; Özkan, 2017: 19).

Inglehart kuşak kavramının içeriğini *“farklı zamanlarda doğan ve büyüyen, yaşayan, o dönemden etkilenen insanların farklı değer ve inançlara sahip olmasından dolayı gösterdiği davranışlar”* şeklinde özetlemiştir (Korkmaz, 2019: 7).

Strauss ve Howe kuşak kavramını “*tarihte aynı zaman ve mekânı paylaşan ve onları kolektif bir kişiliğe dönüştüren bir grup insan*” olarak tanımlanmıştır (Çinkır, 2018: 8). Strauss ve Howe tarafından yayınlanan “Kuşaklar: Amerika’nın Geleceğinin Geçmişi 1584-2069” adlı eserde yer alan Sessiz Kuşak, Patlama Kuşağı, Milenyum Kuşağı gibi kuşak sınıflandırmasının günümüz kuşak sınıflandırması ile bire bir örtüştüğü gözlenmektedir (Giden, 2019: 6).

İlerleyen tarihlerde araştırmacıların pek çoğu Strauss ve Howe’un tanımlamalarını kuram olarak kabul etmiş ve “Strauss-Howe Kuşak Kuramı” olarak adlandırmışlardır (Kavak, 2020: 19; Kazancı Tolu, 2019: 5). Bu kuram Amerikan tarihindeki kuşak döngüsü üzerine kurulu olup ilgi çekici ve cesur yaklaşımları nedeniyle dikkat çekmiştir (Bayramoğlu, 2018: 16). Strauss ve Howe bu kuramla birlikte Amerikan tarihi üzerinden yapmış oldukları çalışmalarla tarihsel döngülerle kuşak döngüleri arasındaki bağlantıyı ilk defa ortaya koymuşlardır (Evlek, 2019: 6-7). Bu kurama göre tarihsel süreçteki olaylar dönemin benzer kuşaksal özellikleri ile ilişkilendirilmekte ve her kuşak yaşamını devam ettirdiği dönemin sosyolojik, ekonomik ve politik bakış açısını oluşturmaktadır (Solmaztürk ve Gürel, 2020: 1475, Kazancı Tolu, 2019: 5).

Strauss ve Howe’un kuşak tanımlamaları 1945-2005 yıllarını kapsamakta ve bu tarihler arasındaki; 1945-1964 yılları arasındaki döneme “Amerika’nın Yükselişi”, 1964-1984 yılları arasındaki döneme “Bilinç Devrimi”, 1985-2005 yılları arasındaki döneme “Kültür Savaşları” ve son olarak 2005 sonrası döneme ise “Milenyum Krizi” adı verilmiştir (Yıldırım alp ve Güvenç, 2020: 59). Strauss ve Howe kuramına göre tarih 4 periyotluk dönemler halinde devam etmekte ve bu periyotlar yaklaşık olarak 80 ile 100 yıllık bir döneme karşılık gelmektedir. Strauss ve Howe bu periyotları yükseliş, uyanış, kırılma ve kriz şeklinde adlandırmışlardır (Strauss ve Howe, 1997: 3; McCrindle, 2011: 5). Yükseliş periyodu kriz sonrası harekete geçmekte olan bireyciliğin yıkıldığı ve toplum kelimesinin anlam kazandığı dönemi anlatmaktadır. Yükseliş periyodu kriz döneminin sonlarına doğru bireyselliğin yeniden anlam kazanmaya başladığı ve bireylerin kendini yeniden ifade etmeye başlamasıyla birlikte yerini uyanış periyoduna bırakmaktadır. Kırılma periyodunda ise bireyciliğin hız kazanması ve bireylerin özgüven kazanmaları ile birlikte toplumlar çözülme aşamasına girmektedir. Kriz periyodu ise çözülme sürecine giren toplumların farklı değerler kazanarak yeni bir döneme adım atmaya hazırlandığı döngünün son periyodudur (Strauss ve Howe, 1997: 3; Evlek, 2019: 10).

Strauss ve Howe bu periyotları tanımlarken aynı zamanda periyotlara karşılık gelen kuşakları ve kuşakların özelliklerini de açıklayarak bu kuşaklara; sanatçı kuşağı, peygamber kuşağı, göçebe kuşağı ve kahraman kuşağı isimlerini vermişlerdir (Delcompo ve diğerleri, 2011: 2; Evlek, 2019: 10).

Peygamber kuşağı; kriz zamanında ve kriz sonrası dönemlerde büyümüş, bu sebeple toplu hareket etmeye meyilli ve toplumsal değerleri önemli gören bireyleri tanımlamaktadır. Peygamber kuşağı idealisttir ve ahlaki prensiplere bağlıdır. Toplum düzenini önemserler ve sorgularlar, akıllı, kararlı ve vizyonerdirler. 1946-1964 yılları arasında doğan Baby Boomers kuşağı Peygamber

kuşağının günümüzdeki temsilcileridir (Delcompo vd., 2011:2; Evlek, 2019: 11; Acılioğlu, 2017: 20; Bekmezci, 2017: 103).

Göçebe kuşağı; toplumun birlikte bir bütün şeklinde hareket etmesi sonucu meydana gelen kaotik ortamdan etkilenecek daha gerçekçi ve bireyci olma eğilimine giren bireyleri ifade etmektedir. Bu kuşak diğer kuşaklara nazaran aileleri tarafından en fazla ihmal edilen kuşaktır. Bu kuşak için daha fazlasını kazanmak, daha fazlasını başarmak ve elde etmek önemli konulardandır. Diğer önem verilen unsurlar ise hayatta kalma ve güç arayışıdır. Bu kuşaktaki bireyler işkoliktirler, kurum ve kuruluşları kendi kişisel menfaatleri için kullanabilirler. 1965- 1979 yılları arasında doğan X Kuşağı Göçebe kuşağının günümüzdeki temsilcileridir (Delcompo vd., 2011:2-3; Evlek, 2019: 11; Acılioğlu, 2017: 20; Bekmezci, 2017: 103).

Kahraman kuşağı; genelde aileleri tarafından yoğun korumacı tavırlarla yetiştirildikleri için özgüvenleri daha yüksektir ve kendilerini daha iyi ifade edebilmektedirler. Dış dünyayı sorgulamaktan çekinmeyen, medeni bir toplum için mücadele veren, yüksek disipline sahip, enerjik ve meşgul bireylerdir. Devlet, eğitim, din gibi kurumlara güven eksikliği duyarak gözden geçirip bu kurumları tekrar kurma eğilimindedirler. Bu kuşağın 1900-1920 yılları arasında doğmuş üyeleri Birleşmiş Milletler, NATO gibi yapıları kurmuşlardır. 1980- 1999 yılları arasında doğmuş Y Kuşağı üyeleri Kahraman kuşağının günümüz temsilcileridir (Delcompo vd., 2011: 3; Evlek, 2019: 11, Acılioğlu, 2017: 21; Bekmezci, 2017: 103).

Sanatçı kuşağı ise; doğdukları dönemde büyük savaşlar yaşandığı için bu kuşak aynı zamanda “Savaş Kuşağı” olarak da adlandırılmakta ve kendilerinden önceki Kahraman kuşağın kurallarına bağlılık göstermektedirler. Bu kuşak diğer kuşaklara nazaran aileleri tarafından en korumacı biçimde yetiştirilmiş kuşaktır. Bu kuşağın üyeleri toplumsal hareket etmeyi severler ve olaylara uzlaşmacı yaklaşma eğilimindedirler. 1920- 1945 yılları arasında doğan Sessiz Kuşak ile 2000 yılı sonrasında doğan Z Kuşağı Sanatçı kuşağının günümüzdeki temsilcileridir (Delcompo vd., 2011: 3; Bekmezci, 2017: 103; Acılioğlu, 2017: 19-20).

Son iki yüzyılın en önemli kuşak yazarlarından olan John Stuart Mill, Auguste Comte ve Karl Mannheim’ın kuşaklar üzerine olan çalışmalarından yola çıkan Strauss ve Howe’un kuşak kuramı incelendiği takdirde kuşakları tanımlamak ve sınıflandırmak için sadece tarihsel aralıkların ve doğum tarihinin değil bunun dışında başka bazı etmenlerin de önemli olduğunu savundukları görülmektedir. Strauss ve Howe bu etmenleri; algılanan üyelik, genel inançlar ve davranışlar ve tarih içerisindeki yer şeklinde özetlemiş ve bahsi geçen bu etmenlerin bir kuşağın oluşumunda doğum tarihinden daha önemli bir yerinin olduğunu vurgulamışlardır (Çemberci, 2014: 58; Ekşili ve Antalyalı, 2017: 91). Bu etmenlerin içeriğini ise şu şekilde açıklamışlardır (Latif ve Serbest, 2014: 137; Solmaz, 2017: 8);

- Bir kuşağa ait bireylerin dünyaya geliş tarihleri belirli bir aralığı kapsamalıdır. Bu kişiler yaşamlarında aynı dönemi yaşarken kritik tarihi olaylarla karşılaşır.

- Kuşak üyelerinin içinde bulundukları, yaşadıkları hayat o anki çocukluk ve ergenlik dönemlerine göre şekillenmekte ve bir kuşağın üyeleri ortak kültür, ortak değer yargıları ve ortak davranış ve inançları paylaşmaktadır.
- Bir kuşağa ait kişiler aynı kuşağa mensup oldukları kişilerle ortak ve benzer özellikler sergilediklerinin bilincindedir. Aynı kuşağa ait oldukları kişilerle aidiyet duygusu paylaşmaktadırlar.

Kuşaklar ve kuşaklar arası farklılıklar üzerine dikkat çeken bir diğer çalışma da Kupperschmidt tarafından yapılmıştır (Çemberci, Sudak, Aşçı, Öz ve Civelek, 2014: 58). Kupperschmidt kuşak kavramını *“ortak doğum yıllarına sahip olan, aynı yerlerde yaşamış, kritik gelişim aşamalarında benzer yaşam deneyimlerine maruz kalmış, ilk dalga, çekirdek grup ve son dalga arasında beş-yedi yıl bulunan tanımlanabilir gruplar”* olarak tanımlamıştır (Kupperschmidt, 2000: 66). Kupperschmidt kuşak tanımlaması yaparken kişilerin doğum tarihi bakımından belirli bir aralıkta doğduğunu ve geçen zaman içerisinde bazı tecrübelerle sahip olduklarını, bir takım önemli tarihsel ve sosyal olayların etkisinde kaldıklarını ve bazı olayları etkileyebildiklerini vurgulamıştır (Kupperschmidt, 2000: 66). Bununla birlikte Kupperschmidt kişilerin ergenlik döneminde yaşadıkları bir takım ortak deneyimler neticesinde bazı davranış kalıpları gösterdiklerini ve bu biçimlendirici deneyimler neticesinde her kuşağın kolektif bir bakış açısı geliştirdiğini ileri sürmüştür (Çemberci vd., 2014: 58; Bursch ve 2014: 4). Öte yandan Kupperschmidt kuşak farklılıklarını anlamının ve bu farklılıklara uygun hareket etmenin daha fazla çalışan verimliliği, daha fazla uyum ve daha fazla yeniliği de beraberinde getireceğini vurgulamıştır (Usta, 2014: 14).

1900’lü yıllarda kuşak çalışmalarıyla ilgilenen bir diğer kişi olan Gasset y Ortega ise kuşak kavramını felsefi bir bakış açısıyla ele almış ve “Modern Zamanlar” adlı çalışmasında kavramı *“farklı mizaçlarına rağmen zamanın ortak bağı ve günümüz tarihleri ile insanlar tarafından ayırt edilen insan ırkının bir farklılığı”* olarak tanımlamıştır (Solmaz,2017: 81). Ortega kuşak kavramını hem bir değişim süreci hem de çözümlenmesi gereken bir görev olarak tanımlamıştır (Levickaite, 2010: 172).

Kuşaklarla ilgili çalışmalar yürüten bir diğer isim ise Maurice Debesse’dir. Debesse’ye göre kuşak kavramını 2 farklı açıdan ele almak gerekmektedir. Zira aile içerisindeki kuşak kavramı ile toplumsal anlamdaki kuşak kavramı mutlaka ayrı ayrı ele alınmalıdır. Debesse aile dışındaki toplumsal kuşakları *“birbirlerine yakın yaşlarda, akrabalık ilişkisi içerisinde olmayan ve aynı dönemde yaşamalarından ötürü benzer deneyimlere ve düşünce tarzına sahip olan insanlar”* olarak tanımlamıştır (Uysal, 2019: 5).

Hung’a göre ise kuşak kavramı ve bu kavramın insanlar üzerindeki etkileri sosyoloji, antropoloji ve sosyal psikoloji alanlarında genişçe yer bulmuştur ve kuşaklar aynı yaş grubuna ait, benzer deneyimler yaşamış ve ortak değerleri, inançları ve öncelikleri olan bireylerdir (Çevik Tekin ve Akgemci, 2016: 20).

Kuşak teorisine göre belirli tarihler arasında doğup büyümüş ve aynı yaş grubu içerisinde yer alan kişilerin içinde bulundukları dönemde yaşanan tarihsel olaylar, kültürel değişme, mevcut ekonomik durum ve teknolojik gelişmeler sonucunda bir takım kişilik özellikleri, değer yargıları, inanç sistemleri ve öncelikler oluşmakta ve aynı kuşaktaki kişiler bu sebeple benzer davranışlar sergilemektedir. Bununla birlikte her yeni kuşakta bu davranış özellikleri de değişime uğramaktadır (Tutgun Ünal ve Deniz, 2019: 1293; Smola ve Sutton, 2002: 364). Eski kuşağın yerine gelen her yeni kuşak kendi karakteristik özellikleri ve değer yargıları ile birlikte gelmektedir (Baysal Berkup, 2014: 218). Aynı zamanda kuşaklar ortak deneyimler, yaşam tecrübeleri ve değer yargılarıyla birbirlerine bağlı kalmaktadırlar (Törocsik, Szucs ve Kehl, 2014: 24).

Her kuşağın maruz kaldığı sosyoekonomik çevre, popüler kültür, yetiştirilme tarzları, aile biçimleri, eğitim sistemi gibi pek çok unsur önemli düzeyde farklılık içermekte ve bu farklılıklar her kuşağın kendine ait değerler sisteminin oluşmasını sağlamaktadır (Kağnıcıoğlu, Duyan ve Etcı, 2018: 72-73; Twenge ve Campbell, 2008: 863; Murpy, 2007: 7). Bu sebeple her kuşağın kendine özgü değer yargıları, tutum ve davranışları, olaylara bakış açıları, inançları, öncelikleri, güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır (Kanbur ve Şen, 2017: 120; Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017: 1035). Bu bağlamda her kuşak kendine has özellikleri neticesinde aynı kuşağa mensup oldukları bireylerle benzer özellikler göstermekte iken diğer kuşaklardan davranış ve tutum farklılıklarıyla ayrılmaktadırlar (Tolay, 2020: 127; Nişancı ve Yıldırım, 2017: 262).

Kuşakların tanımlanmasının ve sınıflandırılmasının temel unsuru doğum yıllarından daha ziyade bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri, yaşadıkları dönemde meydana gelen toplumsal olaylar ve politik kırılma noktaları olmaktadır (Solmaztürk ve Gürel, 2020: 1475; Akdemir vd., 2013: 13). Zira bir kuşağın tanımlanmasında bireylerin aynı tarihler arasında doğmuş olması yeterli değildir. Bunun yanında kişilerin benzer olayları yaşayarak benzer hayat tecrübeleri edinmiş olması, olaylara bakış açılarının, inançlarının, önceliklerinin, ilgi alanlarının da benzerlik göstermesi gerekmektedir (Parry, 2014: 4; Sarioğlu ve Özgen, 2017: 244; Büyüksulu, 2017: 3). Dünya üzerinde dönem dönem kuşakların tanımlanması ve sınıflandırılmasında etkili olan kırılma noktalarına; soğuk savaş, nükleer silahlı saldırı tehdidi, Berlin duvarının yıkılması, Sovyetler birliğinin dağılması, dönemsel hisse senedi piyasası çökmeleri, bunalımlar, durgunluklar, yaygın işsizlik oranları, küçülmeler, yeniden yapılanmalar vs. gibi durumlar örnek verilebilir (Macky, Gardner ve Forsyth, 2008: 858).

Aynı kuşaktaki bireyler yalnızca ortak yıllarını değil bunun yanında bu yıllar arasında gerçekleşen ve bireyleri ve toplumu derinden etkileyen sosyal ve tarihsel olayları da paylaşırlar (Sullivan vd., 2009: 286; Çetin Aydın ve Başol, 2014: 2, Aygenoğlu, 2015: 5). Geçmişten günümüze var olmuş tüm kuşaklar yaşadıkları zaman diliminde meydana gelen olaylardan etkilenecek farklı kişilik özelliklerine, bakış açılarına, değer yargılarına ve inanç sistemlerine sahip olmuşlardır (Albairaqdar, 2019: 1). Her kuşak yaşadığı dönemin koşullarına göre kendisine sosyal, siyasi ve kültürel anlamda bir kimlik oluşturmuş ve döneminin özelliklerini yansıtmıştır (Solmaz, 2017: 79).

1.2. Kuşakların Sınıflandırılması

Amerika’da farklı kuşaktan çalışan bireyler için Etik Kaynak Merkezi tarafından gerçekleştirilen Ulusal İş Ahlakı Anketi (NBES) ile birlikte 2011 yılında bir araştırma raporu yayınlanmıştır. Bu rapora göre kuşak farklılıkları ve kuşakların birbirlerini eleştirip, şikâyet etme durumları yeni bir olgu olmamakla birlikte eski tarihlere dayanmaktadır. Aynı zamanda bu durum kuşakların bir arada çalışıyor olmasını, üretimini ve iletişimini de son derece yakından etkilemektedir. Bu etkileme durumu ise farklı özelliklere sahip kuşakların sınıflandırılması gerekliliğini doğurmaktadır. Nitekim aynı çalışma ortamında üretim yapan farklı kişilik özelliklerine ve farklı çalışma anlayışlarına, farklı kariyer beklentilerine sahip olan bireylerin mevcut özelliklerine göre sınıflandırılması ve her kuşağın kendi özellik, bakış açısı ve beklentileri doğrultusunda hareket edilmesi etkin ve verimli bir üretim süreci için vazgeçilmez bir unsurdur (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 170).

Farklı kuşakları tanımlamak ve sınıflandırmak için sadece doğum yıllarının baz alınması eksik ve hatalı bir sınıflandırmaya neden olacaktır. Nitekim bir kuşağı bir araya getiren unsurlar doğum tarihlerinden çok daha fazlasıdır. Çünkü aynı kuşaktan bireyler sadece doğum yıllarını paylaşmakla kalmayıp dünyaya geldikleri tarihsel aralıktaki sosyal, kültürel ve ekonomik pek çok kırılma noktasını, önemli toplumsal olayları da paylaşmaktadırlar (Parry ve Urwin, 2011: 81; Kavak, 2020: 21; Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 170). Bu sebeple farklı kuşakları sınıflandırmak için doğum yıllarının yanında yaşadıkları tarihsel olayları, edindikleri hayat tecrübelerini, olaylara bakış açılarını, temel değer yargılarını da dikkate almak ve sınıflandırmayı bu etmenler etrafında gerçekleştirmek gerekmektedir (Solmaz, 2017: 85).

Zira literatür taraması yapıldığı takdirde savaşların, politik olayların, sosyoekonomik değişim süreçlerinin, teknolojik gelişmelerin, nüfus yapısında meydana gelen büyük değişimlerin, toplumun geçirdiği başarılı ve başarısız dönemlerin, işsizlik oranlarının ve daha pek çok etmenin kuşak sınıflandırmalarını etkilediği görülmektedir (Giden, 2019: 7, Solmaz, 2017: 85; Albairaqdar, 2019: 9). Bu bağlamda Büyük Buhran, II. Dünya Savaşı, Soğuk Savaş ya da nükleer savaş tehdidi, yüksek boşanma oranları, tek ebeveynli ailelerin sayısının artması, televizyonun icadı, enerji krizi, Berlin Duvarı’nın yıkılması, internetin ortaya çıkışı, Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği’nin yıkılışı ve Körfez Krizi gibi tarihsel kırılma noktalarını kuşakların farklılaşmasına neden olan olaylar olarak ele almamız mümkündür (Lancaster ve Stillman, 2002: 14; Albairaqdar, 2019: 9).

Dünya genelinde farklı zamanlarda farklı yazarlar tarafından gerçekleştirilen kuşak sınıflandırmaları incelendiği takdirde en temelde 5 farklı kuşakla karşılaşılmaktadır. Bunlar; Sessiz Kuşak, Baby Boomers Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı olarak adlandırılmaktadır (Tutgun Ünal ve Deniz, 2020: 1292; Özkan, 2017: 86).

Kuşak kavramı ve kuşak sınıflandırılması disiplinler arası pek çok farklı araştırmaya konu olmuştur (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 170). Ancak kuşak sınıflandırmaları ve adlandırılmalarıyla ilgili tam bir görüş birliğine varılmış, kuşakların nerede başlayıp nerde bittiğine dair belirli bir tanımlamanın yapılmış olduğunu söylemek mümkün değildir (Bayramoğlu, 2018: 16; Çinkır, 2018: 8; Açıkkol ve Salepçioğlu, 2019: 3). Zira literatürde farklı yazarlar tarafından farklı kuşak sınıflandırmaları yapılmış ve kuşaklara zaman zaman farklı isimler atfedildiği ve hatta kuşakların özelliklerinin dahi bire bir aynı yer almadığı gözlenmiştir (Reeves, 2007: 2, Solmaztürk ve Gürer, 2020: 1476; Ekşili ve Antalyalı, 2017: 91). Kuşak çalışmalarında evrensel olarak kabul edilen bir kuşak sınıflandırılmasına rastlanmamaktadır (Chen ve Choi, 2008: 602).

Kuşakların sınıflandırılması ülkeden ülkeye ve kültürden kültüre farklılık göstermektedir (Giden, 2019: 8; Albairaqdar ve Doğanalp, 2020: 56-57). Bu farklılığın en temel nedeni ise dünya üzerinde kuşakları etkileyen değişimler ve gelişmelerin tüm dünyada aynı zamanda aynı şiddette yaşanmaması ve bire bir aynı etkilere sebep olmamasından kaynaklanmaktadır (Kavak, 2020: 22, Büyüksulu, 2017: 4; Çelik, 2014: 5). Bu sebeple kuşak sınıflandırmaları da toplumlara ve toplumların yaşadıkları tarihsel olayların zaman ve şiddetine göre farklılık göstermektedir (Çinkır, 2018: 9). Kuşakları başlatan tek bir olay bulunmamakla birlikte daha çok geçiş süreciyle birlikte yeni bir dönem başladığı için tarihler konusunda farklılıkların olması da olağan karşılanmaktadır (Yazıcı, 2019: 9; Aygenoğlu, 2015: 6).

Tüm bu bahsi geçen sebeplerle birlikte sadece dünyada farklı ülkelerde yaşanan tarihsel olayların yılları ve etkileri değişmekle kalmayıp aynı zamanda kültürel mihenk taşları da ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Örneğin; İsrail’de kuşaklar genellikle savaşlarla tanımlanmakta ve bu sebeple kuşaklar daha kısa süreli tutulmaktadır, öte yandan ABD’deki nesiller ise genel olarak doğum oranlarına göre ve II. Dünya Savaşı gibi toplum üzerinde etkisi büyük olan olaylarla birlikte tanımlanmaktadır (Deal, Altman ve Rogelberg, 2010: 195; Tolbize, 2008: 2; Süral Özer, Eriş ve Timurcanday Özmen, 2013: 125).

Türkiye’de ise yapılan kuşak sınıflandırılmasına göre genel olarak; 1925-1945 yılları arasında doğanlar Sessiz Kuşağı, 1945-1964 yılları arasında doğanlar Baby Boomers Kuşağını, 1965-1979 yılları arasında doğanlar X Kuşağını, 1980-1999 yılları arasında doğanlar Y Kuşağını ve 2000 ve sonrası doğanlar ise Z Kuşağını oluşturmaktadır (Kazancı Tolu, 2019: 7).

Çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan kuşak sınıflandırmaları ve bu çalışmada kullanılacak olan kuşak sınıflandırması Tablo 1.1.’de gösterilmiştir;

Tablo 1.1. Kuşak Sınıflandırmaları (Reeves, 2007: 3; Crumpacker ve Crumpacker, 2007: 351; Kyles, 2005: 54; Glass, 2007: 99; Bencsik, Horvath Csikos ve Juhasz, 2016: 92, Haynes, 2011: 99; Kupperschmidt, 2006: 4-5; Tapscott, 2009:11-15; Bursch, 2014: 3; Shragay ve Tziner, 2011: 143; Notter, 2002: 2; Twenge vd., 2010: 1118; Lewis ve Wescott, 2017: 3; Lester vd., 2012: 342; Parry ve Urwin, 2011: 80; Murpy, 2007: 9; Desy, Reed ve Wolanskyj, 2017: 245; Baysal Berkup, 2014: 218; Değirmenci, 218: 5; Evlek, 2019: 12; Ünlü ve Çiçek, 2019: 449; Dereli ve Toruntay, 2015: 3, Aygenoğlu, 2015: 7; Bekmezci, 2017: 104; Öz, 2015: 5).

Yazarlar	Sessiz Kuşak	Baby Boomers Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Howe- Strauss, 1991	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	
Zemke-Raines-Filipczak, 2000	Eski Askerler Kuşağı (1922-1943)	Bebek Patlaması Kuşağı (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler Kuşağı (1980-1999)	
Lancaster-Stillmann, 2002	Gelenekçiler (1900-1945)	Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı (1981-1999)	
Martin-Tulgan, 2002	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar Kuşağı (1978-2000)	
Oblinger-Oblinger, 2015	Yetişkinler Kuşağı (...-1946)	Bebek Patlaması Kuşağı (1947-1964)	X Kuşağı (1964-1980)	Y Kuşağı (1981-1995)	Z Kuşağı (Milenyum Kuşağı) (1995-...)
Kupperschmidt, 2006	Gelenekseller (...-1944)	Baby Boomers Kuşağı (1944-1960)	X Kuşağı (1961-1980)	Y Kuşağı (1981-2000)	
Crumpacker-Crumpacker, 2007	Gaziler (1929-1945)	Baby Boomers Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-1999)	
Kyles, 2005	Sessiz Kuşak (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-1999)	Z Kuşağı (2000-...)
Parry- Urwin, 2011	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Baby Boomers (1943-1960)	X Kuşağı (1961-1981)	Y Kuşağı (1982-...)	
Twenge vd., 2010	Sessiz Kuşak (1925-1945)	Baby Boomers Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1981)	Y Kuşağı (1982-1999)	Z Kuşağı (2000-....)
Williams- Page, 2011			X Kuşağı (1965-1976)	Y Kuşağı (1977-1994)	Z Kuşağı (1994-...)

Tablo 1.1. (devamı)

Glass, 2007	Gaziler (1925-1940)	Baby Boomers Kuşağı (1941-1960)	X Kuşağı (1961-1976)	Milenyum Kuşağı (1977-1992)	
Bencsik- Horvath Csikos- Juhasz, 2016	Gaziler (1925-1946)	Baby Boomers Kuşağı (1946-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Y Kuşağı (1980-1995)	Z Kuşağı (1995-2010)
Haynes, 2011	Gaziler (1922-1945)	Baby Boomers Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı (1981-2000)	
Bursch, 2014	Sessiz Kuşak (1928-1945)	Baby Boomers Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-1995)	Z Kuşağı (1996-...)
Shragay- Tziner, 2011		Baby Boomers Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1982)	Y Kuşağı (1982-...)	
Notter, 2002	Olgun Kuşak (1920-1940)	Baby Boomers Kuşağı (1940-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Y Kuşağı (1980-2000)	
Lewis- Wescott, 2017	Gaziler (...-1946)	Baby Boomers Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-2000)	
Lester vd., 2012	Gelenekçiler (...-1946)	Baby Boomers Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1981)	Y Kuşağı (1982-2000)	
Murpy, 2007	Savaş Kuşağı (...-1945)	Baby Boomers Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı (1980-2000)	
Crampton-Hodge, 2009	Sessiz Kuşak (1925-1945)	Baby Boomers (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-1999)	
Akdemir vd., 2013	Sessiz Kuşak (1925-1945)	Baby Boomers (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-2000)	Z Kuşağı (2001-...)
Çetin Aydın-Başol, 2014		Baby Boomers (1945-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı (1981-2000)	Z Kuşağı (2000-...)
Adıgüzel- Batur-Ekşili, 2014	Sessiz Kuşak (1925-1945)	Baby Boomers (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-2001)	Z Kuşağı (2002-2020)
Metin- Kızıldağ, 2017	Sessiz Kuşak (1925-1945)	Baby Boomers Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-1999)	Z Kuşağı (2000-...)

Tablo 1.1. (devamı)

Yelkikalan-Altın, 2010	Sessiz Kuşak (1925-1945)	Baby Boomers Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-1984)	
Seçkin, 2005	Sessiz Kuşak (...-1945)	Baby Boomers Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı (1980-1995)	Z Kuşağı (1995-...)
Baysal Berkup, 2014	Gelenekçiler (1900-1945)	Baby Boomers Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-1994)	Z Kuşağı (1995-...)
Düzgün, 2020	Sessiz Kuşak (1922-1945)	Baby Boomers Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı (1981-2000)	Z Kuşağı (2001-2020)
Açıkkol-Salepçioğlu, 2019	Sessiz Kuşak (1925-1945)	Baby Boomers Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-1999)	Z Kuşağı (2000-...)
Ünlü- Çiçek, 2019	Sessiz Kuşak (1925-1945)	Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-1999)	Z Kuşağı (2000-...)
Dereli- Toruntay, 2015	Sessiz Kuşak (1900-1945)	Baby Boomers Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-1999)	Z Kuşağı (2000-2020)
Keleş, 2011		Baby Boomers Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-1999)	Z Kuşağı (2000-2021)
Aygenoğlu, 2015	Yetişkinler (...-1946)	Bebek Patlaması Kuşağı (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı (1981-1995)	Z Kuşağı (1995-....)
Bekmezci, 2017	Sessiz Kuşak/ Emektarlar/ Gelenekselciler (1923-1945)	Baby Boomers Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1964-1979)	Y Kuşağı (1980-1999)	
Çalışmada Kullanılan Kuşak Sınıflandırması	Sessiz Kuşak (1925-1945)	Baby Boomers Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-1999)	Z Kuşağı (2000-...)

Literatürde kuşakların sınıflandırılmasında farklı görüşler bulunmakla birlikte başlangıç ve bitiş tarihleriyle ilgili bilgi beyan edilen 4 kuşak üzerinde durulmaktadır. Bunlar; Sessiz Kuşak, Baby Boomers Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağıdır. Ulusal ve uluslararası literatürde Z Kuşağı sınıflandırmaya pek fazla dâhil edilmemiştir. Bunun nedeninin kuşak sınıflandırılması yapan dönem araştırmacılarının bulundukları zaman diliminde dünyada gerçekleşen olayların ve yaşam biçimlerinin

bu kadar hızla değişime uğrayacağına tahmin edilememesi olması muhtemeldir (Solmaz, 2017: 86-88).

Kuşakları belirli dönemlere göre sınıflandıran yazarların yanında Lancaster ve Stillman gerçekleştirmiş oldukları çalışmada “cusper” adlı başka bir grubun da varlığından söz etmişlerdir. Bu grubu “iki kuşak arasında konumlandırılmış ve kuşaklar arası boşluğu dolduran bir kişi” olarak tanımlamışlardır. Yani bu kavram doğum tarihleri itibariyle iki kuşağın arasındaki son ve başlangıç dönemlerinde doğanları ifade etmektedir. Örneğin; 1975-1980 tarihleri arasında doğmuş bir birey hem X Kuşağı hem de Y Kuşağının yaşamış olduğu tarihlerde yaşamış ve bunun yanında sosyal, kültürel ve ekonomik olaylardan etkilenmişlerdir. Eğer kişi kendisini doğum yılları itibariyle X Kuşağı ama davranışsal özellikleri itibariyle Y Kuşağı olarak görüyorsa bu durum Lancaster ve Stillman tarafından adlandırılan “cusper” kavramına örnektir (Reeves, 2007: 9-10; Solmaz, 2017: 88).

1.2.1. Sessiz Kuşak

1925-1945 yılları arasında dünyaya gelen bireylere “Sessiz Kuşak” ismi verilmektedir. Sessiz kuşağın başlangıç ve bitiş tarihlerinin saptanması konusunda belirli fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Örneğin; çeşitli kaynaklarda sessiz kuşak üyeleri 1945 senesinden önce dünyaya gelmiş bireylerden meydana gelmekte iken, bazı kaynaklarda 1946 senesinden önce dünyaya gelmiş bireylerden, bazı kaynaklarda ise 1923-1945 yılları arasında dünyaya gelmiş bireylerden meydana gelmektedir (Kavak, 2020: 24). Öte yandan bazı kaynaklarda ise bu kuşağın doğum tarihleri 1900 yılına kadar dayandırılmakta ve 5 döneme ayrılmaktadır. İlk dönem 1900-1914 yılları arasını kapsayan Büyük Değişim Kuşağı’dır. Bu kuşak I. Dünya Savaşı’na kadar olan sürede doğanları kapsamaktadır. İkinci dönem 1914-1948 yıllarını kapsayan dönemde dünyaya gelen I. Savaş Kuşağı’dır. Bu kuşak I. Dünya Savaşı’nın getirdiği olumsuz yaşam koşulları ve güvensiz ortama doğmuş kişilerden oluşmaktadır. Savaşın yıpratıcı koşulları ve geride bıraktığı olumsuzluklar kuşak üyelerinin hayatlarını olumsuz yönde etkilemiştir. Üçüncü dönem 1918-1929 yılları arasında doğmuş olan Ümit Kuşağıdır. Bu kuşağa Ümit Kuşağı denilmesinin sebebi I. Dünya Savaşı’ndan sonra doğan bireylerin umutla dünyaya gelmesidir. Dördüncü dönem ise 1929-1939 yıllarını kapsayan Buhran Kuşağıdır. Bu kuşak dünyaya gözlerini Büyük Ekonomik Buhran ile birlikte açmış ve buhranın sebep olduğu tüm olumsuz koşulları yaşamları boyunca üzerlerinde hissetmişlerdir. Nitekim bu dönemde tüm dünyada ciddi anlamda bir ekonomik kriz baş göstermiş, açlık, kıtlık ve işsizlik dönemin öne çıkan olumsuzlukları olmuştur. Beşinci ve son dönem ise 1939-1945 yıllarını arasını kapsayan II. Savaş Kuşağıdır. Bu dönemde dünyaya gelen kuşak üyeleri bir önceki savaştan daha yıkıcı ve etkileri daha uzun sürecek bir savaş döneminde dünyaya gelmiş ve hayatta kalma mücadelesi vererek büyümüşlerdir (Dereli ve Toruntay, 2015: 3-4; Giden, 2019: 8-9; Değirmenci, 2018: 6; İzmirlioğlu, 2008: 43).

Sessiz kuşak kavramı ilk olarak 5 Haziran 1951 yılında yayımlanan “Genç Kuşak” başlıklı makalede kullanılmış ve daha sonra literatürde bu şekilde kullanılmaya devam etmiştir (Solmaz, 2017: 89; Albairaqdar, 2019: 11). Bu kuşak aynı zamanda “gaziler, eski askerler, sessizler, en büyük kuşak, gelenekselciler, sadık kuşak, emektar kuşak, depresyon bebekleri, radyo bebekleri, yetişkinler, erişkinler, olgunlar ve uyumlu kuşak” gibi kavramlarla da ifade edilmektedir (Tolbize, 2008: 3; Düzgün, 2020: 220; Solmaz, 2017: 89; Albairaqdar, 2019: 11; Yazıcı, 2019: 10).

Sessiz kuşağı oluşturan bireyler II. Dünya Savaşı’nın yaşandığı yıllarda savaşa katılamayacak kadar ve kendilerinden bir önceki kuşak gibi savaş kahramanı olamayacak kadar küçük yaşta olmalarına rağmen bu savaşın zorluklarını, geride bıraktıkları olumsuzlukları en fazla hisseden kuşak olmuştur. Bu sebeple bu kuşağa aynı zamanda “Savaş Kuşağı” adı da verilmektedir (Özkan, 2017: 87; Usta, 2014: 22; Nişancı ve Yıldırım, 2017: 263).

Bu kuşağın doğup büyüdüğü dönemde karşılaştıkları ve hayat anlayışlarını şekillendiren en önemli tarihsel olaylar II. Dünya Savaşı ve 1929 Büyük Ekonomik Buhan’dır (Düzgün, 2020: 220; Tolbize, 2008: 3; Baysal Berkup, 2014: 219). Bunun yanında Hiroşima ve Nagazaki’ye atılan atom bombaları, ırkçılık meselesi, radyonun altın çağı, televizyonun icadı, seri üretimin gelişmesi ve işçi sendikalarının yükselişi, Hitler’in Rusya’yı işgal etmesi gibi olaylar da Sessiz Kuşağın şahit olduğu diğer tarihsel ve sosyal olaylar arasında yer almaktadır (Solmaz, 2017: 90; Murpy, 2007: 9; Sever İşçimen, 2012: 5; Ekşili ve Antalyalı, 2017: 91; Uysal, 2019: 6). Ülkemizde ise bu dönemde yaşanan önemli tarihsel ve sosyal olaylar arasında; imparatorluğun yıkılarak yeni bir cumhuriyetin kurulması, yeni bir devlet ve toplum düzeninin inşa edilmesi, tek partili hayattan çok partili hayata geçilmesi ve gerçekleştirilen pek çok inkılap örnek olarak gösterilebilir (Uysal, 2019: 6-7; Kazancı Tolu, 2019: 7; Acılıoğlu, 2017: 24).

Sessiz kuşak üyeleri II. Dünya Savaşı’nın getirdiği yüksek otoritenin ve korkuya dayalı saygının hâkim olduğu, Büyük Buhan nedeniyle ortaya çıkıp tüm dünyayı derinden etkileyen işsizlikle birlikte iş ve güvenlik kavramlarının son derece önemli bir konuma geldiği, yaşanan kıtlık ve açlık nedeni ile zorlu yaşam şartlarının hâkim olduğu bir ortamda dünyaya gelmiş ve yaşamlarını sürdürmüşlerdir (Çınkır, 2018: 21; Özkan, 2017: 87; Büyüksulu, 2017: 6). Öyle ki 1929 yılında patlak veren ekonomik kriz neticesinde ihtiyaç sahibi aç insanlar gıda ve çorba kuyruklarına girerek ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmışlardır (Kazancı Tolu, 2019: 7). Bu dönemde insanlar savaş ve ekonomik buhran koşullarında hayatta kalma mücadelesi vermek zorunda kalmışlardır (Doğan ve Gülay, 2019: 704). Bu dönemde bilgi üretimi yalnızca savaş teknolojisi üzerinedir ve aynı zamanda II. Dünya Savaşı’nın bitimine doğru atılmış olan atom bombasının etkileri de hem Doğuda hem de Batıda olmak üzere yalnızca Sessiz kuşak üyelerini etkilemekle kalmayıp bu kuşaktan sonraki kuşak üyelerini de yakından etkilemiştir (Yazıcı, 2019: 11).

Bu savaş ve buhran koşulları Sessiz kuşağın aile yapılarını, iş yaşamlarını, toplumsal değerlerini ve devlet yönetim şeklini yakından etkilemiştir (Yazıcı, 2019: 11). II. Dünya Savaşı'ndan geriye kalan ortamda ve Ekonomik Buhran nedeniyle yaşanan işsizlik ortamında bireyler daha temkinli, daha tasarruflu ve sade bir hayat sürmeye yönelmişlerdir (Toruntay, 2011: 69; Baysal Berkup, 2014: 219). Bu kuşağın üyeleri geniş aile yapısı içerisinde büyüyen, yoğun komşuluk ilişkileri kuran, aileye, topluma ve ülkelerine güçlü bağlılık duyan, güven duygusuna önem veren, uyumlu, otoriteye saygılı, sadık, çok çalışkan, vatansever ve devletçi bireyler olmuşlardır (Öz, 2015: 6; Bursch, 2014: 4; Lewis ve Wescott, 2017: 3; Akdemir vd., 2013: 14; Konakay, 2018: 81; Murpy, 2007: 9).

Sessiz Kuşağın kişilik özellikleri (Solmaz, 2019: 90; Tolbize, 2008: 3; Göktaş, 2017: 382; Metin ve Kızıldağ, 2017: 343; Costanza ve Finkelstein, 2015: 312; Latif ve Serbest, 2014: 138; Ashraf, 2018: 1; Demirkaya vd., 2015: 191; Notter, 2002: 2-3; Aygenoğlu, 2015: 8; Düzgün, 2020: 220);

- İçine kapanık
- Temkinli
- Yenilik üretmeyen
- Değişimi sevmeyen
- Kayıtsız
- Maceracı olmayan
- Güven duygusunu önemseyen
- Otoriteye son derece saygı duyan
- Hiyerarşik organizasyon yapılarını tercih eden
- Tatminkâr
- Fedakâr
- Sabır eşiği yüksek
- Denge ve düzeni tercih eden
- İş hayatında muhafazakâr
- Kurallara bağlı
- Kendilerini yaptıkları işe adayan
- Uyumlu

- İş değiştirme kavramına inanmayan
- Teknolojiye yavaş uyum gösteren
- Genç kuşaklardan koşulsuz saygı bekleyen
- İyi yapılmış işin ödüllendirilmesini bekleyen
- Takım çalışmasını tercih eden ve işbirliğine önem veren

Bu kuşak çalışma hayatında en disiplinli kuşaktır. Kadınların ev yaşantısını devam ettirmek ve ailelerine bakmak adına evde kaldığı bunun yanında erkeklerin çalışma hayatında lider konumda olduğu bir dönemde yetişmişlerdir. Çalışma hayatına girdikleri andan itibaren yalnızca bir liderle çalışacaklarını ve belirli bir alanda emekli oluncaya kadar istihdam edilecekleri düşüncesiyle kariyerlerine başlamışlardır. Bu kuşak üyeleri çalışma yaşamında “yaşamak için çalışmak” felsefesini benimsemişlerdir ve sloganları “Tanrıya şükür pazartesi! ”dır (Usta, 2014: 22; Öz, 2015: 6; Zemke, Raines ve Filipczak, 2013: 14; Baysal Berkup, 2014: 220). Savaş yıllarının ve Büyük Buhran’ın getirdiği olumsuz koşulları tecrübe ederek büyümüş olan kuşak üyeleri iş yaşamında “sıkı çalışmak, yaşamak için çalışmak ve zevkten önce iş” anlayışlarını benimsemişlerdir (Baysal Berkup, 2014: 219; Uysal, 2019: 7). Kuşak üyeleri çalışmayı hayatlarının merkezine yerleştirmişlerdir ve çalışmayı temel bir gereklilik hatta bir zorunluluk olarak görmektedirler (Haynes, 2011: 100; Kavak, 2020: 24). Boş zaman bu kuşağın üyeleri için sıkı çalışmanın ödülü olarak değerlendirilir (Notter, 2002: 2-3). Onlara göre bir işin başarıyla tamamlanması ancak yüksek fedakârlık, sıkı çalışma ve sabırla mümkün olmakta ve bir işin tamamlanması o işten zevk almaktan daha önce gelmektedir (Dereli ve Toruntay, 2015: 5). Disiplin onlar için çok önemli bir kavramdır. Güçlü bir iş ahlakına sahiptirler. Çalıştıkları şirketlere, yöneticilerine ve yaptıkları işlerine sıkı sıkıya bağlı ve otoriteye son derece saygı duyan bireylerdir (Haynes, 2011: 99; Çevik Tekin ve Akgemci, 2016: 23; Bursch, 2014: 4).

Sessiz kuşak üyeleri yetiştikleri olumsuz koşullar nedeniyle yaşanan sıkıntılara, açlık, kıtlık ve işsizlik gibi olumsuz durumlara tepki göstermeden durumu kabullenerek hayatlarını sürdürmeye çalışmışlardır. Kuşak üyeleri yaşanan ekonomik sorunlar karşısında tasarruf etme yoluna başvurmuş, çalışkan, tutumlu ve temkinli olmayı benimsemiş, risk almaktan kaçınmış, otoriteye karşı itaatkâr ve uyumlu bir tavır sergilemiş, dengeli ve düzenli bir hayat sürmeyi arzularak sadelikten yana olmuşlardır (Korkmaz, 2019: 9-10; Sever İşçimen, 2012: 4; Çınkır, 2018: 10). Bu kuşağın üyeleri yüksek tasarruf etme eğilimleri ile ABD'deki en zengin yaşlı nüfus olarak tanımlanmışlardır (Ashraf, 2018: 1).

Sessiz kuşak üyelerinin en belirgin özelliklerinden biri yaşadıkları olumsuz deneyimler neticesinde olaylara daha garantici yaklaşımları ve hiçbir konuda risk almak istememeleri olmuştur (Karaçetin ve Akbaş, 2019: 242-243; Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 171). Öte yandan risk almak istemedikleri alanların başında çalışma hayatı gelmektedir. Nitekim bu kuşak üyeleri uzun süre hatta

emekli oluncaya kadar aynı işte ve işyerinde çalışmayı hedeflemekte ve iş değiştirme kavramına sıcak bakmayarak bu durumu riskli bulmaktadırlar (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 171). Sessiz kuşak üyelerinin genellikle tüm çalışma yaşamlarını bir kurumda geçirdikleri bilinmektedir (Spiro, 2006: 17). Çalıştıkları kurumdan kolay kolay vazgeçememekte ve kurumlarına ve yaptıkları işlere kendilerini adamaktadırlar (Büyüksulu, 2017: 7). Sessiz kuşak üyeleri ortak amaçlar uğruna yüksek çaba sarf ederek kendi isteklerini ve menfaatlerini ikinci planda tutarak çalışmaktadırlar (Metin ve Kızıldağ, 2017: 343). Aynı zamanda bu kuşak çalışanları tecrübenin geçen yıllar içerisinde kazanılacağına inanmakta, kıdemi yaşla ilişkilendirmekte ve işletme içindeki mevki ilerlemesinin çalışılan yılla doğru orantılı olduğunu düşünmektedirler. Onlara göre en yaşlı çalışan en kıdemli çalışan olmalıdır ve her şeyin en iyisini, doğrusunu o bilmektedir (Baysal Berkup, 2014: 220; Korkmaz, 2019: 35-36; Kavak, 2020: 24). Onlar için en büyük motivasyon kaynağı ağır ve zorlu çalışma şartlarında gereken tüm çabayı gösterdikten sonra emeklilik hakkını elde edebilmeleridir (Bekmezci, 2017: 104).

Bu kuşağa göre yöneticiler saygı duyulması gereken kişilerdir ve verilen emirlere itaat edilmesi gerekmektedir (Kupperschmidt, 2006: 5; Baysal Berkup, 2014: 220). Nitekim bu kuşak üyeleri çatışma ortamından hoşlanmamakta ve fikir ayrılıkları yaşasalar dahi sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Kelgökmen İlic ve Yalçın, 2017: 137; Tolbize, 2008: 3). Ayrıca bu kuşak üyeleri yöneticilerinin uzun vadeli hedefler koyan, adil ve tutarlı olan ve iş beklentilerini net bir şekilde ifade eden bireyler olmasını tercih etmektedirler (Bursch, 2014: 4). Sessiz kuşak üyelerinin tercih ettiği iletişim şekli resmi biçimde yazılmış kısa notlardır. Doğrudan posta ya da yazılı iletişim gibi açık, net ve basit bilgileri almayı tercih etmektedirler (Çınkır, 2018: 21; Aygenoğlu, 2015: 7).

1.2.2. Baby Boomers Kuşağı

1946-1964 yılları arasında dünyaya gelen bireylere “Baby Boomers Kuşağı” adı verilmektedir. Baby Boomers yani Bebek Patlaması Kuşağı ismini II. Dünya Savaşı nedeni ile gerçekleşen ani nüfus artışından dolayı bu dönemler arasında dünyaya gelen 1 milyar bebekten almaktadır (Chen ve Choi, 2008: 602; Cennamo ve Gardner, 2008: 892; Çınkır, 2018: 11). Bu dönem arasında sadece 1942’de 3 milyon bebek dünyaya gelirken 1957 yılında 4,3 milyon bebek dünyaya gelmiştir (Yang ve Guy, 2006: 269). Bu dönemde ülkemizde yaklaşık olarak 8 milyon bebek, ABD’de yaklaşık 78 milyon bebek dünyaya geldiği bilinmekte iken ayrıca ABD’de yaklaşık 19 yıl boyunca her 17 dakikada bir çocuk dünyaya geldiği, 1964 yılına gelindiğinde Baby Boomers kuşak üyelerinin ABD nüfusunun yüzde 40’ını temsil ettiği bilinmektedir (Korkmaz, 2019: 10; Konakay, 2017: 81; Düzgün, 2020: 220).

Bu dönemde bu denli fazla çocuğun dünyaya gelmesi; II. Dünya Savaşı’ndan sonra azalan nüfusun toparlanmasını amaçlamak, ekonomik buhranın etkilerinin azalması sonucu ertelenen çocuk

isteğinin yeniden gündeme gelmesi, bireylerin kendilerini baskı altında hissettikleri savaş döneminin nihayet son bulmuş olması, ülkeler için artık daha fazla istikrar ortamının mevcut olması, kişilerin maddi refah seviyesinin iyileşmesi ve aynı zamanda tıptaki gelişmelerden dolayı bebek ölüm oranlarının düşmesi ile ilişkilendirilmektedir (Kavak, 2020: 25; Tapscott, 2009: 11; Konakay, 2017: 81; Özkan, 2017: 89; Kuyucu, 2017: 848).

Baby Boomers Kuşağı sayıca fazla olmaları nedeni ile “toplumu yeniden şekillendiren kuşak” olarak tanımlanmışlardır (Akdemir vd., 2013: 14; Aygenoğlu, 2015: 8). Bu kuşağın üyeleri yüksek nüfuslarından dolayı hayatları boyunca ekonomiyi, finansal dengeleri, çalışma hayatını ve hatta emekli olurken de sosyal güvenlik kurumları, sağlık kurumları gibi sistemleri yakından etkilemişlerdir (Aygenoğlu, 2015: 9; Glass, 2007: 99; Demirkaya vd., 2015: 192; Sever İşçimen, 2012: 6). CQ Press tarafından 2007 yılında yayınlanan yazıda Baby Boomers kuşağının bu etkileri şu şekilde özetlenmiştir; 1940-1950’li yıllarda yüksek doğum oranları nedeni ile şehrin çevresindeki yerleşim alanlarının gelişmesi, 1960’larda kolej eğitiminin yaygınlaşması, aynı yıllarda uyuşturucu kullanımının ve savaş karşıtı söylemlerin de artması, 1980’lerde politikada öncü olmak, 1990’larda ise emeklilik sistemlerinin ve fonlarının oluşturulmasında rol oynamak bu kuşağın etkileri arasında gösterilebilir (Sever İşçimen, 2012: 6; Özkan, 2017: 89).

Harris Interactive Poll adlı kuruluşun yaptığı farklı nesillerden bireylerin birbirine bakış açısını ve toplumdaki durumlarını araştıran bir çalışmanın sonuçlarına göre Baby Boomers Kuşağı’nın topluma olumlu etkisi en fazla olan, toplumsal bilinci en yüksek olan ve en üretken kuşak olarak kabul gördüğü sonucuna ulaşılmıştır (Demirkaya vd., 2015: 188). Aynı zamanda 1967 yılında Time dergisinde bu kuşak “Yılın İnsanı” olarak isimlendirilmiştir (Howe ve Strauss, 1992: 1).

Baby Boomers kuşağının dünyaya geldiği ve yetiştiği dönemde yaşanan bazı siyasi ve sosyal olaylar; 1969 yılında dünyanın gördüğü en çılgın festival olan Woodstock’a katılım, Türkiye’nin NATO’ya üye olması, Vietnam Savaşı, Başkan Kennedy suikastı, Watergate skandalı, 1959 yılında gerçekleşen Küba Devrimi, Çin’deki kültür devrimi, sivil haklar ve kadın hakları hareketi, çocuk felci aşısı, dönemin sonlarına doğru doğum kontrol haplarının tanıtılması, çok sayıda otomobilin kullanımı, İlk transistörlü radyonun kullanılması, televizyonun gelişmesi, Rock’n Roll ve uzay yarışı şeklinde sıralanabilir (Tolbize, 2008: 2; Murpy, 2007: 10; Solmaz, 2017: 91; Twenge vd., 2010: 1120; Smola ve Sutton, 2002: 364; Kaifi, Nafei, Khanfar ve Kaifi, 2012: 89; Yang ve Guy, 2006: 270; Sullivan vd., 2009: 287; Glass, 2007: 99; Bursch, 2014: 5; Uysal, 2019: 7-8; Bolelli, 2019: 374; Çemberci ve diğerleri, 2014: 60). Türkiye’de ise bu dönemde yaşanan bazı olaylar; tek partili hayattan çok partili hayata geçiş, 27 Mayıs 1960 İhtilali, cumhurbaşkanı ve hükümet üyelerinin tutuklanması, Adnan Menderes’in idamı şeklinde sıralanabilir (Uysal, 2019: 8; Toruntay, 2011: 71).

Bu kuşağın yetiştiği dönemde ortaya çıkan bazı düşünce akımları; kadın-erkek eşitliği, ırk ayrımına karşı mücadele ve çevreye duyarlı olmaktır (Levickaite, 2010: 171; Akdemir vd., 2013: 14-

15). Büyüyüp yetiştikleri dönemde bireylere empoze edilen bazı mesajlar ise; “ olmak istediğin her şeyi ol, dünyayı değiştir, başkalarıyla iyi çalış ve beklentileri karşıla ”dır (Murphy, 2007: 11).

Bu kuşağa maruz kaldıkları olaylar sebebiyle “Unutulmuş kuşak, Woodstock kuşağı ve Vietnam kuşağı” gibi isimler de verilmektedir (Düzgün, 2020: 220). Aynı zamanda kuşak üyelerine hem anne-babalarına baktıkları hem de kendi çocukları ve torunlarına baktıkları için “Sandviç Kuşağı” adı da verilmektedir (Kupperschmidt, 2000: 69; Giden, 2019: 10).

Kendisinden önceki kuşağa göre daha rahat olan bu kuşak savaş sonrası yaşanan yokluk ve sıkıntılar sebebiyle refaha, mal ve hizmetlere büyük bir özlem duymuş ve harcama ve eğlenmeye meyilli bir kuşak olarak yetişmişlerdir (Çinkır, 2018: 11; Mert ve Neslihanoglu, 2020: 929). Çoğunlukla iki ebeveynli ailelerde, güvenli okullarda ve savaş sonrası hâkim olan refah ortamında büyümüşlerdir (Gürsoy, Maier ve Chi, 2008: 451). Baby Boomers Kuşağı 1950’li 1960’lı yıllarda takım elbiseli ve sert mizaçlı öğretmenler tarafından eğitilmiş, aile reisi olan babalarının onlar için en iyisini düşündüğünü savunan aileler tarafından büyütülmüşlerdir (Yazıcı, 2019: 13). Bu kuşak yalnızca babası çalışan annesi ise evde çocuk bakan son nesildir (Toruntay, 2011: 70). Bu dönemde kadınların yalnızca bakım ve eğitim gibi meslek dallarında çalışması mümkün görüldüğü için çalışma hayatında yer alsalar dahi genellikle bu meslek gruplarının dışına çıkamamışlardır (Usta, 2014: 26).

Baby Boomers Kuşağının Kişilik Özellikleri (Kağnıcıoğlu, Duyan ve Etcı, 2018: 73; Tolbize, 2008: 3; Notter, 2002: 3; Gürbüz, 2015: 41; Bursch, 2014: 5; Akgemci ve Kalfaoğlu, 2018: 235; Becton, Walker ve Jones Farmer, 2014: 3; Aka, 2018: 121; Yıldırım alp ve Güvenç, 2020: : 59; Atılğan, 2019: 4; İnce, 2018: 106; Çetin Aydın ve Başol, 2014: 3; Latif ve Serbest, 2014: 139);

- Hırslı
- Azimli
- Çalışkan
- Rekabetçi
- Mükemmeliyetçi
- Pragmatist
- Vizyoner
- Ümitli
- Takım çalışmasına önem veren
- İşkolik
- Fedakâr

- Süreç odaklı olma
- Elindeki ile yetinmeyi bilen
- Bağlılık duyguları yüksek, sadık
- Örgütün menfaatlerini kendi menfaatlerinden üstün tutan
- Çatışmalardan kaçınan
- Hayata karşı beklentilerinin karşılanmış olduğunu düşünen, tatminkâr
- Otoriteye karşı saygılı
- Gelenekselci
- İş değiştirme fikrine sıcak bakmayan
- Uzun süreli istihdam için çaba gösteren
- Kendine aşırı güvenen
- Kriz anlarında bile serinkanlı ve iyimser davranabilen
- Hayallerini gerçekleştirmek için emekliliği bekleyen
- İhtiyaç duyduğu takdirde teknolojiye başvuran

Sessiz kuşak üyeleri çalışmanın yapılacak en doğru şey olduğu düşüncesi ile çalışmakta iken Baby Boomers kuşağı üyeleri daha çok çalışmayı hayatlarını devam ettirebilmek için bir zorunluluk olarak gördükleri için çalışmaktadır (Usta, 2014: 26). Baby Boomers kuşak üyeleri anlamlı buldukları işte çalışmak istemekte (Chen ve Choi, 2008: 602) ve zor işin, uzun saatler çalışmanın bir erdem olduğuna inanmaktadırlar ve çok iyi çalıştıkları, kendilerini işe adadıkları takdirde iyi yaşam standartlarına sahip olabileceklerini düşünmektedirler. Hayatlarını devam ettirebilmek için çalışmak zorunda olduklarını, bugün ne kadar fazla çalışırlarsa ileride o kadar rahat edeceklerine inanmaktadırlar ve “şimdi çalış, ileride rahat edersin” düşüncesiyle hareket etmektedirler. Bu kuşak üyeleri işkolik gibi görünme eğilimindedirler çünkü işe olan bağlılığın çalışılan saatle ölçüldüğünü düşünmektedirler. Kuşak üyeleri çalışmadan para kazanmayı ayıp saymakta ve çalışmak için yaşamaktadırlar. Fedakârlığın başarı için ödenmesi gereken bir bedel olduğuna inanmaktadırlar. Öyle ki bireyler çalışma ortamlarını ikinci evleri olarak görmektedirler ve işkolik olma eğilimlerinden dolayı zaman zaman iş-aile dengesini sağlayamamaktadırlar (Metin ve Kızıldağ, 2017: 344-346; Benson ve Brown, 2011: 1; Çelik, 2014: 10; Acıhoğlu, 2017: 24-25; Baysal Berkup, 2014: 220; Cennamo ve Gardner, 2008: 892; Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 172; Erden Ayhün, 2013: 104).

Baby Boomers kuşak üyeleri de Sessiz Kuşak üyeleri gibi kademeli olarak terfi etme düşüncesine inanmakta ve terfiinin çalışılan yılla doğru orantılı olduğunu savunmaktadırlar (Ashraf,

2018: 1). Bu kuşak üyeleri genellikle iyi ofislere sahip olmak, özel park yeri, sigorta gibi basit özlük hakları ile motive edilebilirler. Ayrıca kendi kendini de motive edebilen bu kuşak üyelerinin en önemli motivasyon kaynağı maddi ödüller ve unvandır (Uysal, 2019: 8; Shragay ve Tziner, 2011: 144; Kelgökmen İlic ve Yalçın, 2017: 137; Bekmezci, 2017: 104; Spiro, 2006: 17).

Yaklaşık 80 milyon akranla birlikte büyümek bu kuşağın rekabet gücü yüksek bir kuşak haline gelmesine sebep olmuştur (Lyons, Schweitzer ve Ng, 2014: 11; Lancaster ve Stillman, 2002: 5). Bu rekabetçi yapıları kuşak üyelerinin işkolik olma eğilimini tetiklerken aynı zamanda zaman zaman bencil olmalarına ve ailelerine gerekli zamanı ayırmamalarına da neden olmuştur (Düzgün, 2020: 221; Young, Sturts, Ross ve Kim, 2013: 153; Özkan, 2017: 91). Akran nüfusunun fazla olması nedeni ile yoğun rekabet ortamında çalışmak zorunda kalan kuşak üyeleri kişisel gelişimine de önem veren ilk kuşak olma özelliği göstermektedir. Bu sebeple işyerinde düzenli olarak uygulanan eğitimler de bu kuşağın motivasyonunu olumlu yönde etkilemiştir (Dereli ve Toruntay, 2015: 6).

Baby Boomers kuşak üyeleri çalışma hayatını kendilerini ifade edebilmek ve kanıtlayabilmek adına kullanan ilk kuşaktır. Kuşak üyeleri genellikle kendilerini meslekleri ile ifade etmişlerdir, işleri bu kişilerin kimlikleri haline gelmiştir (Çelik, 2014: 10). Onlar için işletmede adalet son derece önemlidir, işlerini yaparken adaletli davranıldığını görmek işletmeye olan bağlılıklarını artırmaktadır (Korkmaz, 2019: 37). Ayrıca kuşak üyeleri yaptıkları işlerin, başarılarının yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından da takdir edildiğini bilmek istemektedirler (Düzgün, 2020: 221). Zaman zaman “saygı duyuluyorsunuz” ve “size ihtiyaç var” gibi mesajlara gerek duymaktadırlar (Baysal Berkup, 2014: 220). Ancak buna rağmen yöneticileri tarafından sürekli geri bildirimde bulunulması onları rahatsız etmekte ve kendilerine güvenilmediğini düşünmelerine sebep olmaktadır (Tolbize, 2008: 3).

En çok arzuladıkları şeyler; sürekli büyüyen bir kariyer, emekli oluncaya kadar tek bir işte çalışmak, büyüme ve gelişme arayışı, takım çalışması, para ve statüdür (Latif ve Serbest, 2014: 139). Bu kuşağın öne çıkan özelliklerinden olan çok çalışma özellikleri de başarılı olmaya ve maddi kazanca önem vermelerinden kaynaklanmaktadır (Kağnıcıoğlu, Duyan ve Etcı, 2018: 73). Bu kuşağın genellikle temel amacı emeklilik sürecinde rahat etmek ve düzenli bir hayata sahip olmak olduğu için kendi evlerine, arabalarına ve maddi refaha sahip olmak ve yaşlılıklarında bakıma muhtaç kalmamaktır. Kuşak üyeleri amaçlarını gerçekleştirebilmek adına sabah 08:00 akşam 17:00 aralarında gelip gidecekleri geleneksel bir iş ahlakına sahiptirler (Çınkır, 2018: 22; Büyüksulu, 2017: 9). Baby Boomers kuşak üyeleri de Sessiz kuşak gibi yüz yüze iletişimi ve geleneksel postayı tercih etmektedirler (Lester vd., 2013: 342).

1.2.3. X Kuşağı

1965-1979 yılları arasında dünyaya gelen bireylere “X Kuşağı” adı verilmektedir. X Kuşağının doğum yılları konusunda literatürde çeşitli anlaşmazlıklar yaşanmıştır (Erickson, 2010: 6).

Bu kuşağın üst sınırı genellikle 1982'lere kadar uzanmakta iken alt sınır 1963'lere kadar indirgenebilmektedir. Bazı kaynaklarda ise üst sınır 1979 olarak belirlenirken alt sınır 1965 olarak belirlenmektedir (Korkmaz, 2019: 11; Tolbize, 2008: 3; Shragay ve Tziner, 2011: 143; Crumpacker ve Crumpacker, 2007: 351).

X kuşağı terim olarak ilk defa 1964 yılında gençlerle bir dizi röportaj gerçekleştiren Amerikalı ve İngiliz araştırmacılar Charles Hamblett ve Jane Deverson tarafından kullanılmıştır (Levickaite, 2010: 172; Düzgün, 2020: 221). X Kuşağı teriminin yaygınlaşması ise Kanadalı yazar Douglas Coupland'ın 1991 yılında "Generation X: Tales for an Accelerated Culture" (X Kuşağı: Hızlandırılmış Kültür İçin Masallar) isimli kitabının yayınlanmasının ardından gerçekleşmiştir (Levickaite, 2010: 172; Erickson, 2010: 4). Coupland kitabında X Kuşağı'nın özelliklerini şu şekilde sıralamıştır; ; muhafazakâr, şık görünümlü, etkileyici, diploma ve belgelerle dolu özgeçmişe sahip, seyahat eden, hoşsohbet ve eğitilmiş (Solmaz, 2017: 95). Aynı zamanda bu kuşağa X Kuşağı isminin verilmesi kendisinden sonra gelen Y ve Z kuşaklarının ismine de zemin hazırladığı ifade edilmektedir (Büyüksulu, 2017: 9; Özkan, 2017: 91).

Bazı kaynaklara göre X Kuşağı'nın kendisinden önce gelen Baby Boomers Kuşağı'nda doğum oranları hat safhada seyrederken bu kuşakta doğum oranları tam tersi bir durum sergilemiş ve azalma göstermiştir, bu sebeple X Kuşağı'nın isim kökeni İngilizce "ex" kelimesinden türetilmiştir (Kavak, 2020: 26; Büyüksulu, 2017: 9). Baby Boomers döneminin sonlarına doğru yasal kürtaj, doğum kontrol haplarının tanıtılması ve yaygınlaşması ve aynı zamanda kadınlara verilen haklarda bir takım gelişmelerin yaşanması, kadınların çalışma hayatında daha aktif hale gelmesi sonucunda doğum oranları azalmış ve X Kuşağı'nın nüfusu Baby Boomers Kuşağı'na göre ciddi bir düşüş yaşamıştır (Çetin ve Karalar, 2016: 159; Düzgün, 2020: 221; Abrams ve Frank, 2014: 9). Bu kuşak döneminde doğum oranları yaklaşık olarak %15 seviyelerinde bir azalma göstermiştir (Albairaqdar, 2019: 13). Öyle ki X kuşağında doğum oranlarının bu ciddi düşüşü nedeni ile X Kuşağı'na "Buster Generation" (Bebek Düşüşü) de denilmektedir (Tapscott, 2009: 14; Çinkır, 2018: 11).

X kuşağı aynı zamanda "Post Boomers, MTV Kuşağı, ABD'nin kuruluşundan beri tanımlanmış on üçüncü kuşak oldukları için on üçüncü kuşak, tembel jenerasyon, kayıtsız jenerasyon, gölge, görünmez ya da kayıp jenerasyon" olarak da adlandırılmaktadır (Turak Kaplan ve Çarıkçı, 2018: 27; Korkmaz, 2019: 12; Latif ve Serbest, 2014: 139). Kanadalılar ise bu kuşak için "Düş Kırıklığı Nesli" adlandırmasını yapmışlardır (Solmaz, 2017: 94).

Bu kuşağın büyüüp yetiştiği dönemde meydana gelen olaylar; ilk AIDS vakasının ortaya çıkması, Three Mile Island kazası, Kişisel Bilgisayarlar, Elvis Presley'in Ölümü, İran Rehine Krizi, Margaret Thatcher'ın ilk kadın İngiltere Başbakanı olması, şirket küçülmeleri, yüksek suç oranları, boşanmaların ve evlilik dışı çocuk doğurmaların artması gibi genellikle olumsuz içeriklidir (Baysal Berkup, 2014: 221; Tolbize, 2008: 4; Costanza ve Finkelstein, 2015: 312; Erickson, 2010: 8-10;

Turak Kaplan ve Çarıkçı, 2018: 24; Gibson, Greenwood ve Murphy, 2008: 1; Shragay ve Tziner, 2011: 144). Öte yandan bu dönem savaş sonrasında ekonominin canlanması için uygulanan Keynesyen ekonomi politikalarının terk edilmeye başlandığı, sosyal devlet anlayışının sarsıntıya uğradığı ve yaşanan petrol krizleri neticesinde liberal ekonomi politikalarının yeniden gündeme geldiği bir dönemdir. Böylesi bir ortamda X Kuşağı bir anlamda Baby Boomers Kuşağı'nın refah içinde bir yaşam sürdürmesinin faturasını ödemek zorunda kalmıştır (Altuntuğ, 2012: 205; Kupperschmidt, 2000: 69; Kağnıcıoğlu, Duyan ve Etcı, 2018: 73). Bu dönemde Türkiye'de yaşanan önemli olaylar ise; petrol krizleri, ekonomik sarsıntılar, üniversite olayları, sol-sağ çatışması gibi önemli siyasi ve ekonomik olaylardır (Çelik, 2014: 11; Türk, 2017: 16; Acılıoğlu, 2017: 26). Yaşanan tüm bu olumsuz durumlar neticesinde bu kuşak üyeleri karışmakta olan dünyanın belirsizlikleri ile geleceklerine dair tedirginlik ve korku duyarak geleceklerini garanti altına alma içgüdüğü ile hareket etmek ve yaşamak zorunda kalmışlardır (Taş ve Kaçar, 2019: 648; Kavak, 2020: 26; Değirmenci, 2018: 7).

Büyük yankı uyandıran bu toplumsal ve siyasi olaylar sonucunda şekillenen kuşak üyelerinin kişilik özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Kaifi vd., 2012: 89; İnce, 2018: 106; Haynes, 2011: 100; Aka, 2018: 121; Çevik Tekin ve Akgemci, 2016: 24; Chen ve Choi, 2008: 602; Aygenoğlu, 2015: 10; Smola ve Sutton, 2002: 365; Kağnıcıoğlu, Duyan ve Etcı, 2018: 74; Shragay ve Tziner, 2011: 144; Becton, Walker ve Jones Farmer, 2014: 3; Benson ve Brown, 2011: 1-2);

- Tedbirli ve garantici
- Otoriteye karşı temkinli, yönetime kuşkuyla bakan
- Azimli ve güçlüklerle başa çıkabilen
- Kendilerine güvenen
- İşini şansa bırakmak istemeyen
- Yeniliklere adapte olma konusunda iyi
- Girdikleri topluma ayak uydurabilen
- Gelişimlere olumlu bakan
- Zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olan teknik yeteneklere sahip
- Siyasi partilere bağlılıkları az, politikaya kuşkuyla bakan
- Resmîyeti sevmeyen
- Motivasyonu yüksek
- Girişimci

- Bağımsız
- Yaptığı işten ve çalışma ortamından zevk almak isteyen
- Nicelikten çok niteliğe önem veren
- Çalışkan
- Çoklu görevler üstlenebilen
- Bireysel düşünen, yalnız başlarına çok iyi çalışabilen
- Sabırsız
- Amaç odaklı
- Doğrudan ve anında geri bildirim almaktan hoşlanan
- İş-özel yaşam dengesine saygı gösteren, diğerlerinden de saygı bekleyen
- Esneklik arayışında olan
- Uzmanlık ve beceri kazanmaya önem veren
- Örgüte uzun vadede bağlılığı zayıf olan
- Toplumsal sorunlara duyarlı
- Farklı yaşam biçimlerine, kültür çeşitliliğine hoşgörü, farklılıklardan ziyade benzerliklerin vurgulanması gerektiğine inanan
- Önceki kuşaklara göre daha az sadık

Ekonomik ve siyasi anlamda korku ve tedirginlik içinde büyüyen X Kuşağı üyeleri hiçbir zaman Baby Boomers kuşağı kadar ilgi çekmemiş ve hep kendisinden önceki kuşağın özellikleri altında ezilmiştir. İşte bu fark edilmeyiş sebebiyle bu kuşağa “Kayıp Kuşak, Ara Kuşak ya da Geçiş Kuşağı” da denilmektedir (Ekşili ve Antalyalı, 2017: 96; Aksu ve Doğan, 2020: 2041; Muslu ve Öner, 2016: 367).

X kuşağı “cinsiyet eşitliği” kavramı ile tanışan ilk kuşaktır (Solmaz, 2017: 97). Türkiye de dâhil olmak üzere dünya genelinde kadınlar bu dönemde yoğun olarak iş dünyasına katılmaya ve bu dönemde dünyaya gelen çocukların her iki ebeveyninin de çalışma hayatında yer almaya başladığı gözlenmiştir (Çelik, 2014: 11; Bursch, 2014: 6; Murpy, 2007: 13). Bu sebeple bu kuşağın üyeleri hem ekonomik, hem sosyal hem de yetiştirilme tarzı olarak önceki kuşağa göre daha verimsiz bir ortamda yetişmek durumunda kalmıştır. Nitekim kuşak üyelerinin iki ebeveyni de genellikle çalışma hayatında yer almış ya da bu dönemde yükselen boşanma oranları ve bekâr ebeveynlerin artması sonucu anne babası ayrılmış olduğu için ya da zaten birlikte yaşamadıkları için tek ebeveynli ailelerde yaşamak durumunda kalmışlardır. Bu sebeple X Kuşağı çocukları genellikle aileleri ile daha az vakit geçirmiş,

daha az ilgi görmüş ve genellikle bir bakıcı veya aile büyüğü tarafından büyütölmüşlerdir (Kavak, 2020: 26; Tolbize, 2008: 4; Smola ve Sutton, 2002: 365; Bolelli, 2019: 374).

Genellikle çalışan ebeveynlerin çocukları olan ve boyunlarında ev anahtarlarını taşıyan bu kuşak üyeleri için “latchkey kids” tabiri de kullanılmıştır (Gibson, Greenwood ve Murphy, 2008: 1; Bristow, Amyx, Castlebery ve Cochran, 2011: 78; Abrams ve Frank, 2014: 10). Ailelerinden daha az destek almaları ise bu kuşağı kendi sorunlarını kendilerinin çözebilmelerine, bireysel düşünmelerine ve özgüvenleri yüksek bireyler olarak yetişmelerine sebep olmuştur (Akdemir vd., 2013: 15; Gibson, Greenwood ve Murphy, 2008: 1; Baysal Berkup, 2014: 221; Keleş, 2013: 28).

X kuşağı üyeleri 1980’li yıllara gelindiğinde zorlu ekonomik şartlar nedeni ile ebeveynlerinin işten çıkarılmasına ve yüksek efor harcayarak elde ettikleri pozisyonların ellerinden alınmasına ve Amerika’nın global gücünün zayıflamasına şahitlik etmişlerdir (Tolbize, 2008: 4; Parry ve Urwin, 2011: 80; Smola ve Sutton, 2002: 365). Tüm bu gelişmeler X kuşağı üyelerinin değişen dünyanın artık güvenilir bir yer olmadığını düşünmesine ve şüpheli bir yaklaşım sergilemesine neden olmuştur. Öyle ki bu kuşak üyeleri için dönemin en önemli kelimesi “kuşkuculuk” olmuştur. Hükümetler ya da basın tarafından da sürekli kandırıldıklarını düşünen X Kuşağı üyeleri ebeveynleri gibi siyasi liderlerin peşinden gitmeye de yanaşmamışlardır. Karşılaştıkları bu olaylar aynı zamanda X Kuşağı üyelerinin organizasyonlara kuşkuyla bakmasına, her işin geçici olduğunu düşünmesine, Baby Boomers Kuşağının aksine tüm hayatlarını çalışmaya adanmışlar ise iş ve özel yaşamları arasında denge kurmak istemelerine neden olmuştur (Bayramoğlu, 2018: 17; Twenge vd., 2010: 1120; Atılğan, 2019: 4; Shragay ve Tziner, 2011: 144; Smola ve Sutton, 2002: 365; Tunçer Helvacıoğlu ve Fırın, 2019: 204; Akoğlu ve Eroğlu, 2019: 222; Muslu ve Öner, 2016: 370). Durgun iş pazarı ve kurumların küçölmesi ile karşı karşıya kalan bu kuşak üyeleri anne babalarından daha az para kazanan ilk kuşak olmuşlardır (Tolbize, 2008: 4; Ashraf, 2018: 1; Yang ve Guy, 2006: 270; Demirkaya vd., 2015: 189).

Bu kuşak üyeleri daha az ebeveyn gözetiminde büyüdükleri için daha erken yetişkin olmuşlardır ve önceki kuşaklara göre ailelerinin sorumluluklarını daha erken üstlenmişlerdir. Pek çoğı erken yaşlarda çalışma hayatına girdikleri için ve aileleri tarafından daha önce sürekli çalışma hayatının zorluklarını dinledikleri için aileleri onlar için işten daha değerlidir ve özel yaşama iş yaşamından daha fazla önem verirler, iş yaşamı ve özel yaşamın dengeli olması gerektiğine inanırlar (Spiro, 2006: 17; Toruntay, 2011: 73; Lewis ve Wescott, 2017: 3; Çetin ve Karalar, 2016: 160; Young vd., 2013: 154). “İş-yaşam dengesi” kavramı gerçek anlamını bu kuşakta bulmuştur. Onlara göre çalışma yaşamı ve özel yaşam birbirinden ayrı alanlardır ve özel yaşama, aileye daha fazla özen gösterilmelidir. X kuşağı üyeleri kendileri iş-yaşam dengesine titizlikle önem gösterdikleri için diğler insanların da bu dengeye saygılı olmasını beklemektedirler (Akoğlu ve Eroğlu, 2019: 223; Kupperschmidt, 2000: 70; Bekmezci, 2017: 105). Hayatlarının sadece işe adanarak geçirilmesi için çok kısa olduğunu düşünürler (Kavak, 2020: 27).

Kendilerinden önceki kuşaklar bu kuşağın kendileri kadar sadık olmadığını, bu kuşak üyelerinin bencil olduklarını dile getirmişlerdir (Spiro, 2006: 17; Cennamo ve Gardner, 2008: 893; Bekmezci, 2017: 105). Hatta öyle ki Baby Boomers kuşak üyeleri olan yöneticileri bu kuşak için sadakatten yoksun “zavallılar” tanımlamasını yapmışlardır (Gibson, Greenwood ve Murphy, 2008: 1). Bu durum bir bakıma doğrudur çünkü X kuşağı üyeleri Sessiz Kuşak ya da Baby Boomers Kuşak üyeleri gibi otoriteye sıkı sıkıya bağlı değillerdir, özgürlüklerine düşkündürler, çalıştıkları kurum için fedakârlık göstermekte daha az isteklidirler ve çalışmayı hayatlarının merkezlerine koymazlar. Sadakatleri çalıştıkları kuruma ya da patronlarına değil de kendi kariyerlerine, ailelerine ve arkadaşlarına karşıdır. Bu durum yaşadıkları sıkıntılarla, ailelerinin işten çıkarılması ve tüm hayatın işe adanması sonucu aileye yeterli vakit ayrılmamasına kendi ebeveynlerinden şahit oldukları için anlaşılması güç bir durum değildir (Bekmezci, 2017: 105; Tolbize, 2008: 4; Cennamo ve Gardner, 2008: 893; Shragay ve Tziner, 2011: 144). Kuşak üyeleri aynı zamanda yaşanan sıkıntıları ve ailelerini göz önünde bulundurarak daha temkinli davranarak çok stresli işlerden uzak durmaya, işlerini olabildiğince basitleştirmeye ve zevk alabilecekleri işlerde çalışmaya eğilim göstermektedir (Öz, 2015: 10; Akgemci ve Kalfaoğlu, 2018: 236; Çetin Aydın ve Başol, 2014: 5).

Bu kuşağın üyeleri geleneksel çalışan-yönetici ilişkisinin mevcut olduğu organizasyonlardan ziyade yeteneklerini kullanabilecekleri, sınırların daha az belirgin olduğu bir organizasyonda ya da kendi kuracakları işletmelerde çalışmayı tercih etmektedirler (Çetin Aydın ve Başol, 2014: 3). 08:00-17:00 arasında gelip gidecekleri geleneksel bir çalışma düzeninden ve çalışma ortamından ziyade bir fark yaratabilecekleri işleri tercih etmektedirler. Bu kuşak üyeleri başarılı bir kariyerin çok çalışmakla ilgili olmadığını, akıllıca çalışmakla ilgili olduğunu savunmaktadırlar (Şenturan vd., 2016: 174). Onlara göre işin nerede, hangi saat aralıklarında yapıldığından çok işin yapılıp yapılmadığı önemlidir, süreçten çok sonuca odaklanırlar (Glass, 2007: 100). Bir önceki kuşakta olduğu gibi fazladan uzun çalışma saatlerine sıcak bakmamaktadırlar (Düzgün, 2020: 221).

Onlar için önemli olan temel değerler; yeni şeyler öğrenebilme, girişimcilik, esneklik ve kısa vadeli ödüllerdir (Yazıcı, 2019: 14; Lester vd., 2013: 342; Düzgün, 2020: 221). Maddi motivasyon unsurlarından çok kendilerini geliştirebilecekleri, hayat standartlarını iyileştirebilecekleri manevi motivasyon unsurlarına önem vermektedirler (Gürbüz, 2015: 42). Önceki nesillere göre işlerini bırakmaları, daha iyi standartlara sahip bir işe geçiş yapmaları çok daha kolay ve olasıdır, iş değiştirmeyi bir risk olarak görmemektedirler (Açıkkol ve Salepçioğlu, 2019: 3; Demirkaya vd., 2015: 192; Giden, 2019: 14). Daha iyi çalışma koşulları ve kariyer imkânları bulsalar dahi kurumlarına olan sadakatlerinden dolayı işinden ayrılmayan Baby Boomers ebeveynlerinin aksine kariyerlerini geliştirmek için çok rahat iş değişikliği yapabilmekte ve beklentilerinin karşılanmadığı kurumlardan ayrılmakta tereddüt yaşamamaktadırlar (Gibson, Greenwood ve Murphy, 2008: 1; Becton, Walker ve Jones Farmer, 2014: 3; Lewis ve Wescott, 2017: 3). Onlara göre daha iyi kariyer imkânları varsa bu mutlaka değerlendirilmelidir (İnce, 2018: 106). Ancak iş değiştirmelerinin temel nedeni maddi

unsurlar değildir, iş tatminsizliğidir. Nitekim X kuşağı için para önemlidir ama sırf bir işte kalması için yeterli bir unsur değildir. Maddi unsurların yanında işin içeriği, sağladığı manevi imkânlar, işten zevk almak da en az maddi unsurlar kadar önemlidir. Para onlar için temel motivasyon aracı değildir ama yokluğu motivasyon kaybına neden olmaktadır (Tolbize, 2008: 5; Bayramoğlu, 2018: 17; Açıkkol ve Salepçioğlu, 2019: 3).

X kuşağı üyeleri işyerinde anında geri dönüş almaktan hoşlanırlar, iyi bir iş çıkardıkları takdirde anında ödüllendirilmek isterler ve iletişim sırasında kısa ve anlaşılır mesajları tercih ederler (Haynes, 2011: 100; Yazıcı, 2019: 14; Gürsoy, Maier ve Chi, 2008: 453). Açık sözlü, samimi, açık ve net hedefler sunan ve uygulamalı olarak iş öğrenebilecekleri yöneticilerle çalışmak isterler (Bursch, 2014: 7). Yöneticilerine büyük saygı duyulması gereken bireyler gözüyle bakan ebeveynlerinin aksine yöneticilerinin de kendileri gibi birer insan olduklarını düşünerek zaman zaman onları görmezden gelme eğilimi içine girebilirler (Notter, 2002: 4).

Öte yandan X Kuşağı kendisinden önceki kuşaklara kıyasla teknolojiyi çalışma hayatında daha etkin kullanmaya ve çalışma koşullarını da gelişen bilişim teknolojilerine entegre etmeye başlamıştır. X kuşağının teknolojiyle olan ilişkisi incelendiği takdirde bu dönemde yaşanan teknolojik gelişmeler neticesinde siyah-beyaz televizyonlardan renkli televizyonlara, yarı otomatik çamaşır makinelerinden otomatik çamaşır makinelerine geçişler yaşanmıştır (Doğan ve Gülay, 2019: 705). Örneğin ilk kişisel bilgisayar 1977 yılında X Kuşağı'nın gençlik döneminde satışa çıkarılmış, e-mail ve telefon giderek yaygınlaşmış, dönemin en büyük kurumlarından Apple ve Microsoft'un kurucuları bu dönemde yetişmiş, yine Amazon'un ve Youtube'un kurucuları da bu dönemde dünyaya gelmiş ve son olarak Twitter'ın kurucusu Jack Dorsey de bu dönemde doğup büyümüştür (Ekşili, Ünal ve Batur, 2014: 2; Korkmaz, 2019: 12; Aygenoğlu, 2015: 11). Daha sonra kuşak üyeleri teknolojiyi çalışma hayatında kullanmaya başlamakla birlikte sosyal hayatlarında da kullanmaya başlamışlardır (Giden, 2019: 14). Kuşak üyeleri teknoloji ile sonradan tanışmış olmasına rağmen ona uyum sağlayabilmiş ve çalışma hayatına da uyarlayabilmiştir (Acıloğlu, 2017: 26).

Global Web Index tarafından 2017 yılında X kuşağı üzerine gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre; X kuşağının akıllı telefonlar ile çevrimiçi olma olasılığı zaman içerisinde artış göstermiştir. Sosyal medyayı sadece gündelik çalışma hayatında değil, önemli haberleri takip etmek ve ürün satın almak için de sık sık kullanmaktadırlar (Global Web Index, 2018: 3). Kullandığı tüm sosyal medya uygulamalarını aynı sıklıkla ziyaret etmese dahi X Kuşağı üyeleri genellikle günün farklı saatlerinde çeşitli sosyal medya platformları arasında geçiş yaparak çok da kısa sayılmayacak bir zaman harcamaktadırlar (Global Web Index, 2018: 14). Örneğin bu kuşak üyeleri bir satın alma işlemi gerçekleştirmeden önce alternatif ürünlerini internet sitelerinden kontrol etmeyi ve satın alma işlemini buna göre gerçekleştirmeyi tercih etmektedirler (Global Web Index, 2018: 18).

1.2.4. Y Kuşağı

1980-1999 yılları arasında dünyaya gelmiş olan bireylere “Y Kuşağı” ismi verilmektedir. Bu kuşak aynı zamanda “milenyum kuşağı, internet kuşağı, echo-boomers, nexters, dijital kuşak, gelecektekiler, generation www, boomerang generation, generation now, anlık mesajlaşma kuşağı, ödül çocukları” gibi ifadelerle de adlandırılmaktadır (Tolbize, 2008: 4; Solmaztürk ve Gürel, 2020: 1476; Broadbridge, Maxwell ve Ogden, 2007: 526; Montana ve Petit, 2008: 38; Delcompo vd., 2011: 5; Akdemir vd., 2013: 15; Luscombe, Lewis ve Bigg, 2012: 272). Aynı zamanda Y kuşağı üyeleri de kendilerini “Nükleer olmayan aile kuşağı, Kutsal olmayan kuşak, Taklitçi, İyi hissedenden kuşak, Siber çocuklar, Yap ya da öl kuşağı ve Kimlik arayan kuşak” olarak farklı şekillerde isimlendirmektedirler (Tolbize, 2008: 4; Deneçli ve Deneçli, 2012: 2; Solmaz, 2017: 99).

Y Kuşağı kavramı ilk defa 1993 yılında “Advertising Age (AdAge)” dergisinde X Kuşağı’nın takipçisi olan bireyleri tanımlamak ve bu yeni kuşağın X Kuşağından farklı yönlerini ortaya koymak için kullanılmıştır. Milenyum Kuşağı kavramı ise ilk defa 1991 yılında sosyolog Neil Howe ve William Strauss tarafından ele alınan “Kuşaklar: Amerika’nın Geleceği, 1584’den 2069’a” isimli kitapta yer bulmuştur (Solmaz, 2017: 99-100; Desy, Reed ve Wolanskyj, 2017: 244; Yüksek Bilgili, 2013: 343). Neil Howe ve William Strauss, Millennials Rising: The Next Great Generation (Milenyumcular Yükseliyor: Gelecek Mükemmel Kuşak) adlı kitabında Y Kuşağı’nın yedi karakteristik özelliğinden bahsetmişlerdir. Bu özellikleri; aileleri tarafından korunan, ekip odaklı çalışan, ayrıcalıklı, baskıcı, gelenekçi, istediğini elde eden, kendine güvenen olarak ifade etmişlerdir (Solmaz, 2017: 102). Don Tapscott ise bu kuşağa özgü olan 8 karakteristik özellik sıralamıştır. Bunları kısaca özetlemek gerekirse; özgürlük, uyum, işbirliği, merak, dürüstlük, eğlence, hız ve yenilikçiliktir (Tapscott, 2009: 6-7).

Tapscott ve Strauss ile Howe’un dışında pek çok yazar tarafından dile getirilen Y Kuşağı’nın kişilik özellikleri ise şunlardır (Tolbize, 2008: 5; Metin ve Kızıldağ, 2017: 345; Valentine ve Powers, 2013: 598; Chen ve Choi, 2008: 603; Broadbridge, Maxwell ve Ogden, 2007: 527; Lewis ve Wescott, 2017: 3; Dereli ve Toruntay, 2015: 5; Spiro, 2006: 17; Albairaqdar, 2019: 16; Kaifi vd., 2012: 89; Göktaş, 2017: 382; Türk, 2017: 28; Notter, 2002: 5; Muslu ve Öner, 2016: 367; Baysal Berkup, 2014: 222; Demirkaya vd., 2015: 189; Kavak, 2020: 30; Sarioğlu, 2018: 22; Akdemir vd., 2013: 19; Çemberci, 2014: 62);

- Talepkar
- Bir şeyi gerekçe gösterilmeden yapmak istemeyen
- Gerektiğinde başkaldırmaktan çekinmeyen
- Yaptığı işi neden ve hangi amaç uğruna yaptığını sorgulamaktan çekinmeyen, yaptığı işte anlam arayan

- Ekip çalışmasına yatkın
- İşbirlikçi
- Teknik olarak okur-yazar
- İş-yaşam dengesine büyük önem veren
- İyi eğitilmiş
- Kendilerini kolaylıkla ifade edebilen
- Açık görüşlü
- Hoşgörülü
- Paylaşımçı
- Başarı odaklı
- Çözüm odaklı
- Kendilerini organize edebilen
- Yeniliklere kolayca adapte olabilen
- Öğrenme ve gelişim fırsatları arayan
- Sosyal, 7/24 bağlantı sağlayabilen
- Meraklı
- Sabırsız
- Enerjik
- Rahat yaşamayı ve eğlenmeyi seven
- Geleceği düşünmektense şimdiye odaklanma eğiliminde olan
- İlgi odağı olmak isteyen
- Bağımsızlıklarına düşkün
- Sadakat duygusu zayıf
- Otoriteyi benimsemeyen
- İşe bağlılığı düşük, iş değiştirme eğilimleri yüksek
- Beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda iş değiştirmeyi olağan bulan
- Hızlı yükselme beklentisi olan

- Esnek çalışmayı tercih eden
- Motive edilmekten haz duyan
- Çalışma hayatında yüksek teknolojiyi isteyen
- Bilgiye daha çok dijital kaynaklardan ulaşmayı tercih eden
- Girişimci düşünen
- Kendisinden emin, özgüvenli
- Karar alma mekanizmasında aktif olarak yer almak isteyen
- Anında geri bildirim almak isteyen
- Kariyer ilerlemesine ve yükselmeye imkân veren işlerde çalışmak isteyen
- Sıkıcı bir işte çalışmaktansa zorlayıcı bir işte çalışmayı tercih eden
- Sorumluluk alma konusunda hevesli
- Topluma faydalı olmaya çok para kazanmaktan daha fazla önem veren
- İletişimi oldukça önemseyen
- İyimser
- Etnik çeşitliliğe karşı duyarlı, farklılığa karşı sadece duyarlı olmayan aynı zamanda farklılık arayan
- Çevreye duyarlı
- Adalet duygusu yüksek
- Aynı anda birçok işi birden yapabilen, çoklu görevlere adapte olabilen

Y kuşağının doğup büyüdüğü dönemde yaşanan önemli toplumsal ve siyasi olaylar arasında; Sovyetler Birliği'nin dağılması, Körfez Savaşı, terör saldırıları, 1995 Oklahoma Şehri saldırısı, Columbine Lisesi saldırısı, prenses Diana'nın ölümü, John Lennon'un ölümü, Çernobil faciası, Berlin Duvarı'nın yıkılışı, önemli doğal afetler, 1986'daki 7 astronotun ölümüyle sonuçlanan Challenger Uzay Mekiği kazası, teknolojinin yaygın kullanımı, dünya çapında kullanılan internet ağları ve cep telefonlarının geliştirilmesi, dünyayı sarsan AIDS ve kanser gibi hastalıkların yaygınlaşması, uyuşturucu ve çete savaşlarının yaşanması gibi olaylar yer almaktadır (Bursch, 2014: 7; Tapscott, 2009: 16; Türk, 2017: 5; Çınkır, 2018: 12; Turak Kaplan ve Çarıkçı, 2018: 29; Murpy, 2007: 13; Toruntay, 2011: 76; Gibson, Greenwood ve Murphy, 2008: 1-2; Akoğlu ve Eroğlu, 2018: 223). Türkiye'de ise bu kuşağın doğup büyüdüğü dönemde yaşanan önemli olaylar cumhurbaşkanı Turgut

Özal'ın görev başındayken öldürülmesi ve ilk kez bir kadının (Tansu Çiller'in) başbakanlık makamına getirilmesi olmuştur (Türk, 2017: 5).

Y Kuşağı üyeleri de Baby Boomers Kuşağında olduğu gibi çocuk doğurmanın yaygın olduğu bir dönemde dünyaya gelmişlerdir (Usta, 2014: 29). Bunun sebepleri ise Baby Boomers Kuşağında olduğu gibi Y kuşağının da dünyaya geldiği dönemde büyük savaşların, yoklukların, kıtlıkların, ekonomik çıkmazların yaşanmaması, refah düzeyinin daha yüksek olması, teknolojinin ilerlemiş olması ve bu sebeple daha olumlu, şiddetin, geleceğe dair tedirginliğin azaldığı bir ortamda çocuk dünyaya getirmenin daha mümkün olmasıdır (Bekmezci, 2017: 105; Çelik, 2014: 34). Bu kuşak Baby Boomers Kuşağından sonraki en büyük ikinci kuşaktır (Montana ve Petit, 2008: 38).

Bir önceki kuşak olan X Kuşağının doğdukları dönemde boşanma oranlarının artması, doğum kontrol haplarının yaygınlaşması sonucu küçük bir nesil olarak kalmış olan X kuşağı üyeleri için Y Kuşağı çok istenen ve çok değerli olan çocuklardır (Bursch, 2014: 8; Howe ve Strauss, 2000: 7; Glass, 2007: 100). Ebeveynleri evde olmadan kendi kendine ya da bakıcı ile büyümek zorunda kalan X Kuşağının aksine Y kuşağı yüksek ebeveyn gözetimi, yoğun müdahale ortamında büyümüşlerdir (Bursch, 2014: 8; Bolelli, 2019: 375). Ancak bu müdahale olumsuz içerikli değildir. Nitekim çocuklarının daha iyi şartlarda büyümesi, daha iyi eğitim alması, daha iyi bir geleceğe sahip olması için anne babalar bu kuşakta daha aktif rol almaya başlamışlardır. Bu dönemde ebeveynler düzenli olarak çocuklarıyla ilgilenen, derslerini kontrol eden, yardımcı olan, başarısızlık durumunda nedenini sorgulayan, öğretmenleri ile görüşen anne babalar olmuşlardır (Toruntay, 2011: 77; Strauss ve Howe, 2007: 7; Değirmenci, 2018: 9-10). İdeal çocuklar yetiştirmeye çalışan bu aileler çocuklarının güçlü bir benlik duygusuna sahip olmasını istedikleri için eğitimleri, gerçekleştirdikleri sanatsal faaliyetler ve çalışma hayatları gibi pek çok alana müdahil olmuşlardır (Bayramoğlu, 2018: 17-18). Bu kuşağın ebeveynleri beşikten üniversiteye kadar hatta daha da sonrasında meslek seçimlerinde, iş hayatına atılmalarında özel ilgi göstermişlerdir (Strauss ve Howe, 2007: 1). İşte bu sebeple çocuklarının eğitim hayatından çalışma hayatına kadar neyin nasıl olması gerektiği konusunda müdahaleci davranan, çocuklarının etrafında pervane olan ve çocuklarıyla ilgili herhangi bir sorun olur olmaz hemen yanlarında belirdikleri için bu kuşağın ebeveynlerine “helikopter ebeveyn” ismi verilmiştir (Atılğan, 2019: 4; Kavak, 2020: 28; Baysal Berkup, 2014: 222; Tolay, 2020: 128). Bu kuşak çocukları ebeveynleri ve öğretmenleri ile yakın iletişim halinde büyümüş, onlara danışmış ve kendilerine danışılmış, ebeveynlerine fazlasıyla güvenmiş bilgi alışverişinde bulunmuş, fikirlerine önem verilmiş ve bu kuşak üyeleri üniversite yaşamlarının bitiminde dahi aileleri ile yaşamaktan zevk almışlardır (Acılioğlu, 2017: 28; Strauss ve Howe, 2007: 2; Howe ve Strauss, 2000: 8; Abrams ve Frank, 2014: 8).

Bu dönemde yetişen Y Kuşağı çocukları yetersiz kaldıkları noktalarda kendilerini ebeveynlerine karşı savunmak zorunda kaldıkları için sistem ile nasıl baş edileceğini, söylenen son sözün aslında son söz olmadığını öğrenmişlerdir (Toruntay, 2011: 77; Latif ve Serbest, 2014: 143).

Ayrıca aileleri tarafından sürekli sorgulamaya yöneltilen Y Kuşağı üyeleri herhangi bir şeyi gerekçe gösterilmeden yapmak istemeyen, kolay kolay inanmayan, mantık arayan ve olayların nedenlerini merak eden, sorgulamaktan çekinmeyen bireyler olarak yetişmişlerdir. Bu sebeple çeşitli kaynaklara göre Y Kuşağı kavramı İngilizce 'de neden anlamına gelen “why” kelimesinden türetilmiştir (Tolbize, 2008: 7; Çınkır, 2018: 12; Değirmenci, 2018: 8; Metin ve Kızıldağ, 2017: 345).

Y kuşağı üyelerine doğdukları andan itibaren verilmiş bazı özel mesajlar bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Murpy, 2007: 14; Toruntay, 2011: 78);

- Sen özelsin mesajı; bu kuşak üyeleri doğdukları andan itibaren özel bir ilgi ile büyütülmüşlerdir. Örneğin “arabada bebek var” etiketi ilk kez bu kuşak bebekleri için araba camlarına yapıştırılmıştır.
- Kimseyi geride bırakma mesajı; bu kuşak üyelerine tüm ırklara, dinlere, cinsel tercihlere saygılı olması ve hoşgörülü davranması öğretilmiştir.
- 7/24 bağlı kal mesajı; bu kuşak üyeleri kişisel bilgisayarlar, akıllı telefonlar gibi teknolojik aletlerle son derece yakın temas halinde oldukları için çevreleriyle her an bağlantı halinde olma eğilimindedirler.
- Şimdi başar mesajı; yaşamlarında her zaman kısa sürede yüksek başarılar elde etmeye odaklı büyütülmüşlerdir.
- Topluma hizmet mesajı; sosyal sorumluluk bilinci, gönüllülük bilinci bu kuşakta en üst seviyeye ulaşmıştır.

Bu kuşak üyeleri yoğun bir değişimin ve dönüşümün yaşandığı bir dönemde dünyaya gelmişlerdir. Kadınların istihdama yoğun şekilde katılım gösterdiği, aile türlerinin çeşitlilik gösterdiği, kültürel ve etkin çeşitliliğe daha saygılı, sosyal farkındalığın arttığı ve evlerde, ofislerde, okullarda yoğun şekilde kişisel bilgisayarların, akıllı telefonların kullanıldığı yüksek teknoloji çağına gözlerini açmışlardır (Yazıcı, 2019: 16; Taş ve Kaçar, 2019: 649; Oblinger ve Oblinger, 2005: 11). Teknolojinin hakim olduğu, modern teknolojiler tarafından kuşatılmış bir dönemde doğup büyümüşlerdir ve hayatlarının her alanında teknolojiden faydalanmış, hiçbir şeyden geri kalmamış, okumuş, öğrenmiş, paylaşmışlardır (Kavak, 2020: 29; Türk, 2017: 6; Solmaztürk ve Gürel, 2020: 1476; Akdemir vd., 2013: 17). Bu dönemde artık televizyonlar ailelerin etrafında toplandığı, bilgi edinip vakit geçirdiği teknolojik cihazlar olmaktan çıkmış ve yerini kişisel bilgisayarlar, akıllı telefonlar almaya başlamıştır (Bolelli, 2019: 375).

Su ile alakalı olan “surf/sörf” kelimesinin internete taşınması bu kuşak ile gerçekleşmiştir (Sarioğlu, 2018: 9). Youtube, Facebook, Twitter, Groupon, Foursquare, Instagram ve Tumblr gibi şirketler bu kuşak bireyleri tarafından kurulmuştur (Albairaqdar, 2019: 22). Iphone bu dönemde ortaya çıkmıştır, MySpace 2003 yılında geliştirilmiştir (Hershatter ve Epstein, 2010: 124). Daha

çocuk yaşlarda bilgisayarlarla tanışmışlardır ve ilerleyen yaşlarda istedikleri bilgiye, arkadaşlarına, ailelerine günün her saatinde tek tıkla ulaşabilen bireyler olmuşlardır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 173; Giray Yakut ve Yıldız, 2020: 46). Önceki kuşaklar gibi bir konuda bilgiye ulaşmak için kütüphaneleri tek tek gezip, ansiklopedilerden uzun uzun araştırmalar yapmak yerine tek tıkla istedikleri her bilgiye anında ulaşabilmektedirler (Acılioğlu, 2017: 34-35). Onlar için klavye kullanmak not defterine yazı yazmaktan çok daha kolay gelmektedir (Black, 2010: 95). Bu kuşak üyeleri teknoloji ile olan yakınlıkları nedeni ile çeşitli kaynaklarda “dijital yerliler” olarak adlandırılmaktadır (Bayramoğlu, 2018: 17-18; Black, 2010: 95). Kuşak üyeleri gündelik hayatlarının çok büyük bir bölümünü medya ve iletişim teknolojileri ile geçirmektedir (Erden Ayhün, 2013: 101).

Bu dönemde çalışma hayatında yaşanan dönüşümler de bu kuşak üyelerini diğerlerinden ayıran önemli farklılıklar olmuştur. Nitekim bu dönemde kadınlar da yoğun bir şekilde çalışma hayatına katılmaya ve daha aktif rol almaya başlamışlardır. Bu dönemde kadının eve ve aileye bakım yükü ile çalışma hayatını dengeleyebilmek adına esnek çalışma tipleri ortaya çıkmaya başlamış, kadınlar haftanın belirli gün veya saatlerinde ya da evlerinden çalışabilecekleri işler ile çalışma hayatına müdahil olmaya başlamışlardır (Taş ve Kaçar, 2019: 649). Kuşak üyelerinin doğup büyüdüğü dönemde meydana gelen bu değişim ve dönüşümler kuşak üyelerinin önceki kuşaklara göre farklı değer yargılarına, beklentilere ve seçimlere sahip olmasını da beraberinde getirmiştir (Kazancı Tolu, 2019: 42).

Yaşadıkları dönemde politikacıların, sanatçıların ve sporcuların olmak üzere pek çok skandala şahitlik eden Y Kuşağı üyelerinin otoriteye olan bakış açıları değişmiştir. Nitekim kendisinden önceki kuşaklar olan Baby Boomers ve Sessiz Kuşak üyesi büyükleri gibi otoriteye saygı duymamaktadırlar (Turak Kaplan ve Çarıkçı, 2018: 29; Giray Yakut ve Yıldız, 2020: 44). Emir almaktan ve üzerlerinde baskı hissetmekten rahatsız olmakta ve eski yönetim şekillerine karşı çıkmaktadırlar (Taş ve Kaçar, 2019: 651). Hiyerarşik düzeni anlamlandıramamaktadırlar çünkü aileleri tarafından böyle bir yapıda büyütülmemişlerdir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 175).

Aileleri tarafından ilgi odağı olarak büyütüldükleri ve “her çocuk ödülü ve övgüyü hak eder” düşüncesi ile büyütüldükleri için çalışma hayatlarında da beklentileri ve hedefleri yüksek olan bireylerdir (Shragay ve Tziner, 2011: 144; Twenge ve Campbell, 2008: 865; Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 173). Öyle ki bu kuşak üyelerinin çalışma hayatında en yüksek beklentilere sahip bireyler olduğu ileri sürülmektedir. Y Kuşağı üyeleri önceki nesillerde olduğu gibi işi yaşamlarını devam ettirmek için gerekli olan aktivite, bir mecburiyet olarak görmekten ziyade aynı zamanda işin diğer insanlarla bir araya gelmek ve sosyalleşmek için bir araç olduğunu düşünürler. Bu yüzden eğlenebilecekleri, hayatlarına yenilikler katabilecekleri anlamlı buldukları işlerde çalışmak isterler (Twenge ve Campbell, 2008: 865; Yüksekbilgili, 2013: 345; Dziewanowska, Pearce ve Zupan, 2016: 2; Gallup, 2016: 2). Yaptıkları işin anlamlı ve değerli olmasını bir iş sahibi olmaktan daha önemli görürler (Acılioğlu, 2017: 14). Sadece kendisi için kar sağlayacak işler yapmaktansa daha büyük iyilik

sağlayacak işler yapmayı tercih etmektedirler (Phillips, 2019: 1). Bu kuşak üyeleri için de yüksek maaşlar, ikramiyeler, yan haklar veya bir şirketteki yüksek statü elbette memnuniyet vericidir ancak temel motivasyon unsurları bu şekilde maddi içerikli olmayıp daha çok esnek çalışma saatleri, iş-yaşam dengesi, kendilerini geliştirebilecek eğitim fırsatları gibi manevi motivasyon unsurlarıdır (Phillips, 2019: 2; Yıldırım ve Güvenç, 2020: 61). Ayrıca sonuca ulaşmak ve sonuca ulaşana kadarki süreçte eğlenmek onları motive eden bir başka unsurdur. Harcayacakları emek sonucunda çıktığı katkıları görmek onları motive etmektedir (Acılıoğlu, 2017: 50; Glass, 2007: 101).

Baby Boomers üyesi anne babalarının çok uzun saatler çalıştıkları, akşamları eve geldiklerinde işle ilgili yorgunluklarını dile getirdiklerine sık sık şahitlik eden Y Kuşağı üyeleri iş-yaşam dengesine ciddi derecede önem verirken ailelerine, arkadaşlarına ve sosyal ilişkilerine daha fazla zaman ayırmak istemekte ve özel yaşamına daha fazla zaman ayırabilecekleri işleri tercih etmekte iken zaman zaman da esnek çalışma biçimlerini tercih etmektedirler (Yıldırım ve Güvenç, 2020: 61; Galetic, Klindzic ve Braje, 2016: 1876; Atılgan, 2019: 4; Akdemir vd., 2013: 18; Deloitte, 2013: 1). Y Kuşağı üyeleri çalışmayı önemli görmekte ama hayatın tamamının çalışmaya adanması fikrine asla sıcak bakmamaktadırlar (Değirmenci, 2018: 31; Kazancı Tolu, 2019: 39). Yaptıkları işlerden önceki kuşaklara göre daha kolay sıkılabilme eğilimindedirler (Ekşili, Ünal ve Batur, 2014: 4). Ayrıca talepleri karşılanmadığı takdirde tereddüt etmeden iş değiştirme yoluna başvurabilmektedirler (Twenge ve Campbell, 2008: 866; Luscombe, Lewis ve Bigg, 2012: 274; Bursch, 2014: 8). Bu kuşak üyeleri “Kurumlar sıkıştığı zaman çalışanlarına yol verebiliyorsa ben neden daha iyi fırsatlar bulduğum zaman başka bir işe gitmeyeyim” anlayışındadırlar (Türk, 2017: 20).

Bank of America tarafından 2017 yılında 1500 kişi ile birlikte gerçekleştirilen araştırmaya göre Y kuşağı üyeleri yaşamları boyunca yaklaşık olarak 8 veya daha fazla kez iş değiştirmeyi düşündüklerini belirtmişlerdir. Yine yapılan araştırmaya göre Y kuşağının %30'u tek bir işte kalıp emekli olacak kadar uzun süreli belirli bir işletmede çalışmayı düşünmediklerini belirtmişlerdir (Bank of America, 2018: 6). Onlar için iş değişikliğine gitmenin en büyük nedenlerinden biri hedefledikleri kariyer basamaklarına ulaşma imkânını bulamamaları ve bu yönde ışık görmemeleridir (Yıldız Contuk ve Nas, 2019: 485).

Y Kuşağı üyeleri için iş değiştirme kavramı riskli bir durum değildir ve beklentilerini karşılamayan bir işte çalışmaktansa kendi işlerinde çalışmayı tercih etmektedirler. Başkaları tarafından koyulan kuralları harfi harfine uygulamak onlara mantıklı gelmemekte, bunun yerine kendi kurallarını koyabilecekleri ve kendi kuracakları işlerde çalışmayı tercih etmektedirler. Nitekim bu kuşak için girişimcilik öne çıkan baskın bir özellikleridir. Hatta bu kuşakta daha okurken dahi kendi işlerini kuran bireylere rastlamak mümkündür (Muslu ve Öner, 2016: 369-370; Göktaş ve Değirmenci, 2018: 141; Luscombe, Lewia ve Bigg, 2012: 275). Albairaqdar ve Doğanalp (2020) tarafından öğrenciler üzerinde gerçekleştirilen araştırmada da öğrencilerin ilk olarak kendilerine ait

bir işyeri kurmak istedikleri, ikinci olarak akademik alana, üçüncü olarak özel sektöre ve son olarak da kamu sektörüne yöneldikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bu kuşak üyeleri her şeyin çok hızlı değiştiği bir dünyaya doğdukları için 12 aylık bir süre onlar için çok uzun, belirsiz bir dönemi işaret etmektedir. Bu sebeple işlerinde anlık geri bildirim almak istemektedirler (Bayramoğlu, 2018: 17-18; Magni ve Manzoni, 2020: 7; Oblinger ve Oblinger, 2005: 16). Ancak zaman zaman olumsuz geri bildirim aldıklarında motivasyonları düşebilmektedir, bu sebeple yöneticilerinden olumsuz dahi olsa yapıcı eleştiriler almak istemektedirler (Acıloğlu, 2017: 59). Üstlerinin onları isimleri ile tanımasını, yaptıkları işlerin övülmesini, onaylanmasını, başarılarını takdir etmelerini istemektedirler (Gürsoy, Maier ve Chi, 2008: 454; Süral Özer, Eriş ve Timurcanday Özmen, 2013: 126; Deloitte, 2013: 1). Kendilerini isim olarak tanımasını isteyen yöneticilerine kendileri de isimleriyle hitap etmek istemekte, bu şekilde daha rahat etmektedirler (Acıloğlu, 2017: 85). Ayrıca iş hakkında fikirlerini sunması ve fikirlerinin kabul görmesi onları motive etmektedir (Yıldız Contuk ve Nas, 2019: 485). Ne yaptıklarını net olarak bilmedikleri, sadece zincirin bir parçası oldukları işlerde çalışmaktan ziyade kritik kararlarda söz sahibi olabilecekleri, kurumun gelişimine katkı sağlayan pozisyonlarda çalışmak istemektedirler (Baysal Berkup, 2014: 223).

Liderlerinin onları yönlendirmesini, motive etmesini, onlara inanmasını ve desteklemesini istemektedirler (Akdemir vd., 2013: 37; Bursch, 2014: 9; Toprakçı Alp, Tuncer, Sulaiman ve Güngör, 2019: 805). Her zaman kolaylıkla ulaşabilecekleri, iletişim esnasında sınırlama ile karşılaşmayacakları, fikirlerini kolaylıkla ifade edebilecekleri, dirsek dirseğe çalışabilecekleri ve kendilerinden biri olarak görebilecekleri yöneticiler ile çalışmak istemektedirler (Acıloğlu, 2017: 67). Bu kuşak üyeleri memnun olmadıkları yöneticiler hakkında herhangi bir soru sorulduğu takdirde olumsuz düşüncelerini dile getirmekten çekinmemektedirler (Acıloğlu, 2017: 15). Y kuşağı üyelerinin yöneticileri tarafından doğru yönetildikleri ve yönlendirildikleri takdirde son derece verimli birer yetenek kaynağı olmaları muhtemeldir (Akdemir vd., 2013: 18; Keleş, 2011: 131). Çünkü bu kuşak üyeleri inandıkları işler uğrunda kendilerinden emin bir şekilde sonuca ulaşmak için gerekli olan her şeyi yapma konusunda oldukça isteklidirler (Giden, 2019: 16).

Y kuşağının sahip olduğu kişilik özelliklerinin ve çalışma anlayışlarının yöneticiler tarafından nasıl avantaja çevrileceği konusunda Martin (2005) bir takım stratejiler ve öngörüler ileri sürmüştür. Bunlar şu şekilde özetlenebilir (Martin, 2005'den akt. Düzgün, 2020: 222-223);

- Y Kuşağı bir işi yapmanın en iyi yolu olarak zorluklarla mücadele etmeyi görür. Bu yüzden yönetim tarzının deneme yanılmaya imkân verecek zamanı da kapsayacak kadar esnek olması gerekmektedir.
- Bu kuşak üyeleri teknolojiden yüksek beklentilere sahiptir ve çalışma ortamında da teknolojinin sürekli var olmasını isterler.

- Onlar yaşla orantılı kademe ilerlemesine inanmamakta, emekli olduklarında alacakları para ile ilgilenmemekte, uzun vadeli planları sevmemektedirler. Bugün hangi değerleri elde edebilecekleri, neler öğrenebilecekleri ve kendilerine neler sunulacağı ile ilgilenmektedirler.
- Yöneticiler için çok doğal bir istek olan şeylere dahi “neden?” diye sormaktan çekinmemektedirler.
- Yeni insanlara ve yeni yerlere adapte olmak konusunda oldukça isteklidirler. Projeden projeye, departmandan departmana, pozisyondan pozisyona geçebilecekleri işler onları motive edecek ve beklentilerini karşılayacaktır. Ayrıca eğitim, gelişim ve sosyalleşme imkânları sunan kurumlar onlar için daha ilgi çekici hale gelmektedir.

Bu kuşak üyeleri e-posta ve SMS ile iletişim kurmayı yüz yüze görüşmeye tercih etmektedirler (Deloitte, 2013: 1; Baysal Berkup, 2014: 223). Anlık mesaj ya da eposta gönderirken yüz yüze görüşmeden ya da telefonla konuşmadan daha rahat olduklarını iddia etmektedirler (Glass, 2007: 101). Çocukluklarında da sık sık toplu sanatsal faaliyetlerde bulunan ve ekip çalışmalarında yer alan Y Kuşağı üyeleri için birlikte üretmek ve çalışmak son derece önemlidir. Aynı amaç uğruna çabaladıkları bir ekiple birlikte çalışmaktan haz duymaktadırlar (Gürsoy, Maier ve Chi, 2008: 454; Mert ve Neslihanoglu, 2020: 928; Shragay ve Tziner, 2011: 144; Deloitte, 2013: 1). Sosyal olarak etkileşimde bulunabilecekleri ve işbirliği içinde çalışabilecekleri bir gruba oldukça önem vermektedirler (Deloitte, 2011: 1-4).

Aynı zamanda Y Kuşağı sıkı kurallardan ve sınırlandırmalardan hoşlanmamaktadır. Bu durum bazen mesai saatlerinde de sıkıntı yaşamalarına neden olmaktadır. Nitekim Y Kuşağı üyeleri keskin kurallarla belirlenmiş mesai saatleri içinde çalışmaktan hoşlanmamaktadır (Kazancı Tolu, 2019: 51; Spiro, 2006: 17). Zira kuşak üyeleri iş saatlerinden çok yapılan işin içeriğine odaklanılması gerektiğini düşünmektedir (Taş, Demirdöğmez ve Küçükoglu, 2017: 1035). Bu kişiler çalışma koşullarında esneklik arayışındadırlar. Zira sürekli sıkı denetime tabi tutulmaları kendilerine güvenilmediğini düşünmelerine neden olmakta ve bu durum motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir (Akdemir vd., 2013: 23; Magni ve Manzoni, 2020: 7; Aygenoglu, 2015: 13). Bağımsız ve özgür olabilecekleri bir çalışma ortamında çalışmak istemektedirler. Bu isteklerinden dolayı Y Kuşağı üyeleri zor yönetilebilen kişiler olarak lanse edilseler de Y Kuşağı bilinenin aksine çalışmaya değer veren, çalışmaktan kaçınmayan bireylerdir (Taş ve Kaçar, 2019: 651; Acılioğlu, 2017: 29; Shragay ve Tziner, 2011: 144).

Y Kuşağı üyeleri aynı zamanda kendisinden önceki kuşak üyeleri tarafından bencil ve sorumsuz olarak da tarif edilmektedir. Ancak söylenenin aksine Y Kuşağı üyeleri çevreye ve dünyaya oldukça duyarlı, doğru bulmadığı ya da haksız gördüğü tüm durumlara müdahale etme ve adaletsizliğe karşı durma eğilimindedir (Öz, 2015: 55; Acılioğlu, 2017: 48). Aynı zamanda kuşak üyeleri oldukça yüksek farkındalığa sahip kişilerdir ve sosyal sorumluluk projelerinde yer almaktan

hoşnutluk duyarlar. Ayrıca zaman zaman saygısız olarak nitelendirilen bu kuşak üyeleri her şeyin mümkün görüldüğü bir dünyaya alışkın oldukları için her yaştan, her renkten, her cinsiyetten insana karşı oldukça saygılıdırlar ama saygı gösterme anlayışları bu kuşak üyelerinde önceki kuşaklara göre bir takım farklılıklar göstermiştir. Nitekim bu kuşak üyeleri saygının yaşla ilgili bir şey olmadığını, her bireyin aynı standartlara sahip olduğunu ve sırf yaşından dolayı bir kişiye saygı gösterilmesinin mantıklı olmadığını, saygının kazanılan bir şey olduğunu savunmaktadırlar (Öz, 2015: 55; Tolbize, 2008: 7; Toprakçı Alp vd., 2019: 805; Shragay ve Tziner, 2011: 144; Akdemir vd., 2013: 18). Önceki kuşaklar sırf yaşlarından dolayı, tecrübe ve statülerinden dolayı sevmeseler dahi yöneticilerine saygı duyarken Y Kuşağı üyeleri bu durumu mantıklı bulmamaktadır (Acılioğlu, 2017: 41). Ayrıca Y kuşağı üyeleri için yapıştırılan bir başka etiket de tembel olmalarıdır. Ancak bilinenin aksine Y Kuşağı üyeleri diğer kuşaklardan çok fazla olmasa dahi en az diğer kuşaklar kadar çalışmaktadır ve çalışma konusunda oldukça isteklidirler, sadece işin tüm hayatlarını ele geçirmesini istememektedirler (Millenials Careers, 2020: 6; Deal, Altman ve Robelberg, 2010: 193).

1.2.5. Z Kuşağı

2000 yılı ve sonrasında dünyaya gelen bireylere “Z Kuşağı” ismi verilmektedir. Z Kuşağının başlangıç ve bitiş tarihleriyle ilgili kesin bir karara varılamamış olmakla birlikte kimi araştırmacılara göre bu kuşak üyeleri 1990’ların ortası ve 2000’lerin sonuna kadar dünyaya gelen bireylerden oluşmakta iken, kimi araştırmacılara göre 2000’li yılların başından günümüze kadar olan süreç, kimi araştırmacılara göre ise 1995 veya 1996’dan sonra dünyaya gelen bireyler Z Kuşağını tanımlamaktadır (Özkan, 2017: 98; Törocsik, Szucs ve Kehl, 2014: 30).

Bu kuşak üyeleri aynı zamanda “I Generation, İnternet Kuşağı, Bir Sonraki Kuşak, Ağ Kuşağı, İndigo Çocukları, Jenerasyon 2020, Kristal Kuşak, Suskun Kuşak, Dijital yerliler, Yeni Milenyumlar, Facebook Generation, Google Generation, .com kuşağı, Instant Online (Her daim online)” gibi ifadelerle de isimlendirilmektedir (Kavak, 2020: 31; Singh ve Dangmei, 2016: 2; Akdemir vd., 2013: 15; Levickaite, 2010: 173; Törocsik, Szucs ve Kehl, 2014: 30; Çınkır, 2018: 13; Solmaz, 2017: 104). Ayrıca bu kuşak üyeleri Strauss ve Howe tarafından “The New Silent Generation (Yeni sessiz kuşak)” olarak isimlendirilmişlerdir (Düzgün, 2020: 224; Korkmaz, 2019: 14). Strauss ve Howe bu kuşağın yüksek bireysellik ve yalnızlık sergiledikleri için yeni bir sessiz kuşak olduğunu ileri sürmüşlerdir (Kavak, 2020: 31; Akdemir vd., 2013: 15). Yine çeşitli kaynaklara göre bu kuşak üyelerinin olaylara verecekleri tepkileri sözel ya da bedensel bir faaliyette bulunmaktan ziyade sosyal medya üzerinden gösterdikleri için bu kuşak “suskun kuşak” olarak adlandırılmaktadır (Düzgün, 2020: 224; Korkmaz, 2019: 14).

Z Kuşağına atfedilmiş özellikler şunlardır (Düzgün, 2020: 225; Levickaite, 2010: 173; Sarioğlu ve Özgen, 2017: 246; Singh ve Dangmei, 2016: 3; Baysal Berkup, 2014: 223; Güler, 2016:

57; Mert ve Neslihanoglu, 2020: 930; Bencsik, Horvarth Csikos ve Juhasz, 2016: 93; Göktaş, 2017: 383; Çınkır, 2018: 36);

- Finansal açıdan bilinçli
- Küresel fikirli
- Yeniliklere açık, değişimden korkmayan
- Eğitim ve gelişimlere önem veren
- Teknoloji meraklısı, teknolojiyi bir yaşam standardı olarak gören
- 7/24 çevrimiçi
- Erken olgunlaşan
- Olağanüstü yaratıcı
- Pratik
- Realist
- Sadakati düşük, örgütsel bağlılığı zayıf
- Hiyerarşiden hoşlanmayan
- İş-yaşam dengesine önem veren
- Sabırsız
- Çoklu görevleri yerine getirmede başarılı
- Farklı kültürlerle hoşgörülü, çeşitliliğe karşı toleranslı
- Standart olmayan işleri tercih eden
- Amaç odaklı
- Hızlı hareket eden
- Bireysel hareket etmeye eğilimli
- Bağımsız
- Özgürlüklerine düşkün
- Esnekliğe önem veren
- Özgüvenleri yüksek
- İyi eğitilmiş, kendisini sürekli geliştiren

- Temel değerleri; öğrenmek, paylaşmak ve üretmek olan
- Çalışırken eğlenmek ve sürekli öğrenmek isteyen
- Sürekli yükselmek isteyen
- Hem dikey hem de yatay kariyer ilerlemesi olanağı arayan
- Girişimci
- Farklılık yaratmayı ve iz bırakmayı seven
- Neden sorusunu sormaktan çekinmeyen

Z Kuşağının doğup büyüdüğü dönemde karşılaştığı siyasi, ekonomik ve toplumsal açıdan önemli olaylar şu şekildedir; konut kredisi krizinin patlak vermesi, Arap Baharı, Gezi Parkı Olayı, Katrina ve Superstorm kasırgaları, Japonya’da yaşanan tsunami felaketi, Haiti’deki depremin neden olduğu yıkım, küresel ısınma, domuz gribi, kuş gribi, Şiddetli Akut Solunum Yetmezliği Sendromu ve ebola gibi salgın hastalıklar (Çinkır, 2018: 27; Turak Kaplan ve Çarıkçı, 2018: 30; Kızıldağ, 2019: 34).

Bu dönemde kadınlar Y Kuşağında olduğu gibi işgücüne daha yoğun katılım göstermeye başlamışlardır ve Z Kuşağının babaları evde daha çok sorumluluk üstlenmeye başlamışlardır. Kadınların da çalışma yaşamına katılmasıyla birlikte evlilik yaşları ileriye çekilmeye başlamış ve Z Kuşağı bireyleri önceki kuşaklara göre hem daha yaşlı ebeveynlere hem de daha yaşlı öğretmenlere sahip olmuşlardır. Z Kuşağı üyelerinin de yaşamları Y Kuşağı üyeleri gibi ebeveynleri tarafından planlanmış, gözetilmiş ve kontrol altında tutulmuştur. Yaratıcılığa izin veren etkinliklerden hoşlanan çocuklar olarak dikkat çekmektedirler. Tarih boyunca en fazla eğitim almış olan nesil olarak bilinmektedirler. Öte yandan geleneksel eğitim metotları onlar için bir anlam ifade etmemiştir nitekim bu kuşak üyeleri ezber yönteminden çok görsel eğitim metotlarını tercih eden çocuklardır. Okuldan sonra özel derslerle, sanatsal faaliyetlerle desteklenen Z Kuşağı üyeleri kendilerine yönelen, ne istediğini bilen, fikirlerini açıkça ifade edebilen ve sorgulamaktan çekinmeyen bireyler olarak yetişmişlerdir (Levickaite, 2010: 173; Düzgün, 2020: 224; Kızıldağ, 2019: 34; Taş ve Kaçar, 2019: 654).

Z kuşağını kendisinden önceki kuşaklardan ayıran en temel farklılık teknolojinin daha önce hiç bu kadar hızlı gelişmemiş ve özel yaşamla bu kadar iç içe olmamış olmasıdır. Bu dönemde kişisel bilgisayarları, akıllı telefonları, dijital teknolojileri çok yoğun bir şekilde kullanan Z Kuşağı üyeleri teknolojinin olmadığı bir hayatı hayal bile edememektedirler. Çünkü gözlerini teknolojinin hâkim olduğu bir dünyaya açmışlardır ve teknolojinin olmadığı bir dünyadan haberdar değildirler, teknoloji onların kimliğidir (Taş ve Kaçar, 2019: 653; Singh ve Dangmei, 2016: 2; Yazıcı, 2019: 37; Acılıoğlu, 2017: 30; Göktaş, 2017: 383). Z Kuşağı üyeleri teknolojiyi hayatlarının her noktasına sorunsuz bir

şekilde entegre etmişlerdir (McCrindle, 2011: 15). Bu kuşak üyeleri daha çocukluklarından itibaren oyuncaklar yerine cep telefonları ve tabletlerle büyütülmüşlerdir (Büyükcü, 2017: 12). Akıllı telefonların, bilgisayarların, sosyal medya uygulamalarının hayatımızın odak noktası olduğu bir dönemde yetişmişlerdir (Sarioğlu ve Özgen, 2017: 242; Güler, 2016: 56).

Facebook ve Twitter'in milyonlarca kullanıcıya erişmesi, Instagram, Pinterest ve Foursquare gibi sosyal medya uygulamalarının bireyler tarafından yoğun bir şekilde kullanılması da bu döneme rastlamaktadır (Sarioğlu ve Özgen, 2017: 245; Uysal, 2019: 14). Kuşak üyeleri kendi aralarında anlaştıkları sözcük ve emojilerden oluşan ortak bir dil geliştirmiş ve dünyanın ilk küresel kuşağı olmuşlardır (Bencsik, Horvarth Csikos ve Juhasz, 2016: 93; Kızıldağ, 2019: 33; Mcrindle, 2011: 16). Boş zamanlarının çoğunu sosyal medyada harcamaktadırlar (Törocsik, Szucs ve Kehl, 2014: 30). Kuşak üyeleri ilişkiler kurmak ve sürdürmek için sosyal ağları son derece aktif kullanmaktadır ve bu ağlara güvenmektedirler. İnternet ortamında ilişkiler kurma konusunda kendilerini daha rahat hissetmektedirler. Ayrıca sosyal medya üzerinden kurdukları arkadaşlıkları da onlar için son derece önemlidir (Düzgün, 2020: 224; Güler, 2016: 56; Albairaqdar, 2019: 17).

Z Kuşağı üyeleri ev dışında zaman geçirmekten hoşlanmamaktadır. Nitekim teknolojinin yaşamın her alanına nüfuz ettiği bu dönemde uzaklık kavramı anlamını kaybetmiştir. Çünkü kuşak üyeleri dünya ile etkileşimlerini internet üzerinden tek tıkla sağlayabilen, sevdikleri ile sözel ve görsel iletişim kurabilen ve istedikleri herhangi bir bilgiye saniyeler içinde ulaşabilen bireyler konumuna gelmişlerdir (Bolelli, 2019: 377; Kavak, 2020: 32; Sarioğlu ve Özgen, 2017: 245; Toruntay, 2011: 81). Diğer sosyalleşme seçenekleri onlar için çok meşakkatli bir yol olarak görülmektedir (Bencsik, Horvarth Csikos ve Juhasz, 2016: 93).

Teknolojideki yüksek hız yaşam ritminin de hızlanmasına neden olmuş ve kuşak üyelerinin erken yaşlardan çoklu görevlere adapte olmasını kolaylaştırmıştır (Sarioğlu ve Özgen, 2017: 244). Bu kuşak üyeleri aynı anda birçok işi yapabilmek, aynı anda birçok şeyi düşünebilmek yeteneğine sahiplerdir, aynı anda düşünebilir, mesaj yazabilir, konuşabilir ve yemek yiyebilirler. Bu sebeple insanlık tarihinin, el, göz, kulak vb. gibi motor beceri senkronizasyonu en yüksek nesli olarak kabul görmektedirler (Baysal Berkup, 2014: 224; Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017: 1036; Özkan, 2017: 98). Diğer kuşaklara göre hızı daha çok seven ve oldukça hızlı yaşayan Z Kuşağı üyeleri bilgiyi de çok çabuk yorumlayabilmektedirler (Çetin ve Karalar, 2016: 161). Çoklu görevlere kolaylıkla adapte olabilen Z Kuşağı üyeleri bu özellikleri sayesinde iş-özel yaşam dengesini de daha kolay sağlamaktadırlar (Sarioğlu ve Özgen, 2017: 247).

Yüksek teknoloji çağına doğan Z kuşağı üyelerinin sahip olduğu en net özellik yeniliklere ve değişimlere çok kolay bir şekilde uyum sağlayabilmeleridir. Bu kuşak üyeleri yeniliklere açık olmakla kalmayıp aynı zamanda hayatlarında sürekli yenilik beklentisindedirler. Bu beklentileri çalışma hayatı için de geçerlidir. Çalışma hayatında da yeniliklerin hâkim olduğu, yüksek teknolojinin kullanıldığı,

yeni fikirlerin ortaya atılabildiği, fark yaratabilecekleri, ses getirebilecekleri, kendilerinin de kararlara katılabildikleri, yaratıcılıkla teknolojinin harmanlanabildiği, teknolojiyi nasıl özel yaşamlarında etkin kullanıyorlarsa çalışma hayatında da aynı etkinlikte kullanabilecekleri bir işte çalışmak istemektedirler (Kavak, 2020: 33-35; Yazıcı, 2019: 37; Kızıldağ, 2019: 35; Sarıoğlu ve Özgen, 2017: 246). Bu istekleri karşılanmadığı takdirde iş değiştirme konusunda herhangi bir tereddüt yaşamamaktadırlar. Sessiz Kuşak ve Baby Boomers Kuşağı büyükleri gibi işyerine ve yöneticilerine sadakat duymamaktadırlar. Zira anne- babalarının, büyüklerinin işyerinde takdir görmediğine çoğu kez şahit olmuş olan kuşak üyeleri için sadakat kavramının içeriği de değişime uğramıştır. Onlar için sadakat sadece çalışan tarafından şirkete sunulan bir şey değildir, şirket ve çalışan arasında karşılıklı olmalıdır (Taş ve Kaçar, 2019: 657).

Tüm başarıları ödüllendirilerek ve tebrik edilerek büyütülmüş kuşak üyeleri çalışma hayatında da motive olmak için çok sayıda ödül beklemektedirler. Ancak bu kuşağın temel motivasyon unsurlarının başında artık maaş yer almamaktadır. Onları en çok motive eden şey anlamlı bir işte çalışmak, kariyerlerinde ilerleme fırsatı, hem dikey hem de yatay olarak kariyerlerinde ilerleme imkânının sunulmasıdır. Yine bunun yanında diğer motive edici unsurlar şirkete olan katkılarının tanınması, takdir edilmek, saygı duyulmak, fikirlerinin değerli olduğunun hissettirilmesi, esnek çalışma saatleri, iş-yaşam dengesini sağlayabilen bir işte çalışmaktır. Manevi motive edici unsurlardan sonra ikinci planda gelen motivasyon unsurları ise promosyon, kendilerine tahsis edilecek teknolojik aygıtlar ve ikramiyelerdir. Kuşak üyeleri sosyal sorumluluk bilincine de son derece önem vermektedirler (Taş ve Kaçar, 2019: 657; Çınkır, 2018: 76-77; Toprakçı Alp vd., 2019: 808).

Klasik çalışma kalıpları, sık çalışma saatleri, katı kurallara uyarak çalışmak Z Kuşağına uygun bir çalışma anlayışı değildir. Uzun saatler çalışma anlayışı Sessiz Kuşak ve Baby Boomers Kuşağı büyüklerinin temel hayat felsefesini oluşturmakta iken bu kuşak üyeleri haftalık 40-45 saat çalışmaya olumlu bakmamakta, daha az çalışmayı tercih etmekte ve işlerini en kısa çözümle kısa zamanda halletmeyi istemektedir çünkü zaman bu kuşak üyeleri için çok kıymetlidir (Çınkır, 2018: 35; Korkmaz, 2019: 42; Güler, 2016: 56). Onlara göre uzun ve belirli aralıklarda yer alan çalışma saatleri işin daha iyi yapılacağı, daha verimli olunacağı anlamına gelmemektedir. Önemli olan ne kadar uzun süre çalışıldığından ya da nerede hangi kıyafetle çalışıldığından ziyade ortaya koyulan çıktıdır (Yazıcı, 2019: 39). Çalışma hayatında esnekliği tercih etmektedirler. Keskin hatlarla çizilmiş kuralların olduğu bir çalışma ortamında yer almak Z Kuşağında memnuniyetsizliğe yol açmaktadır. Z kuşağı üyeleri eğer bir şeyden memnun olmazlarsa durumu derhal değiştirme yoluna başvurumaktadırlar. Bu durum çalışma hayatları için de geçerlidir. Memnun olmadıkları, belirli kalıplara uymak zorunda kaldıkları bir işte çalışmaktansa, iş değiştirmeyi ya da yeteneklerini gün yüzüne çıkarıp kendilerini geliştirebilecekleri, kendi kurallarını koyabilecekleri kendi işlerini kurmayı tercih edebilmektedirler (Çınkır, 2018: 13; Kavak, 2020: 33). Adecco (2015)'nin araştırmasına göre Z Kuşağı işyeri değiştirmeyi ya da kendi işlerini kurmayı bir sorun, başarısızlık olarak görmemekte

aksine başarılı olmak için yapılması gereken bir şey olarak görmektedirler (Kızıldağ, 2019: 36). Denetim ve Danışmanlık Hizmeti veren Amerikalı bir şirket olan Ernst & Young tarafından 2015 yılında yapılan “Next-Gen 40 Workforce: Secret Weapon or Biggest Challenge?” adlı araştırma, Z Kuşağı üyelerinin %62’sinin, eğitimlerinin sonrasında girişimci olmak istediği sonucuna varılmıştır (Çınkır,2018: 39-40). Ayrıca özgüvenleri yüksek olan bu bireyler hobileri ile kazanç sağlayabileceklerini ve kendi işlerini kurabileceklerini düşünmektedirler (Üzüm ve Şenol, 2019: 176).

Aynı zamanda Z Kuşağı üyelerinin yöneticilerinden beklentileri de bir takım farklılıklar içermektedir (Kavak, 2020: 34). Kuşak üyeleri her şeyin kendilerine uygun olarak kişiselleştirilmesi beklentisi içinde oldukları için zaman zaman yöneticilerin bu kuşak üyelerine daha bireysel davranması gerekmektedir (Toruntay, 2011: 82). Ayrıca bu kuşak üyeleri görevleri işe alma, organize etme, kontrol etme olan sıradan yöneticilerden ziyade vizyon sahibi, nazik, kendine güvenen, onları motive eden, karizmasıyla etkileyebilen, yeteneklerini keşfedebilen, onları dinleyen, fikirlerine önem veren ve onlarla empati kurabilen yöneticilerle çalışmak istemektedirler (Singh ve Dangmei, 2016: 3; Yazıcı, 2019: 38; Kızıldağ, 2019: 36). Yöneticilerinin sadece çalışma yaşamında değil de özel yaşamlarında da onlara yol gösteren, destekleyen bireyler olmasını istemektedirler (Kavak, 2020: 34; Çınkır, 2018: 35).

1.3. Kuşaklar Arası Farklılıklar

Kuşak farklılığı bireylerin günlük hayatında “kuşak etkisi” ve “dönem etkisi” olarak iki açıdan ele alınabilir. Birbirleri ile aşağı yukarı aynı dönemlerde doğmuş olan bireyler hayatları boyunca benzer toplumsal olaylarla karşılaşır ve benzer özellikler sergilerler. Bu duruma “kuşak etkisi” adı verilmektedir. Aynı kuşak üyeleri ortak bir tarihi paylaşırlar. Kuşak üyelerinin yaşadıkları bu ortak tarih kişilerin yaşadıkları sıkıntılar ve edindikleri tecrübeler hakkında bize ipucu verir. Beklenmedik tarihsel olaylar, ekonomik ve siyasi değişimler, teknolojik gelişmeler ise “dönem etkisi” olarak adlandırılır (Solmaz, 2017: 86).

Yaşam evreleri bir kuşağı diğerinden ayıran en temel faktördür. Yaşanan ekonomik, sosyal ve politik durumlar kuşakları farklılaştırmaktadır (Usta, 2014: 38-39). Her kuşak hayatı farklı şekillerde deneyimler, her kuşağın karşılaştığı olaylar bir önceki kuşağa göre farklılık gösterir (Alwin ve McCammon, 2003: 28). Farklı kuşaktan bireyler doğup büyüdüğü dönemde maruz kaldıkları toplumsal, siyasal ve ekonomik olaylar, teknolojik gelişmeler, edindikleri tecrübeler neticesinde birbirinden farklı koşullar altında yetişmekte ve farklı kişilik özelliklerine, farklı değer yargılarına, farklı beklentilere, inançlara ve bakış açılarına sahip olmaktadır (Kavak, 2020: 21-22; Mccrindle, 2011: 4; Sarioğlu, 2018: 15; Bolelli, 2019: 373; Çelik, 2014: 16; Zemke, Raines ve Filipczak, 2013: 10). Savaş döneminde doğup büyüyen bir bireyle refah döneminde doğup büyüyen bir bireyin olaylara aynı tepkiyi vermesini beklemek anlamsız olacaktır (Zemke, Raines ve Filipczak, 2013: 10;

Gürsoy, Maier ve Chi, 2008: 450). Farklı dönemlerde farklı koşullar altında doğup büyüyen kuşak üyeleri olaylara bakış açısından, toplumsal değerlere, çalışmaya yükledikleri anlamdan aile yaşantısına, eğitim sürecinden teknoloji ile olan bağlarına ve hatta tüketim alışkanlıklarına kadar pek çok noktada farklılık göstermektedir (Şenturan vd., 2016: 176;). Gelişen teknoloji ve değişen zamanla birlikte kişilerin özellikleri, davranışları çok daha hızlı bir şekilde değişime uğramakta ve geçmişte bireylerin kendi anne babaları ile arasındaki kuşak farklılıklarından bahsederken günümüzde yaşları arasında 5 yaş fark olan kişilerde bile kuşaklar arası farklılıklardan söz etmek mümkün olabilmektedir (Kazancı Tolu, 2019: 15; Çelik, 2014: 16).

Teknolojinin gelişmesi kuşaklar arası farklılıkların artması noktasında önemli bir dönüm noktası olmuştur. Nitekim Sessiz Kuşak, Baby Boomers Kuşağı ve hatta X Kuşağının doğduğu dönemin başlarında teknoloji yeterince gelişmediği için bireyler gerçekleştirmek istedikleri eylemleri fiili olarak gerçekleştirmek durumunda iken X kuşağının sonlarına doğru, Y Kuşağı ve Z Kuşağında durum farklılaşmış ve eylemler genel olarak internet üzerinden bilgisayarlarla, akıllı telefonlarla gerçekleştirilir duruma gelmiştir (Çelik, 2014: 18). İlk teknolojik gelişmeler X Kuşağı ile başlamış, Y Kuşağında artış göstermiş ve tüm Z Kuşağı üyeleri teknolojinin içine doğmuşlardır. Her kuşakta teknolojinin kullanım alanı daha da artmıştır. Daha önceki kuşaklar haberleri gazetelerden okuyup, ödevlerini, araştırmalarını kütüphanelerden ansiklopedilerden yaparken Y Kuşağı ve daha sonrasında tüm haberler, tüm bilgiler arama motorları aracılığı ile akıllı telefonlar ve kişisel bilgisayarlar ile anında erişilebilir olmuştur (Korkmaz, 2019: 27-28; Toruntay, 2011: 84-85; Lester vd., 2012: 343).

Kuşaklar arası farklılıklara ilişkin yapmış olduğu araştırmasında Watt, bu farklılıkları şu şekilde gruplandırmıştır;

- Uyumluluk: Bütün kuşaklar kendi kuşaklarının uyumlu olduğunu belirtmektedir ancak X ve Y kuşağı Baby Boomers Kuşak üyelerinin uyumsuz, değişime kapalı ve adaptasyonlarının düşük olduğunu ileri sürmektedir.
- Yönetilebilirlik: Tüm kuşaklar Y kuşağı bireylerinin diğer kuşaklara göre daha zor yönetilebilir olduğunu düşünmektedirler. Baby Boomers ve X kuşağı, Y kuşağının diğer kuşaklara göre daha yakın denetim gerektirdiklerini, prosedürleri daha az izlediklerini ve daha az sonuç odaklı olduklarını düşünmektedirler.
- Ekip çalışması: Her kuşak birbirlerinin iş ahlaklarını farklı algılıyor olsa da, tüm kuşaklar kendilerinin iyi takım oyuncuları olduğunu ileri sürmektedirler.
- Denge: X ve Y kuşağının Baby Boomers Kuşak üyelerine göre iş-yaşam dengesine daha fazla önem verdikleri ve işyerinde resmi olmamayı daha çok tercih ettikleri gözlenmektedir.

- Bağlılık: Tüm kuşaklar kendilerini kurumlarına bağlı, sadık olarak görmektedirler ancak Baby Boomers Kuşak üyelerinin daha genç kuşakları kendileri kadar güvenilir bulmadıkları gözlenmektedir (Keleş, 2011: 132; Erden Ayhün, 2013: 105-106).

Kuşaklar arası yaşanan bu tür farklılıklar farklı kuşaklardan bireylerin farklı düşünce yapılarına sahip olmasını da beraberinde getirmekte ve zaman zaman kuşaklar arasında bir takım anlaşmazlıklara, çatışmalara ve geçimsizliğe de neden olabilmektedir. “Her kuşak kendisini bir önceki kuşaktan daha zeki, bir sonraki kuşaktan ise daha erdemli zanneder”, bu sözler ünlü İngiliz yazar George Orwell’a aittir. Yine yaşanan farklılıklar sebebiyle dünyaya gelen her yeni kuşak kendisinden önce yaşamış olan kuşakları çağ dışı, geri kafalı, tutucu olarak lanse ederken kendisinden sonra doğan kuşaklara ise saygısız, bencil, tembel gibi ithamlarda bulunabilmektedir (Aka, 2018: 119; Zemke, Raines ve Filipczak, 2013: 7; Kyles, 2005: 53; Kazancı Tolu, 2019: 14; Çelik, 2014: 15). Örneğin Baby Boomers kuşak üyeleri X, Y ve Z kuşağı üyelerini disiplin ve odaktan yoksun olarak görmekte iken, X,Y ve Z kuşağı üyeleri de Baby Boomers kuşak üyelerini değişime dirençli, cinsiyetçi ve yaratıcılıktan yoksun olarak nitelendirmektedirler (Bursch, 2014: 12). Kuşaklar arasında bu tür anlaşmazlıkların yaşanması güncel bir durum değildir. İnsanlık tarihi var olduğu andan itibaren farklı kuşaktan bireyler arasında bu tür çatışmalar yaşanmış ve insanlık var olduğu sürece de yaşanması olası görülmektedir (Kazancı Tolu, 2019: 14; Çelik, 2014: 15).

Bahsi geçen bu farklılıklar çalışma hayatını ve iş ortamındaki birlik beraberliği de son derece yakından etkilemektedir. Nitekim son üyelerinin yavaş yavaş emeklilik yaşına yaklaştıkları Baby Boomers Kuşağının, çoğunluğu üst düzey yönetici konumundaki X Kuşağının, X Kuşağıyla birlikte çalışma hayatının önemli bir yüzdesini kapsayan Y Kuşağının ve son olarak çalışma hayatına yeni yeni girmeye başlayan Z Kuşağı üyelerinin bir arada çalıştıkları ve tüm bu kuşakların farklı karakteristik özelliklere, farklı değerlere, farklı çalışma anlayışlarına, farklı beklentilere ve farklı motivasyon unsurlarına sahip olduğunu göz önünde bulundurduğumuz takdirde kuşaklar arası farklılıkların ve anlaşmazlıkların anlaşılması daha olası olacaktır (Erden Ayhün, 2013: 105; Usta, 2014: 15; Aksu ve Doğan, 2020: 2041). Kuşaklar arası farklılıklar kişilerin çalışma anlayışını, işe bakış açılarını, kariyerden beklentilerini son derece yakından etkilemektedir (Şenturan vd., 2016: 176).

Kuşakların yaşadıkları farklı toplumsal olaylara, aile özelliklerine, eğitim anlayışlarına, teknoloji ile olan ilişkilerine, kişilik özelliklerine, çalışma hayatındaki özelliklerine ve farklılaşan motivasyon unsurlarına çalışmacı tarafından hazırlanan Tablo 1.2.’de yer verilmektedir;

Tablo 1.2. Kişilik Özellikleri ve İş Hayatında Kuşaklar Arası Farklılıklar (Kavak, 2020: 37-39; Zemke, Raines ve Filipczak, 2013: 11; Solmaz, 2017: 109; Broadbridge, Maxwell ve Ogden, 2007: 526-527; Kyles, 2005: 54; Çelik, 2014: 20; Erickson, 2010: 8-10; İzmirlioğlu, 2008: 48-49; Chen ve Choi, 2008: 600-601; Tapscott, 2009: 16; Kelgökmen İliç ve Yalçın, 2017: 137-138; Parry, 2014: 2-3; Gibson, Greenwood ve Murphy, 2008: 3; Deneçli ve Deneçli, 2012: 1; Reeves, 2007: 7; Bencsik, Horvarth Csikos ve Juhasz, 2016: 95-96; Tolbize, 2008: 8-9; Sever İşçimen, 2012: 13-14; Delcompo vd., 2011: 5-6; Sarıoğlu, 2018: 26-27; Shragay ve Tziner, 2011: 144; İnce, 2018: 20).

	Sessiz Kuşak	Baby Boomers Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Tarih Aralığı	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999	2000-...
Dönemi Etkileyen Olaylar	-İkinci Dünya Savaşı -Büyük Ekonomik Buhran -New Deal -Atom Bombası -Şirketlerdeki Yükseliş -İrkçilik meselesi -Radyonun altın çağı -Televizyonun icadı -İşçi sendikalarının yükselişi -Hitler'in Rusya'yı işgal etmesi -Türkiye'de Tek Partili Dönem	-Watergate Skandalı -Woodstock'a katılım -Kore Savaşı -Sivil Haklar -Vietnam Savaşı -Kadın Hakları Hareketi -Küba devrimi -Çin'deki kültür devrimi -Soğuk Savaş -Uzay Seyahati -John F. Kennedy suikastı -Tarihte En Yüksek Boşanma Oranları Ve 2. Evlilikler -Türkiye'de çok partili döneme geçiş -Türkiye'nin UNESCO üyesi olması ve İnsan Hakları Evrensel Beyannamesini imzalaması -Türkiye'de yaşanan darbeler	-AIDS -Three Mile Island kazası -Che Guevara'nın öldürülmesi -Martin Luther King suikastı -Elvis Presley'in Ölümü -İran rehine krizi -Margaret Thatcher'in ilk kadın İngiltere Başbakanı olması -Sorbonne Üniversitesi İsyanı -İlk Aya İniş -Enerji Krizi -Cinsiyet Eşitliği -Aktivizm -Boşanma Oranlarında Artış -Artan intihar oranı -Artan cinayet oranı -Toplu İşten Çıkarmalar -Sağ-sol çatışmaları -Kıbrıs Harekâtı	-Sovyetler Birliğinin dağılması -Berlin Duvarı'nın Yıkılması -Körfez savaşı -Prences Diana'nın ölümü -John Lennon'un ölümü -Terör Saldırıları -Challenger Afeti -Çernobil faciası -Oklahoma City saldırısı -Clinton-Lewinsky skandalı -Columbine Lisesi katliamı -Enron Şirketinin Çöküşü -Bilgisayar Ve Cep Telefonlarının Ön Plana Çıkması	-Konut kredisi krizinin patlak vermesi -Arap baharı -Gezi parkı olayları -Katrina ve Superstorm kasırgaları -Japonya'da yaşanan tsunami felaketi -Haiti'deki depremin neden olduğu yıkım -Küresel ısınma -Domuz gribi -Kuş gribi -Şiddetli Akut Solunum Yetmezliği -Sendromu ve Ebola gibi salgın hastalıklar -Bilgi Çağının Hızlı Yükselişi -İnternetin Yaygınlaşması

Tablo 1.2. (devamı)

Alternatif Kuşak İsimleri	- Geleneksel Kuşak - Emektarlar -Sadık Kuşak -Uyumlu Kuşak -Olgun Kuşak -Gaziler -Eski askerler -En Büyük Kuşak - Yetişkinler -Depresyon Kuşağı -Radyo Kuşağı	-Unutulmuş Kuşak -Woodstock Kuşağı -Vietnam Kuşağı -Patlayıcılar -Soğuk Savaş Dönemi Çocukları -Orta Kuşak -Sandviç Kuşak -Patlama Kuşağı	-Post Boomers -MTV Kuşağı -Kayıp kuşak -X"ler -13. Kuşak -Bebek Kırıcılar -Patlama Sonrası -Geçiş Dönemi Çocukları	-Milenyum Kuşağı -Echo-boomers -Nexters -Dijital kuşak - Gelecektekiler -Generation www -Boomerang Generation -Generation Now -Ödül çocukları -Patlama Kopyası	-I Generation -İnternet Kuşağı -Bir Sonraki Kuşak -Ağ Kuşağı -İndigo Çocukları -Jenerasyon 2020 -Kristal Kuşak -Suskun Kuşak - Dijital yerliler -Yeni Milenyumlar -Facebook Generation -Google Generation -.com kuşağı -Instant Online
Önemli Üretimler	Otomobil	Televizyon	Kişisel bilgisayarlar	Tablet, akıllı telefonlar	Google Glass, Grafen, Nano-Bilgi İşlem, Üç Boyutlu Baskı, Sürücüsüz Otomobil
Tanımlayan Kelime	Sadık	Umutlu	Şüpheli	Şimdi	İnternet olmadan asla
Aile Özellikleri	Küçük, geleneksel, ataerkil aileler	Parçalanmış dağınık aileler	Ebeveynlerinin iş yaşantısından dolayı yalnızlık içinde, üçüncü kişiler tarafından büyütülmüş çocuklar	Helikopter ebeveynler, Yüksek ebeveyn gözetimi altında büyümüş, korunmuş çocuklar	Aile içinde yalnızlık çeken çocuklar, aileden çok çevrimiçi arkadaşlarıyla zaman geçiren çocuklar
Eğitim Anlayışları	Eğitime ulaşmak zordur, eğitim bir istek bir hayaldir	Eğitim doğuştan kazanılan bir hak	Eğitimi hedeflerini gerçekleştirmek için bir araç olarak görürler	Eğitime temkinli yaklaşırlar	Teknoloji ile eğitimin harmanlanması arzulayan, iyi eğitim isteyen, sürekli öğrenmenin peşinde koşan kişilerdir.
Teknoloji ile Olan İlişki	Teknolojik yenilikleri kullanma konusunda yetersiz	Teknolojik yenilikleri kullanma konusunda yetersizdir	Teknolojik yeniliklere karşı ilgisi azdır	Teknolojik gelişme ve yeniliklerin içinde büyüyen kişilerdir	Teknolojisiz bir hayat düşünememektedirler, sürekli online, takma isimlerle (nick name) yaşayan

Tablo 1.2. Kişilik Özellikleri ve İş Hayatında Kuşaklar Arası Farklılıklar

Haberleşme Kanalı	Yüz yüze, Telefon vasıtası ile, Yazılı yöntemler ile	Telefon	Cep telefonu	E-posta, İnternet, mesaj, sosyal medya	E-posta, internet, sosyal medya
Kişilik Özellikleri	-İçine kapanık -Temkinli -Düzenli -Çalışkan -Uyumlu -Sabırlı -Özverili -Risk alma konusunda isteksiz -Resmi -İtaatkâr -Fedakâr -Sorumluluk sahibi -Vatansever -Yardımlaşmayı seven -Sisteme güvenen -Tasarruflu -Kararlı -Sadık -Dikkatli -Değişimi sevmeyen -Çatışmayı sevmeyen -Geleneklerine bağlı	-Pozitif düşüncelere sahip -Kendi kendini motive eden -Kendine güvenen -Kişisel gelişime önem veren -İdealist -Disiplinli -Çalışkan -Azimli -Kanaatkâr -Sadık -Sabırlı -Kuralcı -Vizyoner -Geleneklerine bağlı -Rekabetçi -Takım odaklı -Uyumlu -Görev bilinci yüksek	-Tedbirli, garantici -İşini şansa bırakmak istemeyen -Kendine güvenen -Özgüveni yüksek -Bağımsız -Yalnız büyüyen -Geleceğe karşı güvensiz, kaygılı -Bireyselci -Öğrenmeye hevesli, tecrübe edinmek isteyen -Motivasyonu yüksek -Girişimci -Çalışkan -Mücadeleci -Gururlu -Şüpheli -Rekabetçi -Realist -Küresel düşünen -Toplumsal sorunlara duyarlı	-Sorgulayıcı kişilik -Talepkar -Yüksek beklentileri olan -Doyumsuz -Tez canlı -Akıllı -Bağımsız -Hevesli -Özgüvenli, kendini önemseyen -İyi eğitilmiş -Adil -Sosyal -Çevreci -Girişimci -Özgürlüğüne düşkün -Teknolojik -Farklı guruplar ile bir arada bulunabilen -Çok sık iş değiştiren -Zor tatmin olan -Açık sözlü -Geleneksellikten uzak	-Teknoloji meraklısı -Her an ulaşılabilir -Erken olgunlaşan -Şımartılmış -Bireyselliği tercih eden -Yaratıcı, tekdüzelikten uzak karar veren -Dikkati dağınık -Her şeye müdahil -Değişken -Geleneksellikten uzak yaşamayı seven -İletişime açık -Teknolojik -Toplumdaki sorumluluğunun farkında olan, farkındalığı yüksek -Çoklu görev kabiliyeti olan

Tablo 1.2. (devamı)

İş Hayatında ki Özellikleri	-Otoriteye ve hiyerarşiye karşı saygılıdırlar -Çalıştıkları örgüte bağlılıkları yüksek -Kurallara dikkat eden -İşe ağırlık verirler, ailelerini iş yüzünden ihmal edebilirler -Onlar için iş bir gerekliliktir -Ömürlerini tek bir işte, işletmede geçirmeyi planlarlar -Onlara göre inanılan her şeyde başarı elde edilebilir -Güçlü iş ahlakına sahiptirler ve uzun saatler çalışabilirler -Geri bildirime çok da sıcak bakmamaktadırlar -Emekliliği ödül olarak görürler	-Otoriteye ve hiyerarşiye karşı saygılıdırlar -Çalıştıkları örgüte bağlılıkları yüksek -Yaşıyorsam çalışmalıyım düşüncesindedirler -İşkolik olma eğilimindedirler -İş-özel yaşam dengesi yoktur, işlerini ön planda tutarlar -Başarı odaklı, amaç odaklı -İşine aşırı derecede düşkün -Çok uzun yıllar aynı işte ve işyerinde çalışmayı planlarlar -En önemli motivasyonları takdir ve işyerinde kariyer ilerlemesidir -Geleneksel çalışma saatlerine ve çalışma koşullarına uyumludur -Yılda bir kez geri bildirim yeterlidir -Emekliliği yenilenme zamanı olarak görürler	-Otoriteye şüpheyle yaklaşır, hiyerarşiden hoşlanmazlar -Çalıştıkları örgüte bağlılıkları orta düzeyde -Kuruma değil kariyerlerine sadıktırlar -Hayat işe adanmak için çok kısadır düşüncesindedirler -İş-özel yaşam dengesi ararlar -İşyerinde kurallardan hoşlanmazlar -Gerektiğinde iş değişikliği yapabilirler -Sonuç odaklı, iş odaklı -Performansı çıktıya göre değerlendirirler -Proje yapmayı seven -İş motivasyonları yüksektir -Emekliliği yenilenme zamanı olarak görürler	-Otoriteye ve hiyerarşiye sıcak bakmazlar -Çalıştıkları örgüte bağlılıkları az -Onlar için iş amaca ulaşmak için bir araçtır -İş-özel yaşam dengesi son derece önemlidir -İş değiştirme düşüncesi korkulacak bir durum değildir, gerekli görüldüğü takdirde iş değişikliğine gidilebilir -Yaptıkları işin anlamlı ve eğlenceli olmasını isterler -Yaptıkları işi neden yaptıklarını sorgularlar -Üstlerine soru sormaktan çekinmezler -İşyerinde sorumluluk almak isterler -Beklentileri karşılandığını da oldukça çalışan -En önemli motivasyonları iş-yaşam dengesinin sağlanmasıdır	-Otoriteye ve hiyerarşiye sıcak bakmazlar -Çalıştıkları örgüte bağlılıkları az -İş-özel yaşam dengesi son derece önemlidir -İş değiştirme fikrinden korkmayan hatta kariyer ilerlemesi için iş değişikliğinin bir gereklilik olarak gören bireylerdir - Sonuç odaklı - Mantıkların a uyan işlerde yoğunlaşan -İşyerinde yaratıcı ve işbirlikçi olma -Esnek çalışma koşulları talep edebilen -Çalışma ortamında yüksek teknolojiye uyum onlar için çok önemlidir
------------------------------------	--	--	--	--	---

Tablo 1.2. (devamı)

Motive Eden Mesaj	Unvan ve güzel bir ofisle motive olurlar. “Deneyime saygı duyuyorum”	Para, ünvan, takdir. “Değerlisin, iş için gereklisin”	“Serbestlik, en yüksek ödüdür” “Kendi bildiğin gibi yap, kuralları boş ver”	Anlamli bir işle motive olurlar. Zeki ve yaratıcı çalışmalarınızla beraber çalışacaksınız	Anlamli buldukları, teknolojiyi aktif kullanabilecekleri işlerde çalışmak motive eder
Liderlik Beklentileri	Otoriter lider, talimat veren komuta ve kontrol eden lider	Emredici, otoriter lider	Düzenleyici lider, yönlendirici lider	Başarı, yetki veren, işbirlikçi, güçlendirici, destekleyici lider	İlham verici, Vizyoner lider

Oldukça olumsuz şartlar altında, savaşlar ve ekonomik buhran koşullarında yetişen Sessiz Kuşak üyelerinin çok çalışma, sadakat, herkesin iyiliğini düşünme, fedakârlık etme ve yardımlaşma yönleri son derece güçlüdür. Yaşadıkları ekonomik ve politik belirsizlikler sebebi ile emin olmadıkları durumlar karşısında daha tedbirli davranmakta ve risk almaktan kaçınmaktadırlar (Yazıcı, 2019: 22). Sessiz Kuşak üyelerine karşılık Baby Boomers üyeleri daha iyimser bir dünyaya doğmuş ve daha pozitif bir bakış açısına sahip olmuşlardır (Cennamo ve Gardner, 2008: 892). Baby Boomers Kuşak üyeleri için çalışma yaşamı oldukça önemli ve anlamlıdır, genellikle işkolik görünme eğilimindedirler, iş için ne gerekiyorsa yapmaya bunun için gerekirse ailelerini ihmal etmeye bile meyillilerdir (Kazancı Tolu, 2019: 21). Çok çalışkan olmalarının arkasında çok başarılı olmak istemeleri ve maddi kazanca önem vermeleri yatmaktadır. Kuşak üyeleri başarının ücret veya ödülün sonra gelebileceğine aynı zamanda başarıya ulaşmak için fedakâr olunması gerektiğine inanmaktadırlar (Yazıcı, 2019: 22).

Tabloda görüldüğü üzere Sessiz Kuşak ve Baby Boomers Kuşağının hiyerarşiye ve otoriteye olan bağlılığı, sadakati ve disiplini ön plana çıkmakta iken, X Kuşağı üyeleri şirket küçülmelerine, anne babalarının işten çıkarılmalarına şahit olduğu için otoriteye, dünyaya karşı şüpheci ve temkinli tavrı ile ön plana çıkmakta ve bu kuşak üyelerinin sadakat seviyelerinin düşük olduğu bilinmektedir. Bu kuşak üyeleri işverenlerine değil de kendi kariyerlerine sadıktırlar. Aynı zamanda bu kuşak üyelerinin hayatlarını çalışmaya, çalıştıkları kurumlara adanması pek olası görünmemektedir. Y ile Z kuşaklarının ise sorgulayıcı, sorumluluk almaktan kaçınmayan, özgüvenleri yüksek, kendilerini ispat etmek isteyen, özgürlükçü tavrı dikkat çekmektedir ve bu kuşak üyeleri diğer kuşaklara göre daha az sorunlu ortamlarda büyüüp, daha ilgili ebeveynler tarafından yetiştirildikleri için daha özgüvenli, kaybetme korkusu olmayan, risk almaktan çekinmeyen, çoklu görevlere kolaylıkla adapte olabilen bireyler olarak yetişmişlerdir. Kuşak üyelerinin çoğunluğu girişimci ve geleceğe dair ümitli, iyimser yapıdadırlar (Giden, 2019: 20; Kazancı Tolu, 2019: 18-19; Howe ve Strauss, 2000: 7; Yazıcı, 2019: 23; Bolelli, 2019: 379; Gürsoy, Maier ve Chi, 2008: 448). Özellikle Y kuşağının iyimser yapısı ve

kendine güvenmesi ile Baby Boomers kuşağının iyimserliği benzerlik göstermektedir (Aygenoglu, 2015: 16).

Öte yandan X, Y ve Z kuşaklarının önceki kuşaklara göre çalışma anlayışlarında bir takım farklılaşmalar yaşandığı da tablodan okunabilmektedir. Nitekim önceki kuşaklar işlerine çok fazla önem verip hayatlarının en önemli unsuru olarak görürlerken ve çok uzun yıllar boyunca tek bir işyerinde çalışmayı hatta bu işyerinden emekli olmayı planlarken X, Y ve Z kuşaklarında bu durum farklılaşmış, kuşak üyeleri iş-yaşam dengesine daha fazla önem vermeye başlamış, sosyal yaşama daha fazla zaman ayırmak istemiş, daha anlamlı işlerde çalışmak istemişler, işyerinde bir farklılık yaratarak anında etkili olabilmek istemiş ve öğrenmeye, kişisel gelişime önem vermişlerdir. Bu sebeple kariyer beklentileri de farklılaşmıştır ve aynı zamanda bu kuşakların üyeleri beklentileri karşılanmadığı takdirde iş değiştirme fikrine de olası bakmaya başlamışlardır, iş değiştirme kavramı bu kuşak üyeleri için önceki kuşaklar gibi korkulacak, riskli bir durum değildir (Kazancı Tolu, 2019: 18-19; Çelik, 2014: 23; Glass, 2007: 101-102; Usta, 2014: 14; Erden Ayhün, 2013: 10). Ayrıca X, Y ve Z kuşak üyeleri özgürlüklerine düşkün oldukları için geleneksel çalışma biçimlerini sevmezler, mesai saatleri kavramından hoşlanmazlar, sınırları daha az belirgin olan iş ortamlarında ve keskin kuralların olmadığı işlerde ya da kendi kurallarını koyabilecekleri işlerde çalışmayı tercih ederler (Kazancı Tolu, 2019: 21). Bu kapsamda çalışmayı bir erdem, yaşamak için bir amaç olarak gören Baby Boomers ve Sessiz Kuşak üyelerine göre X,Y ve Z Kuşaklarının çalışmaya kendisinden önceki kuşaklar gibi hayatlarının temel amacı olarak yaklaşmaması, iş-yaşam dengesini önemli bulması tembellik, bencillik ve saygısızlık olarak görülebilmektedir (Çelik, 2014: 27).

Aynı zamanda teknolojik gelişmeler zaman içerisinde gelişim gösterdiği için X kuşağının son üyeleri, Y kuşağı üyeleri ve Z kuşağı üyeleri teknolojiyle son derece ilgili bireyler olarak büyümüşlerdir, hayatlarının her alanında teknolojiden faydalanırlar ve çalışma yaşamlarında da teknolojik bir ortam talep ederler (Kazancı Tolu, 2019: 18-19). Akıllı telefonlar kişisel bilgisayarlar, sosyal medya uygulamaları bu kuşak üyelerinin vazgeçilmez bir parçasıdır. İletişim için, bilgiye kolaylıkla ulaşmak için, işlerini kolaylaştırmak için hayatlarının her alanında teknolojiyi kullanırlar (Kuyucu, 2017: 857).

Görüldüğü üzere farklı kuşaklar arasında kişilik özelliklerinden çalışma anlayışlarına, motivasyon unsurlarından teknoloji ile olan yakınlıklarına kadar pek çok farklılık bulunmaktadır. Ortaya çıkan bu tür farklılıklar ise kuşakların zaman zaman birbirlerini olumsuz değerlendirmesine, çatışmaların çıkmasına neden olabilmektedir. Öyle ki kuşaklar arası farklılıklar ve bu farklılıklar sonucunda ortaya çıkan anlaşmazlıklar neticesinde çalışanlarda moral bozukluğu, işyerinde gerginlik ve huzursuzluk, çalışan performanslarının düşmesi ve hatta işgücü devir hızının artması gibi önemli boyutlara varabilecek problemler ortaya çıkabilmektedir. Bu noktada kuşaklar arası farklılıkların anlaşılması, her kuşağın sahip olduğu olumlu ve olumsuz özelliklerin tespit edilmesi, uzman oldukları alanların keşfedilmesi, farklı kuşaktan bireylerin fikir ayrılığı yaşadıkları alanların tespit edilmesi ve

sorunların çözümü için gerekli önlemlerin alınması çatışmaları önlemek, performans düşüşünü önlemek ve çalışanları elde tutabilmek için alınması gereken ilk önlemlerdir (Özkan, 2017: 108-109; Sarıoğlu, 2018: 23; Usta, 2014: 16-20; Aksu ve Doğan, 2020: 2041).

Bu kapsamda kuşaklar arası farklılıkları iyi yönetebilmek ve çatışmaları en aza indirebilmek için yöneticiler için bir takım öneriler sunulabilir (Erden Ayhün, 2013: 107-108);

- Her kuşağın kendine ait kişilik özelliklerinin, olumlu ve olumsuz yanlarının, uzmanlık alanlarının olduğunun bilinmesi
- Kuşak üyelerinin işlerini yaparken kendi yöntemlerini kullanmalarına izin verilmesi
- Çalışma koşullarının farklı kuşak üyelerine göre revize edilmesi
- İşyerinde öneri grupları oluşturulması
- Koçluk/mentorluk programlarının düzenlenmesi
- Takım çalışmalarına önem verilmesi
- Kişilere sosyalleşebilecekleri, güzel vakit geçirebilecekleri alanların oluşturulması
- Kişilerin kararlara katılımına imkân tanımak
- Bürokrasinin azaltılması, informal ilişkilere önem verilmesi

1.4. Türkiye Nüfus Bilgileri ve Kuşakların Oranları

Bu bölümde Türkiye nüfus verileri ve bu veriler içerisinde kuşakların oranları, işgücü, istihdam verileri ve farklı kuşakların işgücü ve istihdam oranları tablolar ve grafikler yardımı ile ele alınacaktır.

1.4.1. Türkiye Nüfusu İçerisinde Kuşakların Yeri

Tablo 1.3. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) internet sitesinde yer alan adrese dayalı nüfus kayıt sisteminin 2020 verileri ile oluşturulmuştur. Tabloda yaş grubu ve cinsiyet ayrımı baz alınarak nüfus verileri aktarılmaktadır.

Tablo 1.3. 2020 Yılı İtibariyle Yaş Gruplarına ve Cinsiyete Göre Türkiye Nüfus Bilgileri (TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, 2020.)

Yaş Grubu	Kadın	Erkek	Toplam
0-4	2 981 535	3 140 172	6 121 707
5-9	3 177 340	3 349 253	6 526 593
10-14	3 124 952	3 294 985	6 419 937

Tablo 1.3. (devamı)

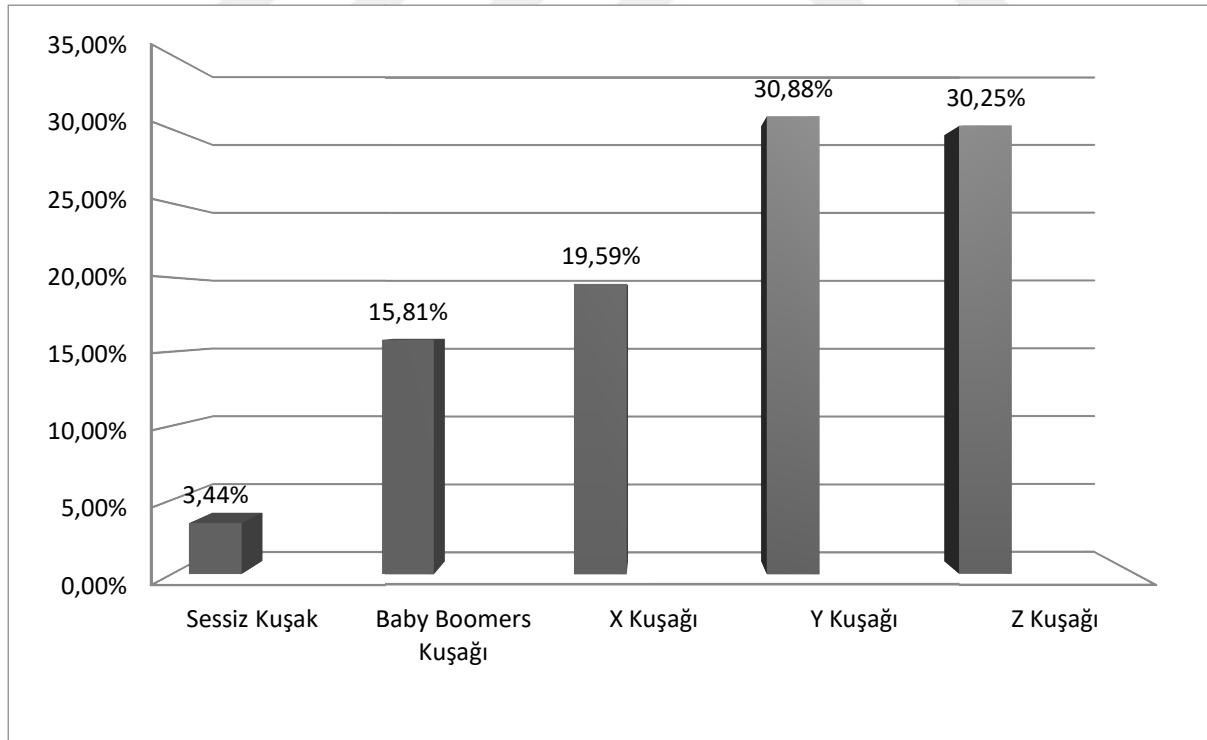
15-19	3 028 526	3 201 588	6 230 114
20-24	3 255 202	3 408 434	6 663 636
25-29	3 130 411	3 240 543	6 370 954
30-34	3 119 184	3 199 710	6 318 894
35-39	3 203 071	3 270 512	6 473 583
40-44	3 089 465	3 145 645	6 235 110
45-49	2 775 631	2 788 035	5 563 666
50-54	2 259 442	2 325 190	4 584 632
55-59	2 304 499	2 273 088	4 577 587
60-64	1 809 456	1 764 938	3 574 394
65-69	1 539 663	1 399 052	2 938 715
70-74	1 170 963	960 742	2 131 705
75-79	771 675	583 671	1 355 346
80-84	521 432	339 767	861 199
85-89	289 216	177 532	466 748
90+	146 714	53 128	199 842
Toplam	41 698 377	41 915 985	83 614 362

Adrese dayalı nüfus kayıt sistemi 2020 verilerine göre Türkiye nüfusu 83 milyon 614 bin 362 kişi olmuştur. Türkiye’de ikamet etmekte olan nüfus 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla bir önceki yıla göre 459 bin 365 kişi artarak 83 milyon 614 bin 362 kişiye ulaşmıştır. Erkek nüfus 41 milyon 915 bin 985 kişi olurken, kadın nüfus 41 milyon 698 bin 377 kişi olmuştur. Diğer bir ifadeyle toplam nüfusun %50,1’ini erkekler, %49,9’unu ise kadınlar oluşturmuştur. Yıllık nüfus artış hızı 2019 yılında binde 13,9 iken, 2020 yılında binde 5,5 olmuştur. Nüfus yoğunluğu olarak tanımlanan "bir kilometrekareye düşen kişi sayısı" ise Türkiye genelinde 2019 yılına göre 1 kişi artarak 109 kişiye yükselmiştir (www.tuik.gov.tr, 2021).

TÜİK verilerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda kuşakların Türkiye nüfusu içerisindeki oranlarını gösteren Tablo 1.4. ve Şekil 1.1. hazırlanmıştır.

Tablo 1.4. Türkiye’de Kuşakların Dağılımı (TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, 2020).

Yaş Grubu	Doğum Yılı	Kuşak	Kadın	Erkek	Toplam	Oran
0-20	2000-...	Z Kuşağı	12 312 353	12 985 998	25 298 351	%30,25
21-40	1980-1999	Y Kuşağı	12 707 868	13 119 199	25 827 067	% 30,88
41-55	1965-1979	X Kuşağı	8 124 538	8 258 870	16 383 408	%19,59
56-74	1946-1964	Baby Boomers Kuşağı	6 824 581	6 397 820	13 222 401	% 15,81
75-95	1925-1945	Sessiz Kuşak	1 729 037	1 154 098	2 883 135	% 3,44
Toplam			41 698 377	41 915 985	83 614 362	%100

**Şekil 1.1.** Türkiye Nüfusu İçerisinde Kuşakların Oransal Grafiği (TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, 2020).

Görüldüğü üzere gelişmekte olan bir ülke konumundaki Türkiye genç nüfusa sahiptir. Tablo 1.4.'ten ve Şekil 1.1.'den de okunduğu üzere ülkede en çok nüfusa sahip ilk üç kuşak Z kuşağı, Y kuşağı ve X kuşağıdır. Nüfus sıralamasında %30,88 oranla Y Kuşağı ilk sırada yer almakta iken %30,25 oranla Z kuşağı Y kuşağını izlemekte, daha sonrasında 3. sırada %19,59 oranla X kuşağı gelmekte ve sonrasında %15,81 ve %3,44 oranlarla 4. ve 5. sıralarda Baby Boomers kuşağı ve Sessiz kuşak yer almaktadır. Öte yandan çalışmanın konusunu oluşturan X Kuşağı ve Y kuşağı kadınların toplam nüfus içerisindeki payı sırasıyla % 9,71 ve %15,19 şeklinde olmakta iken toplam % 24,9 oranına sahip olmaktadır.

1.4.2. Türkiye İşgücü ve İstihdamı İçerisinde Kuşakların Yeri

İstihdam içerisinde hangi kuşağın daha fazla orana sahip olduğunun bilinmesi önemli bir avantajdır. Çünkü her bir kuşağın çalışma anlayışı, işe bakış açısı, işten beklentileri, motivasyon unsurları farklılık göstermektedir ve kuşakların istihdam içerisindeki oransal dağılımının bilinmesi işverenlerin çalışma koşullarının, işyeri politikalarının kuşak farklılıklarına ve farklı beklentilere göre revize etmesinde önemli bir kolaylık sağlayacaktır.

Tablo 1.5. Türkiye İstatistik Kurumu sitesinde yer alan İşgücü İstatistikleri 2020 verileri ile oluşturulmuştur. Tabloda yaş gurubu ve cinsiyet baz alınarak işgücü ve istihdam verilerine yer verilecektir.

Tablo 1.5. Yaş Gurubu ve Cinsiyete Göre Türkiye İşgücü ve İstihdam Verileri (TÜİK, İşgücü İstatistikleri, 2020).

Yaş Grubu	İşgücü Durumu (Bin)			İstihdam Durumu (Bin)		
	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam
15-19	396	1.010	1.406	303	807	1.110
20-24	1.184	1.983	3.167	799	1.509	2.308
25-29	1.407	2.669	4.076	1.118	2.224	3.342
30-34	1.315	2.895	4.210	1.128	2.560	3.688
35-39	1.439	3.015	4.454	1.266	2.724	3.990
40-44	1.345	2.796	4.141	1.193	2.540	3.733
45-49	1.094	2.444	3.538	987	2.204	3.191
50-54	681	1.731	2.412	636	1.560	2.196
55-59	461	1.256	1.717	440	1.143	1.583

Tablo 1.5. (devamı)

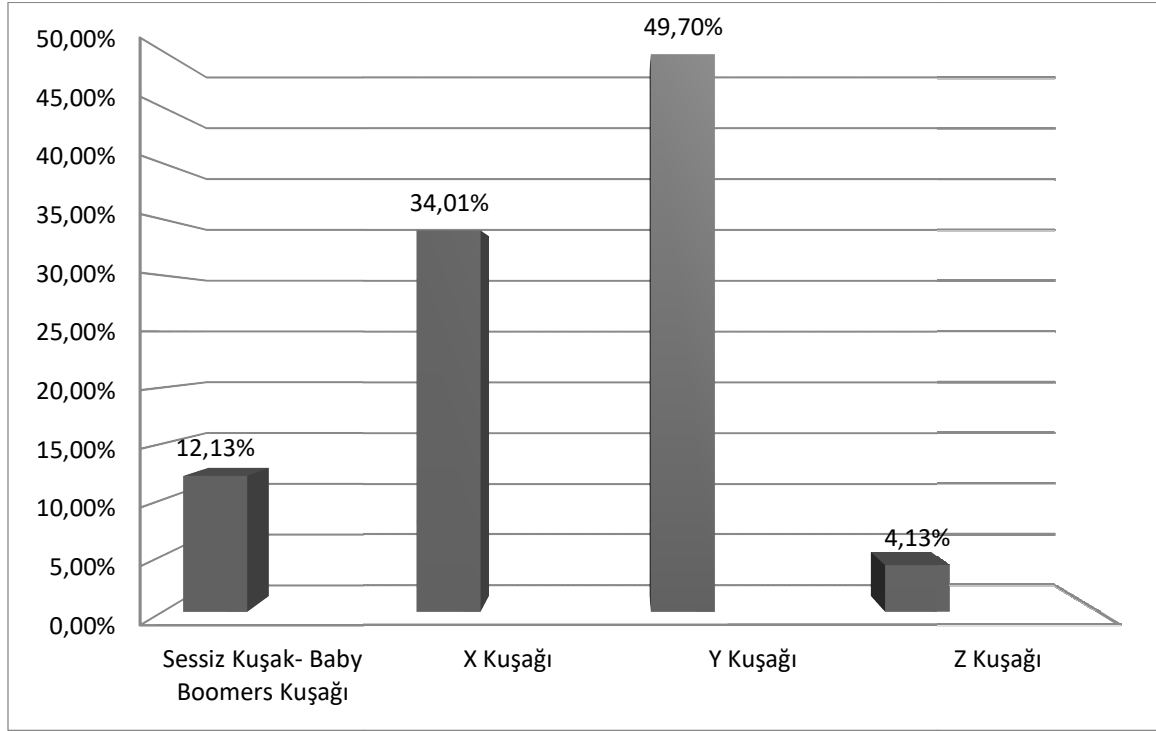
60-65	245	731	976	240	678	918
65+	200	575	775	197	556	753
Toplam	9.767	21.105	30.872	8.307	18.505	26.812

Tablo 1.5.'de görüldüğü üzere 15-20 yaş arasındaki bireyler yavaş yavaş iş dünyasında yerini almaya başlarken 65 yaş üstü bireyler yavaş yavaş çalışma dünyasından ayrılmaya başlamış ve istihdamın büyük çoğunluğunu 20-60 yaş arası bireyler oluşturmuştur.

Tablo 1.5.'de yer alan bilgiler doğrultusunda Tablo 1.6., Şekil 1.2. ve Şekil 1.3. hazırlanarak Türkiye istihdam ve işgücü içerisinde kuşakların oransal dağılımı ele alınmıştır. İşgücü istatistiklerinde istihdam ve işgücü durumları en son 65+ noktasında son bulduğu için Sessiz Kuşak ve Baby Boomers Kuşağı verileri birlikte ele alınacaktır.

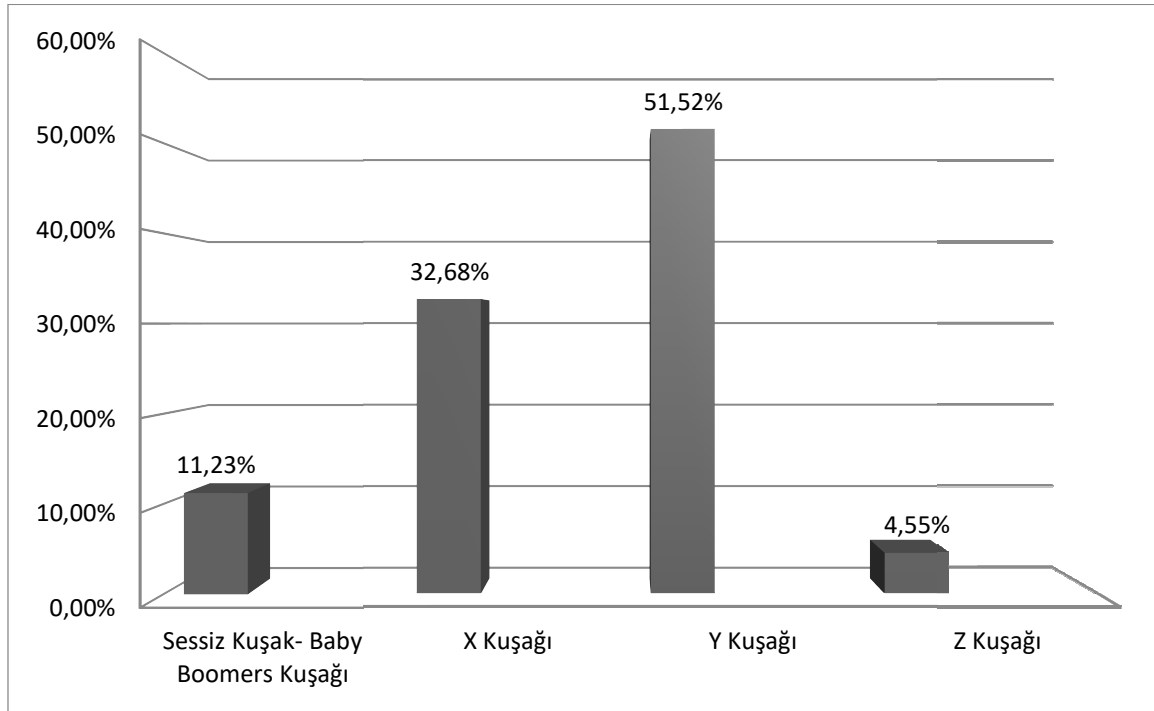
Tablo 1.6. Türkiye İşgücü Piyasasında İşgücü ve İstihdama Göre Kuşakların Dağılımı (TÜİK, İşgücü İstatistikleri, 2020).

Yaş Grubu	Kuşak	İşgücü Durumu				İstihdam Durumu			
		Kadın	Erkek	Toplam	Oran	Kadın	Erkek	Toplam	Oran
15-20	Z Kuşağı	396	1.010	1.406	%4,55	303	807	1.110	%4,13
21-40	Y Kuşağı	5.345	10.562	15.907	%51,52	4.311	9.017	13.328	%49,70
41-55	X Kuşağı	3.120	6.971	10.091	%32,68	2.816	6.304	9.120	%34,01
55- 65+	Sessiz Kuşak- Baby Boomers Kuşağı	906	2.562	3.468	%11,23	877	2.377	3.254	%12,13
Toplam		9.767	21.105	30.872	%100	8.307	18.505	26.812	%100



Şekil 1.2. Kuşakların İstihdam İçerisindeki Oransal Dağılımı (TÜİK, İşgücü İstatistikleri, 2020).

Tablo 1.6. ve Şekil 1.2.'de görüldüğü üzere Z Kuşağı %4,13 oranla istihdamın küçük bir bölümünü oluşturmakta, yeni yeni istihdam edilmeye başlanmaktadır. Bunun gibi Sessiz Kuşak üyelerinin neredeyse tamamı ve Baby Boomers üyelerinin önemli bir kısmı emekli oldukları için istihdam içerisindeki oranları Z Kuşağından sonra en az olan ikinci sırada yer almaktadırlar. Son olarak %34,01 oranla X Kuşağı ve %49,70 oranla Y Kuşağı en çok istihdam edilen bireyler olarak ilk sıraya yerleşmektedirler. Çalışmanın konusunu oluşturan X ve Y Kuşağı kadınların ise istidam içindeki oranları sırasıyla %10,50 ve %16,07 olmaktadır.



Şekil 1.3. Kuşakların İşgücü İçerisindeki Oransal Dağılımı (TÜİK, İşgücü İstatistikleri, 2020).

Yine Tablo 1.6. ve Şekil 1.3.'den de görüldüğü üzere Z Kuşağı işgücü içerisinde %4,55 oranla ez az yeri kaplarken, Sessiz Kuşak ve Baby Boomers Kuşakları çoğunlukla üyelerinin emekli olması nedeni ile Z Kuşağından sonra işgücünde yer alan ikinci en az grubu oluşturmakta iken X Kuşağı %32,68 oranla işgücü içerisinde ikinci sırada yer almakta ve Y Kuşağı da %51,52 oranla işgücü içerisinde en fazla yer alan kuşak olarak ilk sırada yer almaktadır.

2. KARIYER BEKLENTİSİ

Kariyer kelimesi Fransızca kökenli “carriere” kelimesinden türetilmiş ve Türkçe’ye aktarılmıştır. “Carriere” kelimesi “araba yolu” anlamına gelmektedir. Fransızcada bu kelime; diplomatik kariyer, meslek, bireyin hayatında seçtiği yön, bir meslek gurubunda üstesinden gelinmesi gereken durumlar gibi anlamlarda kullanılmaktadır (Aydemir, 2018: 31). Kariyer beklentisi ise kişilerin elde etmek istedikleri ulaşılabilir hedefleri ifade etmektedir. Diğer bir deyişle kariyer beklentisi bireylerin ileride kariyerlerinin nasıl olması gerektiğine olan inançları ve beklentileridir (Sönmez Korkmaz, 2019: 25).

Kariyer kişinin becerilerini, yeteneklerini, edindiği tecrübeleri kullanarak mesleğinde ilerlemesi anlamına gelmektedir. Bir bireyin çalışma hayatı boyunca yaşadığı ve tecrübe ettiği her şey kariyer kavramının içerisine dâhil edilebilir (Solmaztürk ve Gürer, 2020: 1474). Kariyer kavramı bireylerin çalışma hayatındaki tutum ve değerlendirmeleri, kariyer konusundaki planları, hedefleri, beklentileri ve bu hedef, beklenti ve planlarının örgüt amaçlarıyla uyumluluğu gibi çok çeşitli faktör

de içine almaktadır (Albairaqdar, 2019: 27). Bireylerin hem çalışma hem de sosyal hayatı ile bağlantılı olan kariyer kavramı bireyin tüm yaşam süresinde kendisi ile birlikte gelişim gösteren bir kavramdır. Bireyler zamanlarının çok büyük bir çoğunluğunu çalışma ortamında geçirmekte ve bu nedenle sahip oldukları iş hayatlarının geneli açısından da çok önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Albairaqdar, 2019: 26).

Kariyer kavramı bireyler için çok farklı açılardan önem kazanmaktadır. En temelde bir meslek sahibi olmak kişilerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan maddi gücü elde etmenin en önemli aracıdır. Öte yandan çalışma ortamında diğer insanlarla olan iletişim ve etkileşim kariyer kavramının sosyal yönünü oluşturmaktadır. Özellikle bazı meslekler insanlarla yakın iletişimi gerektirdiğinden daha sosyal bir boyut taşımaktadır. Yine bunun gibi çalışmadan sağlanan iş doyumuna ise kariyerin psikolojik yönünü oluşturmaktadır (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 234; Albairaqdar, 2019: 28; Gündoğdu, 2019: 41). Aynı zamanda kariyer kavramı bireylerin hayat kalitesi açısından oldukça önemli bir belirleyicidir. Kariyer kavramı her ne kadar sadece bireylerin iş yaşamı ile ilgili düşünülse de bireylerin iş dışı yaşamıyla da yakından ilişkilidir. Kariyer kavramı bireylerin kimliğinin, toplumsal durumlarının ve sosyal statüsünün oluşmasında, insanlarla etkileşiminin oluşmasında ve sosyalleşme aşamasında önemli destekçilerden biridir (Albairaqdar ve Doğanalp, 2020: 61; Gündoğdu, 2019: 41). Öte yandan kariyer sürecinde hem çalışanlara hem de örgütlere büyük sorumluluk düşmektedir. Çalışanların kendi yeteneklerinin, yapabileceklerinin farkında olup bunları hayata geçirmesi ve örgüt faydasına kullanması gerekirken, örgütün de bireylerin farklı beklentilerinin, farklı gereksinimlerinin ve çalışma stillerinin olduğunun farkına varıp buna uygun davranması gerekmektedir (Albairaqdar, 2019: 27).

Geleneksel anlamda kariyer daha çok bir örgüt içerisinde hiyerarşik olarak dikey ilerlemeyi temel almaktadır. Klasik kariyerde kariyer yolları örgütler tarafından tanımlanmakta ve uygulanmakta iken birey sadece kendisine sunulan bu yollardan geçerek kariyerini geliştirmektedir (Pilavcı, 2007: 7). Ancak günümüzde çalışma hayatında köklü değişimler yaşanmaya başlamış kariyer geleneksel kalıpların dışında bir nitelik kazanarak, kariyer modelleri her geçen gün daha hareketli, değişken ve sınırsız bir nitelik kazanmaya başlamıştır (Aytemiz Seymen, 2004: 79). Bununla birlikte istihdam biçimleri, çalışma kavramı, işgücünün nitelikleri, bireylerin hedef, istek ve beklentileri de yoğun bir değişim ve dönüşüm sürecine girmiştir (Özyılmaz Misican ve Bedir, 2017: 78). Esneklik, istihdam güvencesinin ortadan kalkması, küçülme, bilgi teknolojilerinin giderek gelişmesi, yaşanan sosyal, siyasi ve kültürel gelişmeler ve yaratıcılığının örgütler için daha hayati bir önem arz etmeye başlaması gibi olayların gündeme gelmesi ile birlikte kariyer kavramında da çeşitli farklılaşmalar yaşanmakta ve kariyer gelişimi sorumluluğu örgütlerden bireylerin kendilerine geçmekte, kariyerin anlamında değişim yaşanmakta ve kariyer artık yalnızca meslekte ilerleme anlamına gelmemekte bunun yanında bireyi tatmin edici bir süreç anlamına da gelmektedir (Seçer ve Çınar, 2011: 49; Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 232; Pilavcı, 2007: 1). Ayrıca bir organizasyon içerisinde ömür boyu çalışma ve

hiyerarşik bir yapıya dayanarak ilerleme gibi durumlar yeni örgüt yapıları ve çalışma ilişkileri ile birlikte anlamını kaybetmektedir (Pilavcı, 2007: 7).

Yaşanan bu hızlı değişim ve dönüşümün hakim olduğu çalışma hayatı bir taraftan daha nitelikli çalışan vurgusu yaparken öte yandan da yeniliklere anında uyum gösterebilme yeteneği gerektirmektedir. Çalışanlar ise bu değişim ve dönüşüme kendilerini hazırlayarak ayak uydurmak durumunda kalmaktadırlar (Özyılmaz Misican ve Bedir, 2017: 79). Artık örgütler için çalışanların sadece işini yapması yeterli gelmemekte bunun yanında bireylerin kendilerini sürekli yenilemesi, geliştirmesi, daha fazla fayda sağlaması ve takım çalışmasıyla, ekip arkadaşlarıyla daha uyumlu çalışabilmesi gibi ekstra özellikler de beklenmektedir. Öte yandan nasıl ki örgütlerin çalışanlardan beklentileri değişmekte ise çalışanların da örgütlerden beklentileri ve çalışma anlayışları çeşitli değişimler ve gelişimler göstermektedir. Çalışanlar için artık mesleklerinde ilerleyebilmek, daha fazla para kazanabilmek, daha iyi sosyal haklara sahip olabilmek, kararlara katılıp söz sahibi olabilmek, inisiyatif kullanabilmek, saygı ve prestij gibi faktörler önemli bir hal almaya başlamıştır (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 232-233). Kısacası geçmişte daha az ve sınırlı olanaklarla yetinen, otoriteyi sorgusuz bir şekilde kabul edip, çalıştığı kuruma kendisini adayan çalışanların yerini daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde yöneticilerini sorgulamaktan ve istek ve beklentilerini dile getirmekten çekinmeyen, kendisine zaman ayırmaktan hoşlanan bireylerin aldığını söylemek yanlış olmayacaktır (Toprakçı Alp vd., 2019: 803; Çetin Aydın ve Başol, 2014: 2; Latif ve Serbest, 2019: 136).

Bu kapsamda çalışmanın bu bölümünde ilk olarak kariyer kavramına yer verilip daha sonra ise kariyer beklentisi kavramı ele alınacaktır.

2.1. Kariyer Kavramı

Kariyer sözcüğü Latince taşıma yolu, tekerlekli araç, at arabası anlamlarına gelen “carrus” sözcüğünden türetilmiştir (Solmaztürk ve Gürer, 2020: 1474; Arthur ve Lawrence, 1984: 1). Kariyer sözcüğü dilimize Fransızca olan “carriere” (yarış yolu) sözcüğü ve İngilizce olan “career” (meslek) sözcüğünden aktarılmıştır (Seçer ve Çınar, 2011: 51; Öge, 2017: 282; Aytem, 2015: 19). “Carriere” kelimesi Fransa’nın güneybatısında konuşulan Romen kökenli bir dil olan Provençal dilinde “araba yolu” anlamına gelmektedir. Fransızca dilinde kariyer kelimesi; diplomatik kariyer, meslek, bir meslek grubunda üstesinden gelinmesi gereken durumlar, bireyin yaşamında seçtiği yön ve otomobil yarışlarına ayrılmış etrafı çevrili yarış alanı gibi değişik anlamlara gelmektedir (Aydemir, 2018: 31; Türkkahraman ve Şahin, 2010: 76-77; Gündoğdu, 2019: 39). Dilimizde ise bu kavram; yaşam, iş ve meslek kavramlarına tekabül etmektedir (Seçer ve Çınar, 2011: 51). Türk Dil Kurumu sözlüğünde kariyer kelimesi; “*bir meslekte zaman ve çalışma ile elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık*” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 2021). Kariyer kavramı Oxford Sözlükte ise “*kişinin hayat boyu seçtiği yön ve bu yöndeki gelişimi*” olarak tanımlanmıştır (Öztürk, 2017: 156).

Kariyer kavramı 16. Yüzyıla kadar isim olarak kullanıldığında yarış alanı veya atların izlediği yol, fiil olarak kullanıldığında ise dörtmala koşmak ya da çok hızlı koşmak anlamlarında kullanılmıştır. 16. Yüzyılın sonlarına gelindiğinde kariyer kavramı artık mecazi bir anlam da taşımaya başlamış ve “*bir iş veya görevin başarılmaması için hızlı bir şekilde, hiç durmadan izlenmesi gereken yol*” anlamında da kullanılmaya başlanmıştır (Çakmak, 2011: 4). Kariyer kavramı 16. yüzyıldan itibaren, özellikle devlet memurluğu kavramı ile beraber ortaya çıkmış ve gelişim göstermiştir (Türkkahraman ve Şahin, 2010: 77). Kavram her ne kadar 16. Yüzyıldan bu yana dile getirilse de insanlar ve iş yaşamı için ilk olarak bilimsel bir şekilde 1956 yılında Anne Roe’nun “Meslekler Psikolojisi” adlı kitabında tanımlanmıştır. Anne Roe yaptığı çalışmalar neticesinde erken çocukluk yaşantılarının kariyerle ilgili davranışları etkilediğini ifade ederek çocukluk döneminde karşılanmamış olan ihtiyaçların bireylerin meslek seçiminde etkili olduğunu ileri sürmüştür. Anne Roe’dan sonra ise 1957 yılında Donald Supper’in “Kariyer Psikolojisi”, 1963 yılında Friedman ve Ohara’nın “Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi”, 1966 yılında John Holland’ın “Meslek Tercihi Teorisi” kitaplarında kariyer kavramı tanımlanmış ve kavram üzerine konuşulup tartışılır bir hale gelmiştir (Kaygın ve Zengin, 2019: 12-26; Gündoğdu, 2019: 40; Ünlü ve Çiçek, 2019: 449; Aktaş, 2015: 27).

Farklı tarihlerde çok sayıda yazar tarafında kariyer kavramı üzerine çalışmalar yapılmış ve gelişmeler kaydedilmiştir. Örneğin kariyer kavramıyla ilgili önemli gelişmelerden biri ABD’de Massachusetts Teknoloji Enstitüsü’nde görevli Edgar Schein tarafından geliştirilen kariyer çapaları kuramı olmuştur. Schein bu çalışmasında bireylerin kariyer yollarını belirlemelerinde etkili olan faktörlerin belirlenmesini hedeflemiş ve kariyer çapalarını ortaya koymuştur (Kağnıcıoğlu, Duyan ve Eteci, 2018: 69; Ergün, 2007: 24). Sosyoloji literatürü incelendiğinde ise kariyer kavramının ilk defa Everett Hughes’un yapmış olduğu çalışmalarda kullanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte sosyoloji literatüründe kariyer kavramı ilk defa açıkça ve doğrudan Everett Hughes tarafından kullanılmış olsa da sosyolojide kariyer kavramının kökeni toplumda işbölümü, aşırı uzmanlaşma ve meslek gruplarına ilişkin çalışmalarıyla kariyer kavramının temelini oluşturan Durkheim’in çalışmalarına kadar götürülebilmektedir (Çakmak, 2011: 10-11). Sosyoloji literatüründe kariyer kavramının temelini oluşturan bir başka düşünür ise Weber’dır. Weber de Durkheim gibi doğrudan kariyer kavramıyla ilgili çalışmalar gerçekleştirmemiş olmakla birlikte bürokrasi üzerine yapmış olduğu çalışmalar dolaylı olarak kariyer kavramına zemin hazırlamıştır (Çakmak, 2011: 13).

Hughes’un çalışmaları da kariyer kavramının temelinde çok önemli bir yer tutmaktadır. Hughes (1937) kariyer kavramını; “*Kişilerin sosyal düzene, tipik sekanslara ve görev sırasına göre kendilerini yönlendirdikleri hareketli perspektif*” olarak tanımlamıştır (Baruch, 2006: 126). Hughes kariyer kavramını mesleki kültür ve mesleki sosyalizasyon çerçevesinde geliştirmiştir ve diğer teorisyenlerden farklı olarak sadece formel örgütlerde çalışan kişilerin değil formel örgütlerin dışında çalışanların ve aynı zamanda farklı statülerde çalışan kişilerin de kariyerleriyle ilgilenmiştir. Bu

durumu ise şu şekilde ifade etmiştir; “*Toplumumuzda kariyerler genellikle sadece işler açısından ele alınmaktadır. İşler, kişinin kurumsal yapıdaki can alıcı bağlantılarıdır. Ancak kariyer, sadece iş hayatındaki profesyonel başarıların bir sıralaması olarak görülmemelidir. Kişinin yaşamında önem teşkil eden başka hususlar da vardır. Bir meslekte kariyer sahibi olmak kadar bir hobide de kariyer sahibi olunabilir.*” Öte yandan Hughes’un kariyer kavramını bu şekilde geniş bir perspektiften ele alması ve çalışma hayatının dışına çıkarması çeşitli sosyologlar tarafından eleştirilmiştir ve kariyer kavramının örgüt içerisindeki işlerle sınırlı kalması gerektiği ileri sürülmüştür (Çakmak, 2011: 14-15).

Parsons’un da 20. Yüzyılın başlarında yapmış olduğu çalışmalarla kariyer literatürüne önemli katkıları olmuş ve hatta Hughes’un sosyoloji literatüründeki konumunu psikoloji literatüründe Parsons almıştır. 1908 yılında dünyadaki ilk formel meslek bürosunu açmış ve meslek danışmanlığının temellerini atmış aynı zamanda Meslek Rehberlik Hareketinin de kurucusu olmuştur (Çakmak, 2011: 17-18; Herr, 2001: 199-200). Meslek psikolojisinde ise kariyere ilişkin en önemli çalışmaları Holland yapmıştır. 1959 yılında geliştirdiği kişilik özellikleri ve meslekler arasındaki ilişkiyi anlatan teorisi büyük yankıya sebep olmuştur (Çakmak, 2011: 20; Ergün, 2007: 25). Bunun gibi Super’ın da 1957 yılında geliştirdiği Kariyer Evreleri Teorisi de kariyer literatüründeki en önemli teorilerden biri olarak kabul edilmiştir. Super’ın bu teorisi kariyer evrelerinin ve yaşı bireylerin iş performansı ve işe yönelik tutumlarıyla bağlantılı olduğu düşüncesi üzerine kurulmuştur (Çakmak, 2011: 27).

Kariyer kavramıyla ilgili literatürde çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır;

Kariyer kavramıyla ilgili kullanılan en kısa, en genel ve en yaygın tanıma göre kariyer; “*kişinin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili tecrübeleri, mesleğindeki başarısıdır*” (Vergiliel Tüz, 2003: 170; Sönmez Korkmaz, 2019: 1). Yine genel kabul gören tanımlara göre kariyer kelimesi; “*kişinin üzerinde eğitim alıp ömür boyu sürdürmeyi amaçladığı iş, meslek*”, “*bir insanın çalışma yaşamında ya da bu yaşamın bir döneminde izlediği yol*” olarak tanımlanmaktadır (Tanç, 1999: 26).

Kariyer kavramı; “*çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavram*” olarak kabul edilmektedir (Vergiliel Tüz, 2003: 170; Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 233).

Kariyer; “*kişinin kendi seçtiği meslek hayatında ilerleyerek bunun beraberinde getirdiği sorumluluk ile daha fazla para kazanma, daha fazla güç, statü ve saygınlık elde edilmesidir*” (Gündoğdu, 2019: 39; Altınöz ve Çöp, 2010: 9).

Diğer bir tanıma göre kariyer; “*bir insanın çalışabildiği seneler boyunca bir iş alanında adım adım, sürekli ilerlemesi, beceri ve tecrübe kazanması*” anlamına gelmektedir (Öztürk, 2017: 156).

Günlük konuşmalarda kariyer kavramı “*meslek ve iş yaşamında ilerlemek, başarı elde etmek ve kişinin tüm bu iş yaşantısı boyunca üstlendiği rolleriyle ilgili deneyimlerinin bütünü*” olarak tanımlanmaktadır (Basmacı, Tektaş ve Tektaş, 2020: 256).

Bir başka tanımlamaya göre kariyer; “*bir bireyin yürütebileceği mesleğe ilişkin olarak yıllar süresince edinmiş olduğu bilgi, beceri ve tecrübeleri kullanmasını, toplum nezdinde üstlenmiş olduğu iş rolüne yönelik beklenti ve amaçları gerçekleştirebilmesi için eğitilmesini ve geliştirilmesini kapsayan bir süreçtir*” (Albairaqdar, 2019: 30).

Daha geniş bir tanımlamaya göre kariyer kavramı; “*bireylerin yaşamları sürecince karşılaştıkları olaylar dizisi, meslekleri ve yaşamları ile ilgili farklı rollerin birbiri ile etkileşimi neticesinde ulaştığı genel algılar ve mesleki ilerleme, duraklama ve gerilemeleri de içine alan bir kavram olarak bireylerin seçenekleri reddetmesi ya da kabul etmesi ile şekillenen, dinamik bir süreçtir*” (Akgemci ve Kalfaoğlu, 2018: 233).

Daha sosyal içerikli bir tanımlamaya göre kariyer kavramı ise; “*bir kişinin hedeflemiş olduğu bir yaşam tarzı için uzun bir dönemde elde etmiş olduğu veya elde edebileceği eğitim, yetenek ve deneyimlerinin bir bütünü*” olarak da tanımlanabilir (Ünlü ve Çiçek, 2019: 449). Yine sosyal içerikli bir başka tanımlamaya göre kariyer kavramı; “*bireyin karşısına çıkabilecek fırsatlar, görkem, psikolojik ödüller veya daha iyi yaşam şekli*” olarak tanımlanabilmektedir (İrmiş ve Bayrak, 2001: 179).

Bird’e göre ise kariyer kavramı “*iş tecrübesi sonucu terfi etmek yerine, bilgi kazanılan bir süreç*” olarak tanımlanmıştır (Bird, 1994: 325-326). Cascio (1989)’a göre kariyer kavramı; “*bireyin hayatı boyunca işle alakalı edindiği tecrübe ve eylemlere ilişkin olarak geliştirdiği tutum ve davranışlar bütünüdür*” (Cascio 1989’dan akt. Aydemir, 2018: 31-32). Arnold (1997) kariyeri; “*bir kişinin karşılaştığı istihdamla ilişkili pozisyonlar, roller, etkinlikler ve deneyimler dizisi*” olarak tanımlamaktadır (Broadbridge, Maxwell ve Ogden, 2007: 530). En çok kabul gören kariyer kavramsallaştırmasını ise Hall yapmıştır. Hall’a göre kariyer; “*kişisel ve örgütsel hedeflerle doğrudan bağlantılı, kişinin hayatı boyunca yaşayacağı kısmen kontrol altında tutacağı iş tecrübesi ve aktivitesiyle bağlantılı bir süreç*”tir (Orpen, 1994: 27; Tunçer, 2012: 215).

Kariyer kavramının ifade ettiği anlam, kişiden kişiye bile farklılıklar göstermektedir. Kimisi için kariyer; işinde uzmanlaşma, kimisi için de kişisel gelişim için kullanılan bir basamak olarak tanımlanmaktadır. Öyle ki kariyer kavramı çalışanlar ve örgüt için de farklı anlamlar ifade edebilmektedir. Çalışanlar kariyer kavramını bireylerin kendilerini keşfetmesi, iş ortamında kendilerine sunulan fırsatların ve karşılaşılabilecekleri yeniliklerin farkına varmaları, amaç ve hedeflerinin belirlenebilmesi ve bu amaç ve hedeflerin hayata geçirilebilmesi şeklinde değerlendirmekte iken örgütler kariyer kavramına genellikle örgütün ihtiyacı olabilecek niteliklere

sahip çalışan kadrosunun oluşturulması açısından yaklaşmaktadır (Özen, Erkekli ve Yavuz, 2020: 4346-4347).

Görüldüğü üzere kariyer kavramının çok sayıda tanımına rastlanmakta ve tüm bu tanımlar sonucunda elde edilen ortak düşünce kariyer kavramının ilerlemeyi ifade ettiği ve bu ilerleme sonucunda elde edilen gelişmenin önemli olduğu şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Aydemir, 2018: 32; Değirmenci, 2018: 33). Kariyer kavramı kişilerin doğup büyüdüğü yerden aile yapılarına kadar, yaşlarından cinsiyetlerine kadar eğitimlerinden kişilik özelliklerine kadar çok çeşitli faktörler tarafından şekillenen bir kavram olduğu için farklı tanımlarının da olması olağan bir durumdur. Ancak önemli olan tanımların çok sayıda olmasından ziyade hangi ortak noktalarda birleştikleridir. Kariyer kavramının ortak noktalarını şu şekilde özetlemek mümkündür;

- Sadece yüksek statülü işler için değil her meslek için kariyer vardır. Kariyer kavramı kurum, kuruluş veya işletmelerde iş görenlerin konumlarına bakılmaksızın iş yaşamları boyunca yaptıkları işleri ifade etmektedir. Yani nasıl ki yöneticilerin kariyerlerinden söz etmek mümkünse aynı zamanda yönetici sekreterlerinin ve hatta çalışma hayatına yeni girmiş bir stajyerin dahi kariyerinden söz etmek mümkündür.
- Dikey kariyer hareketliliğinin yanında aynı örgütsel basamaklarda kalarak da kariyer elde edilebilir.
- Kişinin kariyerinde etkili olan sadece örgüt değildir, kişi kendi kariyer denetim ve planlamasında kendisi de etkilidir.
- Kariyer kavramının içeriği bir şirkette çalışmaktan ibaret değildir. Kişiler iş dışında gerçekleştirmiş oldukları etkinlik ve yaşantılarıyla da bir kariyere sahip olabilirler (Ölçer, 1997: 88-89; Öztürk, 2017: 156; Türkkahraman ve Şahin, 2010: 77).

Gündelik hayatta çok sık kullandığımız kariyer sözcüğü genellikle meşgul olunan iş, meslek anlamlarında kullanılmakta ve bireylerin çalışma yaşamları boyunca üstlendiği işlerin toplamı şeklinde tanımlanmaktadır ama kariyer kavramının içeriği bundan çok daha geniş bir alanı kapsamaktadır (Öztürk, 2017: 156; Aydemir, 2018: 30). İş kavramı; *“bir sonuca ulaşmak ve herhangi bir şeyi meydana getirmek için güç harcayarak yapılan etkinlik, çalışma”* anlamına gelmektedir. Meslek kavramı ise; *“bir kimsenin geçimini sağlamak, ihtiyaçlarını karşılamak için yaptığı sürekli iş”* olarak tanımlanabilmektedir (Albairaqdar, 2019: 30-31). Fakat kariyer kavramı yalnızca bireylerin meslek seçiminden, maddi bir getiriden ibaret olmamakta kişilerin tüm hayatını kapsayan bir süreci işaret etmekte ve bu yönüyle iş ve meslek kavramlarından ayrılmaktadır (Albairaqdar, 2019: 31). Bu kapsamda bireylerin sahip olduğu kariyer sadece sahip olduğu işleri değil aynı zamanda kişilerin işyerinde kendilerine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını ortaya koyabilmesi için eğitilmesi ve bu eğitim sonucunda sahip oldukları bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile çalıştıkları yerde ilerleyebilmelerini de içermektedir (Türkkahraman ve

Şahin, 2010: 76-77; Albairaqdar, 2019: 31; Pilavcı, 2007: 6). Kısacası bireylerin çalışma hayatı boyunca maruz kaldıkları, deneyimledikleri her şey kariyer kavramının içerisine dâhil edilebilir (Solmaztürk ve Gürer, 2020: 1474).

Kariyer kavramı sadece çalışma hayatındaki faaliyetleri içermemekte bunun dışında kişilerin iş dışında sosyal hayatındaki faaliyetleri de içermektedir (Albairaqdar, 2019: 31). Yine bunun gibi kariyer kavramı her ne kadar çalışma hayatıyla özdeşleşmiş olsa dahi ev kadınları, toplum liderleri ve hatta anne babalar için dahi bu kavramdan bahsetmemiz mümkündür (Türkkahraman ve Şahin, 2010: 77). Örneğin UNESCO'nun tanımına göre kariyer kavramı sadece çalışma hayatı ile ilgili olmayıp; eğitim, iş, aile ve diğer yaşam kararlarına ilişkin modellerin oluşturduğu kavram, bireyin hayatı boyunca ücretli ve ücretsiz işler dâhil olmak üzere çalışma hayatındaki ve diğer rollerinin etkileşiminin tamamıdır (Kağnıcıoğlu, Duyan ve Etcı, 2018: 68).

Kariyer kavramı bireylerin yaşamı için çok çeşitli alanlarda önem arz etmektedir. Her şeyden önce uğraşılan meslek kişinin hayatını devam ettirebilmesi için gerekli olan maddi gücün sağlanmasında temel unsurdur. Her ne kadar kariyer kavramı çalışma yaşamı ile ilgili düşünülse de bireylerin iş dışı yaşamıyla da oldukça yakından ilgilidir. Nitekim kariyer kavramı bireylerin kimliğinin oluşmasının yanında toplumdaki duruşlarının ve statülerinin oluşmasında ve kişilerin diğer insanlarla etkileşimde bulunarak sosyalleşme aşamasında da oldukça önemli bir etmendir. Bu kapsamda kişilerin çalışma hayatında gerçekleştirdikleri eylemden sağlamış oldukları iş doyumu kariyerin psikolojik yönünü oluşturmakta iken, diğer insanlarla olan iletişim ve etkileşim süreci, ekip çalışmaları kariyerin sosyal yönünü oluşturmaktadır. Özellikle icra edilen bazı mesleklerin insanlar ile daha yakın iletişimi gerekli kıldığından sosyal yönü daha ağır basmaktadır (Gündoğdu, 2019: 41; Adamson, Doherty ve Viney, 1998: 252; Albairaqdar ve Doğanalp, 2020: 61; Ergün, 2007: 3-4; Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 234; Kaygın ve Zengin, 2019: 9).

Kariyer kavramı aynı zamanda kişilerin hayat kalitelerinin en önemli belirleyicilerinden bir tanesidir, bununla birlikte bireyler hayatlarının çok büyük bir çoğunluğunu çalışma ortamında geçirmektedir. Bu nedenle kişilerin sahip oldukları iş kendilerini gerçekleştirmeleri için de büyük bir önem arz etmektedir (Albairaqdar, 2019: 26-27). Kişilerin üzerinde çok fazla zaman ve emek harcadıkları kariyer kavramı onlara tatmin edici bir faaliyetin içerisinde yer alma fırsatı sunarken aynı zamanda hayattaki farklı amaçlarını ve isteklerini de elde etme imkanı sunmaktadır (Çetin ve Karalar, 2016: 164). Öte yandan kariyer sürecinde hem bireylere hem de örgütlere çok büyük sorumluluklar düşmektedir. Nitekim bireylerin yeteneklerinin, neler yapıp neler yapamayacaklarının farkında olması gerekirken aynı zamanda örgütlerin de kişilerin farklılıklarının, farklı beklenti, istek ve gereksinimlerinin farkında olması ve çalışma koşullarını buna uygun olarak dizayn etmesi gerekmektedir ki kişilerin istek ve beklentileri ile örgütün amaçları uyumlu hale getirilebilsin (İrmiş ve Bayrak, 2001: 179-180; Fındıkçı, 2009: 343; Albairaqdar, 2019: 27).

Geleneksel anlamda kariyer; “*bir kişi tarafından bir ömür boyu sırasıyla işgal edilen pozisyonlar dizisi*” olarak tanımlanmıştır (Öztürk, 2017: 156). Geleneksel anlamda kariyer anlayışında kişiler belli bir alanda eğitim aldıktan sonra bir kurumda eğitim aldıkları alanla ilgili çalışmaya başlayıp o kurumda ilerleme kat etmektedirler (Göktaş, 2017: 376). Geleneksel kariyer yaklaşımında bireylerin belli bir çalışma süresi boyunca örgütte gelebileceği hiyerarşik basamakların önceden belli olduğu bir yapı söz konusudur (Seçer ve Çınar, 2011: 51; Tunçer, 2012: 215). Çalışanların kurumlarına bağlılığını ve sundukları hizmetler karşısında, örgütte geçirilen belirli süreler sonucunda ve performansları ile doğru orantılı olarak kademe ilerlemesini esas alan bu yapıda dikey ve hiyerarşik ilerleme modelin temelini oluşturmaktadır (Aygenoğlu, 2015: 34; Nicholson, 1996: 41). Ayrıca bunun yanında geleneksel anlamda kariyer bireylerin kariyer gelişiminin örgütlerin sorumluluğu altında olduğu düşüncesine dayanmaktadır yani kariyer yolları örgütler tarafından tanımlanmakta ve uygulanmakta iken bireyler ise kendilerine sunulan bu yollardan geçerek kariyerlerini geliştirmektedirler (Aytemiz Seymen, 2004: 85; Allred, Snow ve Miles, 1996: 18; Pilavcı, 2007: 7). Bu kariyer anlayışında tek bir işverene bağlılık ve sürekli, tam zamanlı istihdam söz konusudur (Özyılmaz Misican ve Bedir, 2017: 82). Ancak günümüzde çalışma hayatında yaşanan köklü değişimler kariyer kavramının bahsi geçen geleneksel kalıpların dışına çıkıp, daha hareketli, değişken ve sınırsız bir nitelik kazanmasına neden olmuştur (Becker ve Haunschild, 2003: 714; Aytemiz Seymen, 2004: 79; Onay ve Vezneli, 2012: 194).

Küreselleşme, esneklik, uluslararası piyasalarda artan rekabet, istihdam güvencelerinin ortadan kalkması, bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişim, yaşanan ekonomik durgunluklar, sosyal, siyasi, kültürel anlamda yaşanan değişim ve dönüşümler, küçük işletmelerin hakimiyetinin artması, teknolojinin işletmelerde daha önemli bir hale gelmesi ve yaratıcılığın işletmeler için hayati bir önem arz etmeye başlaması gibi gelişmelerle birlikte örgütler hızlı gelişme, hızlı karar alma ve değişen çevre koşullarına hızlı ayak uydurmaya çalışmışlardır ve bunun sonucunda kariyer kavramında da çeşitli farklılaşmalar yaşanmaya, iş tanımları değişmeye ve belirsizleşmeye başlamıştır (Kale ve Özer, 2012: 174; Seçer ve Çınar, 2011: 49; Bird, 1994: 325; Aktaş, 2015: 26; Özen, Erkekli ve Yavuz, 2020: 4347; Özyılmaz Misican ve Bedir, 2017: 80; Basmacı, Tektaş ve Tektaş, 2020: 255).

Yaşanan bu gelişmelerle birlikte nihayetinde kariyer kavramının durağan ve sınırlandırılabilir bir yapı olmadığı üzerinde fikir birliğine varılmıştır ve kariyer kavramı; “*kişinin hayatı boyunca yaşayacağı ve kısmen kontrol altında tutabileceği iş tecrübesi ve faaliyetleriyle bağlantılı olarak bir ya da daha fazla örgüt içindeki iş ve deneyimlerinden oluşan gelişim süreci*” şeklinde daha geniş bir perspektiften tanımlanmıştır (Öztürk, 2017: 156). Aynı zamanda bu gelişmelerle birlikte geleneksel kariyer anlayışında hakim olan dikey kariyer hareketliliği yerine yatay kariyer hareketliliği artmaya başlamış, örgütler için daha önce olduğu gibi sabit kariyer yolları sunmak zorlaşmış ve tek bir meslekte ya da tek bir işverenle, ömür boyu aynı işyerinde çalışma, hiyerarşik bir yapıya dayanarak ilerleme anlayışı ortadan kalkmış, kişilerin tek bir işyerinde kalma

süreleri kısalmış, uzun vade yok anlayışı kabul görmeye başlamış ve kademe ilerlemesinin kıdemle doğru orantılı olduğu düşüncesi ortadan kalkmaya başlamıştır (Lyons, Schweitzer ve Ng, 2014: 8; Aytemiz Seymen, 2004: 83-85; Pilavcı, 2007: 7; Göktaş, 2017: 376; Özyılmaz Misican ve Bedir, 2017: 80). Çalışanların çok sayıda iş ve işyeri değiştirmesi daha önceki süreçlerde bu kişilerin başarısız, tembel olarak nitelendirilip “bir yerde dikiş tutturamamak” olarak adlandırılmasına sebep olurken günümüzde bu duruma “kariyer gelişimi için gerekli fırsatların değerlendirilmesi”, “deneyim zenginliği” gibi yeni bakış açıları getirilmiştir (Aytemiz Seymen, 2004: 85; Özyılmaz Misican ve Bedir, 2017: 82; Kaygın ve Zengin, 2019: 7).

Örgütler için ise çalışanların artık sadece işlerini yerine getirmesi, sıkı çalışması ya da bazı temel becerilere sahip olması yeterli görülmemeye başlamıştır, bunun yanında bireylerin kendilerini sürekli yenilemesi, yeni yetiler kazanması, daha fazla fayda sağlayabilmesi gibi başka bir takım özellikler de sergilenmesi beklenir olmuştur. Çalışanların artık bir iş veya işverene bağlı olmadan ihtiyaç duydukları anda iş bulabilmelerine yardımcı olacak türden bilgi ve becerilere, niteliklere sahip olması gerekli hale gelmiştir. Öte yandan nasıl ki örgütlerin çalışanlardan beklentileri, onlara karşı tutumları değişime uğramış ise çalışanların da örgütlerden beklentileri, çalışma anlayışları değişime uğramıştır. Çalışanlar için de artık sadece bir iş sahibi olmak değil aynı zamanda kariyer ilerlemesi, daha fazla maddi getiri, kendini gerçekleştirme, daha olumlu şartlarda çalışma, saygınlık, çalışılan kurumla ilgili söz sahibi olabilme ve inisiyatif kullanma gibi çeşitli faktörler daha önemli bir hal almaya başlamıştır (Aytemiz Seymen, 2004: 84; İrmiş ve Bayrak, 2001: 178-179; Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 232-233; Kanbur ve Şen, 2017: 122; Pilavcı, 2007: 1).

Çalışan profilinde meydana gelen bir başka değişim de kurumsal bağlılığın giderek yok olması ve yerini bireysel özgürlüğe bırakması olmuştur (Özen, Erkekli ve Yavuz, 2020: 4347). Çalışanlar artık bireysel değerleri ve beklentileri ile daha uyumlu olan işletmelerde çalışmaya yönelmektedir ya da zaten aidiyet duyguları önceki çalışanlara göre daha zayıf olduğu için kendi değerleri ile bağdaşan başka bir işletme bulduklarında geçiş yapmaları daha kolay olmaktadır (Özyılmaz Misican ve Bedir, 2017: 81). Bu sebeple geçmişte daha az ve sınırlı olanaklarla yetinen, otoriteyi sorgusuz bir şekilde kabul edip, çalıştığı kuruma kendisini adayan çalışanların yerini daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde yöneticilerini sorgulamaktan ve istek ve beklentilerini dile getirmekten çekinmeyen, kendisine zaman ayırmaktan hoşlanan bireylerin aldığını söylemek yanlış olmayacaktır (Toprakçı Alp vd., 2019: 803; Çetin Aydın ve Başol, 2014: 2; Latif ve Serbest, 2019: 136).

Öte yandan yaşanan tüm bu köklü değişimlerle birlikte kariyer kavramının nasıl bir değişim ve dönüşüm geçirdiği 1970’li yıllardan itibaren bilim adamlarının ilgilendiği bir konu haline gelmiş ve kariyer kavramının farklı yönleri üzerinde durulmaya, farklı açılardan değerlendirilmeye başlanmıştır, kavram iş dünyasının temel kavramlarından biri haline gelmiştir (Gündoğdu, 2019: 40; Türkkahraman ve Şahin, 2010: 77; Aydemir, 2018: 30). Küreselleşme sonucu ortaya çıkan yeni

yönetimsel yaklaşımlar neticesinde ise 1980'lerden sonra kariyer kavramı daha fazla önem kazanmaya başlamıştır (Albairaqdar, 2019: 33). 1990'lı yıllara gelindiğinde ise kariyer kavramıyla ilgili daha kurumsal çalışmalar yapılmaya başlanmış ve kariyer konusunda gerçekleştirilen bu araştırmalar neticesinde literatüre kariyer seçimi, kariyer planlaması ve kariyer yönetimi gibi çeşitli kavramlar eklenmeye başlamıştır. Geleneksel kariyer anlayışı yaşanan bu hızlı değişim ve dönüşüm sürecinde 20. Yüzyılın sonlarına doğru artık tamamen ortadan kalkmaya mahkum olmuştur (Gündoğdu, 2019: 41; Mayrhofer, Meyer, Lellateticch ve Schiffinger, 2004: 473; Adamson, Doherty ve Viney, 1998: 251).

Geleneksel kariyer anlayışının geçerliliğini kaybetmeye başlamasıyla birlikte 1990'lı yılların sonu ve 2000'li yıllarla birlikte kariyer literatüründe sınırsız ve çok yönlü kariyer gibi yeni kariyer yaklaşımlarından bahsedilmeye başlanmıştır. Sınırsız kariyer kavramı; hem fiziksel hem de psikolojik anlamdaki değişkenliği ifade etmektedir. Yani bir diğer ifadeyle sınırsız kariyer kavramı tek bir örgüte bağlılığı içermemekte, çok sayıda örgütte çalışabilmeyi ve iş değiştirme kavramını içermekte ve *“tek bir örgütsel düzenlemenin sınırlarını aşan ardışık iş olanakları dizisi”* olarak tanımlanmaktadır. Daha kapsamlı bir ifadeyle sınırsız kariyer kavramı *“şimdiki işverenin dışındaki işverenlerden, dış bağlantılardan ve bilgidan kaynaklanan kariyer”* olarak tanımlanmış ve geleneksel hiyerarşik örgütsel sınırların ortadan kalktığı kariyer modelleri için kullanılmıştır. Yazarlar bu kavramı geleneksel kariyer anlayışının karşıtı olan kariyer anlayışını tanımlamak üzere kullanmışlardır. Bu kavram kariyer kavramının örgütsel sınırların ötesinde, daha geniş bir perspektiften tanımlanabilmesi için kolaylık sağlamıştır. Öte yandan bu kariyer eğilimine sahip olan bireyler örgüt içerisinde sadece dikey olarak yükselmek yerine aynı zamanda yatay ve sarmal ilerlemeyi de tercih edebilmektedirler. Dolayısıyla bu hareketler bireylerin örgüt içerisinde kendilerini geliştirmesine yardımcı olmakta ve kendilerini geliştiren bireylerin istihdam edilebilirliklerini kolaylaştırmaktadır. Geleneksel kariyer yaklaşımı kıdeme odaklanırken sınırsız kariyer yaklaşımı öğrenme düzeyine, kişilerin yetkinliklerine odaklanmaktadır (Onay ve Vezneli, 2012: 194; Arthur, 1994: 296; Seçer ve Çınar, 2011: 51-52; Arthur, 2008: 167; Inkson, Gunz, Ganesh ve Roper, 2012: 325; Sullivan ve Arthur, 2006: 20; Aytemiz Seymen, 2004: 86-87; Dany, Mallon ve Arthur, 2003: 706; Currie, Tempest ve Starkey, 2006: 756).

Çok yönlü kariyer kavramı ise bireyin kendisi tarafından yönlendirilen, kişilerin kendi belirledikleri hedeflerine yönelik, para, terfi ya da güç gibi genel kabul görmüş başarılarından daha ziyade psikolojik anlamdaki başarıyı ifade eden kariyer yaklaşımını anlatmaktadır (Aygenoğlu, 2015: 35). Çok yönlü kariyerde kişilerin kariyer yönetiminden ve kariyer gelişiminden sadece örgütler sorumlu olmamakla birlikte çoğunlukla kişilerin kendisi sorumlu tutulmaktadır (Aytemiz Seymen, 2004: 85). Çok yönlü kariyerde bireyler kendi kariyerlerinin ve kariyer gelişimlerinin mimarıdır (Kale ve Özer, 2012: 174). Çok yönlü kariyer geleneksel kariyerde olduğu gibi birey ile örgüt arasında yapılmış bir sözleşmeyi içermemektedir, bireyin kendisiyle yapmış olduğu sözleşmeye

dayanmaktadır. Kariyer ve başarı kavramı kişinin kendisi tarafından tanımlanmakta ve başarı kriterleri dışsal etmenler tarafından değil de kişinin kendisi tarafından belirlenmektedir (Kale ve Özer, 2012: 175; Ergün, 2007: 74). Geleneksel kariyer yaklaşımında sürekli yukarıya doğru bir terfi zinciri vardır ve bu terfi sistemine göre genç bireyler yetenekli ve yeterli olsalar dahi gerekli hizmet süresini doldurmadıkları için yukarıya çıkamamaktadırlar, sınırsız ve çok yönlü kariyer yaklaşımlarında ise bu durum söz konusu değildir (Pilavcı, 2007: 18).

2.2. Kariyer Kuramları

Kariyer kavramı en genel anlamıyla bireylerin iş yaşamında bulundukları pozisyonlar ve bu pozisyonlarla ilgili tutum ve davranışlarını kapsayan , bireylerin çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, tecrübe kazanmasını içeren ve yaşamın belli bir döneminden ziyade bireyin tüm hayatını kapsayan bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç kişilerin başlarından geçen olaylardan, edindikleri tecrübelerden, sosyal, demografik ve ekonomik pek çok etmenden etkilenmekte ve değişip gelişmektedir (Akca ve Yılmaz Işıkhana, 2017: 51; Sevinç ve Siyez, 2018: 158).

Kişiler için kariyer, gerçekleştirilmesi gereken bir tercih süreci ve aynı zamanda önemli bir sorumluluktur (Sevinç ve Siyez, 2018: 158). Kariyer seçimi bireylerin hayatında verdiği en önemli kararlardan biridir. Nitekim günümüz dünyasında bireylerin hayatının çok önemli bir kısmı çalışma ortamında geçmektedir (Koca, 2009: 26). Çalışma ortamında kendi kişilik özelliklerini ve değerlerini yansıtan bireyin, kişilik özellikleri ve değerleri ile yaptığı iş, çalıştığı ortam ve insanlar uyumlu olduğu takdirde bireyin performansı, iş tatmini ve verimliliği artacak aynı zamanda işi bırakma eğilimi de azalacaktır (Kaleli ve Yalçın, 2021: 88). Bireyin kişisel özellikleri ile çevresel etkenlerin birbiri ile uyumu kariyer süreci ve kariyer gelişimi üzerine yapılan çalışmaların odak noktasını oluşturmaktadır (Çakan, 2020: 111).

Kariyer kavramının içeriğini tanımlamak, kariyer geliştirme ve meslek seçim sürecini açıklamak adına, bireylere kariyerle ilgili fikir sunmak ve yardımcı olmak amacıyla çok sayıda kuram geliştirilmiştir. Geliştirilen tüm bu kuramları bireylerde meslek fikrinin doğuşunu, bu fikrin gelişimini, mesleki seçim ve kararın oluşma biçimlerini, meslek seçimini etkileyen faktörleri ve de bu seçim sürecini açıklamaya çalışan bilimsel görüşler olarak tanımlamak mümkündür (Sevinç ve Siyez, 2018: 158). Kariyer kuramları bireylerin kariyer durumlarıyla ilgili ipucu veren, kişilerin kariyer yolculuklarının anlaşılmasına yardımcı olan bir yol haritası görevi üstlenmektedir. Kişilerin kariyerlerinin hangi etmenlerden etkilendiği, hangi etmenlerin kariyer gelişimini biçimlendirdiği, bu süreçte hangi engellerle karşılaşılacağı ve bu engellerle karşılaşıldığında nasıl bir yol haritasının izleneceği gibi konularda kariyer kuramları hem çalışanlar açısından hem de yöneticiler açısından büyük kolaylık sağlamaktadır. Kişilerin hayatlarının en önemli kararlarından biri olan kariyer

kararlarını verirlerken bu kuramlardan yararlanmaları bu noktada önemlidir (Adıgüzel ve Erdoğan, 2014: 15-16).

Kuramların kariyer süreci açısından ne kadar önemli olduğu düşünüldüğünde kariyer seçim sürecini, kariyer gelişimini, kariyer seçimini açıklamak üzere geliştirilen kuramlar arasından en çok kabul görmüş olan Holland'ın Mesleki Kişilik Kuramı, Donald Super'ın Kariyer Evreleri Kuramı, Donald Super'ın İş Değerleri Kuramı, Edgar Schein'in Kariyer Çapaları Kuramı, Savickas'ın Kariyer Yapılandırma Kuramı ve Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramını açıklamak önemli görülmektedir (Sevinç ve Siyez, 2018: 158; Adıgüzel ve Erdoğan, 2014: 16).

2.2.1. Holland'ın Mesleki Kişilik Kuramı

Meslek seçimi ve kişilik denilince akla gelen ilk araştırmacılardan biri John Holland'dır. Holland meslek seçimi konusunda önemli çalışmalar yapmış ve bireylerin farklı kişilik yapılarından dolayı farklı amaç, istek, ilgi ve becerilere sahip olduklarını, bu farklılıkların da meslek veya iş seçimini yakından etkilediğini dile getirmiştir (Koca, 2009: 30). Holland meslek seçimi için *“kişiliğin bir ifadesidir”* cümlesini kullanarak meslek seçiminde birey ve işin özelliklerinin uyumuna dikkat çekmiştir (Kamaşak ve Bulutlar, 2010: 120; Kıpık, 2018: 12-13). Holland'ın Mesleki Kişilik Kuramı meslek seçimini bir kişi-çevre uyumu olarak gören ve bu konu üzerine çalışmalar yapan ilk kuramdır (Patton ve McMahon, 2014: 39). Bu kuram iş tatmini ve mesleki başarının kişilerin kişilik özellikleri ile çalıştıkları ortam arasındaki tutarlılığa bağlı olduğu önermesi üzerine kurulmuştur (Elitok, 2012: 18). Holland'ın kişilik kuramına göre kişiliği oluşturan etmenler ile mesleklerin icra edildiği çevre veya mesleklerin gerektirdiği faaliyetler arasında bir ilişki vardır. Bu nedenden dolayı meslek seçimi kişiliğin yansıması olarak görülmüştür (Costa, McCrea ve Holland, 1984:391; Kamaşak ve Bulutlar, 2010: 120; Akca ve Yılmaz Işıkhani, 2017: 53).

John Holland'ın kuramı kişilik özellikleri ile mesleklerin gerektirdiği unsurlar arasındaki ilişkiye dayanır. Holland'a göre tip teorik bir kavram, bir modeldir. Her tip farklı kültürlerin, sosyal sınıfın, fiziksel çevrenin ve ana babanın ürünüdür ve bireyler tutum ve değerlerini ifade etmelerine, yeteneklerini ve becerilerini kullanmalarına uygun ortamlar aramaktadırlar. Bireylerin davranışları kişilik özellikleri ve içinde bulundukları çevrenin etkileşimi sonucunda belirlenir. Bu koşullar altında kişinin ve çevresinin özellikleri bilindiği takdirde bireylerin hangi meslekte daha başarılı olacağı net bir şekilde anlaşılabilecektir. Holland'a göre kendi tipine uygun mesleği seçen bireyler yaptıkları işte, bulundukları ortamlarda ve aile hayatlarında daha çok mutlu olurlar, yaşamdan daha çok keyif alırlar ve böylece çalışma hayatlarında daha başarılı olurlar (Costa, McCrea ve Holland, 1984:391; Aslan, 2021: 1133).

Holland kendisinden önceki kuramcılarının belirli kavramlar üzerine çok fazla durduklarını ancak ihtiyaç ve benlik gibi kavramlar üzerine yeterli çalışmanın yapılmadığını ve kuramlarının

nedensellik yönünden eksik olduğunu belirtmiştir. Bu sebeple Holland meslek seçim sürecini yalnızca bir kişi ve çevre eşleştirmesi olarak görmemiş aynı zamanda bu süreci nedensellik yönünden de açıklamaya çalışmıştır. Holland'ın Mesleki Kişilik Kuramına göre bir kişinin mesleki kimliği; yaşı, sosyal ve ekonomik statüsü, cinsiyeti, zekâsı ve eğitim durumu gibi faktörlerden etkilenmektedir (Aslan, 2021: 1133).

Holland'ın Mesleki Kişilik Kuramına göre bireylerin kişilik tipleri ve içerisinde bulundukları genel çevre altı farklı kategoride sınıflandırılmakta ve bireylerin başarısı da bu içinde bulundukları çevrenin kişilik tiplerine uyumluluğu ile bağlantılı görülmektedir. Holland bahsi geçen altı ideal çevre tipini mesleklerin içeriklerine göre gruplandırmış ve bu meslek gruplarını altı farklı kişilik tipi ile eşleştirmiştir. Bu kuramın üç temel yapı taşı üzerine kurulduğu söylenebilir. Bunlar (Koca, 2009: 30; Kamaşak ve Bulutlar, 2010: 121);

- Farklı bireylerin kişilikleri arasında içsel farklılıklar mevcuttur
- Farklı tiplerde işler vardır
- Kişilikleri ile uyumlu çalışma ortamlarında bulunan bireylerin iş memnuniyetlerinin kişilikleri ile uyumlu olmayan çalışma ortamlarında bulunan çalışanlardan daha yüksek olması ve kendi istekleri ile işten ayrılma olasılıklarının daha düşük olması beklenmektedir.

John Holland'ın Mesleki Kişilik Kuramında altı tip kişilik ve altı tip meslek grubu belirlenmiştir. Bunlar; gerçekçi kişilik tipi, araştırmacı kişilik tipi, sosyal kişilik tipi, gelenekçi kişilik tipi, girişimci kişilik tipi ve artistik kişilik tipidir (Holland, 1996: 397-398; Costa, McCrea ve Holland, 1984:391).

Gerçekçi Kişilik Tipi; Holland'ın tiploljisinde bu kişilik tipi “R” harfi ile tanımlanmıştır. John Holland'a göre bu tip kişiliğe sahip bireyler soyut kavramlardan çok hoşlanmazlar ve ilgi alanları genelde mekanik işlerdir. Bu tip kişiler genellikle araç gereç kullanmayı, makine tamir işlerine karşı ilgi duyarlar. Sosyal ilişkilere fazla değer vermez, onlar için maddi kazanç ve statü daha değerlidir. Daha gerçekçi el ile tutulabilen işlerle uğraşmayı severler ve yaptıkları iş karşılığında ödül almayı severler aynı zamanda takdir edilmekten hoşlanırlar. Bu tip kişiliğe sahip bireyler genellikle motor becerileri yüksek işlerle uğraşırlar ve bu alanlarda daha başarılı olurlar. Bu kişiler sabırlı ve hoşgörülü, sağduyu sahibi, kendilerine güvenen ve politik konularda da bir o kadar tutucu kişilerdir. Holland'a göre bu tipteki kişiler aşçılık, marangozluk, mühendislik gibi işlerde başarılı olma eğilimindedirler (Holland, 1996: 397-398; Kamaşak ve Bulutlar, 2010: 121; Akca ve Yılmaz Işıksan, 2017: 53;Dönmez, 2020: 28).

Araştırmacı Kişilik Tipi; Holland'ın tiploljisinde bu kişilik tipi “I” harfi ile gösterilmektedir. John Holland'a göre bu tip kişiliğe sahip kişiler soyut kavramlarla uğraşmaktan hoşlanırlar ve bir işi

yapmaktan çok düşünmeyi tercih ederler. Bu tip kişiliğe sahip olan bireyler sorgulayan ve araştırma yapmaktan keyif alan bireylerdir. Bu kişiler kendi başlarına hareket etmeyi seven, sabırlı ve ısrarcı kişilerdir. Keşif yapmayı, icat etmeyi sevmektedirler ve onlar için öğrenmek, yeni bilgilere ulaşmak ve araştırmak çok değerlidir. Her zaman analitik düşünmeyi ve mantıklı kararlar vermeyi tercih etmektedirler. Holland'a göre bu tip kişiliğe sahip bireylerin eczacılık, bilgisayar programcılığı, kimya mühendisliği, akademisyenlik gibi işlerde başarılı olma olasılığı daha yüksektir (Holland, 1996: 397-398; Kamaşak ve Bulutlar, 2010: 121; Kıpık, 2018: 14).

Sosyal Kişilik Tipi; Holland'ın tipolojisinde bu kişilik tipi "S" harfi ile gösterilmektedir. John Holland'a göre bu tip kişiliğe sahip olan bireyler başkalarını anlamaya çalışan, ikna kabiliyetleri yüksek, diğer insanlarla birlikte olmaktan ve topluluk içinde bulunmaktan hoşlanan, insanları ve kendini anlamaya çalışan, yardım amaçlı kuruluşlarda yer almaktan keyif alan, topluma yararlı olmaya çalışan kişilerdir. Bu tipteki bireyler genellikle nazik, arkadaş canlısı, sıcak, cömert, güvenilir ve yardım sever kişilerdir. Başka kişiler ve gruplarla çalışmayı severler, takım çalışmasına yatkındırlar. Hatta öyle ki grubu hedefe yönlendirirken başarı için kendilerini feda edebilirler. Holland'a göre bu tip kişiliğe sahip bireyler polis, ilkökul öğretmeni, danışman, hemşire, politika uzmanı gibi mesleklerde başarılı olabilirler (Holland, 1996: 397-398; Dönmez, 2020: 28; Aslan, 2021: 1134; Kıpık, 2018: 14).

Gelenekçi Kişilik Tipi; Holland'ın tipolojisinde bu kişilik tipi "C" harfi ile gösterilmektedir. John Holland'a göre bu tip kişiliğe sahip bireyler statü sahibi olmayı seven ve emir alıp vermekten hoşlanan, çevrelerinde iyi izlenim bırakmayı isteyen kişilerdir. Bu tipteki kişilerin temel değerleri düzenli olmak, titiz olmak, tertipli olmak ve dürüst olmaktır. Bu kişiler genellikle detaycıdırlar ve tutucu olma eğilimindedirler aynı zamanda rutin işlerden hoşanırlar ve standartların uygulanmasını isterler. Rakamlarla uğraşmaktan ve araçlarla çalışmaktan çoğunlukla keyif alırlar. Holland'a göre bu tip kişiliğe sahip bireyler muhasebeci, inşaat kontrolörü, yayın destek elemanı, yatırım analisti, personel özlük elemanı, tahakkuk elemanı gibi mesleklerde daha başarılı olma eğilimindedirler (Holland, 1996: 397-398; Kamaşak ve Bulutlar, 2010: 121; Kıpık, 2018: 14-15).

Girişimci Kişilik Tipi; Holland'ın tipolojisinde bu kişilik tipi "E" harfi ile gösterilmektedir. John Holland'a göre bu kişilik tipine sahip olan bireyler konuşma ve ikna kabiliyetleri ön planda olan, insanlarla iletişim halinde olmayı seven, dış görünüşüne önem veren, meraklı ve plan yapmayı seven kişilerdir. Temel değerleri inisiyatif almadır ve sorumluluk duyguları yüksektir. Bu tip bireyler dışa dönük, konuşkan, çevresindekileri etkileyen ve kendine güveni yüksek olan kişilerdir. Bu kişilerin liderlik özellikleri ön plandadır ve çevresini motive etmekten, çok çalışmaktan hoşanırlar. Holland'a göre bu tip kişiliğe sahip bireyler yönetici adaylığı, pazarlamacılık, satış müdürlüğü, avukatlık gibi mesleklerde daha başarılı olma eğilimindedirler (Holland, 1996: 397-398; Kamaşak ve Bulutlar, 2010: 121; Kıpık, 2018: 15).

Artistik Kişilik Tipi; Holland'ın tipolojisinde bu kişilik tipi "A" harfi ile tanımlanmıştır. John Holland'a göre bu tip kişiliğe sahip olan bireyler esneklik, kararsızlık, ataklık, bağımsızlık özellikleri ile ön plandadır. Bu bireyler genelde estetik faaliyetlerle ilgilidirler. Bu tip kişilik özelliklerine sahip bireylerin temel değerleri hayal etmek, kendilerini ifade edebilmek, yaratıcı olmaktır. Bu kişiler geleneksel olmayan, orijinal, yaratıcı, yenilikler meydana getirmekten hoşlanan tiplerdir. Holland'a göre bu tip kişiliğe sahip olan bireyler fotoğrafçılık, senaristlik, müzisyenlik, yazarlık, iç mimarlık, heykeltıraşlık ve reklam temsilciliği gibi mesleklerde başarılı olma eğilimindedirler (Holland, 1996: 397-398; Adıgüzel ve Erdoğan, 2014: 18; Kıpık, 2018: 15).

Kısacası kişilik tiplerinin İngilizce baş harfleri kullanılarak genelde RIASEC olarak da söz edilen Holland'ın Mesleki Kişilik Kuramına göre kişiler yapmak istedikleri işler ile tanımlanırken, diğer bir değişken olan iş çevresi ise söz konusu işte çalışan insanlar aracılığı ile tanımlanmaktadır (Armstrong, Day, McVay ve Rounds, 2008:2). Kuramda yer bulan bu tiplerden her biri farklı kişilik özelliğini, çalışma şeklini, davranış biçimini ve problem çözme stilini ifade etmektedir (Aslan, 2021: 1133). Holland'ın kuramına göre kişilik tipleri ile içinde bulunan iş çevresinin uyum içinde olması durumu bireyin kendisine benzer kişilik tipleri ile birlikte olacağı anlamına da gelmektedir. Aynı zamanda Kariyer Tercihi Kuramına göre, bir meslek grubu içinde toplanan insanlar eğer benzer kişilik özelliklerine sahipse, benzer problemlere benzer tepkiler vereceklerdir (Çakan, 2020: 112). Öte yandan gerçek hayatta bireylerin yeteneklerini altı temel başlık altında toplamak oldukça zor görünmektedir. Bireylerin baskın olarak taşıdıkları bir kişilik tipi ve özelliklerinin yanında diğerine göre daha az baskın olan birkaç kişilik tipi ve özelliklerine de sahip olması mümkündür. Kişilerin sadece bir kişilik tipine tabi olması ender rastlanan bir durum olurken birkaç kişilik tipini ve bu kişilik tipinin özelliklerini barındırması daha olası bir durum olarak görülmektedir (Koca, 2009: 33).

2.2.2. Donald Super'ın Kariyer Evreleri Kuramı

Donald Super kariyer kavramını gelişimsel bir perspektiften ele almıştır ve kariyeri; *"bireyin yaşam boyunca karşılaştığı kariyerleriyle ilgili her olayın toplamı"* olarak tanımlamıştır (Eryılmaz, 2017: 229). Super'a göre meslek seçimi kişilerin o ana kadar geliştirmiş olduğu benlik kavramının yani kendini algılama şeklinin ortaya konmuş halidir (Elitok, 2012: 13). Donald Super'ın 1957 yılında geliştirmiş olduğu Kariyer Evreleri Kuramı kariyer literatüründeki en önemli kuramlardan biri olarak kabul görmektedir. Super'ın kuramı kariyer evreleri ve yaşın, kişinin iş performansı ve işine ilişkin tutumları üzerine olan etkilerini araştırmaktadır. Osipow 1996 yılında gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında Super'ın bu kavramsal modelinin kariyer evrelerine ilişkin o zamana kadar geliştirilen en iyi teori olduğunu iddiasını öne sürmüştür (Smart, 1998: 379). Super'a göre kariyer gelişimini, yaşam boyu gelişim perspektifinden ele almak gerekmektedir. Çünkü kariyer gelişim dönemleri yaşam boyu gelişim dönemlerine paralel olarak şekillenmektedir (Eryılmaz, 2017: 230).

Super'ın Kariyer Evreleri Kuramı bireylerin kariyer gelişimini *“kişinin doğduğu andan itibaren başlayan ve öldüğü anda sona eren bir süreç”* olarak tanımlamıştır ve bireylerin kariyer gelişiminin hem bireysel hem de çevresel özelliklerden etkilendiğini ileri sürmüştür. Bahsi geçen bireysel özellikler içerisinde; bireyin mesleki değerleri, yetenek alanları, ihtiyaçları gibi özellikler yer alırken çevresel özellikler içerisinde ise; aile beklentileri, anne babanın tutumları, akran, medya gibi etmenler yer almaktadır. Super'a göre tüm bu özellikler kişilerin benlik kavramını oluşturarak onların kariyerlerine yön vermektedir (Eryılmaz, 2017: 230; Çakan, 2020: 121).

Donald Super'ın Kariyer Evreleri Kuramı bir kişinin hayatı boyunca beş evreden geçerek kariyerini şekillendireceği fikrine dayanmaktadır. Bu kurama göre Super kariyer gelişimini bireylerin yaşamı boyunca geçeceği bir dizi gelişim evreleri olarak görmektedir ve aynı zamanda kariyer seçimini tek bir seferde verilen bir karar olarak değil de bireylerin yaşamı boyunca vermiş olduğu kararların kümülatif bir toplamı olarak görmektedir (Çakmak, 2011: 27-28). Super'ın kuramına göre mesleki benlik kavramının oluşması ve bunun bir kariyer seçimine dönüşmesi yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Dolayısıyla kariyer gelişiminin de dinamik ve yaşam boyu devam eden bir süreç olarak değerlendirilebilmesi mümkündür (Eryılmaz, 2017: 230).

Donald Super'ın kuramında yer bulan kariyer evreleri büyüme evresi, keşfetme evresi, kurma evresi, sürdürme evresi ve çözülme evresi olarak isimlendirilmiştir. Bu evreler kişilerin yerine getirmesi gereken görevleri içermektedir ve bu süreçlerde başarılı bir şekilde yerine getirilmeyen görevler diğer evreleri geçişi zorlaştırmaktadır (Sevinç ve Siyez, 2018: 158). Bu evreleri genel hatlarıyla açıklamak gerekirse;

Büyüme Evresi; Bu dönem bireyin fiziksel, psikolojik ve sosyal bakımdan hızlı bir gelişim gösterdiği, bilinçlenmenin başladığı 4 yaşından ortalama 14 yaşına kadar olan süreci kapsamaktadır. Bu dönemde çocuk okula başladıktan sonra yetenekleri, neler yapabileceği ve ne olmak istediği ile ilgili olarak benlik kavramını geliştirir (Koca, 2009: 27). Bu dönemde çocuklarda yavaş yavaş meslek kavramı oluşmaya başlar ve çocuklar etrafındaki farklı mesleklere sahip olan kişilerin farkına varmaya başlarlar. Aynı zamanda çocuklar mesleklere ilişkin hayaller kurarlar ancak bu süreçte kurulan bu hayallerin gerçeklikle ilişkisi bulunmamaktadır (Eryılmaz, 2017: 231; Çakan, 2020: 121).

Keşfetme (Araştırma) Evresi; 15–24 yaşları arasındaki dönemi kapsar. Super'a göre bu dönemde bireyler ilgi alanları ve yeteneklerini keşfeder ve bu keşif sonucunda da hangi mesleğe uygun olduğunu karar verir. Bu dönemde kişiler bireysel özellikleri ile mesleki özellikleri arasında ilişki kurmaya başlarlar. Bireylerin kendilerini anlamaya çalıştıkları ve iş dünyasında yerlerini buldukları dönemdir. Bu dönemde bireyler meslek seçimi ile bireysel özellikleri arasındaki yakın ilişkiyi fark ederler. Kişiler bu dönemde kendilerini ispatlamaya ve önüne çıkan alternatifleri değerlendirmeye çalışırlar. Bu dönemde bireyler iletişim halinde olduğu anne baba, öğretmen ve arkadaşlarından, sokakta gördüğü rol modellerden meslek seçimi konusunda etkilenecektir. Super'a

göre kişi, bu evrenin sonlarına doğru meslek seçimini yapacaktır. Keşfetme aşamasında asıl ilgilenilen konu ise mesleki keşif ve kişinin işle uyumu konularıdır. Bu nedenle Super, bu evrenin belirsizlik ve istikrarsızlığın hakim olduğunu bir evre olduğunu ileri sürmektedir (Super, 1980: 283; Çakmak, 2011: 28; Eryılmaz, 2017: 231). Kişinin bu dönemde uyguladığı doğru strateji doğru kariyer kararı vermesi konusunda doğrudan etkili olacaktır (Yahşi, 2018: 34).

Kurma (Yerleşme) Evresi; 25–44 yaşları arasındaki dönemi kapsar. Bu dönemde başarı, özerklik ve saygınlık ihtiyacı bireylerde ön plana çıkmaktadır. İşe yerleşme ile başlayan bu dönemde kişilerin işe bağlılıkları artmaya başlar. Super’a göre bu dönemde kişi keşfetme döneminde bulunduğu işte kalıcı olmaya çalışacaktır. Ona göre keşfetme evresindeki belirsizlik ve istikrarsızlığın yerini bu kurma evresinde istikrar almaktadır. Kurma evresinde kişinin kariyer ilerlemesi ve gelişimiyle ilgilendiği ve aynı zamanda özel yaşamını da şekillendirmeye çalıştığı ifade edilmektedir (Çakmak, 2011: 28; Eryılmaz, 2017: 231). Kurulma döneminde terfi ve ilerleme için sorumluluk alma, bağımsız karar verme kişilerde belirginleşen özellikle arasında yer almaktadır. Bu dönemde kişilerde kendini geliştirme ihtiyacı belirlemeye başlamakta ve bireyler mevcut becerilerinin yanı sıra farklı konularla ilgilenmeye yönelmektedir, örgüt içinde yer edinerek sorumluluk üstlenmeye çalışırlar (Yahşi, 2018: 34).

Sürdürme (Devam Ettirme) Evresi; Bu dönem 45–60 yaşları arasındaki dönemi kapsar. Super’a göre bu dönemde bireyler iş ve özel yaşamında kurmuş olduğu istikrarı korumak amacıyla çaba sarfetmektedirler ve işe yerleşen bireyler bu işte kalıcı olmaya, kendilerini geliştirip mevcut konumlarını sürdürmeye çalışırlar. Bu nedenle de kişiler yetkinliklerini güncellemekte ve iş rutinlerini gerçekleştirmenin yenilikçi yollarını bulmaya çalışmaktadırlar (Super, 1980: 283; Eryılmaz, 2017: 232; Çakmak, 2011: 28).

Çözülme (Çekilme) Evresi; Bu dönem bireyin hayatında 61 yaş ve üstünü kapsamaktadır. Çekilme dönemine giren bireyler fiziksel ve bilişsel gelişimlerinin sonucu olarak daha önceki evrelerde göstermiş oldukları performans göstermekte artık güçlük çekmeye başlamışlardır. Super’a göre bu dönem kişinin aktif istihdamdan ayrılmasına işaret eder. Emeklilik dönemi olarak da adlandırılmaktadır (Super, 1980: 283; Eryılmaz, 2017: 232; Çakmak, 2011: 28).

Super Kariyer Evreleri Kuramını biyolojik yaşam döngüsü üzerine inşa etmiştir. Ancak literatür incelendiği takdirde Super’ın kuramının çeşitli yönlerden eleştirilere maruz kaldığı görülmektedir. Super’ın kuramının en çok eleştirilen yönlerinden birisi kariyer evrelerini kronolojik bir şekilde yaşlara göre belirlemesi olmuştur. Çünkü günümüzde sürekli olarak işten çıkarmalar ve iş değiştirmelerle karşı karşıya kalan çalışanların çoğunun hayatında kariyer evresi ve yaş ilişkisinin artık önemli bir rol tutmadığı ileri sürülmektedir. Super bu eleştiriler üzerine 1990 yılında çalışmasını revize etmiş ve kariyer evreleri arasındaki geçişin kişinin kronolojik yaşına göre değil de kişiliği ve yaşadığı dönemde meydana gelen olaylara göre gerçekleşeceğini ileri sürmüştür. Super’ın

Kariyer Evreleri Kuramına ilişkin ileri sürülen bir başka eleştiri ise kariyer evreleri ile ilgili yapılan ve Super'ın kuramını esas alan araştırmalarda genellikle erkek çalışanların örneklem olarak kullanılması olmuştur. Buna göre söz konusu kariyer evrelerinin, erkek çalışanlar için geçerli olabileceği ancak konuya kadın çalışanlar açısından açıklık getirilmediği ileri sürülmüştür (Smart, 1998: 380-381; Çakmak, 2011: 29).

2.2.3. Donald Super'ın İş Değerleri Kuramı

İş değerleri en genel anlamıyla *“kişisel değerlerin çalışma ortamına uyarlanması ve bu ortamda ifade edilmesi”* şeklinde tanımlanmaktadır (Ros, Schwartz ve Surkiss, 1999: 49). İş değerleri aynı zamanda bireylerin iş ortamında karşılaştıkları durumlara yönelik olarak bu durumları iyiye da kötü veya doğru ya da yanlış olarak yargılamasında temel oluşturan kriterler olarak da ifade edilebilmektedir (Dose, 1997: 221). Bu değerler toplum tarafından fazlasıyla önemsenmektedir çünkü bireylerin belirli bir standart dâhilinde davranmasını sağlarken toplumda kabul görmeyen davranışlar geliştirmesine de engel olmaktadır (Özkan, 2010: 39). İş değerlerinin oluşumu sosyolojik, ekonomik ve tarihi pek çok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörlerin içeriğini; etnik köken, alt kültürler, cinsiyete ait roller, sosyoekonomik statü ve ekonomik koşullar oluşturmaktadır (Kubat ve Kuruüzüm, 2010: 489).

Literatürde iş değerleri konusunda genel olarak kabul görmüş bir sınıflandırma olmasa da en sık rastlanılan sınıflandırmanın içsel ve dışsal iş değerleri sınıflandırması olduğu bilinmektedir. Bu değerlerden dışsal değerler işin somut sonuçlarını veya ödülleri kapsamaktadır. Bu değerlere örnek olarak yüksek maaş, iyi çalışma koşulları, iş güvenliği, iyi bir emekli maaşı gibi unsurlar gösterilebilir. İçsel değerler ise iş süreci ile ilgili maddi olmayan soyut değerlerdir. Örneğin işin ilgi çekici olması, bağımsızlık, yaratıcı olmak için işyerinde fırsat verilmesi, tanınma, başkalarını etkileyecek bir şeyi başarma gibi unsurlar içsel değerler için örnek gösterilebilir (Kaleli ve Yalçın, 2021: 93).

Super'ın İş Değerleri Kuramı ise iş değerleri konusunda literatürde kabul görmüş belli başlı kuramlardandır. Bir mesleği seçme durumunda tercih edilen değerlerin araştırılmasında sıkça kullanılan ve atıf yapılan Super'ın İş Değerleri Envanteri birçok örneklemde kullanılmıştır. Super'ın İş Değerleri Kuramında iş değerlerini *“çalışanların yaptıkları işlerde ya da kazandıkları nesnelerde aradıkları ya da olmasını istedikleri unsurlar”* olarak tanımlanmıştır (Özkan, 2010: 56-57). Bu unsurlar arasında para, güvenlik, fedakarlık, kariyer gelişimi, prestij, yönetim, ekonomik getiri, estetik, yaratıcılık, entelektüel teşvik, başarı, bağımsızlık, çevre, yaşam tarzı, değişiklik, insan ilişkileri ve arzulanan iş ortamı gibi çok sayıda madde yer almaktadır (Akca ve Yılmaz Işıksan, 2017: 51).

Super'ın İş Değerleri Kuramı 15 içsel ve dışsal değerden oluşmaktadır (Koca, 2009: 88). İçsel değerler yaratıcılık, zihinsel teşvik, çeşitlilik, estetik, başarı, fedakârlık, bağımsızlık, yönetim ve dışsal değerler ise yaşam tarzı, prestij, güvenlik, ekonomik fayda, çevre, çalışma arkadaşları ve üstlerle ilişkiler boyutlarından oluşmaktadır (Kaleli ve Yalçın, 2021: 93).

Bu boyutlardan İçsel İş Değerleri Super tarafından şu şekilde açıklanmıştır(Kaleli ve Yalçın, 2021: 94) ;

Yaratıcılık: Çalışılan işin yeni şeyler icat etmeyi, yeni ürünler tasarlamayıp geliştirmeyi ya da yeni düşünceler ileri sürebilmeyi kapsamasıdır.

Çeşitlilik: Yapılan işin farklı türden işler yapmaya fırsat vermesi ve çeşitli görevler içermesidir.

Fedakârlık: Yapılan işin başka insanların refahına katkıda bulunması ve başkalarına yardımcı olması ile ilgilidir.

Bağımsızlık: İşin kişinin istediği gibi çalışmasını ve işle ilgili önemli kararları kendisinin almasını sağlamasıdır.

Zihinsel Teşvik: İşin kişinin öğrenmesine, araştırmasına, bağımsız bir şekilde düşünmesine, kendini geliştirmesine olanak sağlamasıdır.

Estetik: Kişinin dış görünüş olarak güzel şeyler yapmasını ve dünyaya güzel katkılarda bulunmasını içerir.

Yönetim: Başkalarının işini planlamayı ve düzenlemeyi kapsamaktadır.

Başarı: İyi yapılan bir işin başarılmış hissidir.

Dışsal İş Değerleri ise Super tarafından şu şekilde açıklanmıştır(Kaleli ve Yalçın, 2021: 94) ;

Yaşam Tarzı: Çalışılan işin bireyin hayattaki seçimlerine, istediği gibi yaşamasına, istediği kişi olmasına olanak sağlamasıdır.

Prestij: Yapılan iş ile başkalarının saygısını kazanmaktır.

Güvenlik: İşin zor zamanlarda bile iş garantisi sağlaması yani işin sürekli ve istikrarlı olması, sabit maaş konularında güven vermesidir.

Ekonomik Fayda: Kişinin iyi maaş alması ve almak istediklerini bu maaş ile karşılayabilmesidir.

Çevre: Çok sıcak ya da çok soğuk, gürültülü, pis vb. kötü şartlar yerine, işin uygun ve elverişli çalışma şartları altında gerçekleştirilmesidir.

Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler: Çalışma arkadaşları ile kaliteli ilişkiler kurabilmek, uyumlu çalışanlarla çalışmaktır.

Üstlerle İlişkiler: Adil ve herkesle geçinebilen üstlerle çalışmayı kapsamaktadır.

2.2.4. Edgar Schein'in Kariyer Çapaları Kuramı

Kariyer çapaları kuramı 1960'lı yıllarda Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde Edgar Schein tarafından geliştirilmiş ve toplam 10-12 yıl süren bir çalışma sonucunda ortaya koyulan kariyer kuramıdır. Bu kuram İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı yapan toplam 44 katılımcı ile yapılan derinlemesine görüşmeler ile kariyer kararlarının ardındaki nedenleri incelemek amacıyla yapılan bir çalışmanın sonucunda ortaya çıkmıştır (Yarnall, 1998: 56). Edgar Schein' in kariyer çapaları kuramı 35 yıldan uzun bir süredir kariyer araştırmalarında yer alan önemli bir konu olmuştur ve bu kuram bireylere kariyer kararları hakkında fikir vererek yardımcı olmuştur (Çetin, 2019: 8).

Hsu, Jiang, Klein ve Tang kariyer çapaları kavramını *“bireyin kariyerinin gelişimi sürecindeki ihtiyaçları veya sahip olduğu özellikleri”* olarak tanımlamışlardır (Hsu ve diğerleri, 2003:361). Nowak gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında, kariyer çapalarının bireyin kendinde algıladığı imajının, kariyer motivasyonlarının, değerlerinin ve gerçek iş deneyimlerinin eşsiz bir sentezini temsil ettiğini dile getirmiştir. Schein ise, kariyer çapaları kavramını *“kişinin bireysel kariyerini yönlendirmesi, sınırlaması ve dengede tutması için kendisinde algıladığı yetenek, değer ve ihtiyaçları”* olarak tanımlamıştır. Yapılan kariyer tanımlamaları incelendiği takdirde tanımlamaların ortak yönünün kariyer çapalarının; bireyin kariyerinde duyduğu ihtiyacı, sahip olduğu değerlerini ve kariyer yolunda aldığı kararlarını şekillendiren unsurlar olarak tanımladığı görülmektedir.

Edgar Schein'e göre bireyler kariyerlerinde ilerledikçe yetenekleri, ihtiyaçları ve değerleri açısından daha net bir mesleki benlik kavramı geliştirmektedirler. Schein kariyer çapalarının yetenekler, ihtiyaçlar ve değerler boyutlarına sahip olduğunu ileri sürmüştür. Kişilerin mesleki yetilerine dayanan ve iş tarzı ile ilgili olan çapalar; teknik fonksiyonel yetkinlik, genel yönetsel yeterlilik ve girişimcilik/yaratıcılık çapalarıdır. Bireylerin güdü ve ihtiyaçlarına dayanan, kişilerin özel hayatı ve istekleri ile uyuşan bir iş ortamı gerektiren çapalar; hayat tarzı, özerklik/ bağımsızlık, güvenlik/istikrar gibi çapalardır. Kişilerin değer yargıları ile ilişkili olan çapalar ise saf meydan okuma, kendini adama ve hizmet çapalarıdır. Bu çapalar, bireyin kişiliği ile örgüt kültürünün uyumuna odaklanmaktadır (Bülbul, 2021: 22; Çetin, 2019: 8-9).

Schein, insanların deneyimledikleri olayların onlara “kariyer çapası” olarak tanımlanan, giderek daha doğru ve istikrarlı bir “kariyer özerkliği” verdiği fikrini öne sürmektedir. Bu bağlamda kişilerin, kariyer çapalarını çalışma hayatında yaşadığı deneyimler ile yıllar içerisinde edindiğini ve bu edindiği çapadan kariyer yolunda zorluklarla karşılaşsa dahi vazgeçemeyeceğini ifade etmektedir. Ona göre kişide bir kariyer çapası geliştiğinde, bu çapa kişinin kariyer yolu boyunca değişmeyecek, iş veya sektör değişse dahi kişide bulunan çapa değişim göstermeyecektir (Çetin, 2019: 9).

Schein'in kariyer çapaları kuramı, bireylerin kariyer yönelimleri ile çalışma ortamları arasındaki uyumsuzluğun iş tatmininde ve işe bağlılıkta azalma ile sonuçlanacağı ve bu uyumsuzluğun da iş memnuniyetsizliğine yol açacağı fikrine dayanır (Feldman ve Bolino, 1996: 89). Kariyer çapaları kuramının temelini oluşturan esas varsayım bir bireyin sadece bir kariyer çapasına sahip olabileceği ve bu çapanın da geliştirildikten sonra değişmesinin mümkün olmadığıdır. Bu sebeple kurama göre birey sahip olduğu çapayı değiştirmek yerine güçlendirmek için yeni iş fırsatları arayacaktır (Ituma ve Simpson, 2007: 978). Schein'e göre bireyler yalnızca bir kariyer çapasına sahiptir. Bu açıdan Schein'in Kariyer çapaları kuramı alan yazında bireylerin aynı anda birden çok kariyer çapasına sahip olabileceğini savunan ve kariyer çapalarının birbirleriyle olan karşılık ve yakınlıklarını açıklayarak birden fazla kariyer çapasına sahip olmanın da mümkün olduğunu ortaya koyan araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir (Çetin, 2019: 9).

Schein'e göre kariyer çapaları ancak bireyin erken kariyer döneminde ortaya çıkar. Yani bireyler birkaç yıl çalışana ve bu deneyimlerden uygun geri dönüşler alana kadar kariyer çapası gelişmemiştir. Bir kariyer çapası ancak gelişmeye başladıktan sonra işe gitmeye başladıktan itibaren beş ila on yıl sonra gelecekteki kariyer seçimlerini yönlendiren ve sınırlayan toplam kişilikte dengeleyici bir güç haline gelir. Kariyer çapalarının 1970'lerde yapılan esas sınıflandırılmasında beş çapa bulunmaktadır. Bunlar; Teknik Fonksiyonel Yetkinlik, Genel Yönetmel Yeterlilik, Güvenlik ve İstikrar, Özerklik ve Bağımsızlık, Girişimcilik ve Yaratıcılık çapalarıdır. Ancak Schein 1980'lerde ana çalışmaya ek olarak ve daha geniş iş alanlarında yaptığı farklı çalışmalar ile bu 5 çapaya 3 çapa daha eklemiştir. Bunlar; Hizmet ve Kendini Adama, Saf Meydan Okuma ve Hayat Tarzı çapalarıdır (Çelik, 2021: 260; Bülbul, 2021: 22-23; Çetin, 2019: 10).

Teknik Fonksiyonel Yetkinlik; Teknik Fonksiyonel Yetkinlik çapasına sahip olan bireyler eğitimini aldıkları veya yetkin oldukları alanda çalışmayı ve sahip oldukları teknik yetenekleri kullanıp gösterebilecekleri bir mesleklerinin olmasını isterler. Bu kişiler terfi etmek, yükselmek, yönetmek gibi konularla ilgilenmekten ziyade kendi alanlarında uzmanlaşmak ve yükselmek istemektedirler. Yaptıkları işte daha iyi olmak, alanlarında uzmanlaşmak bu kişilerin temel hedefidir. Bu kişiler promosyonlar ya da maddi ödüller yerine alanlarında uzmanlaştıklarını bilmek ve giderek daha zorlu çalışmalarda bulunma fırsatı elde etmeyi tercih ederler. Çalıştıkları işlerinin yetenek ve becerilerini test edecek nitelikte olmasını isterler böyle olmadığı durumlarda işlerinden kolayca sıkılmaya meyillidirler (Batur ve Adıgüzel, 2014: 329; Çetin, 2019: 11-12; Çerik ve Bozkurt, 2010: 86).

Genel Yönetmel Yeterlilik; Genel Yönetmel Yeterlilik çapasına sahip olan kişiler örgütün içinde bulunan çalışanlara, örgütün etkinliklerine ve yönetimle alakalı konulara yakından ilgi duyarlar. Bu bireyler çalıştıkları kurumda lider olmayı arzular ve çok hızlı bir şekilde yükselmek isterler. Çok para kazanmak ve organizasyonlarını etkilemek için yeteneklerini kullanabilmek onlar için önemlidir. Bu çapaya sahip bireylerin genel özellikleri problem çözme yeteneğine sahip,

insanlarla uğraşma yetisi olan, duygusal dengeye ve meslektaşları arasında bir uzman olarak görülmeye ihtiyaç duyan bireyler olarak tanımlanmıştır. Bu çapaya sahip olan bireyler, teknik fonksiyonel çapasına sahip olan bireylerle keskin bir zıtlık içindedirler (Olca ve Düzgün, 2016: 1129; Çetin, 2019: 15-16; Bülbül, 2021: 24).

Güvenlik/ İstikrar; Güvenlik/İstikrar çapasına sahip bireyler için en önemli unsur iş güvencesidir. Sosyal haklara sahip olmak, çalışanlarını işten çıkarmayan uzun vadeli yer bulabilecekleri bir şirkette çalışma, güçlü veya güvenilir bir sektörde olma, iyi bir emeklilik planına sahip bir işyerinde çalışma gibi faktörler onlar için büyük önem arz eden konulardır. Şirketteki varlıklarını ve istikrarlarını korumak adına örgütün belirlediği kariyer tanımına uymayı kendi çıkarlarının dahi önünde tutarlar. Bu çapaya sahip olan bireylerin yükselmek gibi bir kaygısı yoktur yüksek konumlara gelmeseler dahi başarı duygusunu hissedebilirler (Batur ve Adıgüzel, 2014: 330; Bülbül, 2021: 26; Çetin, 2019: 17-18).

Özerklik/Bağımsızlık; Özerklik/Bağımsızlık çapasına sahip olan bireyler için çalışma hayatlarının kendi kontrolleri altında olması her şeyden önce gelir. Kişisel yaşamlarında örgütleri kısıtlayıcı, hayatlarına müdahale edici kurumlar olarak bulurlar. Genellikle danışman veya sözleşmeli işçi olmayı tercih ederler. Çalıştıkları işte kullandıkları yöntem ve hızlarının, çalışma saatlerinin esnek olmasını tercih ederler. Bu çapaya sahip bireylerin yönetimde yer alması, yönetim işlerini yürütmesi oldukça zordur ve zaten bu bireyler tarafından da genellikle tercih edilmez. Çünkü insanların performansını kontrol etmek, çalışanların sorumluluğunu almak onlar için özgürlüklerini kısıtlayan birer etmendir. Fakat buna rağmen bu çapaya sahip bazı kişiler için yönetimde bulunmak kendi çalışma yöntemini belirleyebilmek adına tercih de edilebilir olarak görülmektedir (Bülbül, 2021: 25; Batur ve Adıgüzel, 2014: 330; Çetin, 2019: 20).

Girişimcilik/Yaratıcılık; Girişimcilik/Yaratıcılık çapasına sahip olan bireyler kendi başlarına bir şey yaratma, ortaya çıkarma konusunda güçlü bir istek duymaktadırlar. Bu çapaya sahip bireylerin en önemli istekleri özgürlüktür. Eğer özgürlük hakkı tanınmazsa büyük organizasyonlarda çalışmakta zorluk çekerler. Onlar için para ödül değil, başarılarının bir ölçütü, karşılığıdır. Bu çapaya sahip insanlar özgürlüklerini yeni projelerde kullanmak, daha yaratıcı olabilmek adına kullanmak isterler, çalıştıkları kurumların yaratıcılıklarını sunabilmesine önem verirler (Çetin, 2019: 22; Bülbül, 2021: 27; Çerik ve Bozkurt, 2010: 86).

Hizmet ve Kendini Adama; Hizmet ve Kendini Adama çapasına sahip olan bireyler kariyerlerini tamamen yaptıkları çalışmalarla elde etmeye çalıştıkları bazı değerler açısından görürler. Bu değerler genellikle "dünyayı daha yaşanabilir bir yer haline getirmek", "çalışanlar için daha insancıl bir iş yeri yaratmak", "hayat kurtaracak veya açlıktan kurtaracak ürünler icat etmek "gibi şeylerdir. Eğer çalıştıkları kurum bu değerlerini gerçekleştirmelerine imkan tanımazsa kurumdan

ayrılma konusunda tereddüt yaşamamaktadırlar (Çetin, 2019: 24; Bülbül, 2021: 27; Batur ve Adıgüzel, 2014: 331).

Saf Meydan Okuma ve Rekabet; Bu çapaya sahip bireyler için anahtar kelime “imkansız”dır. Bu kişiler için esas konu imkansızı başarmış olmaktır. Onlar için yaptıkları işten ziyade rakiplerini yenmeleri veya problemleri aştıklarını görmeleri her zaman daha önemlidir. Onların her zaman imkansızı başardıklarını, zorlu rakiplerini yendiklerini ve zorlukları aştıklarını hissetmeleri gerekir. Başlarından geçen her olayı kazanma ve kaybetme olarak tanımlarlar ve sadece kazanırlarsa gerçek tatmini elde ederler (Çelik, 2021: 262; Bülbül, 2021: 27; Çetin, 2019: 27).

Hayat Tarzı; Hayat tarzı çapasına sahip olan bireyler çalışma hayatı ve kariyerin yaşamın tüm yönleriyle bütünleştirilmesi ve dengelenmesi gerektiğini düşünmektedir. Genellikle bu kariyer çapası iki eşin birden çalıştığı ve hayatın tüm yönleriyle ilgilenilmesi için düzenlemelerin yapılması gerektiği durumlarda ortaya çıkar. Bu çapaya sahip olan bireyler yaşam dengesini korumak isterler ve bunun için kariyerlerinden fedakarlık yapmaya hazırdırlar. Bu kariyer çapası, 1960'lı ve 1970'li yıllardan beri diğerlerinden daha fazla yaygınlaşmıştır. Bu çapanın git gide yayılmasının sebebi ise iş gücündeki yapısal değişikliklerin, örgütlerdeki kadın sayısının artmasına ve çifte kariyerdeki artışa dayandırılmaktadır (Olca ve Düzgün, 2016: 1130; Çetin, 2019: 28; Bülbül, 2021: 28).

2.2.5. Savickas'ın Kariyer Yapılandırma Kuramı

Günümüz dünyasında iş hayatında ve teknolojiye yaşanan değişimlerle birlikte meslekler ve kariyer süreci yeniden yapılandırılmış ve önemli değişim ve dönüşümlere uğramıştır. Geçtiğimiz yüzyılda meslekler çalışanlara daha çok güvence ve istikrar sunarken içinde bulunduğumuz yüzyılın bilgi toplumlarında yaşanan değişimlerle geleceğin daha az tahmin edilebilir olması, iş dünyasının ve mesleklerin daha istikrarsız hale gelmesi sonucunda kariyer süreci geçmişe göre daha karmaşık bir hal almaya başlamıştır. Günümüzde çalışanların iş değiştirmesi önceki yüzyıla göre giderek kolaylaşmakta ve çalışanlar iş dünyasında ve mesleklerde yaşanan istikrarsızlığın sonucunda kariyer geçişlerinde karşılaştıkları sorunlar ile başa çıkabilmek amacıyla daha fazla çaba harcamaya, kendini daha iyi tanımaya ve kendine güvenmeye ihtiyaç duymaya başlamışlardır (Savickas, 2012: 13; Sevinç ve Siyez, 2018: 159).

Günümüz dünyasında küreselleşmenin etkisi sonucunda mesleklerde de bir değişim ve dönüşüm yaşanmaya başlamış ve bu değişim ve dönüşümün sonucunda bireylerin hızla değişen çalışma şartlarına ve koşullarına uyum sağlaması zorunlu bir ihtiyaç halini almıştır. Yaşanan değişim ve dönüşüm sürecinden çalışma ortamı, mesleklerin niteliği, işlerin yapısı ve bireylerde aranan eğitim ve beceri düzeyi gibi pek çok alan etkilenmiştir. Bu sebeple 21. Yüzyıla gelindiğinde 20. Yüzyılın şartlarına uygun olan geleneksel kariyer kuramları bireylerin kariyer gelişiminin ve meslek seçiminin daha karmaşık bir hal almasıyla birlikte çalışma hayatını ve çalışanların ihtiyaçlarını, beklentilerini

açıklamada yetersiz kalmıştır. Kısacası teknolojik, kültürel ve sosyal anlamdaki değişimler ve küreselleşmenin de etkileriyle birlikte bireyler iş hayatında karşılaşılabilecekleri problemlerle baş etme konusunda yeni fikirlere ihtiyaç duymaya başlamışlardır. 2000’li yıllara gelindiğinde ise kurumlar, örgütler ve mesleklerin yapısı postmodern çağa uygun olarak değişmiş ve daha karmaşık hale gelmiştir. Bu koşullar altında giderek artan rekabet ortamında yaşam boyu öğrenme ve kendini geliştirmeye verilen önem de giderek artmaya başlamıştır. Örneğin sanayi toplumlarında mesleklere yönelik eğitim anlayışı hakimken, günümüz bilgi toplumlarında ise birey merkezli, varoluşçu eğitim yaklaşımları ön plana çıkmaya başlamıştır.

Kariyer Yapılandırma Kuramı ise bahsi geçen bu ihtiyaçların önemli görüldüğü, bireyin merkezi konuma alındığı postmodern bir bakış açısına uygun olarak bireylerin kariyer seçim ve kariyer geliştirme aşamalarında karşılaşılabilecekleri zorlukların üstesinden gelebilmek amacıyla Mark Savickas tarafından geliştirilmiştir. Savickas bu kuramı Super’in mesleki gelişim kuramını ve Holland’ın mesleki seçim kuramı ve mesleki kişilik tiplerini esas alarak 21. yüzyıldaki sosyo-ekonomik değişimlere uyum sağlayacak şekilde geliştirmiştir. Geleneksel kariyer kuramları, insan gelişimini çeşitli gelişim dönemleri ve görevlerine göre sonuç odaklı bir şekilde açıklamaya çalışmaktadır. Bu kuramlara göre her bir gelişim döneminde farklı gelişimsel görevler bulunmakta ve bireyin sonraki gelişim dönemine geçebilmesi için içinde bulunduğu bu gelişim döneminin görevlerini yerine getirmiş olması gereklidir. Kariyer yapılandırma kuramı ise, geleneksel kuramlarda kullanılan bu aşamalı bakış açısının gelişim sürecini açıklamakta yetersiz olduğunu ileri sürmektedir. Kariyer yapılandırma kuramı gelişimi, çevre ile etkileşim sonucunda bireyin kişisel yapılarında meydana gelen değişme ya da dengesizlik durumunun yeniden dengeli ve kararlı hale gelmesiyle açıklayarak gelişim dönemlerinden ziyade asıl olarak sürecin daha önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Kariyer Yapılandırma Kuramı sosyal ve kişisel yapılandırmalar ile bireylerin kariyer davranışlarına nasıl anlam yükledikleri ve bu davranışlarını nasıl yönlendirdiklerini açıklamaya çalışmaktadır (Özkan, 2017: 17; Karacan Özdemir, 2018: 1071; Dönmezoğulları, 2020: 14-18).

Kariyer yapılandırma kuramı mesleki seçim, uyum, meslek seçim sürecinde eşleştirmeler yapmak ve bu eşleştirmeleri anlamlı hale getirmek gibi konuları inceleyen ve açıklık getirmeye çalışan bir kuramdır (Hartung ve Taber, 2008: 76-77). Kariyer Yapılandırma Kuramı, bireylerin meslek seçiminde ve o mesleği icra ederken çalışma yaşamları boyunca mesleklerini devam ettirmek için kullandıkları yöntemleri ve davranış kalıpları üzerine kurulmuş bir modeldir. Bu kurama göre her birey farklı kişilik tipine sahiptir ve bu yüzden farklı işleri yapmayı tercih ederler. Bunun yanında bireyler meslek hayatları boyunca psikolojik olarak işe uyum sağlayabilmek için gelişim ihtiyaçlarına göre hareket ederler ve mevcut mesleklerinde gelişme göstermek veya başka mesleklere geçiş yapmak gibi kararlar alabilirler (Çakan, 2020: 114). Savickas’ın Kariyer Yapılandırma Kuramına göre kariyer ikiye ayrılır. Bunlar; öznel kariyer ve nesnel kariyerdir. Öznel kariyer; kişilerin geçmiş anıları, şuanda deneyimledikleri olaylar ve gelecekle ilgili beklentilerinin bütünü olarak tanımlanabilir. Nesnel

kariyer ise; kişilerin kariyer gelişim süreci içerisinde yer alan meslekler, görevler ve işler gibi kavramları içermektedir (Kara, 2016: 25-26).

Kariyer yapılandırma kuramı, mesleki davranışın yaşam döngüsü boyunca anlaşılması fikrine dayanan bir kuramdır. Savickas’a göre kariyer gelişimi yaşam boyunca devam eden bir süreçtir. Üstelik bu gelişim süreci yalnızca meslek seçimini kapsamamaktadır. Meslek öncesi, meslek icra aşaması ve meslek sonrasını da kapsamaktadır. Savickas’ın kuramı, kariyer danışmanlarına bireylerin kendilerine uygun mesleki seçimlerde bulunmasında ve iş yaşamlarını başarılı ve doyumlu bir şekilde sürdürebilmelerine yönelik kullanabilecekleri alternatif yollar sunmaktadır. Kariyer Yapılandırma Kuramı mesleki davranışı üç farklı bakış açısıyla ele almakta ve kapsamlı bir model ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kuramda bireysel farklılıklar psikolojisi temel alınmakta ve mesleki kişilik tipleri incelenmekte, farklı insanların “ne” yapmayı tercih ettikleri üzerinde durulmaktadır. Bunun yanında bireylerin psikososyal uyum sürecini incelemekte ve bu kişilerin mesleki gelişim görevleriyle, mesleki geçişlerle ve iş travmalarıyla “nasıl” baş ettiklerini tespit etmeye çalışmaktadır. Öte yandan bireylerin yaşam temaları ile mesleki davranışlarına hangi anlamları yükledikleri anlaşılmaya çalışılmakta ve işlerini yaşamlarına uydurma konsuunda hangi yolları “neden” seçtikleri üzerinde durmaktadır (Kara, 2016: 26; Dönmezoğulları, 2020: 15).

Kariyer yapılandırma kuramının 3 temel kavramı vardır. Bunlar; mesleki benlik, yaşam temaları ve kariyer uyumudur. Mesleki benlik, bireyin kariyerle ilişkili becerilerine, ihtiyaçlarına, ilgilerine ve değerlerine yönelik algısını anlatmaktadır. Savickas’a göre mesleki benliğin gelişmesinde aile ve rol modeli olarak görülen kişilerin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Öte yandan Kariyer yapılandırma kuramına göre bireylerin anlatmış oldukları kariyer hikayeleri geçmişte kendisini ve karşılaştığı kariyer problemini nasıl algıladığını, içinde bulunduğu zamanda ne olduğunu ve gelecekte neler olabileceğini düşündüğünü ortaya koymaktadır. Kariyer Yapılandırma Kuramı kariyeri bir yolda ilerleyiş ya da bir merdivene tırmanış olarak değil, bireyin kendi çalışma yaşamını anlattığı bir hikaye olarak görmektedir. Bireylerin hayatının farklı dönemlerine ilişkin anlatmış olduğu bu hikayeler birtakım ortak örüntülere sahiptir. İşte bireyin kariyer hikayesinde ortaya çıkan bu ortak örüntüler yaşam temaları olarak adlandırılmaktadır. Kariyer uyumu ise bireylerin mevcut ya da kendisinden beklenen kariyer gelişim görevlerini yerine getirebilmesi, kariyer geçişleri ve mesleki rollerinden kaynaklanan travmalarla baş edebilmesini sağlayan psikososyal bir yapı olarak olarak tanımlanmaktadır (Karacan Özdemir, 2018: 1072; Ulaş Kılıç, 2019: 366; Dönmezoğulları, 2020: 21).

2.2.6. Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı

Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı Lent, Brown ve Hackett tarafından Bandura’nın genel sosyal bilişsel kuramı temel alınarak geliştirilmiş, modern bir kariyer kuramıdır. Bu kuram kariyer gelişimi ve kariyer seçim sürecinde bilişsel etmenlerin etkili olduğu ve bunun yanında bireylerin kendi kariyer

süreçlerini yönlendirebilme kapasitelerinin olduğu düşüncelerine vurgu yapmaktadır. Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı kişilerin kendi kariyer gelişimindeki etkisine vurgu yaparken, aynı zamanda kişilerin her zaman kontrolü altında olamayabilecek sosyal ve ekonomik koşullar gibi engellere de vurgu yapmaktadır (Ergün, 2019: 1288; Fidan, Öztürk Fidan ve Öztürk, 2018: 251).

Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı ile Super ve Holland gibi yazarların geliştirdikleri özellik-etmen ve gelişimsel kariyer kuramlarından bazı parçaları birleştirerek ve bunun yanında bazı da yeni parçalar ekleyerek yeni bir kariyer kuramı ortaya koyulmuştur. Geliştirilen bu yeni kariyer kuramı bu açıdan önceki kariyer kuramlarıyla bazı benzerlikler ve bazı farklılıklar içermektedir. Örneğin Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı da özellik-etmen kuramlarıyla benzer şekilde kariyer gelişim sürecinde ilgi, yetenek ve değerlerin önemini vurgulamaktadır. Ancak bunun yanında bu özelliklerin zamanla değişebileceğine, bunun için de bu özelliklerin yanı sıra insanların ve çevrelerin dinamik ve duruma özgü yanlarına da dikkat çekmektedir. Bu açıdan bakıldığında Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı ilgileri incelemekle kalmamış, aynı zamanda zaman içerisinde ilgilerin nasıl değiştiği ve bu değişimde nelerin etkili olduğu sorularına da cevap aramış ve de bu konuda bazı modeller geliştirmiştir. Gelişimsel kariyer kuramlarından farklı olarak ise kariyer gelişim görevlerinde belli yaş dönemlerine odaklanmak yerine bu gelişim dönemlerinde etkin kariyer davranışları geliştirmelerinde bireylere yardımcı olabilecek bazı kuramsal öğelere odaklanmıştır (Işık, 2010: 13; Durmuş, Otlı ve Özkan, 2019: 1382).

Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı kariyer hedeflerini ve kariyer çıkarlarını anlamak amacıyla kariyer literatüründe kullanılan en kabul görmüş ve onaylanmış kuramlardan biridir (Durmuş, Otlı ve Özkan, 2019: 1382). Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramında ele alınan kavramlar arası ilişkiler ve bu ilişkilerin bireylerin ilgi, seçim ve performanslarını nasıl etkilediği üç farklı model ile incelenmiştir. Bu modeller şunlardır (Işık, 2010: 14-17);

İlgi Modeli; ilgi modeline göre, bir aktiviteye olan ilgi bireylerin kendilerini bu aktiviteyi gerçekleştirme konusunda yeterli gördükleri takdirde ve bu aktiviteyi gerçekleştirmeleri sonucunda kendileri için önemli sonuçlar elde edeceklerine inandıkları takdirde gelişebilmekte ve daha uzun soluklu olabilmektedir.

Seçim Modeli; Lent, Brown ve Hackett'e göre mesleki ilgiler zaman içerisinde kariyer seçimlerine dönüşecektir. Onlara göre seçim süreci öncelikli olarak bir seçimin ifade edilmesiyle başlar, daha sonra ifade edilen bu seçime ilişkin bazı adımlar atılır ve daha son olarak da gelecekteki kariyer davranışlarını etkileyen başarılı ya da başarısız performans yaşantıları gerçekleşir.

Performans Modeli; Bu modele göre, geçmişteki başarılı yaşantılar ve yetenekler direk olarak ya da yetkinlik ve sonuç beklentileri aracılığıyla dolaylı olarak bazı etkinliklerdeki performans seviyesini belirler. Yani bir diğer ifadeyle kişi şu anda sahip olduğu becerilerle ilgili algıları ve geçmişte becerisi olduğu konuları başarıyla gerçekleştirdiğinde, elde ettiği sonuçlar temelinde

yetkinlik beklentisi ve sonuç beklentisi geliştirir. Daha sonra bu yetkinlik ve sonuç beklentileri, kişinin belli performans hedefleri belirlemesine sebep olur ve kişi bu hedefler doğrultusunda yeni ve başarılı bir yaşantı elde edebilir.

Sosyal bilişsel kariyer kuramı en temelde 2 kavram üzerine geliştirilmiştir. Bunlar; yetkinlik beklentisi ve sonuç beklentisidir (Ergün, 2019: 1288; Çark, 2021: 166-167; Işık, 2010: 18-21).

Yetkinlik beklentisi; Lent ve arkadaşları yetkinlik beklentisini *“bireyin bir engelle karşılaştığında harcadığı çaba, ısrar, düşünce öğeleri ve duygusal tepkiler, aktivite ve çevre seçimini belirleyen dinamik inançlarının bir bütünü”* olarak ifade etmişlerdir. Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramına göre yetkinlik beklentisi benlik saygısı ya da özdeğer kavramları gibi tek ve genel bir yapı değildir. Yetkinlik beklentisi bu yapılardan farklı olarak, kişinin farklı performansları ya da aktiviteleri gerçekleştirebilmelerine yönelik inançlarının dinamik bir kümesi olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç beklentisi; Sonuç beklentisi kavramı kariyer psikolojik danışmanlığı alanında kullanılan değerler kavramına benzemektedir. Her ikisi de hedef belirleme sürecinde oldukça önemlidir, ancak değer kavramı daha derin ve güçlü inançlarla özdeşleşmektedir. Sonuç beklentisi kavramı *“insanların gerçekleştirecekleri davranışlar ile belli sonuçlar elde edebileceklerine ilişkin tahminleri”* olarak ifade edilmektedir. Yetkinlik beklentisi bir kişinin yapabileceklerine ilişkin algılarıyla ilişkili bir durumken, sonuç beklentisi gerçekleştirilecek olan bir davranışın sonuçlarına ilişkin beklentilerle ilintilidir. Örneğin yetkinlik beklentisinde *“Bunu yapabilir miyim?”* sorusu sorulurken sonuç beklentisinde ise *“Bunu yaparsam sonucunda ne elde edeceğim?”* sorusu dile getirilir.

2.3. Kariyer Beklentisi Kavramı

Kariyer beklentisi; *“bireylerin elde etmek istedikleri ulaşılabilir hedefleri”* ifade ederek çalışanların gerçekçi kariyer hedeflerine atıfta bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer beklentisi; *“bireylerin kariyerlerinin ileride nasıl olacağına dair olan inançlarını”* ifade etmektedir (Armstrong ve Crombie, 2000: 83; Kong, Wang ve Fu, 2015: 2; Perrone, Tschopp, Snyder, Boo ve Hyatt, 2010: 292). Başka bir tanımlamaya göre ise kariyer beklentisi; *“insanın meslek yaşamına ilişkin koşul ve durumların alacağı biçimler konusundaki ön görüşü”* olarak tanımlanabilmektedir. Örneğin kişilerin çalışmakta olduğu işte ve işyerinde bir üst pozisyona çıkmaya ilişkin ön görüşü bir kariyer beklentisini ifade etmektedir. Bunun yanında kariyer beklentisi sadece terfi ile ilgili unsurları içermekle kalmayıp aynı zamanda sosyal, eğitim, kişisel gelişim gibi beklentileri de içermektedir (Tanç, 1999: 26).

Kariyer beklentisi tanımında da yer verildiği üzere kişilerin elde etmeyi istedikleri ulaşılabilir hedefleri ifade ettiğinden kişilerin kariyerlerini şekillendirme noktasında da çok önemli bir konuma sahiptir (Sönmez Korkmaz, 2019: 1). Bununla bağlantılı olarak kariyer beklentisi çalışanların kariyerlerinin devamlılığının sağlanması ve örgüt içerisinde kalıp performanslarını sergilemeye devam etmelerinde etki edecek olan örgütsel sonuçlar için de oldukça önemli görülmektedir. Nitelikli çalışanları işe almanın ve elde tutmanın yollarının başında kariyer beklentilerini karşılamak ve kariyer gelişimlerine destek olmak gelmektedir (Kong, 2014: 50; Sönmez Korkmaz, 2019: 25).

Kariyer beklentisine sahip olan kişiler kariyerleri ile ilgili kendilerine hedefler koyarlar ve bu hedefleri gerçekleştirmek üzere gerekli görevlerin üstesinden gelmeye ve gerekli performansı göstererek ilerlemeye çalışırlar (Kong, 2014: 53). Kariyerleriyle ilgili yüksek beklentilere sahip olan bireyler bu hedefleri gerçekleştirmek üzere çok çalışır, yüksek performans gösterir, daha yüksek ücretler kazanmaya ve daha ileri pozisyonlara gelmeye odaklanır, bu durum ise bireyin iş tatminine etki eder. Bireylerin beklentilerinin karşılanması daha iyi performans, daha verimli bir çalışma ve iş tatminini beraberinde getirirken, beklentilerin karşılanmaması ise kuruma bağlılığı, iş tatminini, performansı ve verimliliği olumsuz yönde etkileyerek işten ayrılma niyetini tetikleyebilmektedir. Bireyler çalışmakta oldukları örgütlerde hayata ve kariyerlerine dair beklentileri karşılanmadığı takdirde, beklentileri ve kriterleri ile uyuşan örgütlere geçiş yaparak farklı fırsatları değerlendirme eğilimine girebileceklerdir (Kong, 2014: 51; Kong, Wang ve Fu, 2015: 3; Perrone vd., 2010: 292; Zhao, Wayne, Glibkowski ve Bravo, 2007: 651; Hauw ve Vos, 2010: 294; Knight, Crutsinger ve Kim, 2006: 3). Igbaria, Greenhaus ve Parasuraman (1991) da 464 kişi üzerinde yapmış oldukları çalışmada kişilerin beklentileri karşılandığı takdirde işlerinden, yöneticilerinden ve kariyerlerinden memnuniyet duydukları bulgusuna ulaşmışlardır. Bu kapsamda kariyer beklentilerinin kariyer çıktı ve sonuçlarının oldukça önemli bir belirleyicisi olduğunu söylemek mümkün görülmektedir (Igbaria, Greenhaus ve Parasuraman, 1991: 151).

Çalışma hayatında kişilerin elde etmek istedikleri hedefler doğrultusunda hayat tecrübeleri, bakış açıları, istekleri ve kariyer beklentileri şekillenmekte ve bu beklentilerin ortaya çıkıp şekillenmesinde eğitim durumu, kişilik özellikleri, aile yapısı, yaş, cinsiyet ve toplum yapısı gibi çok sayıda etmen etkili olmaktadır (Kong, 2014: 50; Kong, Wang ve Fu, 2015: 2; Kuijpers ve Scheerens, 2006: 306). Kısacası kariyer ile ilgili kararlar alınırken kişisel gelişim ya da istekler, hedefler gibi bireysel faktörlerin yanında örgütlerin sunduğu imkanlar ya da eğitimler, sosyal gelişmeler gibi dışsal faktörler de bu kararlar üzerinde etkili olmaktadır (Sönmez Korkmaz, 2019: 26).

Her bireyin farklı kişilik özelliklerine, hayata farklı bakış açılarına, farklı tutum ve davranışlara sahip olması ve bulundukları dönemin farklı ekonomik, kültürel, sosyal ve siyasi atmosferi sebebi ile farklı çalışma tutumlarının ve farklı kariyer beklentilerinin olması olası bir durumdur. Örneğin bazı kişiler çalışma konusunda olumlu düşüncelere sahipken ve çalışmayı bir erdem, bir gereklilik olarak görmekte iken bazı kişiler uzun saatler alan çalışmaya karşı çıkabilmekte

ve boş zamana, eğlenmeye, sosyal aktivitelere daha fazla zaman ayırmak istemektedirler. Değer verilen unsurlar kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Bazı bireyler uzun yıllar çalışabilecekleri ve emekli olabilecekleri işletmelere, maddi unsurlara önem verirken bazı kişiler yaratıcılıklarını kullanabilecekleri, kendilerini geliştirebilecekleri işlere, kişisel gelişime, eğitime ve özgürlüğe önem verebilmektedirler (Kavak, 2020: 10).

Kısacası kariyer beklentileri kişiden kişiye dönemden döneme çeşitli unsurlardan etkilenmekte ve farklılıklar gösterebilmektedir, nitekim öyle de olmuştur. Geçmiş dönemlerde bireylerin kariyer beklentilerini uzun yıllar aynı işletmede çalışıp oradan emekli olabilmek, yüksek kazanç, prim, ikramiye gibi unsurlar oluşturmakta iken geçen süre içerisinde yaşanan ekonomik, sosyal, siyasi gelişmelerle birlikte kariyer kavramı da bir değişim ve dönüşüm sürecine girmiş ve bu durum çalışan profiline ve kariyer beklentilerine de yansımıştır. Bireylerin kariyer beklentileri arasına saygınlık, prestij, kişisel gelişim, kararlara katılım, daha olumlu çalışma koşulları gibi içeriği çoğunlukla manevi olan yeni unsurlar da eklenmiş ve otoriteyi sorgusuz kabul eden, elindeki ile yetinen çalışanların yerini üstelerini sorgulamaktan çekinmeyen, eğitim ve gelişimine önem veren, maddi unsurlardan ziyade manevi beklentileri olan çalışanlar almıştır (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 232-233; Toprakçı Alp vd., 2019: 803; Latif ve Serbest, 2019: 136).

Öte yandan kariyer beklentisi ile ilgili değinilmesi gereken bir başka konu da kişilerin kariyerleri ile ilgili istekleri ve kariyer beklentilerinin aynı anlama gelmediğidir. Kariyer ile ilgili istekler; *“elde edilmek istenen koşullara bağlı olarak ortaya çıkan tercih ya da olasılıklar”* olarak ifade edilmektedir. Bu isteklerin içeriği bilgilendirici nitelikte olsa dahi kariyerle ilgili yaşanmış bir durumdan kaynaklanmamaktadır ve bu noktada kariyer beklentilerinden ayrılmaktadır. Nitekim kariyer beklentileri elde edileceği düşünülen ve gerçekçi kariyer tercihlerine daha yakın olgulardır (Metz, Fouad ve Ihle-Helledy, 2009: 155; Sönmez Korkmaz, 2019: 26).

Bireylerin kariyer gelişimine yönelik olan istekleri gerçekleştirmeyi ya da bu isteklerin beklentilere dönüşmesine engel olan faktörler ise bariyerler, öz yeterlilik ve statü olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin kariyerlerini hem doğrudan hem de dolaylı yoldan etkileyen bariyerler kişilerin ilgisinin hedefe, hedeflerinin ise eyleme dönüşmesine engel olmaktadır ve bununla birlikte kişilerin yapabileceklerine olan inancını ifade eden öz yeterlilik ve kariyer beklentilerini de yakından etkilemektedir. Öz yeterlilik kavramı ise kişilerin kariyer kararlarına yönelik olarak gerçekleştireceği performansla ilgili özgüvenini ve kendine olan inancını ifade etmekte ve kariyer isteklerini kariyer beklentilerine çevirme noktasında önemli bir işleve sahip olmaktadır. Statü ise farklı sosyal sınıflara atıfta bulunarak, farklı eğitime ve yetiştirme koşullarına sahip olan bireylerin aynı zamanda farklı isteklere sahip olacağını ve bu durumun da isteklerin kariyer beklentilerine dönüşme konusunda etkili olacağını ifade etmektedir (Metz, Fouad ve Ihle-Helledy, 2009: 158; Sönmez Korkmaz, 2019: 27).

Literatürde kariyer beklentisi ile ilgili çalışmaların genellikle öğrenciler üzerinden yapıldığı görülmektedir. Çin'in iki büyük üniversitesinde öğrencilerin kariyer beklentileri üzerine yapılmış olan çalışmada kadın öğrencilerin erkekler ile yapılan sosyal karşılaştırmadan ve iş-aile çatışmasından etkilendikleri ve kariyer beklentilerini bu etmenlere göre şekillendirdikleri, aynı zamanda öz yeterliliğin kariyer beklentisi için önemli bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sönmez Korkmaz, 2019: 30).

Bir diğer araştırma Tayvan'da 627 yeni mezun olmuş yüksek lisans öğrencisi ile gerçekleştirilmiş ve çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk ile kariyer beklentisi arasında önemli bir bağlantı oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda ise algılanan kurumsal sosyal sorumluluğun iş arayan kişiler için firmanın daha dikkat çekici bir hale gelmesini sağladığı ve kişilerin o şirketlerdeki kariyer beklentilerini de yakından etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Lin, Tsai, Joe ve Chiu, 2012: 83-87).

Arbona ve Novy (1991) 866 üniversite birinci sınıf öğrencisi ile birlikte gerçekleştirmiş oldukları çalışmada kariyer istekleri ve kariyer beklentilerindeki cinsiyet ve etnik kökene dayalı farklılıkları araştırmışlardır. Yapılan araştırma sonucunda kariyer isteklerinde etnik farklılıklara rastlanmasa dahi kariyer beklentilerinde önemli farklılıklara rastlanmıştır (Metz, Fouad ve Ihle-Helledy, 2009: 156).

141 lise öğrencisi ile birlikte gerçekleştirilen çalışmada ise öğrencilerin kariyer gelişim süreçlerinde öğrenme deneyimleri, kariyer öz yeterlilikleri, kariyer beklentileri, mesleki ilgileri, cinsiyetleri ve kariyerleri ile ilgili istekleri arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Araştırma sonucunda ise katılımcıların cinsiyetlerine göre meslek tercihlerinde farklılıklar olduğu gözlemlenmiş ve kadınların daha çok insan ilişkileri gerektiren meslekleri tercih ederken, erkeklerin daha çok veri ile ilgilenecekleri meslekleri yapmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan kariyer beklentileri açısından erkek katılımcıların daha çok prestij ve dış ödüllendirmelere önem verdiği gözlemlenirken kadınların daha çok iç ödüllere değer verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda öğrenme deneyimleri kadınlar için erkeklerden daha önemli görülürken kadın öğrencilerin kariyer beklentilerinin ilgiden daha çok beklentiler üzerinden şekillendiği sonucuna ulaşılmıştır (Tang, Pan ve Newmeyer, 2008: 285-293).

Bir diğer araştırma ise Konya ilinde tekstil çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş ve çalışanların kariyer beklentileri, yaratıcılıklarını kullanma durumları ve ücretlerinin iş tatminine olan etkisi incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda kariyer beklentisinin bahsi geçen diğer değişkenlere oranla iş tatminini daha fazla etkilediği ve özellikle de terfi beklentisi içerisinde olan ve bu beklentisi karşılanmayan kişilerin iş tatmini seviyelerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (İmamoğlu, Keskin ve Erat, 2004: 175). Bunun gibi İngiltere'de hemşireler üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada da hemen hemen aynı durumlar gözlenmiş ve kariyer beklentisine sahip olan bireylerin

beklentileri karşılanmadığı takdirde iş tatmininin düştüğü, meslekte kalma niyetlerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Robinson, Murrells ve Clinton, 2006: 287).

3. X ve Y KUŞAĞININ KARIYER BEKLENTİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

İnsanlık tarihi boyunca her dönemde ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal ve teknolojik anlamda çok çeşitli gelişme yaşanmış ve bu gelişmeler pek çok değişim ve dönüşümü de beraberinde getirmiştir. Yaşanan bu değişim ve dönüşümlerin etkileri kuşaklar üzerinde de görülmüştür. Farklı tarihlerde farklı toplumsal olaylara maruz kalan bireyler bu durumun doğal bir sonucu olarak farklı değer yargılarına, farklı bakış açılarına, farklı kişilik özelliklerine ve farklı tutum ve davranışlara sahip bireyler olarak yetişmişlerdir. Bu farklılıklar ise zaman içerisinde çalışma hayatına ve kişilerin kariyer beklentilerine de nüfuz etmiştir. Geçen süre zarfında otoriteye sonsuz saygı duyan, elindeki ile yetinen, sorgulamadan kendisine verilen işi yapan, hiyerarşiyi gerekli gören, işine sadakatle bağlı olan ve temel motivasyonu maddi unsurlar olan çalışan profilinin yerini daha bağımsız, daha özgür, otoriteye ve hiyerarşiye karşı temkinli hatta karşıt tutumlu, daha yaratıcı ve yenilikçi, kendisine verilen işi neden yaptığını mutlaka sorgulayan ve maddi unsurlardan ziyade manevi beklentileri olan çalışan profili almıştır. Çalışan profilinin bu şekilde farklılaşmaya başlamasıyla birlikte tercih edilen çalışma koşulları, çalışma zamanı, tercih edilen lider tipi, çalışma arkadaşları ile olan ilişki ve terfi gibi kariyer beklentileri de çeşitli farklılıklar göstermeye başlamıştır (Twenge vd., 2010: 1121; Yıldırım ve Güvenç, 2019: 62; Çetin Aydın ve Başol, 2014: 2). İşgücünün büyük çoğunluğunu oluşturan iki kuşak olan X ve Y Kuşağı çalışanlarının kariyer beklentilerinde de bahsi geçen farklılaşmalar gözlenebilmektedir.

X ve Y Kuşağı çalışanların çalışma tarzı ve kariyer beklentileri çeşitli benzerlik gösterebildiği gibi aynı zamanda önemli farklılıklara da sahiptir. Nitekim X kuşağı yaşam kalitesine değer vermekte ve çalışmaya ilişkin tutumu “yaşamak için çalışmak” olarak özetlenmektedir. Bu kuşak üyeleri iş-yaşam dengesine önem vermekte ve çalışmanın tüm hayatlarını ele geçirmesine karşı çıkmaktadırlar ancak Y Kuşağı üyeleri ile kıyaslandığı takdirde Y Kuşağının iş-yaşam dengesine X Kuşağı üyelerinden daha fazla önem gösterdiği ve ailelerini, yakın çevrelerini ilk planda tuttukları gözlenmektedir. Hatta öyle ki Y Kuşağı üyelerinin X Kuşağı üyelerine kıyasla aileleri ile yaşamaktan daha fazla mutluluk duyduğu ve onlarla zaman geçirmekten daha çok hoşlandıkları bilinmektedir. Bu sebeple Y Kuşağının çalışmaya ilişkin tutumları “iş-yaşam dengesi” ve “önce yaşamak sonra çalışmak” olarak özetlenmektedir. Öte yandan X Kuşağı üyeleri çalışma ortamında bireysel hareket etmeyi ve kendi kendilerine çalışmayı daha çok tercih ederken Y Kuşağı üyeleri çocukluklarından itibaren ekip odaklı aktivitelerde yer aldıkları için bireyler ekiple hareket etmeyi ve bir ekibin parçası olmayı daha önemli ve faydalı görmektedirler. Y Kuşağı üyeleri çalışma arkadaşları ile olan

ilişkisinde ve olaylara bakış açısında X Kuşağı üyelerine göre daha iyimser bir tutum sergilemektedirler (Giden, 2019: 21-23; Usta, 2014: 47).

Y Kuşağı üyeleri ebeveynleri tarafından yoğun ilgiyle büyütülüp, her şeyi sorgulamaları öğretildiği için otoriteye meydan okumaktan, yöneticilerini, yaptıkları işi neden yapacaklarını, hangi amaca hizmet ettiklerini sorgulamaktan çekinmezler (Aygenoğlu, 2015: 59). X Kuşağı üyelerinin kurumlarına olan bağlılıkları orta seviyededir, Y Kuşağı üyelerinin ise daha düşük seviyededir. İş değiştirme olasılıkları her iki kuşakta da önceki kuşaklara göre artış göstermiştir ancak yine de Y Kuşağı üyelerinin iş değiştirme fikrine daha olumlu yaklaştıkları, daha iyi kariyer fırsatlarıyla karşılaştıkları takdirde iş değişikliği yapmada hiç tereddüt etmedikleri, buna karşılık X Kuşağı üyelerinin daha temkinli olduğu ve gerekli görüldüğü takdirde iş değişikliği yaptığını söylemek mümkündür (Giden, 2019: 22). İş değişikliği düşüncesinde olduğu gibi girişimci olma düşüncesinde de Y Kuşağı üyeleri daha baskın davranmaktadır. Nitekim her iki kuşakta girişimcilik meyili olan kuşaklardır ancak Y Kuşağı üyeleri girişimci olmaya daha eğilimlidir, bu kuşak üyeleri başkalarının koyduğu kurallara uymaktan ziyade kendileri kurallar koymak istemekte ve girişimcilik yönleri bu sebeple ağır basmaktadır (Aygenoğlu, 2015: 14).

X ve Y Kuşağını ayıran önemli farklılıklardan biri de üstlerine ve büyüklerine gösterdikleri saygıya ilişkindir. X Kuşağı üyeleri “sevmek zorunda değilsin ancak saygı duymak zorundasın” inancıyla büyütülmüş bireylerdir. Ancak Y Kuşağı üyeleri bu görüşe katılmamakta ve hem büyüklerine hem de yöneticilerine gösterecekleri saygının sırf yaştan dolayı değil bireylerin tavır ve davranışlarıyla kazanabilecekleri bir şey olduğunu savunmaktadırlar ve onlara göre her yaştaki, her statüdeki birey eşittir ve bir farklılığı yoktur. Bir diğer farklılık ise X ve Y Kuşağı üyelerinin teknolojiye karşı olan tutumlarıdır. X Kuşağı üyeleri teknolojinin yeni yeni kullanıldığı bir dönemde dünyaya gelmişlerdir ve teknolojiye her ne kadar hayatlarında önemli bir seviyede yer verseler dahi Y Kuşağı üyeleri gibi teknolojinin içene doğmadıkları için her an teknolojiyle haşır neşir değillerdir, öte yandan Y Kuşağı üyeleri ise teknolojinin olmadığı bir dünya düşünememekte, çalışma hayatında da özel hayatlarında kullandıkları düzeyde teknolojiden faydalanmak istemektedirler. X Kuşağı üyeleri bir görevi bitirmek için çevrimiçi olup daha sonra bilgisayardan uzaklaşabilmekte iken Y Kuşağı üyeleri çevrimiçi ve çevrimdışı olarak her an her yerde başkalarıyla iletişime geçebilmektedirler (Aygenoğlu, 2015: 15).

Görüldüğü üzere X ve Y Kuşağı üyelerinin çalışma anlayışında ve kariyer beklentilerinde her ne kadar ortak noktalar ve benzer yönler varsa da önemli farklılıklar da bulunmaktadır. Çoğunluğu yönetici konumundaki X Kuşağı üyeleri ile yüksek beklentilere sahip, özgürlüğüne düşkün, genç Y Kuşağı arasındaki bu tür farklılaşmalar ise zaman zaman çatışmalara neden olabilmektedir. Bu sebeple çalışma hayatının büyük çoğunluğunu oluşturan bu iki kuşağın çalışmaya bakış açılarını ve farklı beklenti ve isteklerinin analiz edilmesi, çalışma koşullarının bu farklılıklara uygun dizayn edilmesi örgütlerin geleceği için büyük önem arz etmektedir.

Bu kapsamda bu bölümde X ve Y Kuşağının farklılaşan kariyer beklentilerine yer verilecektir.

3.1. X Kuşağının Kariyer Beklentisi

Baby Boomers Kuşağının akabinde dünyaya gelen X Kuşağı bireyleri yaşanan sosyal ve ekonomik olaylar sonucunda genel olarak korku ve tedirginliğin hakim olduğu bir dünyaya doğmuş, yüksek boşanma oranlarının, tek ebeveynli ailelerin hakim olduğu ya da iki ebeveynin birlikte çalışma hayatında yer aldığı bir dönemde yaşadıkları için daha az ebeveyn gözetiminde büyütülmüş ve erken yetişkin olmuş, önceki kuşaklara göre ailelerinin sorumluluğunu daha erken yaşlarda almışlardır. Pek çoğu erken yaşlarda çalışma hayatına girmiş, işkolik ebeveynleri sayesinde çok çalışmaya tanıklık etmiş ve çoğunlukla aileleri tarafından iş hayatının zorluklarını dinleyerek ve yüksek efor harcadıkları, yıllarını verdikleri işlerinden çıkarılmalarına, şirket küçülmelerine şahitlik etmişlerdir. Bu durumlar ise X Kuşağı bireylerinin çalışma hayatını ve kariyer beklentilerini son derece yakından etkilemiştir. Önceki kuşaklarda “çalışmak için yaşamak” olan çalışma anlayışı X Kuşağı üyelerinde “yaşamak için çalışmak” şeklinde değişime uğramıştır. Aileleri tarafından yaşamlarının çoğunun çalışma hayatına ayrıldığını ve kendilerine daha az zamanın ayrıldığını gören X Kuşağı üyelerinin çalışma hayatından en önemli beklentilerinden biri iş- yaşam dengesi olmuştur. Bu kuşak üyeleri ailelerine, sevdiklerine de işlerine ayırabildikleri kadar vakit ayırmak istemektedirler, özel yaşamın ve iş yaşamının dengeli olması gerektiğine inanmaktadırlar (Erden Ayhün, 2013: 104; Spiro, 2006: 17; Toruntay, 2011: 73; Twenge vd., 2010: 1120; Lewis ve Wescott, 2017: 3; Çetin ve Karalar, 2016: 160; Young vd., 2013: 154; Cennamo ve Gardner, 2008: 893). X kuşağı üyeleri kendileri iş-yaşam dengesine büyük önem gösterdikleri için diğer insanların da bu dengeye saygılı olması gerektiğini düşünmektedirler (Kupperschmidt, 2000: 70; Bekmezci, 2017: 105). Hayatlarının sadece işe adanarak geçirilmesi için çok kısa olduğunu düşünmektedirler (Kavak, 2020: 27).

İş-yaşam dengesi beklentilerinin yanında çalışma hayatında esneklik de onlar için önemli bir başka konudur (Korkmaz, 2019: 38). Esneklik onlar için iş-yaşam dengesinin sağlanabilmesi, özel hayatlarına daha fazla vakit ayırabilmeleri için gerekli ve önemli bir unsurdur (Solmaz, 2017: 118). X Kuşağı üyeleri geleneksel çalışan-yönetici ilişkilerinin hakim olduğu, keskin sınırların ve kuralların olduğu organizasyonlarda çalışmaktan daha ziyade kendi yeteneklerini kullanabilecekleri, esnek çalışma saatleri sayesinde çalışma saatlerini, giriş ve çıkış saatlerini kendilerinin belirleyebileceği, sınırların daha az belirgin olduğu, daha az kuralın olduğu organizasyonlarda çalışmak istemekte ve hatta gerekli gördükleri ve güçleri yettiği takdirde kendi işletmelerini dahi kurmak istemektedirler (Çetin Aydın ve Başol, 2014: 3; Taş ve Kaçar, 2019: 654; Solmaz, 2017: 118).

Nitekim 08:00-17:00 arasında gelip gidecekleri geleneksel bir çalışma düzeni ve çalışma ortamı X Kuşağı üyeleri için zaman zaman sıkıcı olarak karşılanmakta, fark yaratabilecekleri işlerde çalışmak istemektedirler (Şenturan vd., 2016: 174). Ayrıca işin nerede, hangi saat aralıklarında, hangi

kıyafetlerle yapıldığı da başarıyı ve verimliliği etkileyen unsurlar olarak görülmemekte, bu ayrıntılardan çok işin yapılıp yapılmadığına, süreçten çok sonuca odaklanmaktadırlar (Glass, 2007: 100). Başarıyı uzun çalışma saatleri ile ilişkilendiren ebeveynlerinin aksine, akıllı ve planlı çalışmanın başarıyı elde edebilmek için yeterli olduğunu düşünmektedirler. Çok çalışmaktan ziyade verimli çalışmayı daha önemli görmektedirler. Önceki kuşaklar gibi uzun saatler çalışarak organizasyonlar için her türlü fedakârlığı yapmaya hazır olmak istememekte, yoğun ve uzun çalışma saatlerine mesafeli durmaktadırlar (Düzgün, 2020: 221; Uysal, 2019: 10; Demirkaya vd., 2015: 198; Solmaz, 2017: 119).

Daha önceki kuşaklarda bulunan daha iyi çalışma koşulları ve kariyer imkanları bulsalar dahi sırf kurumlarına olan sadakatlerinden dolayı işinden ayrılmama düşüncesi anne babalarının emekli olamadan işten atılmalarına şahitlik eden X Kuşağı üyeleri için anlamını yitirmiş bulunmaktadır (Solmaz, 2017: 119). Bu kuşak üyeleri meslektaşları ile olan ilişkilerine organizasyonlardan daha fazla önem vermekte ve organizasyonlara ve yöneticilerine bağlılık göstermek yerine kendi kariyerlerine bağlılık göstermektedir. Ailelerine ve arkadaşlarına karşı yüksek sadakate sahip olan X Kuşağı üyeleri çalıştıkları kuruma ve yöneticilerine karşı genellikle daha az sadık kalmaktadırlar. Bu kuşak üyeleri kariyerlerini geliştirmek için gerekli gördükleri takdirde iş değiştirme fikrine sıcak bakmaktadırlar, beklentilerinin karşılanmadığı kurumlardan ayrılmak ve daha iyi kariyer fırsatı sunan kurumlara geçiş yapmak konusunda tereddüt yaşamamaktadırlar, tek bir kuruma bağlılık konusunda şüpheci yaklaşmaktadırlar (Valickas ve Jakstaite, 2017: 110; Gibson, Greenwood ve Murphy, 2008: 1; Becton, Walker ve Jones Farmer, 2014: 3; Lewis ve Wescott, 2017: 3; Taş ve Kaçar, 2019: 655; Çınkır, 2018: 24). Altımier de gerçekleştirmiş olduğu çalışmada X Kuşağı çalışanlarının işten işe geçişe direnç göstermediği ve bir işyerinde uzun süre kalma konusunda ilgilerinin gittikçe azaldığı sonucuna ulaşmıştır (Özkan, 2017: 94).

İş değiştirme fikrine sıcak bakmakla birlikte iş değişikliği yapmalarının temel nedeni her zaman maddi unsurlar olmamakta, iş tatminsizliği de bu kişilerin iş değişikliği yapmasında önemli bir neden olarak ileri sürülmektedir. Kişisel gelişimlerine önem verdikleri için yeni şeyler öğrenebilecekleri, kendilerini geliştirebilecekleri organizasyonlarda çalışmak isterler. Bir işyerinde kalıp çalışmak ya da o işyerinden ayrılma konusunda karar vermede işyerinin kişisel gelişimlerine katkı sunup sunmadığı önemli bir belirleyici olarak değerlendirilmektedir. Yapılan araştırmalarda X Kuşağı çalışanlarının alanlarında uzmanlaşacakları ve yaptıkları işlerde daha yeni bilgiler, deneyimler edinebilecekleri gelişim ve eğitim imkanlarının sunulması gerekli görülmektedir. Bu kuşak üyeleri kendilerini geliştirebilmek için ilginç görevler ve rotasyon programları istemektedirler. Aynı zamanda sıkıcı ve stresli bir çalışma ortamından hoşlanmazlar, özgür olabilecekleri bir çalışma ortamı isterler. Öte yandan X Kuşağı üyeleri için maddi unsurlar tamamen önemsiz değildir ancak bir işte kalmasını ve performansını devam ettirmesi için de yeterli görülmemektedir. Maddi unsurlarla birlikte yapılan işin içeriği, manevi imkanlar, yapılan işten zevk almak, boş zaman gibi etkenler de en az maddi

unsurlar kadar önemli görülmektedir. Para onlar için temel motivasyon kaynağı değildir, ancak yine de yokluğunun motivasyon kaybına neden olabileceğini belirtmekte fayda vardır (Tolbize, 2008: 5; Uysal, 2019: 10; Bayramoğlu, 2018: 17; Cennamo ve Gardner, 2008: 893; Usta, 2014: 75; Özkan, 2017: 94; Açikkol ve Salepçioğlu, 2019: 3; Giden, 2019: 28).

X Kuşağı çalışanlarının yöneticilerinden de önemli beklentileri bulunmaktadır. Nitekim bu kuşak üyeleri işyerinde anında geri dönüş almak istemekte, iyi bir iş çıkardıkları takdirde anında ödüllendirilmek istemekte ve iletişim sırasında kısa ve anlaşılır mesajları tercih etmektedirler (Haynes, 2011: 100; Yazıcı, 2019: 14; Gürsoy, Maier ve Chi, 2008: 453). Esnek çalışma ortamı, sıkı olmayan denetim, çalışma esnasında hızlı ve karşılıklı geribildirim alma X Kuşağı çalışanlarının temel beklentileri arasında yer almaktadır (Taş ve Kaçar, 2019: 654). Aynı zamanda açık sözlü, samimi, açık ve net hedefler sunan ve uygulamalı olarak iş öğrenebilecekleri yöneticilerle çalışmak istemektedirler (Bursch, 2014: 7). Yöneticilerine büyük saygı duyulması gereken bireyler gözüyle bakan ebeveynlerinin aksine yöneticilerinin de kendileri gibi birer insan olduklarını düşünerek zaman zaman onları görmezden gelme eğilimi içine girebilmektedirler (Notter, 2002: 4). Statükoya ve hiyerarşiye şüphe ile yaklaşmaktadırlar. Yöneticilerin saygıyı statüleri ve unvanları nedeniyle değil, kendi kişilikleriyle kazanmaları gerektiğini düşünürler (Solmaz, 2017: 117). Taş ve Kaçar (2019)'ın gerçekleştirmiş oldukları araştırma sonuçlarına göre de X kuşağı çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun işyerinde resmiyetten ziyade yarı resmi veya arkadaşça bir iletişimi tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte kendileriyle iletişim kurulurken hitabet şekline, mevki sözcüklerine önem veren X Kuşağı çalışanlarına da rastlanmıştır (Taş ve Kaçar, 2019: 655).

Teknolojinin yeni yeni gelişmeye başladığı bir dünyada yetişmişlerdir. Bu sebeple teknoloji konusunda onlardan önceki nesillere göre daha şanslı ancak onlardan sonraki nesillere göre biraz daha şanssızdırlar ve daha az bilgiye sahiptirler (Uysal, 2019: 10). Yine de yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte kişisel bilgisayarlarla tanışan ilk kuşak olma özelliğini taşımaktadırlar (Korkmaz, 2019: 38). Çalışma hayatlarında teknolojiden yardım almış, cep telefonu ve dizüstü bilgisayarları kullanmış, e-postalarını kontrol etmiş ve çeşitli araştırmalar için internete erişmek durumunda kalmış, zaman içerisinde değişen teknolojik imkanlardan yararlanmışlardır. Bu sebeple çalışma hayatında da teknolojik yeniliklere yer verilmesi gerektiğini düşünürler (Uysal, 2019: 10; Solmaz, 2017: 117).

Küreselleşmeden önemli derecede etkilenen kuşak üyeleri aynı zamanda küresel bir bakış açısına da sahiptir. Yaşam koşullarının genellikle belirsiz olması nedeni ile ailelerinden farklı olarak değişime hızlı bir şekilde ayak uydurabilmekte, çeşitliliğe ve farklılıklara açık olmakta ve hatta farklılıkları sevmektedirler. Ekonomik sorunlar ve değişen dünya dinamikleri ile karşı karşıya kalmaları nedeni ile toplumsal olarak duyarlı, idealist ve mücadeleci bireyler olmuşlardır. Aynı zamanda küreselleşmenin etkisiyle birlikte coğrafi sınırlar da yok olmaya başlamıştır. Bu durum neticesinde X Kuşağı üyeleri yurtdışında uluslararası şirketlerde çalışmaya niyetli ilk kuşak olmuştur (Metin ve Kızıldağ, 2017: 346-347; Baysal Berkup, 2014: 221; Uysal, 2019: 10). Öte yandan

işyerinde bireysel olarak çalışmaya eğilimlidirler ancak bu durum onların bencil olduğunu ifade etmemektedir, bağımsız hareket etmek istemektedirler (Cennamo ve Gardner, 2008: 893; Baysal Berkup, 2014: 221).

Kısaca X Kuşağının çalışma hayatındaki karakteristik özellikleri ve kariyer beklentileri özetlenecek olursa şu şekilde sıralanabilir; gelecekte terfi almak isterler, çalışırken teknoloji kullanma becerisine sahiptirler, aynı anda birden fazla görevi yerine getirebilirler, kuşkucu ve bağımsızdırlar, hızlı geri bildirim almak isterler ve başkalarına da rahatlıkla geri bildirim verebilirler, kendilerine verilen işi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikleri anda ödüllendirilmeyi beklerler, ödüllendirmelerin ise kıdem yerine liyakate dayalı olarak yapılması gerektiğini düşünürler, çok kültürlü ortamlarda çalışabilirler, farklılıklara ve çeşitliliğe karşı duyarlıdırlar, eğitim ve gelişim imkanlarına önem verirler, kendilerini geliştirmek deneyimlerini artırmak isterler, yalnız çalışmayı tercih ederler, iş yaşamı ve özel yaşam arasında denge sağlamak isterler, beklentileri karşılanmadığı takdirde ve daha iyi kariyer fırsatlarıyla karşılaştıkları takdirde işyeri değişikliği yapabilirler (Solmaz, 2017: 120; Gürsoy, Maier ve Chi, 2008, s. 452; Sullivan vd., 2009: 287; Dereli ve Toruntay, 2015: 5-6; Kavak, 2020: 28). Temel motivasyon unsurları; kendilerine saygı duyulması, özgürlük verilmesi, yaptıkları işin takdir edilmesi, kendilerini geliştirebilecekleri, eğitebilecekleri çalışma ortamı, esnek çalışma koşulları ve daha sonra iyi bir maaş ve maaşlarına ek olarak sunulabilecek şirket arabası, dizüstü bilgisayar ve cep telefonu gibi imkanlardır (Montana ve Petit, 2008: 36; Dereli ve Toruntay, 2015: 6).

3.2. Y Kuşağının Kariyer Beklentisi

Y Kuşağı Baby Boomers ve X Kuşağı bireylerin çocuklarıdır, sayıları Baby Boomers Kuşağına benzemektedir. Doğup büyüdüğü dönem kadınlar için tam istihdam olanaklarının, standart çift gelirli ailelerin, etnik ve kültürel anlamda çeşitliliğin ve bu çeşitliliğe saygının hakim olduğu bir ortamdır. Ne istediklerini bilen, kendinden emin, kendine güvenen, açık görüşlü, iyimser, sonuç odaklı bir kuşaktır (Solmaz, 2017: 121). X Kuşağının dünyaya geldikleri dönemde boşanma oranlarının artması, doğum kontrol haplarının yaygınlaşması sonucunda bu kuşak üyeleri küçük bir nesil olarak kalmışlardır. Bu sebeple X Kuşağından sonra dünyaya gelen Y Kuşağı üyeleri çok istenen ve çok değer verilen çocuklar olmuşlardır (Bursch, 2014: 8; Howe ve Strauss, 2000: 7; Glass, 2007: 100).

Y Kuşağı çocukları ile birlikte ebeveyn denetimi de yeni bir anlam kazanmıştır, nitekim bu kuşak çocukları tarihin en çok korunan kuşağı olmuştur. Yüksek boşanma oranları, tek ebeveynli aileler veya iki ebeveyninde çalışması nedeni ile evde kendi kendine ya da aile büyükleri tarafından veyahut da bakıcı tarafından büyütülen X Kuşağı üyelerinin aksine Y Kuşağı üyeleri yüksek ebeveyn gözetiminde, yoğun müdahale ortamında büyütülmüşlerdir. Aileleri çocukları ile yakın ilişkiler kurmuş, kuşak üyeleri aileleri tarafından altyapıları hazırlanacak şekilde desteklenmişlerdir. Kuşak

üyelerinin aileleri çocuklarının okul öncesinden okul sonrası programlarına, alacakları piyano dersine ve hatta üniversite seçimlerine, üniversite hayatından sonra çalışma hayatına başlayacakları kuruma kadar hayatlarının her noktasına müdahil olmuşlardır. Aileleri tarafından ilgi odağı konumundaki Y Kuşağı üyeleri “her çocuk ödülü ve övgüyü hak eder” düşüncesi ile yetiştirilmişlerdir. Bu yetiştirilme tarzı nedeniyle de kuşak üyeleri önceki kuşaklardan daha yüksek beklentilerle çalışma hayatına girmişlerdir. Hatta öyle ki bu kuşak üyeleri kendi dönemlerine kadar olan kuşaklar arasında en yüksek beklentilere sahip bireyler olarak bilinmektedir (Shragay ve Tziner, 2011: 144; Kuyucu, 2017: 855-856; Twenge ve Campbell, 2008: 865; Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 173).

Yüksek beklentilerinden dolayı da zaman zaman “iş yaşamından en çok beklentisi olan kuşak” ve “elde tutulması en zor kuşak” olarak adlandırılmaktadırlar (Çevik Tekin ve Akgemci, 2016: 27; Latif ve Serbest, 2014: 150). Y Kuşağı kendisinden önceki kuşakları değişime açık olmayan, geri kafalı olarak değerlendirirken önceki kuşaklar ise Y Kuşağı üyelerini yönetilmesi zor, kurallara uymayan, yakın denetime ihtiyacı olan bireyler olarak değerlendirmektedirler (Metin ve Kızıldağ, 2017: 348; Öz, 2015: 56). Y Kuşağı ile birlikte yaşam standartlarında, sosyal hayatta, kişilerin karakteristik özelliklerinde ve daha pek çok konuda yaşanan değişim ve dönüşüm doğal olarak çalışma hayatında da kendisini hissettirmiş ve farklı değerlere, farklı davranış stillerine sahip olan Y Kuşağı üyeleri için işletmeler bu bireyleri bünyelerinde tutabilmek ve verim sağlayabilmek adına farklı stratejiler geliştirmek durumunda kalmışlardır (Çevik Tekin ve Akgemci, 2016: 28-29; Aygenoğlu, 2015: 76).

Y Kuşağı üyeleri kendilerine aileleri tarafından sürekli sorgulamaları empoze edildiği için “neden?” sorusunu çalışma hayatında yöneticilerine karşı yöneltmekten, yaptıkları işin anlamını, amacını ve neden yaptıklarını da sorgulamaktan çekinmezler. Bu kuşak üyeleri sıklıkla “Neden saygılı olmalıyım? Neden konulan kurallara uymalıyım? Neden performans değerlendirmesi için 90 gün beklemeliyim?” gibi sorular yönelten ve aldıkları cevap doğrultusunda hareket eden kişilerdir (Çevik Tekin ve Akgemci, 2016: 27; Taş ve Kaçar, 2019: 655; Çınkır, 2018: 26). Çalışma hayatında da neyi neden yaptıklarını, yaptıkları işle işletmeye nasıl bir katkıda bulunduklarını ve nerde yer alıp nereye doğru gittiklerini merak ederler ve bilmek isterler bu sebeple de sorgulamaktan geri kalmazlar (Çevik Tekin ve Akgemci, 2016: 28).

Y Kuşağı çalışanları için iş yaşamlarındaki ilk etkileşimleri oryantasyon süreci ile başlamaktadır. Oryantasyon süreci Y Kuşağı üyeleri için son derece önemli görülmekte, nitekim bu kuşak üyeleri işe ilk başladıkları günleri hatta haftaları masa başında ne iş yapmaları gerektiğini anlamaya çalışmakla geçirmek istememektedirler. Bu sebeple kurumda onları nasıl bir geleceğin beklediğini bilmek büyük önem arz etmekte ve merak edilen bu bilgileri oryantasyon programlarında vermek Y Kuşağının motivasyonu konusunda kritik bir önem arz etmektedir. Zira Y Kuşağı üyeleri bilgiye istedikleri anda ulaşmaya alışkın oldukları için her şeye sıfırdan başlamaktan hoşlanmazlar, enerjilerini zaten bilinen şeyleri yeni baştan keşfetmeye, anlamaya harcamaktansa yapacakları işe

odaklanmayı tercih ederler. Bu sebeple Y Kuşağı üyelerine işlerin nasıl yerine getirileceğini göstererek sağlam bir başlangıç yapmalarını sağlamak kuruma daha kolay adapte olmalarında faydalı olacaktır (Aygenoglu, 2015: 53).

Y Kuşağı kendilerinden önceki Sessiz Kuşak, Baby Boomers Kuşağı ve X Kuşağına göre daha farklı beklentilere sahiptir. Bu kuşak üyelerinin birçoğu tam zamanlı işlere girmeden önce öğrencilik dönemlerinde gerek staj nedeniyle gerek de part-time çalışmaları nedeni ile iş tecrübesine sahip olmuş ve yaptıklarına, yapacaklarına dair daha net beklentiler içine girmişlerdir (Broadbridge, Maxwell ve Ogden, 2007: 526). Y Kuşağı çalışanlarının en belirgin özelliği daha önceki kuşaklarda olduğu gibi “çalışmak için yaşamak” ya da “yaşamak için çalışmak” anlayışından ziyade “sahip olduklarını tüketerek yaşamak” anlayışına sahip olmalarıdır (Çınkır, 2018: 25). Daha önceki kuşaklarla kıyaslandığı takdirde ailelerine ve sosyal çevrelerine daha düşkündürler, onlarla birlikte vakit geçirmekten keyif alırlar. Önceki kuşaklar gibi işkolik değillerdir, bu sebeple iş yaşamı ile özel yaşam arasında anlamlı bir denge kurulmasına büyük önem göstermektedirler (Uysal, 2019: 12; Kong, Wang ve Fu, 2015: 1).

İş yaşamlarının özel yaşamlarını kısıtlamasını ve sosyal çevrelerine daha az vakit ayırmalarına sebep olmasını, işlerinin hayatlarını yönetmesini istememektedirler (Çelik, 2014: 43; Toprakçı Alp vd., 2019: 804). Bu kuşak üyeleri iş ve özel yaşam arasında denge sağlamak için önceki kuşaklarda olduğu gibi bir şeyler feda etmek ya da çok fazla emek harcamak istememektedirler (Özkan, 2017: 112). Onlar için tüm yaşam çalışmaktan ibaret değildir. İş daha önceki kuşaklar gibi hayatlarının merkezine yerleştirmemektedirler, iş onlar için hayattaki önceliklerden yalnızca bir tanesidir, tek öncelik değildir (Bekmezci, 2017: 107; Göktaş, 2017: 385). İş dışında da anlamlı ve tatmin edici bir yaşamlarının olmasını hedeflemektedirler (Ng, Schweitzer ve Lyons, 2010: 281). Kariyer konusunda hırslıdırlar ancak hedefledikleri kariyer yolculuğunun sosyal yaşamları ve aileleri, arkadaşları ile aralarına girmesine sıcak bakmamaktadırlar, kendilerine ve sosyal çevrelerine ayıracakları zaman onlar için çok kıymetlidir (Çelik, 2014: 46-47). Boş zamanlarının olmasına X Kuşağından daha fazla önem vermekte ve hayattan zevk almak onlar için çalışmadan daha önce gelmektedir (Solmaz, 2017: 124).

Y kuşağı insanlık tarihinin “öğrenmeye en istekli nesli” olarak tanımlanmaktadır ve kendilerini sürekli geliştirmek ve sürekli öğrenmek istemektedirler (Acılioğlu, 2017: 51). Çalışma hayatını kendilerini geliştirebilecekleri bir alan olarak görmekte ve mevcut konumlarını öğrenme ve gelişim aşaması olarak geçici bir durak olarak görmekte, çalışma hayatında kendilerini geliştirebilecekleri pozisyonlarda çalışmayı tercih etmektedirler (Korkmaz, 2019: 40; Manpower Report, 2020: 10; Valickas ve Jakstaite, 2017: 111). Aynı zamanda önceki kuşakların klasik öğrenme yöntemleri ile onlarınki örtüşmemekte ve başkalarının anlattığı onların dinlediği eğitimlerde fayda görmemekte, deneyimleyerek öğrenmek öğrenirken deneyimlemek istemektedirler (Acılioğlu, 2017: 52). Eğitim ve gelişimle ilgili yüksek beklentilere sahiptirler, nitekim eğitim ve gelişimlerin yeni

beceriler geliştirmelerine ve işgücü piyasasında daha nitelikli bir şekilde yer almalarına neden olacağını düşünmektedirler (Hauw ve Vos, 2010: 294).

X Kuşağından farklı olarak hangi şirkette çalıştıklarıyla değil, çalıştıkları kurumların kendilerine sunduğu, gelişimlerine katkı sunabilecek imkanlarıyla ilgilenmektedirler (Öz, 2015: 56). Rutin işleri sürekli yapmanın kişisel gelişimlerine katkıda bulunduğunu düşünmemektedirler (Acılioğlu, 2017: 72). Yaptıkları tekdüze işlerden kolaylıkla sıkılabilen bir yapıları olduğu için sıkıcı bir işte ömür boyu çalışmaktansa zorlu işlerde görev alarak kendilerini geliştirmek ve kendilerini kanıtlamak, çalışma hayatında bir fark yaratmak istemektedirler (Kong, 2014: 53; Metin ve Kızıldağ, 2017: 347; Yüksekbilgili, 2013: 345). Kendilerini toplumun bir parçası olarak hissetmek istedikleri için çoğunlukla sosyal ve eğlenceli işlerde çalışmak istemektedirler (Ekşili ve Antalyalı, 2017: 93). Sevdikleri işlerde ve genelde masa başı olmayan işlerde çalışmayı tercih etmektedirler (Öz, 2015: 56). Yaptıkları işin anlamlı olması, ilginç olması, başarı duygusu hissettirmesi ve motive edici olması onlar için oldukça önemlidir (Bekmezci, 2017: 107; Thompson, 2011: 11). Anlamlı buldukları işlerde çalışmak istemekte ve kurumun sahip olduğu vizyon ve misyon içerisinde önemli bir pozisyonda çalışmayı, sorumluluk alarak kritik görevlerde rol almayı, fikirlerine önem verilmesini ve kurumun geleceğinde önemli bir role sahip olmayı istemektedirler (Açıkkol ve Salepçioğlu, 2019: 7; Solmaz, 2017: 122-123). Ne yaptığının farkında olmayan bir zincirin parçası olmak yerine, şirketin vizyonu konusunda kritik bir konumda olmayı ve örgütü geliştirebilecek tüm çalışmalara dahil olmayı istemektedirler (Uysal, 2019: 12; Acılioğlu, 2017: 113-115; Toprakçı Alp vd., 2019: 805). Bu sebeple pek çok Y Kuşağı üyesi zaman zaman uygulama sürecinde etkin olabileceği ve daha büyük etki oluşturabilecekleri daha küçük işletmelerde çalışmayı tercih edebilmektedirler (Albairaqdar, 2019: 23).

Y Kuşağı üyeleri yaptıkları işe, ürettikleri değere kendilerini ait hissetmek istemektedirler (Çevik Tekin ve Akgemci, 2016: 29). Kendilerini yaptıkları işe ait hissetmezlerse adaptasyon sorunu yaşamaktadırlar (Kazancı Tolu, 2019: 54). Büyük resmin neresinde yer aldıklarını bilmek isterler. Aynı zamanda kendilerine verilen görevi hakkıyla tamamlamak için ellerinden geleni yaparlar. “Benim görevim nedir?” sorusunu sorarlar ve bu görevi en iyi ve en hızlı biçimde tamamlamak için yüksek çaba sarf ederler. Gereksiz onaylardan, zaman alıcı işlemlerden, modası geçmiş kurallardan ve son anda çıkan sürpriz işlerden hoşlanmazlar (Acılioğlu, 2017: 113-115; Çevik Tekin ve Akgemci, 2016: 28). Yaptıkları işin açık ve net talimatlar içermesi onlar için son derece önemlidir. Açık ve net iletişim kurmayı tercih ederler, kapalı ve imaya dayalı iletişimden hoşlanmazlar. Kendilerine danışılmasından ve iş ile ilgili fikirlerinin alınmasından, yönetime katılmaktan, sorumluluk almaktan, güç ve saygınlık elde etmekten hoşnut olmaktadır (Şenturan vd., 2016: 175; Kong, Wang ve Fu, 2015: 3; Öz, 2015: 56). X Kuşağının aksine sadece görev tanımlarında yer alan işleri yapmaktan ziyade yapılan işin tüm aşamalarında görev almaktan ve tek bir işe kanalize olmak yerine aynı anda pek çok işi yerine getirmekten hoşlanırlar (Kazancı Tolu, 2019: 55).

İşlerinden aldıkları maddi tatminden ziyade manevi tatmin onlar için daha önemli görülmektedir (Çevik Tekin ve Akgemci, 2016: 29; Toprakçı Alp vd., 2019: 805). Y kuşağı üyelerin motivasyon kaynakları diğer kuşaklara göre önemli farklılıklar göstermektedir. Y Kuşağı çalışanlar aidatlarının ödenmesi ya da yüksek maaş, prim gibi unsurlardan ziyade ilk olarak örgütleri için değerli olduklarını bilmeyi isterler, parayı başarıdan ve iş tatmininden daha önemli görmemekte ve kendilerini manevi olarak tatmin edecek faktörlere daha fazla önem vermektedirler (Çevik Tekin ve Akgemci, 2016: 30; Çelik, 2014: 44; Toruntay, 2011: 79). Yüksek bir maaştan ziyade sosyal yardımlar, kariyer gelişim fırsatları, yaptıklarının onaylanması, eğlenceli ve değişken bir iş ortamı, esnek çalışma saatleri, işyerinde daha fazla kişisel zaman, çalışma saatini ve çalışma yerini kendisinin belirlemesi, fikirlerini ifade edebilmek, eğitim ve gelişim fırsatlarının da dahil olduğu bütünsel bir iş tatminini daha önemli görmektedirler (Çelik, 2014: 44; Galetic, Klindzic ve Braje, 2016: 1876; Latif ve Serbest, 2014: 145; Çetin Aydın ve Başol, 2014: 4). Bir işi yapmak istemelerinin nedenleri sıralandığında sevdiği işi yapmak ilk neden olarak ileri sürülürken çok para kazanmak daha sonraki sıralarda yer almaktadır (Aygenoğlu, 2015: 71).

Para sosyal hayatlarında da çalışma hayatlarında da önemli gördükleri ilk unsur olmamakla birlikte topluma katkıda bulunmanın, iyi ebeveyn olmanın, dolu ve dengeli bir hayat yaşamanın ve yaşamdan keyif almanın çok para kazanmaktan daha önemli olduğunu düşünmektedirler (Yüksekbilgili, 2013: 346; Giden, 2019: 28). Anlamlı bir işte, sosyal olarak faydalı ve kişisel tatmin sağlayabilecekleri bir işte çalışmanın yüksek ücretli bir işte çalışmaktan daha önemli olduğunu düşünmektedirler (Hauw ve Vos, 2010: 294). Çalışma hayatında en önem verdikleri konulardan biri de sosyal sorumluluk bilinci ve farklılıklara saygı duyulmasıdır. Hem yaşamlarında hem de çalışma hayatlarında çeşitliliğe, eşitliğe ve hoşgörüye değer vermektedirler (Broadbridge, Maxwell ve Ogden, 2007: 530). Önceki kuşaklara kıyasla ırk, dil, din, cinsel yönelim, ekonomik durum gibi farklılıklara daha toleranslıdır. Farklılıklara ve değişime kolay ayak uydurabilmenin yanı sıra farklılıkları ve değişimi gerekli de görmektedirler. Aynı zamanda iş hayatında da toplumsal hayatta da sosyal sorunlara karşı oldukça duyarlıdır ve bu konuda bilinçlidir. Şirketlerin değerlerine ve misyonlarına artık daha fazla bakmakta ve sadece para kazanmanın ötesinde faaliyet gösteren, sosyal sorumluluk faaliyetleri yürüten şirketlerle çalışmaya daha fazla önem göstermektedirler (Shragay ve Tziner, 2011:144; Ng, Schweitzer ve Lyons, 2010: 283; Açıkkol ve Salepçioğlu, 2019: 8; Dereli ve Toruntay, 2015: 6).

Y Kuşağı üyeleri yaptıkları işi hayatlarının merkezine koymamakta, hayatlarının en önemli parçası olarak görmemektedirler (Değirmenci, 2018: 64; Tolay, 2020: 128). İş yaşamak için gerekli bir unsurdan daha ötesi olarak görmek istememektedirler. Bu kuşağın en büyük motivasyon kaynağı zihinlerinin serbest bırakılması ve yenilik getiren yaratıcı faaliyetlere katılmalarına izin verilerek üzerlerinde baskı ve kontrol durumu hissetmemeleridir (Broadbridge, Maxwell ve Ogden, 2007: 530). Rahat çalışabilecekleri, sıkı denetime tabi olmayacakları, özgür olabilecekleri işyerlerinde çalışmak

istemektedirler. Aynı zamanda gerek görev tanımlarında gerek de çalışma koşullarında esneklik arayışı içerisindeyler. Bu kuşak üyeleri sıkı denetime tabi olduklarında kendilerine güvenilmediğini düşünmekte ve bu durum motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. İşyerinde resmi kıyafetler giymenin, belli saatler arasında giriş çıkış yapmanın, giriş yaptığını kanıtlamak için kapıda kart basmanın gereksiz ve yorucu kurallar olduğunu ve verimliliği olumlu etkilemediğini düşünmektedirler. Y kuşağı için işi sonuçlandırırken ofiste kravatı ile olması ya da olmaması arasında herhangi bir farklılık yoktur. Bu sebeple de resmi kıyafet zorunluluğunun olmadığı, giriş ve çıkış saatlerini kendilerinin belirleyebileceği işyerlerinde çalışmak istemektedirler (Köse, Oral ve Türesin Tetik, 2014: 153; Korkmaz, 2019: 40; Keleş, 2011: 137-138; Özkan, 2017: 112). Bu durumu “İş başarıyla tamamlanıyorsa sorun yoktur ancak bunun için kıyafet, çalışma saatleri gibi kurallar konuyorsa sorun var demektir” şeklinde ifade etmektedirler (Aygenoğlu, 2015: 67).

Barem (2015)'in gerçekleştirmiş olduğu araştırmanın sonuçlarına göre de Y kuşağının %40'ı rahat bir ortamda çalışarak kariyer hedef ve amaçlarına ulaşmayı istemekte; X kuşağı çalışanlarında ise bu durumu sadece %24'ü istemektedir. Yine aynı araştırma sonuçlarına göre Y kuşağının %83'ü eğlenceli bir çalışma ortamı isterken; X kuşağında bu oran %54 olmaktadır. Y kuşağı için eğlenecekleri rahat bir çalışma ortamının olması kendilerini cezbeden bir faktördür. İşverenlerinden esnek bir çalışma ortamı yaratmasını bekleyen Y kuşağı %63, X kuşağı %49'dur (Giden, 2019: 29). Yine bu bağlamda Joseph Ciprut'un Youth Research'le yaptığı görüşmeler sonucu ortaya çıkan saha araştırmasında Y kuşağı gençlerin en çok çalışmak istediği şirket Google olarak belirlenmiştir. Bunun nedeni olarak da rahat çalışma ortamı ve çalışma şartları ileri sürülmüştür (Aygenoğlu, 2015: 67). Y kuşağı üyeleri esnek çalışma koşulları ve rahat çalışma ortamlarını sandığı gibi işten kaçmak adına değil de aksine işlerine daha iyi odaklanmak adına istemektedirler (Şenturan vd., 2016: 175).

Bilinenin aksine çalışmaya karşı çıkmamakta hatta çalışmayı sevmekte ve haftalık kırk saatten fazla çalışmayı gerekli gördükleri takdirde yaşam şartlarına uygun bulmaktadırlar. Ancak bu çalışmanın 08:00-17:00 ya da 09:00-17:00 saatleri arasında gerçekleştirilmesi geleneğine karşı çıkmaktadırlar ve bu anlayışın değişmesi için çaba sarf etmektedirler. İşe başlama ve bitiş saatlerini kendilerinin belirleyebilecekleri, kendilerine ait zaman dilimleri yaratabilecekleri ve gerekli gördüklerinde mola verebilecekleri işlerde çalışmak istemektedirler. Çalışma yaşamında esnek bir yaklaşım benimsemek istemekte ve işin başarıyla sonuçlandırıldığı sürece nerede, nasıl ve hangi saat aralıklarında yapıldığının bir öneminin olmaması gerektiğine inanmaktadırlar (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 176; Taş ve Kaçar, 2019: 656; Mert ve Neslihanoglu, 2020: 931). Kendilerine verilen görevleri evden ya da başka bir yerden yerine getirebiliyorlarsa bir işyerinde tüm mesai saati boyunca masa başında oturmanın gerekli olmadığını düşünmektedirler (Aygenoğlu, 2015: 71).

Y Kuşağı üyeleri çocukluklarında grupta birlikte yürütülen faaliyetlerde sık sık yer aldıkları için ekip odaklıdır ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere birlik olarak, bir ekip ile çalışmanın bireysel çalışmadan daha faydalı olduğunu düşünmektedirler (Metin ve Kızıldağ, 2017: 347; Solmaz,

2017: 122). Grup çalışmalarının sonucunda farklı kişiler tarafından farklı fikirlerin ortaya atılabileceğini, beyin fırtınası ile birlikte hem yeni fikirlerin ortaya çıkabileceğini hem de işin hızlanacağını ve çabuk bir şekilde bitirileceğini düşünürler (Korkmaz, 2019: 43; Solmaz, 2017: 122). Aynı zamanda çalışma arkadaşlarının fikirlerine önem verirler, iş arkadaşlarını severler ve onları dost olarak görürler (Aygenoğlu, 2015: 65; Akdemir vd., 2013: 19). Ayrıca iş hayatının ve işyerinin sosyal yaşamla birlikte bütünleşmiş bir yapı olduğunu düşünürler ve işe gitmenin aynı zamanda farklı kişilerle bir araya gelerek sosyalleşmeyi sağladığını düşünürler (Acılioğlu, 2015: 40-47).

En büyük deneyimleri internet ve teknolojinin yüksek düzeyde gelişimi olmuştur. Teknoloji her ne kadar Baby Boomers ve X Kuşağında da varlığını gösterse bile onunla büyüyüp yetişen ve onu hayatlarının bir parçası haline getiren esas kuşak Y Kuşağı olmuştur (Solmaz, 2017: 121; Gürsoy, Maier ve Chi, 2008: 454). Dijital çağda yetiştikleri için e-posta, sesli mesaj, internet, görüntülü telefonlar ve benzeri iletişim araçlarını özel hayatlarında sıklıkla tercih etmektedirler (Çınkır, 2018: 25). Teknolojiyi ve sosyal medyayı hayatlarının her alanında kesintisiz kullanmaktadırlar (Thompson, 2011: 12). Aynı zamanda teknolojiyi çalışma hayatının da her alanında kullanarak işlerini kolaylaştırmak istemekte, teknolojiyi hayatlarının vazgeçilmez bir unsuru olarak görmektedirler (Metin ve Kızıldağ, 2017: 347; Çelik, 2014: 42). Bu sebeple teknolojiyi ve interneti işyerinde çalışanlardan esirgemek onu temel bir gereksinim olarak gören bireyler için motivasyon kaybı anlamına gelecektir. Teknolojiye yakın olmak Y Kuşağı çalışanlarının kendilerini daha özgür ve rahat hissetmelerine neden olacaktır (Acılioğlu, 2017: 102-103). Nitekim daha önceki kuşaklarda çalışma saatleri içerisinde kullanılması yasak olan sosyal ağlar bu kuşakta artık kişilerin işlerini yapabilmeleri adına kullandıkları etkin bir araç haline gelmiştir (Çelik, 2014: 42). Bu kuşak üyeleri 7 gün 24 saat online olabilmektedirler. Yüz yüze iletişim yerine e-posta ya da mesaj yazmayı tercih etmektedirler (Çevik Tekin ve Akgemci, 2016: 30; Tolay, 2020: 129).

Bilginin sürekli ellerinin altında olması onlara göre iş hayatında tecrübenin önemini azaltmaktadır (Çelik, 2014: 28). Birçok Y Kuşağı üyesi işyerinde meritokrasinin hakim olması gerektiğine inanmakta ve bu düşüncelerine göre de işyerinde çalışan bireylerin kıdemden bağımsız olarak liyakatlerine ve performanslarına uygun olarak değerlendirilmeleri gerektiğine inanmaktadırlar. Teknolojinin getirmiş olduğu hızla birlikte hızlı düşünmeye, hızlı öğrenmeye, hızlı hareket etmeye ve hızlı tüketmeye alışkın bir yapıları olduğu için, eğitim seviyeleri önceki kuşaklardan daha yüksek olduğu için ve aynı zamanda sabırsız bir yapıları olduğu için geleceğe yönelik beklentileri de yüksektir. İyi eğitim almış olmalarından ve çağın gerektirdiği teknolojilere de son derece hakim olmalarından dolayı kısa sürede terfi edebileceklerini ve yönetici pozisyonuna gelebileceklerini düşünmektedirler (Metin ve Kızıldağ, 2017: 347; Ekşili ve Antalyalı, 2017: 94; Toruntay, 2011: 79; Özkan, 2017: 110-113). Öyle ki mezun olduktan sonra 4-6 ay içerisinde kendilerine uygun bir iş bulabileceklerini düşünmekte ve bununla birlikte iş yaşamına atıldıkları andan itibaren 4-6 yıl

içerisinde de kendilerini yönetici pozisyonunda görmektedirler (Erden Ayhün, 2013: 105; Mert ve Neslihanoglu, 2020: 931).

İşyerinde talepleri ve beklentileri karşılanmadığı takdirde veya çalıştıkları işin gelecekte de yaşamdan beklentilerini karşılamayacağını, kendi vizyonlarını geliştiremeyeceklerini düşündükleri anda kolayca iş değişikliği yapabilmekte hatta beklentilerinin karşılanmadığı bir işte çalışmaktansa işsiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Daha iyi kariyer fırsatları ile karşılaştıkları takdirde bu fırsatların mutlaka değerlendirilmesi gerektiğini ve kariyer gelişimi için iş ve işyeri değişikliğinin bir gereklilik olduğunu düşünmektedirler. İşten ayrılmaya önceki kuşaklardan daha yatkınlardır nitekim iş değişikliği bu kuşak üyeleri için korkulması gereken bir durum olarak görülmemekte, bilakis çok normal bir durum olarak karşılanmakta ve hatta iş değişikliği fikri çoğu zaman onlara heyecan vermektedir. Kendileri ve gelecekleri için daha faydalı olduğuna inandıkları bir iş için mevcut işlerini bırakmayı rahatlıkla kabul edebilmektedirler (Uysal, 2019: 12; Yüksekbilgili, 2013: 345-346; Açikkol ve Salepçioğlu, 2019: 9; Çevik Tekin ve Akgemci, 2016: 27; Latif ve Serbest, 2014: 150).

Mevcut işlerini daha iyi iş imkanları sebebiyle bırakmayı bencillik olarak değerlendirmemekte aksine gerçeklik ve gereklilik olarak değerlendirmektedirler (Yüksekbilgili, 2013: 346; Değirmenci, 2018: 65). Ayrıca işsiz kaldıkları takdirde ailelerinin onlara sonsuz destek olacağını bildikleri için kuşak üyeleri bunun rahatlığı ile kendilerini tatmin edecek işi bulana kadar iş değişikliği yapmaya devam etmekte, bu durumdan çekinmemektedirler (Şenturan vd., 2016: 175). Üstelik yeni buldukları işlere adapte olma konusunda da değişimlere kolay ayak uydurabilme özellikleri nedeni ile sıkıntı çekmemektedirler (Toprakçı Alp vd., 2019: 805; Konakay, 2018: 82). Y Kuşağı üyelerinin iş değiştirme konusunda hiçbir tereddüt yaşamamaları onları önceki kuşak üyelerinden ve X Kuşağından ayırmaktadır (Latif ve Serbest, 2014: 153).

Y Kuşağı üyelerinin diğer kuşaklara oranla yaratıcı ve girişimci ruhu daha fazladır ve bu sebeple kendi işini kurmak isteyen üyelerinin oranı da oldukça yüksektir (Erden Ayhün, 2013: 105; Shragay ve Tziner, 2011:144). Bu kuşak üyeleri başkaları tarafından konulmuş keskin kuralları uygulamak yerine kendileri kuralları koyabilmek, kendi yeteneklerini kullanabilecekleri, yaratıcılıklarını ön planda tutabilecekleri, fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri kendi işlerini kurmak istemektedirler (Metin ve Kızıldağ, 2017: 348; Mert ve Neslihanoglu, 2020: 932). Bu kuşak üyeleri mesafeli, soğuk ve kurumsal bir iş hayatından ziyade eğlenceli, yaptıkları işlere kendi yaratıcılıklarını katabilecekleri, bir farklılık yaratabilecekleri işlerde çalışmak ya da bu işleri kendileri kurmak istemektedirler. Bir değeri olduğuna inandıkları ya da değer katabilecekleri bir işte çalışmak onlar için son derece önemlidir (Çelik, 2014: 46-47).

Kağnıcıoğlu, Duyan ve Etc (2018)'in yaptığı araştırma sonucunda da çalışma hayatına girmiş olan Y Kuşağı bireyler çalışma hayatına girmeden önce profesyonel mesleklerde çalışmayı hedeflerken, çalışma hayatına girdiklerinde bu hedefleri gerçekleştirmediği zaman hayal kırıklığına

uğramakta ve bu durum zaman zaman girişimcilik gibi bağımsız çalışma hedefine doğru yönelmelerine neden olmaktadır. Doğru zamanı ve doğru fikri buldukları takdirde kendi işlerini kurma konusunda oldukça isteklidirler (Toruntay, 2011: 81; Taş ve Kaçar, 2019: 656). İşlerinde ve sosyal yaşamlarında mutluluğun peşinde oldukları için “tek iş, tek kariyer” düşüncesi onlar için modası geçmiş bir düşünce olmaktadır (Tolay, 2020: 128). Ömür boyu devam edecek bir işle daha az ilgilenmekte ve kendilerini geliştirecek olan anlamlı görevlerle daha çok ilgilenmektedirler (Broadbridge, Maxwell ve Ogden, 2007: 530).

Y Kuşağı üyeleri önceki kuşaklar gibi örgütlere ve yöneticilerine karşı sadakat duymamaktadırlar. Otoriteye ve hiyerarşiye karşı çıkmakta, yüksek otoriteyi rahatsız edici bulmaktadırlar. Bu kuşak üyeleri otoriter ve hiyerarşik bir düzenden daha ziyade çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildikleri demokratik bir çalışma ortamını tercih etmektedirler. Aynı zamanda eski kuşaklarda olduğu gibi sadece yaş, deneyim ya da unvan sebebi ile bir kişiye saygı duymak zorunda oldukları görüşüne katılmamaktadırlar. Yaşça büyük olan diğer kuşaklara genellikle kısa vadede itaat gösterebilmekte iken uzun vadede bağlılık söz konusu olmamaktadır. Saygısız bir kuşak olarak bilinmesinin aksine oldukça sayılı bir kuşaktır ancak saygının kazanılması gereken bir şey olduğunu ve her yaştan kişinin aynı saygı düzeyini hak ettiğini ileri sürmektedirler (Çevik Tekin ve Akgemci, 2016: 27; Crampton ve Hodge, 2009: 4; Aygenoğlu, 2015: 67).

Y Kuşağı üyeleri geleneksel hiyerarşiden, unvanlardan ve pozisyonlardan etkilenmemekte ve verimli çalışabilmeleri için hiyerarşi korkusu yerine kendilerine güvenen bir yöneticiye ihtiyaç duymaktadırlar (Şenturan vd., 2016: 175; Albairaqdar ve Doğanalp, 2020: 59-60). Ayrıca bir yerde sıkışıp kalmaktan, doğrudan talimat almaktan ve ast olmaktan hoşlanmazlar (Çelik, 2014: 47; Solmaz, 2017: 124). Kendilerine acemi gözüyle değil de meslektaş gözüyle bakılması gerektiği düşüncesindedirler (Çelik, 2014: 49; Kazancı Tolu, 2019: 60). Verimli çalışabilmeleri için kendilerine inanmış ve güven duygusunu hissettirmiş yöneticilere ihtiyaçlarının olduğunu ileri sürmektedirler. Yöneticilerini iş hayatında kariyerlerini ilerletmelerini, amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak bir danışman veya rehber olarak görmektedirler (Albairaqdar, 2019: 23; Çınkır, 2018: 25). Dinamik bir çalışma ortamında başarılı performans sergilemelerine yardımcı olacak cesaret verici ve destekleyici yöneticiler talep etmektedirler (Toprakçı Alp vd., 2019: 807). Otoriter bir yöneticiden ziyade kendilerine koçluk yapabilecek yöneticilerle çalışmayı tercih etmektedirler (Açıkkol ve Salepçioğlu, 2019: 7). Koçlarının bilgisinden, tecrübesinden, yaşadıkları başarı ve başarısızlıklardan, başarıya giden yolda izledikleri yollardan, başarısızlık sonucunda çıkardıkları derslerden faydalanmak istemektedirler. Yöneticilerinin yeri geldiği zaman kolları sıvayarak kendileri ile birlikte iş başına geçmesini, mesafeli bir tavır sergilememesini istemektedirler (Acılioğlu, 2017: 69).

Y Kuşağı üyeleri aileleri ve öğretmenleri tarafından sürekli gözetim altında tutuldukları ve yönlendirildikleri için aynı tutum ve davranışları yöneticilerinden de beklemektedirler (Bekmezci, 2017: 107-108; Kelgökmen İlic ve Yalçın, 2017: 142). Aynı zamanda yaşamları boyunca gerek

ebeveynleri gerek de öğretmenleri tarafından kişisel olarak ilgi gördükleri için çalışma yaşamında da fark edilmek, sahip oldukları farklılıkların dikkate alınmasını, ürettikleri işin takdir edilmesini beklemektedirler (Özkan, 2017: 113; Keleş, 2011: 137-138). Yöneticilerin çalışanlarını sosyal ve eğlenceli ortamlarda çalıştırmalarının daha faydalı olduğuna inanmaktadırlar ve yöneticilerin kişisel gelişimleri için çeşitli olanaklar sunması gerektiğini düşünmektedirler (Korkmaz, 2019: 45; Solmaz, 2017: 123). Yöneticilerinden kendilerini geliştirebilecekleri ve kariyerlerine katkı sağlayacak işler vermelerini, kariyer desteği sağlamalarını beklemektedirler (Çelik, 2014: 49; Kong, Wang ve Fu, 2015: 1-2). Kendilerine herhangi bir yenilik ve yetkinlik katamayacağını düşündükleri yöneticilerle çalışmak istememektedirler (Korkmaz, 2019: 44).

Rahat, esnek, emeğe saygı duyan, takdir eden, yol gösteren, kendileri ile zaman geçirip özelliklerini tanıyan, yeteneklerinin farkında olan, iyi bir gözlemci olan, ulaşılabilir ve cana yakın, insan ilişkileri becerileri yüksek, yüksek organize etme becerisine sahip, ödüllendirici, motive edici, kendilerine rehberlik eden, ilham veren, yetkin, kurum ve iş hakkında bilgi veren yöneticilerle çalışmayı tercih etmektedirler. Başkalarının fikirlerine oldukça değer vermekle birlikte kendi fikirlerinin de çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından değer görmesini istemektedirler, işyerinde takdir edilmek ve ön planda tutulmak onlar için çok önemli bir motivasyon unsurudur. İşletmeye sağladıkları katkının görülmesini, dile getirilmesini istemektedirler. Yöneticilerinden iş yapma biçimlerine göre sık sık ve anında geri bildirim almak isterler, işleri ile ilgili bir geri bildirim almak için 6 ay ya da 1 yıl gibi uzun bir süre beklemek istememektedirler. Öte yandan olumsuz geri bildirim konusunda zaman zaman eleştiriye kapalı olabilmektedirler, bu sebeple yöneticilerin bu tür olumsuzlukları daha ılımlı bir şekilde dile getirmesinde fayda vardır. Aynı zamanda eğer kendilerinden beklenen performansı başarı ile göstermişlerse onurlandırılmaları ve ödüllendirilmeleri gerektiğine inanmaktadırlar (Korkmaz, 2019: 40-45; Crampton ve Hodge, 2009: 4; Aygenoğlu, 2015: 65; Manpower Report, 2020: 12; Taş ve Kaçar, 2019: 657; Gallup, 2016: 2-3; Akdemir vd., 2013: 19; Valickas ve Jakstaite, 2017: 112; Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 176).

Y Kuşağı üyelerinin çalışma hayatındaki özellikleri ve kariyer beklentileri şu şekilde sıralanabilir; işyerinden yüksek beklentilere sahiptirler, iş ve özel yaşamları arasında denge kurmak isterler, hızlı bir şekilde terfi etmeyi kariyer basamaklarında hızlı yükselmeyi beklerler, internet ve teknolojiye düşkündürler ve teknolojiyi çalışma hayatlarının her alanında özel hayatlarında kullandıkları kadar rahat kullanmak istemektedirler, takım çalışmasına yatkındırlar, iş arkadaşlarıyla güçlü ilişkiler kurmak isterler, anlamlı buldukları işlerde çalışmak isterler, kişisel gelişim ve eğitimlerine büyük önem verirler, farklılık yaratmak kendilerini kanıtlamak isterler, sorumluluk almak isterler, değişimlere açıktırlar, işyerinde eğlenmek isterler, esnek çalışma koşulları isterler, katı kurallardan hoşlanmazlar, bulundukları ortamdaki eksiklikleri hemen fark ederler ve bu eksiklikleri düzeltmek için istek duyarlar, özgürlüklerine düşkündürler, girişimci bir ruha sahiptirler, otoriteye ve hiyerarşiye karşıdırlar, düşük örgütsel bağlılığa sahiptirler, yöneticilerini ve yapacakları işi neden

yaptıklarını sorgulamaktan çekinmezler, birçok işi aynı anda yapabilirler, iş hareketliliği ve uluslararası görevlendirmeler yoluyla ufuklarını genişletme fırsatları ararlar, beklentileri karşılanmadığı takdirde iş değişikliği yapma konusunda hiç tereddüt etmezler ve daha iyi kariyer fırsatları sunan örgütlerle karşılaştıkları takdirde hemen değerlendirirler (Korkmaz, 2019: 39-43; Ng, Schweitzer ve Lyons, 2010: 283; Uysal, 2019: 13; Erden Ayhün, 2013: 104; Crampton ve Hodge, 2007: 19; Özkan, 2017: 114; Çetin Aydın ve Başol, 2014: 4; Tolay, 2020: 129; Thompson, 2011: 11; Göktaş ve Değirmenci, 2018: 141; Çelik, 2014: 42-44).

İş ararken önem verdikleri ve dikkate aldıkları unsurlar ise şu şekilde sıralanabilir; şirketin örgütsel kimliği, etik değerleri, çok uluslu olması, sunulan kariyer, açık kariyer yolları, eğitim ve gelişim fırsatları, esnek çalışma koşulları, sosyal iletişim ve yöneticilerin davranış biçimleri (Erden Ayhün, 2013: 105; Tolay, 2020: 128; Çelik, 2014: 46-47; Albairaqdar ve Doğanalp, 2020: 61; Usta, 2014: 77). İyimserlik, toplumsal görev, güven, başarı, sosyalleşme, ahlak, değişim ve çeşitlilik, işbirliği, uyum, erdem ve görev bilinci gibi değerler bu kuşak üyeleri için oldukça büyük önem arz etmektedir (Crampton ve Hodge, 2007: 19; Usta, 2014: 76). Hızlı bir şekilde başarıya ulaşmak, eğitim ve gelişim fırsatları, terfi olanakları, ileri teknoloji, sık ve anında geri bildirim, esnek çalışma koşulları, besleyici bir çalışma ortamı, iş-özel yaşam arasında denge, işyerinde yaratıcılığın teşvik edilmesi, işverenlerinin kendilerine güvenmesi, yaptıkları işin takdir edilmesi, çalışmalarının ödüllendirilmesi, anlamlı ve eğlenceli iş, yaptıkları işin dünyada olumlu bir değişime katkı sağlaması en önemli motivasyon kaynakları olarak ortaya çıkmaktadır (Ng, Schweitzer ve Lyons, 2010: 282; Dereli ve Toruntay, 2015: 6-7; Keleş, 2011: 137-138; Giden, 2019: 28-29; Mert ve Neslihanoglu, 2020: 930-932).

Bu doğrultuda Y Kuşağını verimli bir şekilde örgüt içerisinde tutabilmek için şu stratejiler ileri sürülebilir;

- Bilgi paylaşımı ve öğrenmeyi kurum kültürünün bir parçası haline getirmek.
- Ebeveynleri iş gücü stratejisinin parçası yapmak.
- Eğlenceli ve esnek çalışma koşullarına sahip bir çalışma ortamı yaratmak.
- İşbaşında geçirilen zaman yerine yapılan işe ve sonuca odaklanmak.
- Zaman kaybetmeyi sevmeyen Y Kuşağı üyeleri için genel yapı ve sınırları, yapılacak işi önceden sağlamak ve hazırlamak.
- İlk amirleri ile olan ilişkilerine fazlası ile önem vermeleri nedeni ile bu süreçte iletişime dikkat etmek.
- Kendilerinden önceki kuşak olan Baby Boomers Kuşağı ve X Kuşağının mentorluğundan faydalanmak.

- Kişilik özelliklerine uygun olarak genel değil de daha özel motivasyon araçları kullanmak, herkese yönelik değil de her bireyi farklı şekillerde motive edecek unsurları belirlemek ve kişiye özel ödüllendirmeler yapmak.
- Onların dilini anlamak ve aynı dilden konuşmak için çaba sarf etmek ve bunu onlara göstermek.
- Yaptıkları iş ve uzman oldukları konularda eğitim vermelerini istemek.
- Alınan kararlarda kendi etkisini de göstermek ve hissettirmek, fikirlerini sormak, fikirlerine önem vermek.
- Mesai saatleri içine serpiştirilmiş iş dışı aktiviteler ya da mesai bitimi sonrasında çalışma arkadaşları ile vakit geçirebilecekleri organizasyonlar.
- Çalışanların ilgi duyduğu ya da fayda sağlayabileceği konularda uzman kişileri şirkete davet etmek (Latif ve Serbest, 2014: 154; Acılioğlu, 2017: 127).

4. MATERYAL ve YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Problemi

Farklı kuşaklardan bireyler yaşadıkları dönemin şartları itibarıyla farklı kişilik özelliklerine, değer yargılarına, kültür yapılarına, çalışma hayatına dair farklı bakış açılarına ve farklı beklentilere sahip olmaktadır. Meydana gelen bu farklılıklarla birlikte aynı çalışma ortamında birlikte yer alan farklı yaş grubundaki bireyler arasında çeşitli fikir ayrılıklarının yaşanması da kaçınılmaz olmaktadır. Çalışma hayatının etkin ve verimli devamlılığı için bu ayrışmaların kavranması ve göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Araştırma şu probleme cevap aramaktadır:

X ve Y kuşağı kadınların kariyer beklentileri arasında ne tür benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır?

Farklı kuşaktan kadınların çalışma anlayışındaki ve kariyer beklentilerindeki yaşanan değişim ve dönüşüm bu tezin araştırma problemini oluşturmaktadır.

Bu çalışmada araştırmadan elde edilen veriler SPSS 26 program paketine aktarılarak analiz yapılmıştır. Verilerin analizinde; frekans, yüzde, ortalama, standart sapma gibi betimleyici istatistiklerin yanında bağımsız t testi ve normal dağılım analizi uygulanmıştır.

4.2. Araştırma Soruları

Bu araştırmanın esas amacını X ve Y kuşağı kadınların kariyer beklentilerinin belirlenmesi, her iki kuşaktan kadınların beklentilerinin karşılaştırılması, benzerlik ve farklılıkların tespit edilmesi ve bu sonuçların kuşakların yöneticilerine ışık tutması oluşturmaktadır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1-X ve Y kuşağı kadınların maddi kazanım ve çalışma koşulları beklentileri anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 2- X ve Y kuşağı kadınların terfi ve ilerleme beklentileri anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 3- X ve Y kuşağı kadınların esnek çalışma beklentileri anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 4-X ve Y kuşağı kadınların iş değiştirme eğilimi ve girişimcilik beklentileri anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 5-X ve Y kuşağı kadınların teknoloji beklentileri anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 6-X ve Y kuşağı kadınların sosyal beklentileri anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 7-X ve Y kuşağı kadınların eğitim ve gelişim beklentileri anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 8-X ve Y kuşağı kadınların yönetici ve yönetim beklentileri anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 9-X ve Y kuşağı kadınların performans değerlendirme ve geri bildirim beklentileri anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4.3. Araştırmanın Amacı

Tarihsel süreçte yaşanan savaşlar, ekonomik buhranlar, sosyal, siyasi, teknolojik ve toplumsal pek çok olay farklı yaş grubundaki, farklı kuşaktan bireylerin kişilik özelliklerini, ortak inanç ve değer yargılarını, olaylara bakış açılarını, kültür yapılarını, çalışma hayatlarını, kariyerlerini ve kariyerlerinden beklentilerini önemli düzeyde etkilemiş ve çok çeşitli farklılıkların doğmasına sebep olmuştur.

Kuşaklar arasında yaşanan farklılaşmalarla birlikte kişilerin iş değerleri, kariyer anlayışları ve kariyer beklentileri de değişime uğramıştır. Farklı kuşaklardan kişilerin çalışma hayatında bir arada çalışması ve bu kişilerin farklı kişilik özelliklerine aynı zamanda farklı çalışma koşullarına ve kariyer beklentilerine sahip olması da zaman zaman kuşaklar arası çatışmaları ve anlaşmazlıkları beraberinde getirmiştir. Bu noktada ise farklılaşan iş değerlerinin, istek ve beklentilerin kavranması ve göz önünde bulundurulması çalışma hayatının sorunsuz devamlılığı açısından büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın amacını X ve Y kuşağı kadınların kariyer beklentilerinin analiz edilmesi, benzerlik ve farklılıkların tespit edilmesi ve elde edilen sonuçların çalışma hayatına ve kuşakların yöneticilerine ışık tutması oluşturmaktadır.

4.4. Araştırmanın Önemi

Kuşak farklılıkları çalışma hayatı açısından ele alınması gereken son derece önemli bir konudur. Zira günümüz koşullarında farklı kuşaktan çok sayıda bireyin bir arada yer alması ve bu kişilerin de farklı kişilik özelliklerine, bakış açılarına, istek ve beklentilere sahip olması zaman zaman çeşitli anlaşmazlıkları, fikir ayrılıklarını ve iletişim sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Yaşanan bu sorunlar ise örgütlerin çalışma düzenini ve devamlılığını etkileyebilecek niteliktedir (Karabekir, Mert Şencan ve Tozlu, 2016: 60; Kupperschmidt, 2000: 65; Ekşili, Ünal ve Batur, 2014: 2).

Kuşaklar arasında meydana gelen farklılaşmalar farklı kuşaklardan bireylerin birbirini yeterli düzeyde anlayamamasına, performans düzeyleri, iş yapma biçimleri, işe bağlılıkları gibi konularda çeşitli eleştiriler ileri sürmesine ve bu noktada ortaya çıkan anlaşmazlıklar iş sürecine yansıdığı takdirde çalışanların yeterli etkinliği ve verimliliği gösterememesine neden olmaktadır (Valickas ve Jakstaite, 2017: 109; Bennet, Pitt ve Price, 2012: 278). Bu sebeple bir arada çalışmak durumunda olan kuşakların birbirini anlaması, bu kişilerin farklı özelliklerinin, istek ve beklentilerinin olduğunun belirlenmesi, aynı zamanda çalışma hayatının farklı kuşaktan bireylerin çalışma anlayışına ve beklentilerine göre revize edilmesi örgütlerin devamlılığı ve verimliliği açısından büyük önem arz etmektedir (Metin ve Kızıldağ, 2017: 341; Twenge vd., 2010: 1118).

Literatür incelemesi yapıldığında kuşakların kariyer beklentisini hem tek tek hem de kıyaslamalı olarak ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Aynı zamanda X ve Y kuşağının çalışma hayatını ve kariyer beklentilerini birlikte ele alan çalışmalar da mevcuttur. Ancak kariyer beklentilerinin cinsiyet özelinde farklılaştığını vurgulayan ve X ve Y kuşağı kadınların kariyer beklentisini ele alan bir çalışmaya rastlanamamaktadır. Bu tez çalışması Türkiye’de her iki kuşaktan kadınların kariyer beklentilerini ele alıp karşılaştıran ilk çalışma olma özelliğini taşıması nedeni ile önem arz etmektedir ve bu yönüyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.5. Hipotezler

Kuşaklar arası farklılıklar ve farklılaşan kariyer beklentilerinden hareketle ana hipotez oluşturulmuştur:

H₀: X ve Y kuşağı kadınların kariyer beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır.

H₁: X ve Y kuşağı kadınların kariyer beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma bulunmaktadır.

Buna göre X ve Y kuşağı kadınların kariyer beklentilerine ilişkin oluşturulan alt hipotezler şu şekildedir:

H₀: X ve Y kuşağı kadınların maddi kazanım ve çalışma koşulları beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma yoktur.

H₁: X ve Y kuşağı kadınların maddi kazanım ve çalışma koşulları beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma vardır.

H₀: X ve Y kuşağı kadınların terfi ve ilerleme beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma yoktur.

H₁: X ve Y kuşağı kadınların terfi ve ilerleme beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma vardır.

H₀: X ve Y kuşağı kadınların esnek çalışma beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma yoktur.

H₁: X ve Y kuşağı kadınların esnek çalışma beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma vardır.

H₀: X ve Y kuşağı kadınların iş değiştirme eğilimi ve girişimcilik beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma yoktur.

H₁: X ve Y kuşağı kadınların iş değiştirme eğilimi ve girişimcilik beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma vardır.

H₀: X ve Y kuşağı kadınların teknoloji beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma yoktur.

H₁: X ve Y kuşağı kadınların teknoloji beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma vardır.

H₀: X ve Y kuşağı kadınların sosyal beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma yoktur.

H₁: X ve Y kuşağı kadınların sosyal beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma vardır.

H₀: X ve Y kuşağı kadınların eğitim ve gelişim beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma yoktur.

H₁: X ve Y kuşağı kadınların eğitim ve gelişim beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma vardır.

H₀: X ve Y kuşağı kadınların yönetici ve yönetim beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma yoktur.

H₁: X ve Y kuşağı kadınların yönetici ve yönetim beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma vardır.

H₀: X ve Y kuşağı kadınların performans değerlendirme ve geri bildirim beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma yoktur.

H₁: X ve Y kuşağı kadınların performans değerlendirme ve geri bildirim beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma vardır.

4.6. Araştırma Metodolojisi

Bu bölümde araştırma modeli, örneklem, veri kaynakları, değişkenler, analiz yöntemi hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırmada yöntem olarak çalışmanın amacına uygun olan “tarama modeli” seçilmiştir. Tarama modeli geçmişte ve hala var olan bir durumu var olduğu şekli ile betimlemeyi amaçlayan bir araştırma türüdür. Araştırmaya konu olan konu, birey ya da nesneyi kendi koşulları içinde olduğu gibi tanımlamaya çalışır. Bu nedenle bu çalışmada tarama modeli kullanılmıştır (Karasar, 1982: 80-85).

Bazı durumlarda evren büyüklüğü, evrenin tamamına ulaşılacak zaman ve imkânın olmaması gibi etmenler evrene erişimi sınırlandırmaktadır. Bu sebeple araştırmalarda oldukça geniş bir alanı kapsayan evreni incelemenin mümkün olmadığı durumlarda veriler evreni temsil ettiği düşünülen bir bölümden yani örneklemden seçilir (Baltacı, 2018: 234). Bu tez çalışmasında da evren büyüklüğü göz önünde bulundurularak örneklem üzerinde çalışılmıştır.

Çalışmada çalışmanın örnekleme seçilirken gönüllülük esasına uygun olması nedeniyle kartopu örnekleme ve kolayda örnekleme yöntemleri kullanılmıştır.

4.6.1. Örneklem

Araştırmanın evreni Gaziantep ilinde 1965-1999 yılları arasında doğmuş X ve Y kuşağı kadınlardan oluşmaktadır. Gaziantep ilinde yaşayan X ve Y kuşağındaki 513.818 kadın araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme Gaziantep ilindeki X ve Y kuşağı kadınlardan %5 tolerans düzeyine göre (Bakınız Tablo 4.1.) belirlenmiş katılımcılardır. Araştırmanın evreninin 513.818 olması nedeniyle %5 tolerans düzeyi için örneklem büyüklüğünün en az 384 olması gerekmektedir (Karasar, 1982: 116).

Tablo 4.1. Farklı Büyüklükteki Evrenler İçin Tolerans Düzeyine Göre Örneklem Büyüklükleri

Evren	Tolerans Düzeyi			
	%5	%4	%3	%2
100	80	86	92	96
500	217	273	340	414
1.000	278	375	516	706
5.000	357	536	879	1622
50.000	381	593	1045	2291
100.000	383	597	1056	2345
1.000.000	384	600	1066	2395
25.000.000	384	600	1067	2401

Çalışmanın veri toplama aracı 06/04/2022 tarihinde Mersin Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu tarafından onaylanmıştır. Etik Kurul izninin alınmasının ardından 2022 yılı Nisan ve Mayıs aylarında Gaziantep il ve ilçelerinde X ve Y kuşağı kadınlara anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar gönüllü bireyler arasından seçilmiştir. Araştırma sırasında 428 kişi ile görüşülmüş ancak 11 katılımcının eksik ve tutarsız cevaplandırma yapması nedeni ile anketleri araştırmaya dâhil edilmemiştir. Sonuç olarak araştırmada 417 anket değerlendirme kapsamına alınmıştır.

4.6.2. Veri Kaynakları ve Verilerin Puanlanması

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır ve anketler katılımcılara elden ve internet üzerinden olmak üzere iki şekilde ulaştırılarak belli bir süre sonra toplanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların kariyer beklentilerindeki farklılıkları analiz etmek amacıyla Melda Çelik (2014) ve Selçuk Tanç (1999)'ın çalışmalarından esinlenerek araştırmacı tarafından geliştirilmiş ve alandaki uzman öğretim üyeleri tarafından gözden geçirilmiş olan “Kariyer Beklentileri” ölçeği kullanılmıştır. 36 maddeden oluşan anket, 5’li likert ölçeği (5=Tamamen katılıyorum, 4= Katılıyorum, 3= Kararsızım, 2= Katılmıyorum, 1= Kesinlikle Katılmıyorum) şeklinde derecelendirilmiştir. Bu anket 9 boyutlu bir ankettir. Boyutlardan maddi kazanım ve çalışma koşulları boyutu 4 maddeden (1,6,13,26), kariyer beklentileri boyutu 4 maddeden (3,18,29,36), esnek çalışma boyutu 4 maddeden (5,12,17,24), iş değiştirme eğilimi ve girişimcilik boyutu 4 maddeden (9,20,27,34), teknoloji boyutu 4 maddeden (7,16,23,32), sosyal boyutu 4 maddeden (11,22,25,30), eğitim ve gelişim boyutu 4 maddeden (4,15,21,28), yönetici ve yönetim boyutu 4 maddeden (2,14,19,31) ve performans değerlendirme ve geribildirim boyutu 4 maddeden (8,10,33,35) oluşmaktadır. İkinci bölüm ise katılımcıların yaş, eğitim düzeyi, çalışılan sektör ve ücret aralığı gibi demografik bilgilerinin yer aldığı kısımdan oluşmaktadır.

4.6.3. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırmanın kapsamına Gaziantep il ve ilçelerinde yaşayan 1965-1999 yılları arasında doğmuş 23-57 yaş arasındaki kadın bireyler girmektedir. Araştırma Gaziantep il ve ilçelerinde yaşayan 513.818 X ve Y kuşağı kadın arasından seçilen 417 kişiyi kapsamaktadır. Araştırmada erkekler ve 23-57 yaş dışındaki kadınlar kapsam dışı bırakılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler Gaziantep’te yaşayan X ve Y kuşağı kadınlardan seçilmiş 417 bireyden elde edilen verilerle sınırlıdır. Aynı zamanda araştırmadan elde edilen veriler kullanılan veri toplama araçları ile sınırlıdır.

5. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmada bir ana hipotez ile kuşakların kariyer beklentilerinde farklılaşma olup olmadığını açıklamayı amaçlayan toplam dokuz alt hipotez oluşturulmuştur. Bu bölümde araştırmadan elde edilen ana ve alt hipotezlere ait bulgular ve sonuçlar hakkında bilgi verilmiştir.

5.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya X ve Y kuşağından toplam 417 kadın katılmıştır. Katılan kadınların yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, meslek, gelir durumu ve mesleki deneyim değişkenlerine ait demografik bulgular aşağıda tablolarda gösterilmiştir.

Yaş: Araştırmaya katılan X ve Y kuşağı kadınların yaşlarına göre dağılımı Tablo 5.1’ de gösterilmektedir.

Tablo 5.1. Yaş Verilerinin Frekans Değerleri ve Yüzdelik Dağılımlar

Yaş Aralığı	Frekans	Geçerli Yüzde (%)
43-57 yaş arası	182	43,6
23-42 yaş arası	235	56,4
Toplam	417	100,0

Toplam 417 kadın ile yürütülmüş araştırmada Tablo 5.1 incelendiğinde, 23-42 yaş aralığı 235 kişi ile (%56,4) daha fazladır. Bu yaş aralığını 182 kişi (%43,6) ile 43-57 yaş izlemektedir.

Medeni Durum: Araştırmaya katılan X ve Y kuşağı kadınların medeni duruma göre dağılımı Tablo 5.2’ de gösterilmektedir.

Tablo 5.2. Medeni Durum Verilerinin Frekans Değerleri ve Yüzdelik Dağılımları

Medeni Durum	Frekans	Geçerli Yüzde (%)
Evli	215	51,6
Bekar	172	41,2
Dul/boşanmış	30	7,2
Toplam	417	100,0

Araştırmaya katılanlardan 215 kişi (%51,6) evli, 172 kişi (%41,2) bekar ve 30 kişi (%7,2) dul/boşanmıştır.

Eğitim Düzeyi: Araştırmaya katılan X ve Y kuşağı kadınların eğitim düzeyine göre dağılımı Tablo 5.3’ de gösterilmektedir.

Tablo 5.3. Eğitim Düzeyi Verilerinin Frekans Değerleri ve Yüzdelik Dağılımları

Eğitim Düzeyi	Frekans	Geçerli Yüzde (%)
Okur yazar	5	1,2
İlkokul mezunu	6	1,4
Ortaokul mezunu	33	7,9
Lise mezunu	145	34,8
Üniversite mezunu	212	50,8
Lisansüstü mezunu	16	3,8
Toplam	417	100,0

Araştırmaya katılanların çoğunluğunun 212 kişi ile (%50,8) üniversite mezunu ve 145 kişi ile (%34,8) lise mezunundan oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılanlardan 33 kişi (%7,9) ortaokul mezunu, 16 kişi (%3,8) lisansüstü mezunu, 6 kişi (%1,4) ilkokul mezunu ve 5 kişi (%1,2) okuryazar grubunu oluşturmaktadır.

Meslek: Araştırmaya katılan X ve Y kuşağı kadınların mesleğe göre dağılımı Tablo 5.4’ de gösterilmektedir.

Tablo 5.4. Meslek Verilerinin Frekans Değerleri ve Yüzdelik Dağılımları

Meslek	Frekans	Geçerli Yüzde (%)
Öğrenci	57	13,7
Yönetici	30	7,2
Profesyonel meslek mensupları	83	19,9
Teknisyen, tekniker	21	5,0
Büro hizmetlerinde çalışan	59	14,1
Hizmet ve satış elemanı	59	14,1
Emekli	32	7,7
Tarım, ormancılık, su işlerinde çalışan	11	2,6
Sanatkar	11	2,6
Nitelik gerektirmeyen işlerde çalışan	36	8,6

Tablo 5.4. (devamı)

Silahlı kuvvetler mensubu	12	2,9
Tesis ve makine operatörleri/montajcı	6	1,4
Toplam	417	100,0

Araştırmaya katılanların çoğunluğunun 83 kişi (%19,9) profesyonel meslek mensubu, 59 kişi ile (%14,1) büro hizmetlerinde çalışan ve yine 59 kişi ile (%14,1) hizmet ve satış elemanından oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılanlardan 57 kişi (%13,7) öğrenci, 36 kişi (%8,6) nitelik gerektirmeyen işlerde çalışan, 32 kişi (%7,7) emekli, 30 kişi (%7,2) yönetici, 21 kişi (%5,0) teknisyen, 12 kişi (%2,9) silahlı meslek mensubu, 11 kişi (%2,6) sanatkar ve yine 11 kişi (%2,6) tarım ormancılık su işlerinde çalışan ve 6 kişi (%1,4) tesis makine ve operatörleri meslek grubunu oluşturmaktadır.

Gelir Durumu: Araştırmaya katılan X ve Y kuşağı kadınların gelir durumuna göre dağılımı Tablo 5.5’ de gösterilmektedir.

Tablo 5.5. Gelir Durumu Verilerinin Frekans Değerleri ve Yüzdelik Dağılımları

Gelir Durumu	Frekans	Geçerli Yüzde (%)
3000 tl ve daha az	80	19,2
3001 tl-5000 tl arası	101	24,2
5001 tl-7000 tl arası	123	29,5
7001 tl ve üzeri	113	27,1
Toplam	417	100,0

Araştırmaya katılanların çoğunluğunun 123 kişi (%29,5) ile 5001 tl-7000 tl arası ve 113 kişi ile (%27,1) 7001 tl ve üzeri ücret aldığı görülmektedir. Araştırmaya katılanlardan 101 kişi (%24,2) 3001 tl-5000 tl arası ücret alırken 80 kişi (%19,2) 3000 tl ve daha az ücret almaktadır.

Mesleki Deneyim: Araştırmaya katılan X ve Y kuşağı kadınların mesleki deneyime göre dağılımı Tablo 5.6’ da gösterilmektedir.

Tablo 5.6. Mesleki Deneyim Verilerinin Frekans Değerleri ve Yüzdelik Dağılımları

Mesleki Deneyim	Frekans	Geçerli Yüzde (%)
0-5 yıl arası	149	35,7
6-11 yıl arası	87	20,9
12-17 yıl arası	90	21,6

Tablo 5.6. (devamı)

18 yıl ve üzeri	91	21,8
Toplam	417	100,0

Araştırmaya katılanların çoğunluğunun 149 kişi ile (%35,7) 0-5 yıl arası mesleki deneyimi olduğu görülmekte iken 91 kişinin (%21,8) 18 yıl ve üzeri, 90 kişinin (%21,6) 12-17 yıl arası mesleki deneyimi ve 87 kişinin de (%20,9) 6-11 yıl arası mesleki deneyimi olduğu görülmektedir.

5.2. X ve Y Kuşağı Kadınların Kariyer Beklentilerine İlişkin Bulgular

X ve Y kuşağı kadınların kariyer beklentilerine ilişkin olarak dokuz alt hipotez belirlenmiştir. Bu hipotezlerde X ve Y kuşağı kadınların kariyer beklentilerinden maddi kazanım ve çalışma koşulları beklentilerinin, terfi ve ilerleme beklentilerinin, esnek çalışma beklentilerinin, iş değiştirme eğilimi ve girişimcilik beklentilerinin teknoloji beklentilerinin, sosyal beklentilerinin, eğitim ve gelişim beklentilerinin, yönetici ve yönetim beklentilerinin, performans değerlendirme ve geri bildirim beklentilerinin farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

5.2.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğünü belirlemeye yönelik bir analizdir. Diğer bir ifadeyle ölçme aracının ne derece güvenilir olduğunu veya ne derece güvenli olmadığını göstermek için kullanılan yöntem denilmektedir. Bu araştırma için geliştirilen ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için “Cronbach Alfa” ölçütü kullanılmıştır. Cronbach Alfa değeri 0 ile 1 arası sayısal değerdir. Bu değer 1’e yaklaştıkça ölçeğin güvenirliliğinin yüksek olduğu kabul edilmektedir. Bu katsayının 1 olması mükemmel pozitif bir ilişkiyi simgelemektedir. Cronbach Alfa katsayısının 0,70-0,99 arasında olması yüksek, 0,69- 0,30 arasında olması orta ve 0,29-0,01 arasında olması düşük güvenilirlik seviyesini ifade etmektedir (Büyüköztürk vd., 2014: 109). Bir ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için bu sayının 0.70 katsayısına ulaşması gerekmektedir. Bu çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik değeri Tablo 5.7.’de görüldüğü üzere Cronbach Alfa ölçütü ile 0,76 olarak belirlenmiş ve ölçeğin yüksek güvenilirlik seviyesinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5.7. Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Güvenilirlik İstatistikleri	
Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,769	36

5.2.2.X ve Y Kuşağı Kadınların Kariyer Beklentilerine Ait Normal Dağılım Analiz Sonuçları

Bu çalışmada normallik testi yapılmıştır. Analiz sonucunda veriler normal dağılım gösteriyorsa parametrik analiz yöntemlere, normal dağılım göstermemesi durumunda ise parametrik olmayan yöntemlere başvurulmaktadır. Normal dağılıma uygunluğun sınanmasında en yaygın kullanılan iki test Kolmogorov Smirnov ve Spiro Wilk testleridir. Örneklem büyüklüğü 30'dan küçük olan durumlarda Spiro Wilk testi, örneklem büyüklüğü 30 ve üstü olan durumlarda ise Kolmogorov Smirnov testi ile nicel değişkenin normal dağılıma uygunluğu sınanabilmektedir (Cevahir, 2020:14-15). Çalışmada veri sayısı 417 olmasından dolayı Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları incelenmiştir.

X ve Y kuşağı kadınların kariyer beklentilerine ait kolmogorov-smirnov normallik testi bulguları Tablo 5.8' de gösterilmiştir.

Tablo 5.8. X ve Y Kuşağı Kadınların Kariyer Beklentilerine Ait Normal Dağılım Analiz Sonuçları

Normallik Testi			
	Kolmogorov Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
kariyerbeklentisi1	,235	414	,000*
kariyerbeklentisi2	,250	414	,000*
kariyerbeklentisi3	,213	414	,000*
kariyerbeklentisi4	,175	414	,000*
kariyerbeklentisi5	,215	414	,000*
kariyerbeklentisi6	,272	414	,000*
kariyerbeklentisi7	,256	414	,000*
kariyerbeklentisi8	,240	414	,000*
kariyerbeklentisi9	,176	414	,000*
kariyerbeklentisi10	,258	414	,000*
kariyerbeklentisi11	,292	414	,000*
kariyerbeklentisi12	,218	414	,000*
kariyerbeklentisi13	,356	414	,000*
kariyerbeklentisi14	,263	414	,000*
kariyerbeklentisi15	,262	414	,000*
kariyerbeklentisi16	,212	414	,000*
kariyerbeklentisi17	,332	414	,000*

Tablo 5.8. (devamı)

kariyerbeklentisi18	,215	414	,000*
kariyerbeklentisi19	,247	414	,000*
kariyerbeklentisi20	,229	414	,000*
kariyerbeklentisi21	,282	414	,000*
kariyerbeklentisi22	,284	414	,000*
kariyerbeklentisi23	,264	414	,000*
kariyerbeklentisi24	,336	414	,000*
kariyerbeklentisi25	,274	414	,000*
kariyerbeklentisi26	,278	414	,000*
kariyerbeklentisi27	,248	414	,000*
kariyerbeklentisi28	,314	414	,000*
kariyerbeklentisi29	,276	414	,000*
kariyerbeklentisi30	,314	414	,000*
kariyerbeklentisi31	,281	414	,000*
kariyerbeklentisi32	,321	414	,000*
kariyerbeklentisi33	,267	414	,000*
kariyerbeklentisi34	,268	414	,000*
kariyerbeklentisi35	,245	414	,000*
kariyerbeklentisi36	,179	414	,000*

*p<0,05

Normallik testi sonuçlarına bakıldığında kariyer beklentisi ölçeğinin her bir maddesinin sig. p değerleri 0,05'ten küçük ($p<0,05$) olmasından dolayı normal dağılmadığı görülmektedir. Bu durumda normallik ölçütü olan diğer varsayımlardan basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri hesaplanmıştır. Bulgular Tablo 5.9'da gösterilmiştir.

Tablo 5.9. X ve Y Kuşağı Kadınların Kariyer Beklentilerine Ait Çarpıklık ve Basıklık Analizi Sonuçları

Maddeler	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Kariyerbeklentisi1	-,473	-1,059
Kariyerbeklentisi2	,306	-1,177

Tablo 5.9. (devamı)

Kariyerbeklentisi3	-,193	-1,030
Kariyerbeklentisi4	,012	-1,082
Kariyerbeklentisi5	-,154	-1,233
Kariyerbeklentisi6	,818	-1,004
Kariyerbeklentisi7	-,795	-,227
Kariyerbeklentisi8	,460	-,474
Kariyerbeklentisi9	-,084	-,954
Kariyerbeklentisi10	,535	-,369
Kariyerbeklentisi11	-1,186	,884
Kariyerbeklentisi12	,230	-1,311
Kariyerbeklentisi13	-2,285	5,045
Kariyerbeklentisi14	-,671	-,533
Kariyerbeklentisi15	,650	3,25
Kariyerbeklentisi16	-,227	-,794
Kariyerbeklentisi17	-1,112	,946
Kariyerbeklentisi18	,138	-1,146
Kariyerbeklentisi19	-,514	-,919
Kariyerbeklentisi20	,326	-,710
Kariyerbeklentisi21	-1,942	4,548
Kariyerbeklentisi22	-,726	,039
Kariyerbeklentisi23	-1,405	2,451
Kariyerbeklentisi24	-,564	1,580
Kariyerbeklentisi25	-1,518	2,478
Kariyerbeklentisi26	-1,135	,450
Kariyerbeklentisi27	-,504	-,817
Kariyerbeklentisi28	-1,179	1,326
Kariyerbeklentisi29	-1,666	3,068
Kariyerbeklentisi30	-,892	,380
Kariyerbeklentisi31	-1,396	2,331
Kariyerbeklentisi32	-1,252	1,120
Kariyerbeklentisi33	,575	-,220
Kariyerbeklentisi34	-,430	-,935
Kariyerbeklentisi35	,425	-,431

Tablo 5.9. (devamı)

Kariyerbeklentisi36	-,093	-,796
---------------------	-------	-------

Literatüre göre çarpıklık katsayılarının $+1,50$ ve $-1,50$ standart sapma aralığında, $+1,96$ ve $-1,96$ standart sapma aralığında, $+2,50$ ve $-2,50$ aralığında ve basıklık katsayılarında $+7$ ve -7 standart sapma aralığına kadar olması durumunda verilerin normal dağıldığını gösteren çok çeşitli araştırma mevcuttur (Demir,2022: 399). Bu durumda normallik varsayımı olan basıklık ve çarpıklık değerleri kariyer beklentileri ölçeği için Tablo 5.9. incelendiğinde bu değer aralıklarının hepsine uygunluk göstermesinden dolayı verilerin dağılımının normal olduğu varsayımı ile parametrik analizler yapılmıştır.

5.2.3. X ve Y Kuşağı Kadınların Kariyer Beklentilerine Ait T Testi Sonuçları

Bağımsız t testi; iki bağımsız grup arasında ortalamalara bakarak istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için kullanılır. Bu testin yapılabilmesinin varsayımları; örneklemin evrenden tesadüfi olacak bir şekilde seçilmesi, ortalamaları kıyaslanacak en az aralık ölçeğinde olan değişken verilerinin her iki grupta da normal dağılım özelliği göstermesi ve iki grubun birbirinden bağımsız olması şeklinde sıralanmaktadır. Bağımsız t testinde ilk bakılması gereken yer Levene' Testidir. Bu test varyansların eşitliği içindir. Eğer tablolarda "Levene's Test for Equality of Variances (Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi)" altında verilen p değeri $0,05$ 'in üzerindeyse varyanslar eşittir ve "equal variances assumed (varyansların eşit dağıldığı varsayıldığında)" satırındaki p değeri dikkate alınır. Eğer Levene testi için p değeri $0,05$ 'in altında ise "equal variances not assumed (varyansların eşit dağılmadığı varsayıldığında)" satırındaki p değeri dikkate alınır. Analiz sonucunda, test için p değeri $0,05$ 'in üzerinde ise H_0 hipotezini kabul edilir, eğer değilse H_0 hipotezini reddedilir (Cevahir,2020: 34-37).

5.2.3.1. X ve Y Kuşağı Kadınların Maddi Kazanım ve Çalışma Koşulları Beklentilerine Dair Bulgular

H_0 : X ve Y kuşağı kadınların maddi kazanım ve çalışma koşulları beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma yoktur.

H_1 : X ve Y kuşağı kadınların maddi kazanım ve çalışma koşulları beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma vardır.

X ve Y kuşağı kadınların maddi kazanım ve çalışma koşulları beklentilerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t- Testi sonuçları Tablo 5.10'da gösterilmiştir.

Tablo 5.10. X ve Y Kuşağı Kadınların Maddi Kazanım ve Çalışma Koşulları Beklentileri T Testi Sonuçları

Bağımsız T Testi							
		Varyansların eşitliği için levene testi				T	Sig.
		N	Ortalama	F	Sig.		
Maddi Kazanım	Varyanslar eşit dağıldığında	182	13,8022	2,595	,108	-2,645	,008
	Varyanslar eşit dağılmadığında	235	14,5447			-2,683	,008

	N	Ortalama	T	P
X Kuşağı	182	13,8022	-2,645	,008
Y Kuşağı	235	14,5447		

*Varyanslar eşit dağılmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri 0,05'den ($p=0,008<0,05$) küçük olduğu için sıfır hipotezi reddedilir. Maddi Kazanım beklentileri iki kuşak arasında anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Daha açık bir ifade ile Y kuşağının maddi kazanım beklentisi ortalaması (14,5447), X kuşağının maddi kazanım beklentisi ortalamasından (13,8022) anlamlı şekilde farklı ve fazladır.

5.2.3.2. X ve Y Kuşağı Kadınların Terfi ve İlerleme Beklentilerine Dair Bulgular

H_0 : X ve Y kuşağı kadınların terfi ve ilerleme beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma yoktur.

H_2 : X ve Y kuşağı kadınların terfi ve ilerleme beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma vardır.

X ve Y kuşağı kadınların terfi ve ilerleme beklentilerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t- Testi sonuçları Tablo 5.11'de gösterilmiştir.

Tablo 5.11. X ve Y Kuşağı Kadınların Terfi ve İlerleme Beklentileri T Testi Sonuçları

Bağımsız T Testi							
		Varyansların eşitliği için levene testi				T	Sig.
		N	Ortalama	F	Sig.		
Terfi ve İlerleme	Varyanslar eşit dağıldığında	182	12,9231	2,217	,137	-2,730	,007
	Varyanslar eşit dağılmadığında	235	13,6340			-2,721	,007

	N	Ortalama	T	P
X Kuşağı	182	12,9231	-2,730	,007
Y Kuşağı	235	13,6340		

*Varyanslar eşit dağılmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri 0,05'den ($p=0,007<0,05$) küçük olduğu için sıfır hipotezi reddedilir. Terfi beklentileri iki kuşak arasında anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Daha açık bir ifade ile Y kuşağının terfi beklentisi ortalaması (13,6340), X kuşağının terfi beklentisi ortalamasından (12,9231) anlamlı şekilde farklı ve fazladır.

5.2.3.3. X ve Y Kuşağı Kadınların Esnek Çalışma Beklentilerine Dair Bulgular

H_0 : X ve Y kuşağı kadınların esnek çalışma beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma yoktur.

H_3 : X ve Y kuşağı kadınların esnek çalışma beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma vardır.

X ve Y kuşağı kadınların esnek çalışma beklentilerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t- Testi sonuçları Tablo 5.12'de gösterilmiştir.

Tablo 5.12. X ve Y Kuşağı Kadınların Esnek Çalışma Beklentileri T Testi Sonuçları

Bağımsız T Testi							
		Varyansların eşitliği için levene testi				T	Sig.
		N	Ortalama	F	Sig.		
Esnek Çalışma	Varyanslar eşit dağıldığında	182	13,1538	13,738	,000	-3,424	,001
	Varyanslar eşit dağılmadığında	235	14,0511			-3,360	,001

	N	Ortalama	T	P
X Kuşağı	182	13,1538	-3,360	,001
Y Kuşağı	235	14,0511		

*Varyanslar eşit dağılmamaktadır.

Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri 0,05'den ($p=0,001<0,05$) küçük olduğu için sıfır hipotezi reddedilir. Esnek çalışma beklentileri iki kuşak arasında anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Daha açık bir ifade ile Y kuşağının esnek çalışma beklentisi ortalaması (14,0511), X kuşağının esnek çalışma beklentisi ortalamasından (13,1538) anlamlı şekilde farklı ve fazladır.

5.2.3.4. X ve Y Kuşağı Kadınların İş Değiştirme Eğilimleri ve Girişimcilik Beklentilerine Dair Bulgular

H_0 : X ve Y kuşağı kadınların iş değiştirme eğilimi ve girişimcilik beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma yoktur.

H_4 : X ve Y kuşağı kadınların iş değiştirme eğilimi ve girişimcilik beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma vardır.

X ve Y kuşağı kadınların iş değiştirme eğilimleri ve girişimcilik beklentilerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t- Testi sonuçları Tablo 5.13’de gösterilmiştir.

Tablo 5.13. X ve Y Kuşağı Kadınların İş Değiştirme Eğilimleri ve Girişimcilik Beklentileri T Testi Sonuçları

Bağımsız T Testi							
		Varyansların eşitliği için levene testi				T	Sig.
		N	Ortalama	F	Sig.		
İş Değiştirme Eğilimi	Varyanslar eşit dağıldığında	182	12,9231	3,765	,053	,946	,345
	Varyanslar eşit dağılmadığında	235	12,6340			,934	,351

	N	Ortalama	T	P
X Kuşağı	182	12,9231	,946	,345
Y Kuşağı	235	12,6340		

*Varyanslar eşit dağılmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri 0,05’den ($p=0,345>0,05$) büyük olduğu için sıfır hipotezi kabul edilir. İş değiştirme eğilimi ve girişimcilik iki kuşak arasında anlamlı olarak farklılık göstermemektedir.

5.2.3.5. X ve Y Kuşağı Kadınların Teknoloji Beklentilerine Dair Bulgular

H_0 : X ve Y kuşağı kadınların teknoloji beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma yoktur.

H_5 : X ve Y kuşağı kadınların teknoloji beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma vardır.

X ve Y kuşağı kadınların teknoloji beklentilerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t- Testi sonuçları Tablo 5.14’de gösterilmiştir.

Tablo 5.14. X ve Y Kuşağı Kadınların Teknoloji Beklentileri T Testi Sonuçları

Bağımsız T Testi							
		Varyansların eşitliği için levene testi				T	Sig.
		N	Ortalama	F	Sig.		
Teknoloji	Varyanslar eşit dağıldığında	182	15,0220	,601	,439	-,969	,333
	Varyanslar eşit dağılmadığında	235	15,2894			-,976	,330

	N	Ortalama	T	P
X Kuşağı	182	15,0220	-,969	,333
Y Kuşağı	235	15,2894		

*Varyanslar eşit dağılmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda anlamlık değeri 0,05’den ($p=0,333>0,05$) büyük olduğu için sıfır hipotezi kabul edilir. Teknoloji beklentileri iki kuşak arasında anlamlı olarak farklılık göstermemektedir.

5.2.3.6. X ve Y Kuşağı Kadınların Sosyal Beklentilerine Dair Bulgular

H_0 : X ve Y kuşağı kadınların sosyal beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma yoktur.

H_6 : X ve Y kuşağı kadınların sosyal beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma vardır.

X ve Y kuşağı kadınların sosyal beklentilerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-Testi sonuçları Tablo 5.15’de gösterilmiştir.

Tablo 5.15. X ve Y Kuşağı Kadınların Sosyal Beklentileri T Testi Sonuçları

Bağımsız T Testi							
		Varyansların eşitliği için levene testi				T	Sig.
		N	Ortalama	F	Sig.		
Sosyal	Varyanslar eşit dağıldığında	182	15,5879	,093	,761	1,943	,053
	Varyanslar eşit dağılmadığında	234	15,0556			1,929	,054

	N	Ortalama	T	P
X Kuşağı	182	15,5879	1,943	,053
Y Kuşağı	235	15,0556		

*Varyanslar eşit dağılmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda anlamlık değeri 0,05'den ($p=0,053>0,05$) büyük olduğu için sıfır hipotezi kabul edilir. Sosyal beklentiler iki kuşak arasında anlamlı olarak farklılık göstermemektedir.

5.2.3.7. X ve Y Kuşağı Kadınların Eğitim ve Gelişim Beklentilerine Dair Bulgular

H_0 : X ve Y kuşağı kadınların eğitim ve gelişim beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma yoktur.

H_7 : X ve Y kuşağı kadınların eğitim ve gelişim beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma vardır.

X ve Y kuşağı kadınların eğitim ve gelişim beklentilerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t- Testi sonuçları Tablo 5.16'da gösterilmiştir.

Tablo 5.16. X ve Y Kuşağı Kadınların Eğitim ve Gelişim Beklentileri T Testi Sonuçları

Bağımsız T Testi							
		Varyansların eşitliği için levene testi				T	Sig.
		N	Ortalama	F	Sig.		
Eğitim ve Gelişim	Varyanslar eşit dağıldığında	182	14,4176	7,145	,008	-4,532	,000
	Varyanslar eşit dağılmadığında	235	15,5872			-4,654	,000

	N	Ortalama	T	P
X Kuşağı	182	14,4176	-4,654	,000
Y Kuşağı	235	15,5872		

*Varyanslar eşit dağılmamaktadır.

Yapılan analiz sonucunda anlamlık değeri 0,05'den ($p=0,000<0,05$) küçük olduğu için sıfır hipotezi reddedilir. Eğitim ve gelişim beklentileri iki kuşak arasında anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Daha açık bir ifade ile Y kuşağının eğitim ve gelişim beklentisi ortalaması (15,5872), X kuşağının eğitim ve gelişim beklentisi ortalamasından (14,4176) anlamlı şekilde farklı ve fazladır.

5.2.3.8. X ve Y Kuşağı Kadınların Yönetici ve Yönetim Beklentilerine Dair Bulgular

H_0 : X ve Y kuşağı kadınların yönetici ve yönetim beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma yoktur.

H₈: X ve Y kuşağı kadınların yönetici ve yönetim beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma vardır.

X ve Y kuşağı kadınların yönetici ve yönetim beklentilerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t- Testi sonuçları Tablo 5.17’de gösterilmiştir.

Tablo 5.17. X ve Y Kuşağı Kadınların Yönetici ve Yönetim Beklentileri T Testi Sonuçları

Bağımsız T Testi							
		Varyansların eşitliği için levene testi				T	Sig.
		N	Ortalama	F	Sig.		
Yönetici ve Yönetim	Varyanslar eşit dağıldığında	180	12,9167	2,179	,141	-7,160	,000
	Varyanslar eşit dağılmadığında	235	14,8851			-7,231	,000

	N	Ortalama	T	P
X Kuşağı	182	12,9167	-7,160	,000
Y Kuşağı	235	14,8851		

*Varyanslar eşit dağılmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda anlamlık değeri 0,05’den ($p=0,000<0,05$) küçük olduğu için sıfır hipotezi reddedilir. Yönetici ve yönetim beklentileri iki kuşak arasında anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Daha açık bir ifade ile Y kuşağının yönetici ve yönetim beklentisi ortalaması (14,8851), X kuşağının maddi kazanım beklentisi ortalamasından (12,9167) anlamlı şekilde farklı ve fazladır.

5.2.3.9. X ve Y Kuşağı Kadınların Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Beklentilerine Dair Bulgular

H₀: X ve Y kuşağı kadınların performans değerlendirme ve geri bildirim beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma yoktur.

H₉: X ve Y kuşağı kadınların performans değerlendirme ve geri bildirim beklentilerinde anlamlı bir farklılaşma vardır.

X ve Y kuşağı kadınların performans değerlendirme ve geri bildirim beklentilerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t- Testi sonuçları Tablo 5.18’de gösterilmiştir.

Tablo 5.18. X ve Y Kuşağı Kadınların Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Beklentileri T Testi Sonuçları

Bağımsız T Testi							
		Varyansların eşitliği için levene testi				T	Sig.
		N	Ortalama	F	Sig.		
Performans Değerlendirme	Varyanslar eşit dağıldığında	182	9,6044	2,460	,118	-3,454	,001
	Varyanslar eşit dağılmadığında	235	10,6255			-3,512	,000

	N	Ortalama	T	P
X Kuşağı	182	9,6044	-3,454	,001
Y Kuşağı	235	10,6255		

*Varyanslar eşit dağılmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri 0,05'den ($p=0,001<0,05$) küçük olduğu için sıfır hipotezi reddedilir. Performans değerlendirme ve geri bildirim beklentileri iki kuşak arasında anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Daha açık bir ifade ile Y kuşağının performans değerlendirme ve geri bildirim beklentisi ortalaması (10,6255), X kuşağının performans değerlendirme ve geri bildirim beklentisi ortalamasından (9,6044) anlamlı şekilde farklı ve fazladır.

SONUÇLAR VE ÖNERİ

Örgütler tarafından sunulan ürünlerin, hizmetlerin, pazarlama stratejilerinin önemli benzerlikler gösterdiği günümüz dünyasında insan faktörü önemli bir rekabet unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Yaşanan ekonomik, siyasi, sosyal, kültürel pek çok olay ise çalışma hayatının temel yapı taşı olan bireyleri, bireylerin kişilik özelliklerini, bakış açılarını, çalışma anlayışlarını köklü bir değişim ve dönüşüm sürecine sokmaktadır. Aynı kurum bünyesinde ortak amaç etrafında çalışan insanlar farklı beklentilere, çalışma değerlerine sahip olurken bu durum üretim sürecinde bir takım anlaşmazlıkları, fikir ayrılıklarını ve bu doğrultuda ortaya çıkacak verimsizlikleri de beraberinde getirmektedir. Bu aşamada kuşaklar arasındaki farklılıkların saptanması, beklentilerin, hedeflerin farklılığının tespit edilmesi örgütlerin devamlılığı ve üretim sürecinin sorunsuz işlemesi açısından büyük önem arz etmektedir.

Yapılan literatür incelemesi sonucunda kuşakların kariyer beklentilerindeki farklılaşmaları inceleyen çok sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Ancak kariyer beklentilerinin cinsiyet özelinde farklılaştığını vurgulayan ve X ve Y kuşağı kadınların kariyer beklentisini ele alan bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu sebeple X ve Y kuşağı kadınların kariyer beklentilerinin analiz edilmesi, benzerlik ve farklılıkların tespit edilmesi ve bu tespitler sonucu çalışma hayatına, yöneticilere ışık tutmak amacını taşıyan tez çalışmasının bu yönüyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada bir ana hipotez ile kuşakların kariyer beklentilerinde farklılaşma olup olmadığını açıklamayı amaçlayan toplam dokuz alt hipotez oluşturulmuştur. Bu dokuz alt hipotezde X ve Y kuşağı kadınların kariyer beklentilerinden maddi kazanım ve çalışma koşulları beklentilerinin, terfi ve ilerleme beklentilerinin, esnek çalışma beklentilerinin, iş değiştirme eğilimi ve girişimcilik beklentilerinin teknoloji beklentilerinin, sosyal beklentilerinin, eğitim ve gelişim beklentilerinin, yönetici ve yönetim beklentilerinin, performans değerlendirme ve geri bildirim beklentilerinin farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Maddi kazanım ve çalışma koşulları beklentileri hipotezi için uygulanan t testi sonuçları doğrultusunda X ve Y kuşağı kadınların maddi kazanım ve çalışma koşulları beklentilerinde literatürle doğru orantılı olarak anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmıştır. Daha açık bir ifadeyle Y kuşağı kadınların maddi kazanım ve çalışma koşulları beklentilerinin literatürde de belirtildiği üzere daha üst düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Terfi ve ilerleme beklentileri hipotezi için uygulanan t testi sonuçları doğrultusunda X ve Y kuşağı kadınların terfi ve ilerleme beklentilerinde literatürle doğru orantılı olarak anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmıştır. Daha açık bir ifadeyle Y kuşağı kadınların terfi ve ilerleme beklentilerinin literatürde de belirtildiği üzere X kuşağı kadınlara kıyasla daha üst düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Esnek çalışma beklentileri hipotezi için uygulanan t testi sonuçları doğrultusunda X ve Y kuşağı kadınların esnek çalışma beklentilerinde literatürle doğru orantılı olarak anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmıştır. Daha açık bir ifadeyle Y kuşağı kadınların esnek çalışma beklentilerinin literatürde de belirtildiği üzere X kuşağı kadınlarla kıyaslandığı takdirde daha üst düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İş değiştirme eğilimleri ve girişimcilik beklentileri hipotezi için uygulanan t testi sonuçları doğrultusunda ise X ve Y kuşağı kadınların iş değiştirme eğilimleri ve girişimcilik beklentilerinde literatürde belirtildiği gibi anlamlı bir farklılaşmaya rastlanamamıştır. Literatürde ileri sürülen Y kuşağı üyelerinin iş değiştirme ve girişimcilik konusunda X kuşağı üyelerine göre daha yüksek beklentilere sahip olduğu sonucuna bu çalışmada ulaşılamamıştır.

Teknoloji beklentileri hipotezi için uygulanan t testi sonuçları doğrultusunda X ve Y kuşağı kadınların teknoloji beklentilerinde de literatürde belirtildiği gibi anlamlı bir farklılaşmaya rastlanamamıştır. Literatürde ileri sürülen Y kuşağı üyelerinin teknoloji konusunda X kuşağı üyelerine göre daha yüksek beklentilere sahip olduğu sonucuna bu çalışmada ulaşılamamıştır.

Sosyal beklentiler hipotezi için uygulanan t testi sonuçları doğrultusunda X ve Y kuşağı kadınların sosyal beklentilerinde de literatürde belirtildiği gibi anlamlı bir farklılaşmaya rastlanamamıştır. Literatürde ileri sürülen Y kuşağı üyelerinin sosyal beklentiler konusunda X kuşağı üyelerine göre daha yüksek beklentilere sahip olduğu sonucuna bu çalışmada ulaşılamamıştır.

Eğitim ve gelişim beklentileri hipotezi için uygulanan t testi sonuçları doğrultusunda X ve Y kuşağı kadınların eğitim ve gelişim beklentilerinde literatürle doğru orantılı olarak anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmıştır. Daha açık bir ifadeyle Y kuşağı kadınların eğitim ve gelişim beklentilerinin literatürde de belirtildiği üzere X kuşağı kadınlarla kıyaslandığı takdirde daha üst düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetici ve yönetim beklentileri hipotezi için uygulanan t testi sonuçları doğrultusunda X ve Y kuşağı kadınların yönetici ve yönetim beklentilerinde literatürle doğru orantılı olarak anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmıştır. Daha açık bir ifadeyle Y kuşağı kadınların yönetici ve yönetim beklentilerinin literatürde de belirtildiği üzere X kuşağı kadınlarla kıyaslandığı takdirde daha üst düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Performans değerlendirme ve geri bildirim beklentileri hipotezi için uygulanan t testi sonuçları doğrultusunda X ve Y kuşağı kadınların performans değerlendirme ve geri bildirim beklentilerinde de literatürle doğru orantılı olarak anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmıştır. Daha açık bir ifadeyle Y kuşağı kadınların performans değerlendirme ve geri bildirim beklentilerinin literatürde de belirtildiği üzere X kuşağı kadınlarla kıyaslandığı takdirde daha üst düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak yapılan çalışmadaki elde edilen bulgular değerlendirildiğinde X ve Y kuşağı kadınların maddi kazanım ve çalışma koşulları beklentilerinde, terfi ve ilerleme beklentilerinde, esnek çalışma beklentilerinde, eğitim ve gelişim beklentilerinde, yönetici ve yönetim beklentilerinde, performans değerlendirme ve geri bildirim beklentilerinde literatürle doğru orantılı olarak anlamlı düzeyde bir farklılaşma tespit edilirken Y kuşağı kadınların X kuşağı kadınlarla kıyaslandığı takdirde daha yüksek beklentilere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak X ve Y kuşağı kadınların iş değiştirme eğilimleri ve girişimcilik beklentilerinde, teknoloji beklentilerinde ve sosyal beklentilerinde literatürde belirtildiği üzere anlamlı düzeyde bir farklılaşmaya rastlanamamıştır. Literatürde Y kuşağı ve X kuşağı bireyler kıyaslandığında iş değiştirme eğilimi ve girişimcilik beklentilerinde, teknoloji beklentilerinde ve sosyal beklentilerinde de anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu ve Y kuşağının daha yüksek beklentilere sahip olduğu ileri sürülmektedir. Ancak bu tez çalışmasında bu bulgulara rastlanamamıştır.

Yapılan analizler sonucunda altı alt hipotezde öne sürülen beklentilerde ortaya çıkan anlamlı düzeyde farklılaşma göz önünde bulundurularak kuşak yöneticileri tarafından kişilerin maddi içerikli beklentilerinin, çalışma koşullarından, çalışma şartlarından beklentilerinin, eğitim ve gelişim beklentilerinin, yönetsel ve performans değerlendirme beklentilerinin doğru analiz edilmesi, iki kuşak arasında ne gibi farklılıkların olduğunun tespit edilmesi örgütün devamlılığı açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma Gaziantep il ve ilçelerinde yaşamakta olan 1965-1999 yılları arasında doğmuş 23-57 yaş arasındaki kadın katılımcıları içermektedir. Araştırmaya Gaziantep il ve ilçelerinde yaşayan 513.818 X ve Y kuşağı kadın arasından seçilen 417 kadın katılımcı dahil edilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler Gaziantep ili ve burada yaşayan X ve Y kuşağı kadınlar arasından seçilmiş 417 katılımcı ile sınırlıdır. Ayrıca araştırmada erkekler ve 23-57 yaş dışındaki kadınlar kapsam dışı bırakılmıştır, aynı zamanda sektörel bazlı ve demografik bazlı incelemelere bu çalışmada yer verilmemiştir. Bu sebeple yapılacak olan diğer çalışmalarda araştırma evreninin genişletilmesinin, X ve Y kuşağı kadınlar arasındaki kariyer beklentilerinin sektör bazlı ve demografik unsurlar temelinde incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Abrams, J. ve Frank, V. (2014). *The Multigenerational Wokplace: Communicate, Collaborate and Create Community*. California: Corwin.
- Acılioğlu, İ. (2017). *“İş” te Y Kuşağı*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Açıkkol, F. ve Salepçioğlu, M. D. (2019). *Organizasyonlarda Y Kuşağının Davranış, Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Açısından İncelenmesi: Parekende Sektöründe Bir Araştırma*. 21.03.2021 tarihinde <https://surdurulebiliryonetimvekalkinma.aydin.edu.tr/> adresinden erişildi.
- Adamson, S. J., Doherty, N. ve Viney, C. (1998). The Meanings of Career Revisited: Implications for Theory and Practice. *British Journal of Management*, 9, 251-259.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 165-182.
- Adıgüzel, O. ve Erdoğan, A. (2014). Anne Roe ve Holland'ın Kişilik Kuramları ile Shein'in Kariyer Değerlerinin İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(3), 15-25.
- Aka, B. (2017). *Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İzmir.
- Aka, B. (2018). Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma. *Vizyoner Dergisi*, 9 (20), 118-135.
- Akca, N. ve Yılmaz Işıkhani, S. (2017). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin İş Değerleri ve Kariyer Seçimlerinin Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi İle Değerlendirilmesi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(1), 49-70.
- Akdemir, A. ve diğerleri. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 11-42.
- Akgemci, T. ve Kalfaoğlu, S. (2018). X ve Y Kuşaklarının Kariyer Uyum Yetenek Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Lise Öğretmenleri Örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (2), 231-247.
- Akoğlu, D. ve Eroğlu, Ş. (2019). X ve Y Kuşaklarının İş-Yaşam Dengelerinin Demografik Faktörler Açısından İncelenmesi. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 221-243.

- Aksu, B. Ç. ve Doğan, A. (2020). Kuşaklar Açısından Motivasyon Araçlarının ve Kariyer Çapalarının Karşılaştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 2040-2060.
- Aktaş, K. (2015). Genel Anlamda Kariyer ve Kariyer Sorunları. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 26-36.
- Albairaqdar, M. (2019). *Y Kuşağının Kariyer Yönelimi Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Albairaqdar, M. ve Doğanalp, B. (2020). Y Kuşağının Kariyer Yönelimi Üzerine Bir Uygulama. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4 (1), 52-86.
- Allred, B., Snow, C. ve Miles, R. (1996). Characterstiof of Managerial Careers in the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10 (4), 17-27.
- Altınöz, M. ve Çöp, S. (2010). Yetenekli Çalışanların Kariyer Yönetimleri Üzerine Bir İnceleme. *Ankara Üniversitesi Dikimevi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 9 (2), 9-18.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 203-212.
- Alwin, D. F. ve Mccamon, R. J. (2003). *Generations, Cohorts, and Social Change*. New York: Handbook of the Life Course.
- Alwin, D. F. ve Mccamon, R. J. (2007). Rethinking Generations. *Research in Human Development*, 4 (3-4), 219,237.
- Armstrong, P. ve Crombie, G. (2000). Compromises in Adolescents' Occupational Aspirations and Expectations from Grades 8 to 10. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 82-98.
- Armstrong, P. Ve diğerleri (2008). Holland's RIASEC Model as an Integrative Framework for Individual Differences. *Journal of Counseling Psychology*, 55(1), 1-18.
- Arthur, M. (1994). The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (4), 295-306.
- Arthur, M. (2008). Examining Contemporary Careers: A Call For Interdisciplinary Inquiry. *Human Relations*, 61(2), 163-186.
- Arthur, M. ve Lawrence, B. (1984). Perspectives on Environment and Career: An Introduction. *Journal of Occupational Behaviour*, 5 (1), 1-8.
- Ashraf, R. (2018). Multigenerational Employees: Strategies for Effective Management. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 7 (3), 1-3.
- Aslan, S. (2021). Holland'ın Tipolojisi, Bağlanma ve Beş Faktör Kişilik Kuramı Üzerine Bir Derleme Çalışması. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 1127-1150.

- Atılğan, Ö. (2019). İş Yaşamında Farklı Kuşaklardaki İş Güvencesizliği ve İş-Aile Çatışması Algısı. *İş ve İnsan Dergisi*, 6 (1), 1-12.
- Aydemir, D. A. (2018). *Gastronomi ve Mutfak Sanatları Eğitimi Alan Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Beklentileri: Lisans Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Aygenoğlu, K. (2015). *X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Aytem, B. (2016). *Kariyer İçin Adımlar*. St. Clements University: Kolektif.
- Aytemiz Seymen, O. (2004). Geleneksel Kariyerden Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 79-114.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7,1, 231-274.
- Bank of America. (2018). *2018 Better Money Habits Millennial Report*.
- Baruch, Y. (2006). Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, 125–138.
- Basmacı, G., Tektaş, N. ve Tektaş, M. (2020). Kariyer Geleceği Beklentisi ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi. 15.05.2021 tarihinde <https://tektasi.net/wp-content/uploads/2020/05/Kariyer-Gelece%C4%9Fi-Beklentisi-ve-Ya%C5%9Fam-Doyumu-Aras%C4%B1ndaki-%C4%B0li%C5%9Fkinin-Analizi.pdf> adresinden erişildi.
- Batur, H.Z. ve Adıgüzel, O.(2014). Schein'in Kariyer Değerleri Perspektifinde Öğrencilerin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Isparta İli Fen Lisesi Öğrencileri Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 42, 327-348.
- Bayramoğlu, G. (2018). X ve Y Kuşağının Liderlik Davranışı Açısından Karşılaştırılması. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 18 (1), 15-30.
- Baysal Berkup, S. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5 (19), 218-229.
- Becker, K. ve Haunschild, A. (2003). The Impact of Boundaryless Careers on Organizational Decision Making: An Analysis From the Perspective of Luhmann's Theory of Social Systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (5), 713-727.

- Becton, J. B., Walker, H. J. ve Jones Farmer, A. (2014). Generational Differences in Workplace Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44 (3), 1-15.
- Bekmezci, M. (2017). Kuşakların Karşılaştırılması ve İş Dünyasında Y Kuşağına Kurumsal Bir Bakış. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 101-111.
- Bencsik, A., Horvath Csikos, G. ve Juhasz, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8 (3), 90-106.
- Bennet, J., Pitt, M. ve Price, S. (2012). Understanding the Impact of Generational Issues in the Workplace. *Facilities*, 30 (7-8), 278 – 288.
- Bird, A. (1994). Careers as repositories of knowledge: a new perspective on boundaryless careers. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 325-344.
- Bolelli, M. (2019). İş Yaşamındaki Kuşakların Farklılıkları Üzerine Bir İnceleme. G. Telli (Ed.). *Uluslararası İşletme ve Pazarlama Kongresi bildiriler kitabı içinde* (ss. 371-382). İstanbul: Maltepe Üniversitesi.
- Bolland, E. ve Lopes, C. (2014). *Generations and Work*. New York: Palgrave Macmillan.
- Black, S. (2010). Gen Y: Who They Are and How They Learn. 20.03.2021 tarihinde <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ872487.pdf> adresinden erişildi.
- Bristow, D. ve diğerleri. (2011) A Cross-Generational Comparison of Motivational Factors in a Sales Career Among Gen-X and Gen-Y College Students. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31 (1), 77-85.
- Broadbridge, A., Maxwell, G. ve Ogden, S. (2007). Experiences, Perceptions and Expectations of Retail Employment for Generation Y. *Career Development International*, 12 (6), 523-544.
- Bursch, D. (2014). *Managing the Multigenerational Workplace*. UNC Kenan- Flagler Business School Executive Development.
- Bülbül, M. (2021). *Kariyer Çapalarının Kariyer Tatmini Üzerindeki Etkisi: Nevşehir'deki Sınıf Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Büyüköztürk, Ş. ve diğerleri. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- [55]. Büyüksulu, F. (2017). *Z Kuşağının İş Yaşamından Beklentileri Konusunda Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Careher, L. (2014). *Millenials Management: The Essential Guide to Making it Work at Work*. New York: Routledge.

- Cennamo, L. ve Gardner, D. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person Organisation Values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 891 – 906.
- Cevahir,E. (2020). *Spss ile Nicel Veri Analizi Rehberi*. İstanbul: Kıbele Yayınları.
- Chen, P. ve Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (6), 595-615.
- Costa, P., McCrea, R. ve Holland, J. (1984). Personality and Vocational Interests in an Adult Sample. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 390-400.
- Costanza, D. ve Finkelstein, L. M. (2015). Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a There There?. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 308–323.
- Crumpacker, M. ve Crumpacker, J. M. (2007). Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad?. *Public Personnel Management*, 36 (4), 349-369.
- Currie, G., Tempest, S. ve Starkey, K. (2006). New Careers for Old? Organizational and Individual Responses to Changing Boundaries. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (4), 755–774.
- Çakan, S. (2020). *Kariyer Planlaması ve Yönetimi*. Ankara: Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar.
- Çakmak, K. (2011). *Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığına İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Çark, Ö. (2021). Kariyer Seçiminde Sosyo-Bilişsel ve Manevi Yaklaşımlara Bütüncül Bakış. *International European Journal of Managerial Research Dergisi*, 5(1), 158 – 176.
- Çelik, K. (2021). Kariyer Çapaları/Kariyer Değerleri Üzerine Bir Literatür Taraması. Ö. Gökkaya (Ed.). *Uluslararası Marmara Sosyal Bilimler Kongresi bildiriler kitabı içinde*(258-265). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.
- Çelik, M. (2014). *Hizmet Sektöründeki Y Kuşağı Çalışanlarının İş Hayatındaki Beklentileri (İstanbul Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Çemberci, M. ve diğerleri. (2014). Y Neslinin Örgüt Ortamındaki Davranış Farklılıklarının Analizi. *AJIT-e: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 5 (15), 57-74.
- Çerik, Ş. ve Bozkurt, S. (2010). Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 77-97.

- Çetin Aydın, G. ve Başol, O. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 1-15.
- Çetin, C. ve Karalar, S. (2016). X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14 (28), 157-197.
- Çetin, E. (2019). *Spor Yöneticilerinin Baskın Kariyer Çapalarının Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukale Üniversitesi, Denizli.
- Çevik Tekin, İ. ve Akgemci, T. (2016). Y Kuşağı Çalışanların İş Değerlerinin Araştırılması: Konya İli Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 15-52.
- Çinkır, A. (2018). *Z Kuşağının Gelecekteki Çalışma Yaşamında Ödüllendirme Açısından Ortaya Çıkan Beklentileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Dany, F., Mallon, M. ve Arthur, M. (2003). The Odyssey of Career and the Opportunity for International Comparison. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (5), 705–712.
- Deal, J. J., Altman, D. G. ve Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *J Bus Psychol*, 25, 191–199.
- Değirmenci, B. (2018). *Y Kuşağının Yaşam Tarzının Kariyer Değerleri Üzerindeki Rolü: Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Delcompo, R. G. ve diğerleri. (2011). *Managing the Multi-Generational Workforce: From the GI Generation to the Millenials*. New York: Routledge.
- Deloitte. (2011). *Generation Y Changing with the Times*.
- Deloitte, (2013). *Y Kuşağı İnovasyon Araştırması*.
- Demir, S. (2022). Comparison of Normality Tests in Terms of Sample Sizes under Different Skewness and Kurtosis Coefficients. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 9(2), 397-409.
- Demirkaya, H. ve diğerleri. (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), 186-204.
- Deneçli, C. ve Deneçli, S. (2012). Nabza Göre Şerbet Kuşağına Göre Etkinlik, Eğlencelinin Pazarlanması ve Kuşak. *Pİ Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, (40), 29-33.
- Dereli, B. ve Toruntay, H. (2015). Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetim. *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, Tartışma Metinleri*, 03 (05).

- Desy, J. R., Reed, D. A. ve Wolanskyj, A. P. (2017). Milestones and Millennials: A Perfect Pairing of Competency-Based Medical Education and the Learning Preferences of Generation Y. *Mayo Foundation for Medical Education and Research*, 92(2), 243-250.
- Doğan, T. ve Gülay, İ. (2019). Y Kuşağının Girişimcilik Eğiliminin Belirlenmesi ve Stratejik Yönetim: Telekomünikasyon Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (2), 703-717.
- Dose, J. (1997). Work Values: An Integrative Framework And Illustrative Application to Organizational Socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 219-240.
- Dönmez, S. (2020). *Öğretim Elemanlarının Kariyer Çapalarının İncelenmesi: İstanbul Medeniyet Üniversitesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Dönmezoğulları, C. (2020). *Kariyer Yapılandırma Kuramına Dayalı Psikoeğitim Programının Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Kararı ve Güçlü Yönler Öz Yeterlilik Düzeylerine Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Durmuş, A. F., Otlı, F. ve Özkan, Ö. (2019). Sosyal Bilişsel Kariyer Teorisi Ve Öğrencilerin Serbest Muhasebeci Mali Müşavir Olma Hedefleri: İnönü Üniversitesi Uygulaması, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 18 (4), 1381-1398.
- Düzgün, A. (2020). Y ve Z Kuşaklarının İş Hayatından Beklentilerinin Karşılaştırılması. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (1), 218-241.
- Dziewanowska, K., Pearce, A. ve Zupan, N. (2016). Generation Y's Expectations of their Future Employment Relationships Pose a Challenge for their Employers. *Journal of Human Resource Management*, 19 (1), 1-12.
- Ekşili, N. ve Antalyalı, Ö. L. (2017). Türkiye'de Y Kuşağı Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma: Okul Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Humanities Sciences*, 12 (3), 90-111.
- Ekşili, N., Ünal, Z. ve Batur, H. Z. (2014). İş Yaşamında X Kuşağı Yöneticilerin Algılama Farklılığından Kaynaklanan Performans Değerlendirmeleri Üzerine Bir Araştırma. *International Conference in Economics, September (03-05)*, 1-9.
- Elitok, Y. (2012). *Bireysel Kariyer Platosu Oluşumuna Etki Eden Faktörlerin Analizi, Bingöl Üniversitesi'ne Bağlı Meslek Yüksek Okulları Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Erden Ayhün, S. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 93-112.

- Ergün, A. (2019). Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı Açısından STEM Kariyer İlgisine Cinsiyetin Etkisi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(14), 1284-1311.
- Ergün, E. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Erickson, T. (2010). *What's Next Gen X?: Keeping Up, Moving Ahead and Getting the Career You Want*. Boston: Harvard Business Press.
- Eryılmaz, A. ve Mutlu, T. (2017). Yaşam Boyu Gelişim Yaklaşımı Perspektifinden Kariyer Gelişimi ve Ruh Sağlığı. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 9(2), 227-249.
- Evlek, M. (2019). *Çalışma Hayatında Kuşaklararası Çatışma: Almanya ve Türkiye'de Z Kuşağı Üzerine Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Feldman, D. ve Bolino, M. (1996). Carers Within Careers: Reconceptualizing The Nature of Career Anchors and Their Consequences. *Human Resource Management Review*, 6 (2), 89-112.
- Fındıkcı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Fidan, T., Öztürk Fidan, ve Öztürk, H. (2018). Meslek Yüksekokulu Öğrenci ve Mezunlarının Kariyer Seçimlerine Etki Eden Faktörler ile Kariyer Beklentileri: Öz yeterliğin Aracı Rolü. *Yükseköğretim Dergisi*, 8(3), 249-263.
- Galetic, L., Klindzic, M. ve Braje, I. (2016). Millenials Career Expectations: Exploring Attitudes and Individual Differences in Croatia. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering*, 10 (6), 1876-1879.
- Gallup, (2016). *How Millennials Want to Work and Live*.
- Gibson, J. W., Greenwood, R. A. ve Murphy, E. F. (2009). Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management*, 1-8.
- Giden, B. (2019). *X ve Y Kuşak İnsan Kaynakları Çalışanlarında İş Tatmini: Sakarya İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Giray Yakut, S. ve Yıldız, M. L. (2020). X ve Y Kuşaklarının İş Değerlerinin Karşılaştırılması: Türkiye'de Beyaz Yakalılar Üzerinde Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 42 (1), 43-62.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39 (2), 98-103.
- Global Web Index. (2018). *Generation X: Examining the Lifestyle, Attitudes and Digital Behaviors of Generation X*. Audience Report.

- Göktaş, P. (2017). Kuşakların Kariyer Yaklaşımları İle İlişkilendirilmesine Yönelik Bir Çalışma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (16), 373-393.
- Göktaş, P. ve Değirmenci, B. (2018). Y Kuşağının Yaşam Tarzı ve Kariyer Değerleri Üzerine Bir Araştırma. Akçakanat, T. ve diğerleri. (Ed.), 6. *Örgütsel Davranış Kongresi bildiriler kitabı içinde*, (ss. 139-148). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Gündoğdu, P. (2019). *Y Kuşağının İş Yaşamıyla İlgili Motivasyonu ve Kariyer Algısı Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?. *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (1), 39-57.
- Gürsoy, D., Maier, T. A. ve Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448-458.
- Hartung, P. ve Taber, B. (2008). Career Construction and Subjective Well-Being. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 75-85.
- Hauw, S. ve Vos, A. (2010). Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations?. *J Bus Psychol*, 25, 293-302.
- Haynes, B. P. (2011). The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13 (2), 98-108.
- Herr, E. (2001). Career Development and Its Practice: A Historical Perspective. *The Career Development Quarterly*, 49(3), 196-211.
- Hershat, A. ve Epstein, M. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *J Bus Psychol*, 25, 211-223.
- Holland, J. (1996). Exploring Careers with a Typology, *American Psychologist*. 51(4), 397-406.
- Howe, N. ve Strauss, W. (1992). *The New Generation Gap*. 20.03.2021 tarihinde <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1992/12/the-new-generation-gap/536934/> adresinden erişildi.
- Howe, N. ve Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Amerika: Vintage Books.
- Howe, N. ve Strauss, W. (2007). *Helicopter Parents in the Workplace*. 20.03.2021 tarihinde <http://steincareerconsulting.com/wp-content/uploads/2013/10/Helicopter-Parents-in-the-Workplace-NGEN-Howe-Strauss.pdf> adresinden erişildi.

- Hsu, M. Ve diğerleri. (2003). Perceived Career Incentives and Intent to Leave. *Information & Management*, 40 (2003), 361–369.
- Igbaria, M., Greenhaus, J. H. ve Parasuraman, J. (1991). Career Orientations of MIS Employees: An Empirical Analysis. *MIS Quarterly*, 15 (2), 151-169.
- Inkson, K. ve diğerleri. (2012). Boundaryless Careers: Bringing Back Boundaries. *Organization Studies*, 33 (3), 323-340.
- Işık, E. (2010). *Sosyal Bilişsel Kariyer Teorisi Temelli Bir Grup Müdahalesinin Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Kararı Yetkinlik ve Mesleki Sonuç Beklenti Düzeylerine Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Ituma, A. ve Simpson, R. (2006). Moving Beyond Schein’s Typology: Individual Career Anchors in the Context of Nigeria. *Personnel Review*, 36 (6), 978-995.
- İmamoğlu, S. Z. Keskin, H. ve Erat, S. (2004). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, 11 (1), 167-176.
- İnce, F. (2018). *Kuşaklar Arası Etkin İletişim ve Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- İnce, F. (2018). Z Kuşağının Girişimcilik Eğilimi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 105-113.
- İrmiş, A. ve Bayraktar, S. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1 (1-2), 177-186.
- İş Dünyasının Z Kuşağı ile İmtihanı. (2016, 2-8 Ekim). *Para- Haftalık Ekonomi Dergisi*. 56-57.
- İzmirlioğlu, K. (2008). *Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Kaifi, B. A. ve diğerleri. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*, 7 (24), 88-93.
- Kağnıcıoğlu, D., Duyan, E. C. ve Etcı, H. (2018). Y Kuşağının Kariyer Değerleri ve Kişilik Özelliklerinin Araştırılması ve Karşılaştırılması. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 20 (4), 61-90.
- Kale, E. ve Özer, S. (2012). İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 173-196.

- Kaleli, B., ve Yalçın, B. (2021). Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle İş Değerleri İlişkisinin Kuşaklar Kapsamında Analizi. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 87-109.
- Kamaşak, R. ve Bulutlar, F. (2010). Kişilik, Mesleki Tercih ve Performans İlişkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 119-126.
- Kanbur, E. ve Şen, S. (2017). X ve Y Kuşağı Çalışanlarının Kariyer Uyum Yetenekleri ve Kariyer Tatmini Açısından Karşılaştırılması. *Turkish Studies*, 12 (12), 115-134.
- Kara, A. (2016). *Kariyer Uyumluluğu Programının RPD Öğrencilerinin Kariyer Uyumluluk Düzeyleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Karabekir, M., Mert Şencan, M. N. ve Tozlu, E. (2016). Y Kuşağının Girişimcilik Algısının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. *International Journal of Academic Value Studies*, 2 (4), 59-67.
- Karacan Özdemir, N. (2018). Kariyer Yapılandırma Görüşmesi: Nitel Bir Değerlendirme Aracı ve Kariyer Danışma Yöntemi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(6), 1071-1081.
- Karaçetin, M. ve Akbaş, L. (2019). Yönetimin Yeni Yüzü: Z Kuşağının Yönetim Tarzı Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7 (16), 239-255.
- Karasar, N. (1982). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Ankara: MATBAŞ Matbaacılık.
- Kavak, A. B. (2020). *Z Kuşağı Çalışanların Çalışma Değerlerinin Belirlenmesine Yönelik Ankara İlinde Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi, Ankara.
- Kaygın, E. ve Zengin, Y. (2019). *Kariyer Temel Kavramlar, Yönetimi, Güncel Konular*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Kazancı Tolu, D. (2019). *Y Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve İşten Beklentileri ile Yöneticilerin Bu Kavramları Algısı Arasındaki Farklar (Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 129-139.
- Keleş, H. N. (2013). Girişimcilik Eğiliminin Kuşak Farkına Göre İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (26), 23-43.
- Kelgökmen İliç, D. ve Yalçın, B. (2017). Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları. *Journal of Yaşar University*, 12 (46), 136-160.

- Kıpık, İ. (2018). *Spor Yöneticiliği Bölümü Öğrencilerinin Sahip Oldukları Mesleki Kişilik Tiplerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi (Akdeniz Üniversitesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Mustafa Kemal Üniversitesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kızıldağ, D. (2019). Z Kuşağı Hangi Beklentilerle İş Yaşamına Giriyor? Seçme ve Yerleştirme Sürecine İlişkin Bir Değerlendirme. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32-46.
- Knight, D., Crutsinger, C. ve Kim, H. (2006). The Impact Of Retail Work Experience, Career Expectation, And Job Satisfaction on Retail Career Intention. *International Textile & Apparel Association*, 24, 1-14.
- Koca, A. (2009). *Üniversite Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri İle Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesi'nde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Kolnhofer Derecskei, A., Reicher, R. ve Szeghegyi, A. (2017). The X and Y Generations' Characteristics Comparison, *Acta Polytechnica Hungarica*, 14 (8), 107-125.
- Konakay, G. (2018). Y Kuşağı Değerlerinin Kariyer Tercihleri Açısından İncelenmesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 13 (1), 79-92.
- Kong, H. (2014). Generation Y, what are the predictor and outcomes of their career expectation?. *Proceedings of the G20 First East-West Dialogue on Tourism and the Chinese Dream Konferansı bildiriler kitabı içinde* (ss. 50-57).
- Kong, H., Wang, S. ve Fu, X. (2015). Meeting Career Expectation: Can it Enhance Job Satisfaction of Generation Y?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (1), 1-27.
- Korkmaz, E. (2019). *Kuşakların İncelenmesi ve "Y" Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Köse, S., Oral, L. ve Türesin Tetik, H. (2014). Y Kuşağının Birinci ve İkinci Yarısında İş Değerlerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma. *HUMANITAS*, (3), 149-166.
- Kubat, U. Ve Kuruüzüm, A. (2010). İş Değerleri İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Yapısal Denklem Modelleme Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (3), 487-505.
- Kuijpers, M. ve Scheerens, J. (2006). Career Competencies for the Modern Career. *Journal of Career Development*, 32 (4), 303-319.
- Kupperschmidt, B. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *Health Care Manager*, 19 (1), 65-76.

- Kupperschmidt, B. (2006). Addressing Multigenerational Conflict: Mutual Respect and Carefronting as Strategy. *OJIN: The Online Journal of Issues in Nursing*, 11 (2), 1-14.
- Kuyucu, M. (2017). Y Kuşağı ve Teknoloji: Y Kuşağının İletişim Teknolojilerini Kullanma Alışkanlıkları. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5 (2), 845-872.
- Kyles, D. (2005). Managing Your Multigenerational Workforce. *Career Skills- Strategies Finance*, 53-55.
- Lancaster, L. ve Stillman, D. (2002). *The Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: HarperCollins Publisher.
- Latif, H. ve Serbest, S. (2014). Türkiye’de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2 (4), 131-160.
- Lester, S. W. ve diğerleri. (2012). Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3) 341–354.
- Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How Social Networks From The Concept of The World Without Borders (The Case of Lithuania). *Limes*, 3 (2), 170-183.
- Lewis, L. F. ve Wescott, H. D. (2017). Multi-Generational Workforce: Four Generations United in Lean. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(3). 1-14.
- Lin, C. (2012). Modeling the Relationship Among Perceived Corporate Citizenship, Firms' Attractiveness, and Career Success Expectation. *J Bus Ethics*, 105, 83-93.
- Luscombe J., Levis, I. ve Biggs, H. C. (2013). Essential elements for recruitment and retention: Generation Y. *Education + Training*, 55 (3), 272 – 290.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L. ve Ng, E. S. W. (2014). How Have Careers Changed? An Investigation of Changing Career Patterns Across four Generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30 (1), 8– 21.
- Macky, K., Gardner, D. ve Forsyth, S. (2008). Generational Differences at Work: Introduction and Overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 857-861.
- Magni, F. ve Manzoni, B. (2020). Generational Differences in Workers’ Expectations: Millennials Want More of the Same Things. *European Management Review*, 1, 1-14.
- Mannheim, K. (1952). *The Problem of Generations*. New York: Routledge.
- Manpower Group (2020). *Millennial Careers: 2020 Vision*.
- Mayrhofer, W. ve diğerleri. (2004). Careers and Human Resource Management—a European Perspective. *Human Resource Management Review*, 14, 473–498.

- McCrindle, M. (2011). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Australia: [185]. McCrindle Research Pty Ltd.
- Mert, G. ve Neslihanoglu, S. (2020). Y Kuşağının Kariyer Algısı ve Gelecek Beklentisi: Kocaeli Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (2), 927-945.
- Metin, S. ve 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.
- Metz, A. J., Fouad, N. ve Ihle-Helledy, K. (2009). Career Aspirations and Expectations of College Students Demographic and Labor Market Comparisons. *Journal of Career Assessment*, 17 (2), 155-171.
- Montana, P. J. ve Petit, F. (2008). Motivating And Managing Generation X And Y On The Job While Preparing For Z: A Market Oriented Approach. *Journal of Business & Economics Research*, 6 (8), 35-40.
- Murphy, S. A. (2007). *Leading a Multigenerational Workforce*. Washington: AARP.
- Muslu, A. ve Öner, M. B. (2016). Yenileşimci İşletmeler İçin Birbirlerinden Tamamen Farklı Özelliklere Sahip X ve Y Kuşakları Arasındaki Etkin Bir İletişim Sağlanmasının Gerekliği. *15. Ulusal İşletmecilik Kongresi bildiriler kitabı içinde* (ss. 367-373). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Ng, E., Schweitzer, L. ve Lyons, S. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *J Bus Psychol*, 25, 281-292.
- Nicholson, N. (1996). Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in the Information Age. *The Academy of Management Executive*, 10 (4), 40-51.
- Nişancı, Z. N. ve Yıldırım, E. (2017). Örgütsel Bağlılık: X ve Y Kuşağı Arasındaki Farklılıklar. *Eurasian Conference on Language & Social Sciences bildiriler kitabı içinde*, (ss. 259-281), Antalya.
- Notter, J. (2002). *Generational Diversity in the Workplace*. Notter Consulting.
- Oblinger, D. ve Oblinger, J. (2005). *Educating The Net Generation*. Brockport Bookshelf.
- Olçay, A. ve Düzgün, M. (2016). Turizm Eğitimi Gören Öğrencilerin Meslek Seçimlerinin Kariyer Çapaları İle Uygunluğunun Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24 (3), 1127-1148.
- Onay, M. ve Vezneli, Z. (2012). Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer: Akademisyenlerin Kariyer Yaşamı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (1), 193-202.

- Orpen, C. (1994). The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success, *International Journal of Manpower*, 15 (1), 27 – 37.
- Öge, S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Ölçer, F. (1997). İşletmelerde Kariyer Yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 30 (4), 87-103.
- Öz, Ü. (2015). *XYZ Kuşaklarının Özellikleri ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Özen, R., Erkekli, S. ve Yavuz, E. (2020). X, Y ve Z Kuşaklarının Kariyer Algılarına Yönelik Metafor Algıları Üzerine Bir Çalışma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8 (5), 4333-4363.
- Özkan, G. (2017). *Küresel Eğilimler Doğrultusunda İşin Geleceği: Y Kuşağının Beklentileri ve Kamu İstihdam Kurumlarının Rolü*. Uzmanlık Tezi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Ankara.
- Özkan, M. (2017). *Öğretmen Adaylarının Psikolojik Sağlamlık, Duygusal Zeka Özellikleri ve Kariyer Geleceği Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- [Özkan, S. (2010). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılığı ve İş Değerleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Öztürk, U. C. (2017). Kariyerde Kuşak vs. Toprak: Kariyer Algısında Doğulan Coğrafi Konum ve Kuşağın Etkisi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5 (5), 155-166.
- Özyılmaz Misican, D. (2017). Değişimin Ortaya Çıkardığı Yeni Kuşağın Değişen Kariyer Algısı: Bilişim Sektörü Uygulaması. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 8 (1), 118-137.
- Parry, E. (2014). *Generational Diversity at Work: New Research Perspectives*. New York: Routledge.
- Parry, E. ve Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, (13), 79–96.
- Patton, W., ve McMahon, M. (2014). *Career Development and Systems Theory; Connecting Theory and Practice* (3rd ed.). Rotterdam: Sense Publishers.
- Perrone, K. ve diğerleri. (2010). A Longitudinal Examination of Career Expectations and Outcomes of Academically Talented Students 10 and 20 Years Post–High School Graduation. *Journal of Career Development*, 36 (4) 291-309.
- Phillips, K. E. (2019). *Managing Millennials: The Ultimate Handbook for Productivity, Profitability and Professionalism*. New York: Routledge.

- Pilavcı, D. (2007). *Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Reeves, T. (2007). *The Generational Differences Matter In Instructional Desing?*. The University of Georgia.
- Robinson, S., Murrells, T. ve Clinton, M. (2006). Highly Qualified and Highly Ambitious: Implications for Workforce Retention of Realising the Career Expectations of Graduate Nurses in England. *Human Resource Management Journal*, 16 (3), 287–312.
- Ros, M., Schwartz, S. ve Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 49–71.
- Sarioğlu, E. B. (2018). *Y'leri Anla Değiştirme: Kurumsal Hayatta Milenyum Kuşağı ve İletişim*. İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.
- Sarioğlu, E. B. ve Özgen, E. (2017). Z Kuşağı: İş Dünyası Yakın Geleceğin İş Gücünü Ne Kadar Tanıyor?. *Researcher: Social Science Studies*, 5 (4), 242-253.
- Seçer, B. ve Çınar, E. (2011). Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri. *Yönetim ve Ekonomi*, 18 (2), 49-62.
- Savickas, M. (2012). Life Design: A Paradigm for Career Intervention in the 21st Century. *Journal of Counseling & Development*, 90, 13-19.
- Sever İşçimen, D. (2012). *Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Sevinç, A. ve Siyez, D. (2018). Öğrenci Kariyer Yapılandırma Envanteri'nin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 157-168.
- Seyidoğlu, H. (2003). *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*. İstanbul: Güzem Can Yayınları.
- Shragay, D. ve Tziner, A. (2011). The Generational Effect on the Relationship between Job Involvement, Work Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27 (2), 143-157.
- Sing, A. P. ve Dangmei, J. (2016). Understanding the Generation Z: The Future Workforce. *South - Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3 (3), 1-5.
- Smart, R. (1998). Career Stages in Australian Professional Women: A Test of Super's Model. *Journal Of Vocational Behavior*, 52, 379–395.

- Smola, K. W. ve Sutton, C. D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.
- Solmaz, B. (2017). *Kuşaklar ve Çalışma Değerleri: X ve Y Kuşağı Akademik Personelinin Çalışma Değerlerine Bakışı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Solmaztürk, A. B. ve Gürer, A. (2020). Kariyer Uyum Yeteneklerinin X, Y ve Kuşakları Bakımından İncelenmesi: Bir Alan Araştırması. *Turkish Studies- Social Sciences*, 15 (3), 1471-1487.
- Sönmez Korkmaz, H. (2019). *Toplumsal Cinsiyet Ayrımı ve Örgütsel Adaletin Kariyer Beklentisi Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Spiro, C. (2006). Generation Y in the Workplace. *Workplace Transformation*, 16-19.
- Srinivasan, V. (2012). Multi Generations in the Workforce: Building Collaboration. *IIMB Management Review*, 24, 48-66.
- Strauss, W. Ve Howe, W. (1997). *The Fourth Turning: What The Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous With Destiny*. Newyork: Broadway Books.
- Sullivan, S.ve Arthur, M. (2006). The Evolution of the Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 19–29.
- Sullivan, S. ve diğerleri. (2009), Using the Kaleidoscope Career Model to Examine Generational Differences in Work Attitudes. *Career Development International*, 14 (3), 284 – 302.
- Super, D. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282-298.
- Süral Özer, P., Eriş, E. D. ve Timurcanday Özmen, Ö. N. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (38), 123-142.
- Şenturan, Ş. ve diğerleri. (2016). X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine Bir İnceleme. *Business and Economics Research Journal*, 7 (3), 171-182.
- Tanç, S. (1999). *Benlik Değeri, Umutsuzluk ve Kariyer Beklentileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tang, M., Pan, W. ve Newmeyer, M. (2008). Factors Influencing High School Students' Career Aspirations. *Professional School Counseling*, 11 (5), 285-295.
- Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital: How The Net Generation is Changing Your World*, New York: Mc-Graw Hill Education.

- Taş, H. Y., Demirdöğmez, M. ve Küçükoğlu, M. (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7 (13), 1031-1048.
- Taş, H. Y. ve Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzı ve Bir İşletme Örneği. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11 (18), 643-675.
- Taşlıyan, M., Arı, N. ve Duzman, B. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 231-241.
- Taşlıyan, M., Eyitmiş, A. ve Gündüğü, E. (2015). Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor?. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 19-32.
- Tolay, E. (2020). Paternalist Liderlik Beklentisi: Y Kuşağı İşletme Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*, 35 (1), 123-139.
- Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace*. University of Minnesota: Research and Training Center on Community Living.
- Toprakçı Alp, G. ve diğerleri. (2019). Çalışma Hayatında Y ve Z Kuşağının Motivasyonel Farklılıkları. *Proceedings on 2nd International Conference on Technology and Science*. 803-810.
- Toruntay, H. (2011). *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Törocsik, M., Szucs, K. ve Kehl, D. (2014). How Generations Think: Research on Generation Z. *Acta Universitatis Sapientiae, Communicatio*, 1, 23-45.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.
- Tunçer Helvacıoğlu, E. ve Fırın, S. (2019). X ve Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Araçlarının Karşılaştırılması. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29 (2), 203-210.
- Turak Kaplan, B. ve Çarıkçı, İ. H. (2018). İş Dünyasında Jenerasyonlar: X, Y ve Z Jenerasyonları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (1), 25-32.
- Tutgun Ünal, A. ve Deniz, L. (2020). Sosyal Medya Kuşaklarının Sosyal Medya Kullanım Seviyeleri ve Tercihleri. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15 (22), 1289-1319.
- Türk, A. (2017). *Y Kuşağı*. İstanbul: Kafekültür Yayıncılık.

- Türkkahraman, M. ve Şahin, K. (2010). Kadın ve Kariyer. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 75-88.
- Twenge, J. M. ve Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 862 – 877.
- Twenge, J. M. ve diğerleri. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36 (5), 1117-11142.
- Ulaş Kılıç, Ö. (2019). Kariyer Gelişiminde Yeni Yaklaşımlar: Örnek Vaka İncelemeleri İle Planlanmış Şans Kuramı ve Kariyer Yapılandırma Kuramı. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 51, 356-385.
- Usta, Ö. (2014). *Kuşak Farkının İş Değerleri Üzerindeki Etkisini İncelemek Üzere Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Uysal, S. (2019). *Z Kuşağının Çalışma Hayatından Beklentileri: Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Yalova.
- Ünlü, G. ve Çiçek, H. (2019). Z Kuşağının Kariyer Beklentileri: Lise Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22 (2), 447-458.
- Üzüm, B. ve Şenol, L. (2019). X- Y- Z Kuşağı Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma. *V. European Congress on Economic Issues*. 174-186.
- Valentine, D. B. ve Powers, T. L. (2013). Generation Y values and lifestyle segments. *Journal of Consumer Marketing*, 30 (7), 597 – 606.
- Valickas, A. ve Jackstatie, K. (2017). Different Generations Attitudes Towards Work and Management in the Business Organizations. *Human Resources Management & Ergonomics*, 11, 108-119.
- Vergiliel Tüz, M. (2003). Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar. *Uludağ Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (4), 169-176.
- Yahşi, Ö. (2018). *İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Kariyer Giriş Evresinde Yaşadıkları Sorunlar ve Çözüm Yolları (İlk 5 Yıl)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yang, S. ve Guy, M. E. (2006). Gen X'ers Versus Boomers Work Motivators and Management Implications. *Public Performance & Management Review*, 29 (3), 267–284.
- Yarnall, J. (1998). Career anchors: results of an organisational study in the UK, *Career Development International*, 3 (2), 56 – 61.
- Yazıcı, S. (2019). *Z Kuşağının İş Yaşamına İlişkin Beklentileri, İş ve Meslek Tercihlerine İlişkin Algılamaları ile X ve Y Kuşağına Mensup İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Z Kuşağına İlişkin*

Beklenti ve Algılamaları Üzerine Sağlık Sektöründe Görgül Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Yıldırım, S. ve Güvenç, D. (2020). Z Kuşağının Çalışma Ortamı Beklentilerine İlişkin Bir Araştırma. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (1), 57-76.

Yıldız Contuk, F. ve Nas, Y. (2019). Y Kuşağının İstihdam Beklentileri Üzerine Bir İnceleme: Fethiye Ali Sıtkı Mefharet Koçman Meslek Yüksekokulu Örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15 (2), 484-502.

Young, S. J. ve diğerleri. (2013). Generational Differences and Job Satisfaction in Leisure , Services. *Managing Leisure*, 18 (2), 152–170.

Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (45), 342-353.

Zemke, R., Raines, C. ve Filipczak, B. (2013). *Generations at Work: Managing the Clash at Boomers, Gen Xers and Gen Yers in the Workplace*. Library of Congress Cataloging in Publication Data.

Zhao, H. ve diğerleri. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647–680.

www.tdk.gov.tr. (2021). Türk Dil Kurumu. 15.02.2021 tarihinde www.tdk.gov.tr. adresinden erişildi.

www.tuik.gov.tr. (2021). *Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları*. 05.04.2021 tarihinde [1]. www.tuik.gov.tr. adresinden erişildi.

www.tuik.gov.tr. (2021). *İşgücü İstatistikleri*. 05.04. 2021 tarihinde www.tuik.gov.tr. adresinden erişildi.

EKLER**Ek-1: KARİYER BEKLENTİSİ ANKETİ**

Değerli anket katılımcısı, Bu anket Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Yüksek Lisans Tez çalışmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar sadece bu çalışma kapsamında kullanılacak ve üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacaktır. Çalışmanın sonuçlarının güvenilir ve geçerli olması için tüm sorulara eksiksiz ve sizin için en uygun cevabı vermeniz önem taşımaktadır. Katılımınız ve katkılarınız için teşekkür ederim.

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1-Çalışma hayatında en önemli unsur yüksek maaş/ücrettir.					
2-İşyeri ve yönetimle ilgili önemli kararlar yöneticiler tarafından alınmalıdır.					
3-Başarılı çalışanlar kısa süredir çalışıyor olsalar dahi terfi ettirilmelidir.					
4-Kişilerin kariyerinden kendileri sorumludur, çalışan kurum sorumlu değildir.					
5-Mesai saatlerinin esnek olması gerekmektedir.					
6-İşyerinde huzurlu bir çalışma ortamı çok da gerekli değildir.					
7-İşyerinde internet erişiminin kısıtlanmaması önemlidir.					
8-Sık geri bildirimde bulunmak kişiye güvenilmediği algısı yaratır.					
9-Kişiler kendi işini kurduğu takdirde başarılı olabilir.					
10-Sık performans değerlendirme kişinin motivasyonunu olumsuz etkiler.					
11-İşyerinde takım halinde çalışmak motive edicidir.					
12-Çalışma saatleri sabah 08:00 akşam 17:00 arası olmalıdır.					
13-Maaş/ücrete ek olarak prim vb. ödemeler motive edicidir.					
14-İşle ilgili gösterilen çabaların takdir edilmesine gerek yoktur, çaba göstermek çalışanın görevidir.					

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
15-Çalışılan kurum kişinin kariyerini geliştirmeli ve ileri taşımalıdır.					
16-Sürekli internet erişimi işyerinde verimsizliğe yol açar					
17-Belirli işler internet üzerinden ve işyeri dışından gerçekleştirilebilmelidir.					
18-Terfi sistemi çalışılan zamanla doğru olarak yapılmalıdır.					
19- Her çalışan işyeri ve yönetimle ilgili eleştirileri ve önerilerini sunabilmelidir.					
20-Kişinin kendi işini kurması önemli riskler barındırmaktadır.					
21-Çalışılan kurumda sunulan eğitim ve gelişim fırsatları önemlidir.					
22-İşyerinde bireysel çalışmak takım halinde çalışmaktan daha verimlidir.					
23- Çalışılan kurumun teknolojik bir alt yapıya sahip olması önemlidir					
24-İşyeri dışında çalışılması verimliliği olumsuz etkiler.					
25-Çalışma arkadaşları tarafından sevmek önemlidir.					
26-Yemek, yol vb. ihtiyaçların işyeri tarafından karşılanması gerekli değildir.					
27-Kişi daha iyi bir maaş ve pozisyon teklifi aldığında çalışılmakta olduğu işyerinden ayrılabilir.					
28-Çalışılan kurumda eğitim verilmesi gerekli değildir.					
29-Çok çalışmanın karşılığında terfi ile ödüllendirilmek memnuniyet vericidir					
30-Çalışma arkadaşlarıyla iş dışında iletişim kurmak gerekli değildir.					
31-İşle ilgili gösterilen çabalar yönetim tarafından takdir edilmelidir.					
32-Çalışılan kurumun teknolojik bir alt yapıya sahip olması gerekli değildir.					

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
32-Çalışılan kurumun teknolojik bir alt yapıya sahip olması gerekli değildir.					
34-Kişinin daha iyi bir maaş ve pozisyon teklifi aldığında çalışmakta olduğu iş yerinden ayrılması etik değildir.					
35-Sık geri bildirim verilmesi motive edicidir.					
36-Çalışma yaşamında hırslı olmak ve çabuk yükselmeye çalışmak uygun değildir.					

Yaşınız:

1-() 43-57 yaş arası

2-() 23-42 yaş arası

Medeni Durumunuz:

1-() Evli

2-() Bekâr

3-() Dul/Boşanmış

Eğitim Düzeyiniz:

1-() Okur yazar

4-() Lise Mezunu

2-() İlkokul Mezunu

5-() Üniversite Mezunu

3-() Ortaokul Mezunu

6-() Lisansüstü mezunu

Mesleğiniz:

1-() Öğrenci

7-() Emekli

2-() Yönetici

8-() Tarım,ormancılık, su işlerinde çalışan

3-() Profesyonel meslek mensupları

9-() Sanatkârlar

4-() Teknisyen, tekniker

10-() Nitelik gerektirmeyen işlerde çalışan

5-() Büro hizmetlerinde çalışan

11-() Silahlı kuvvetler mensubu

6-() Hizmet ve satış elemanı

12-() Tesis ve makine operatörleri/montajcı

Gelir durumunuz:

1-() 3.000 ve aşağı

3-() 5.001- 7.000 arası

2-() 3.001-5.000 arası

4-() 7.001 ve üzeri

Mesleki Deneyim Süreniz:

1-() 0-5 yıl arası

2-() 6-11 yıl arası

3-() 12-17 yıl arası

4-() 18 yıl ve üzeri