



**T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**GÜNCEL KARİYER YAKLAŞIMLARI VE Z
KUŞAĞI: BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

**Özgenur ÇAĞLAYANKAYA
195017026**

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Betül YILMAZ

Bandırma 2022

T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

GÜNCEL KARİYER YAKLAŞIMLARI VE Z
KUŞAĞI: BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Özgenur ÇAĞLAYANKAYA
195017026

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Betül YILMAZ

Bandırma 2022



ETİK BEYAN SAYFASI

TÜRKİYE CUMHURİYERİ
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığım ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (.././20..)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı ve Soyadı

.....

İmzası

.....

ÖZET

GÜNCEL KARIYER YAKLAŞIMLARI VE Z KUŞAĞI: BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Özgenur ÇAĞLAYANKAYA

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler 1990'lı yıllardan bu yana hız kazanmış ve hem örgütlerin hem de bireylerin kariyer yaklaşımlarını derinden etkilemiştir. Tekno küresel bir dünya da doğan Z Kuşağı bireylerinin iş gücü piyasasında yer almaya başlamasıyla çalışma hayatında değişim ve yenilikler yaşanmaktadır. Yaşanan değişim ve yenilikler neticesinde çalışma hayatında esneklik, dijitalleşme, rekabet, profesyonelleşme ve bireyselleşme artmıştır.

Literatür incelendiğinde Z Kuşağı bireylerinin kariyer yaklaşımları üzerine yapılmış çalışmaların az sayıda olduğu görülmektedir. Bu çalışmada kariyer ve güncel kariyer yaklaşımları, temel kuşaklar ve Z Kuşağı kavramsal olarak açıklanmakta ve üniversite eğitimi devam eden Z Kuşağı bireylerinin, demografik bilgileri analiz edilerek güncel kariyer yaklaşımları incelenmektedir. Bu bağlamda Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde öğrenim gören 410 öğrenciye ulaşılmıştır. "1995-2004" doğumlu üniversite eğitiminde olan 384 öğrencinin anket verileri analiz edilerek değerlendirilmiştir. Yapılan analizler doğrultusunda demografik değişkenlerden cinsiyet ve çalışmak istediği sektör arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuş ancak diğer demografik değişkenlerle istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ankete katılan Z kuşağı bireylerinin çalışma hayatlarında özerklik ve özgürlükçü, rekabetçi ve problem çözme fırsatı veren işletmeleri tercih edeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Kariyer, Geleneksel Kariyer Yaklaşımları, Güncel Kariyer Yaklaşımları, Kuşak, Z Kuşağı.

ABSTRACT

CURRENT CAREER APPROACHES AND GENERATION Z: SAMPLE FROM BANDIRMA ONYEDI EYLUL UNIVERSITY

Özgenur ÇAĞLAYANKAYA

Globalization and technological developments have accelerated since the 1990s and have profoundly affected the career approaches of both organizations and individuals. As the individuals of Generation Z, born in a techno global world, started to take place in the labor market, changes and innovations are experienced in the working life. As a result of the changes and innovations experienced, flexibility, digitalization, competition, professionalization and individualism have increased in working life.

When the literature is examined, it is seen that there are few studies on the career approaches of Generation Z individuals. In this study, career and current career approaches, basic generations and Generation Z are explained conceptually and current career approaches of Generation Z individuals who are continuing their university education are examined by analyzing their demographic information. In this context, 410 students studying at Bandırma Onyedi Eylül University Faculty of Economics and Administrative Sciences were reached. The survey data of 384 students who were born in “1995-2004” and were in university education were analyzed and evaluated. According to the results of the analysis, a statistically significant relationship was found between gender, one of the demographic variables, and the sector they want to work in, but no statistically significant relationship was found with other demographic variables. It has been concluded that generation Z individuals participating in the survey will prefer autonomous and libertarian, competitive and problem-solving businesses in their working life.

Keywords: Career, Traditional Career Approaches, Current Career Approaches, Generations, Generation Z.

ÖN SÖZ

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler sonucunda çalışma hayatında yaşanan değişim ve yeniliklerle beraber kuşaklar ve kuşakların kariyer yaklaşımlarının değiştiği görülmektedir. Örgütlerin küresel ortamda rekabet edebilmesi ve devamlılığı için değişen kariyer yaklaşımlarını iyi anlamaları ve bu duruma göre hareket etmeleri gerekmektedir. Çalışma hayatına yeni girmeye başlayan Z kuşağı bireylerinin kariyer yaklaşımlarının bilinmesi ülkenin geleceğinin şekillenmesinde etkilidir.

Kuşakların, güncel kariyer yaklaşımlarıyla ilişkisi araştırılan bu çalışmada bana her zaman destek ve ilham olan tez danışmanım, değerli hocam Doç.Dr. Betül YILMAZ'a teşekkürlerimi sunarım. Yine tez çalışmam süresince manevi desteğini ve katkılarını esirgemeyen Dr.Öğr. Üyesi Yasin YILMAZ'a, kıymetli arkadaşlarım Umut SEVİNÇ'e ve Başak SÖYLEMEZ'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tezimde yer alan anket formunu cevaplayan Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerine tezime sağladıkları katkıdan dolayı teşekkür ediyorum.

Tez süresi boyunca maddi ve manevi olarak benden desteklerini esirgemeyen ve yanımda olan, Anneme ve Babama, kardeşlerim Fatmanur ÇAĞLAYANKAYA'a ve Halil İbrahim ÇAĞLAYANKAYA'ya çok teşekkür ediyorum.

Özgenur ÇAĞLAYANKAYA

Bandırma ve Savunma Tarihi

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ETİK BEYAN SAYFASI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar	x
ŞEKİLLER	xii
KISALTMALAR	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
KARİYER VE GÜNCEL KARİYER YAKLAŞIMLARI	3
1. KARİYER KAVRAMI	3
2. KARİYER KAVRAMININ KAVRAMSAL ÇERÇEVEDE	
İNCELENMESİ	4
2.1. Kariyer Boyutları	5
2.2. Kariyer Evreleri	5
2.3. Kariyer Geliştirme	8
2.4. Kariyer Planlama	9
2.5. Kariyer Yönetimi	11
2.6. Kariyer Çapaları	12
3. KARİYER YAKLAŞIMLARI	15
3.1. Geleneksel Kariyer Yaklaşımları	15
3.2. Geleneksel Kariyer Yaklaşımından Güncel Kariyer Yaklaşımlarına	
Geçiş Nedenleri	16
3.3. Güncel Kariyer Yaklaşımları	20
3.3.1. Sınırsız kariyer yaklaşımları (boundaryless career approaches)	22
3.3.2. Portföy kariyer yaklaşımları (portfolio career approaches)	24
3.3.3. Esnek kariyer yaklaşımları (self-resilient career approaches)	26

3.3.4. İki (Çift) basamaklı kariyer yaklaşımları (dual ladder career approaches)	27
3.3.5. Çok yönlü kariyer yaklaşımları (protean career approaches).....	29
3.3.6. Çağdaş kariyer yaklaşımları (contemporary career approaches)	30
3.4. Güncel Kariyer Yaklaşımlarının Özellikleri	32

İKİNCİ BÖLÜM

TEMEL KUŞAKLAR VE Z KUŞAĞI.....

1.KUŞAK KAVRAMI	34
2. KUŞAK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	36
3. KUŞAK KAVRAMININ SINIFLANDIRILMASI	39
3.1. Sessiz Kuşak (1925-1945)	41
3.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	43
3.3. X Kuşağı (1965-1979)	45
3.4. Y Kuşağı (1980-1995)	47
3.5. Z Kuşağı (1995-2010)	49
3.6. Alfa Kuşağı (2010-2025).....	52
4. Z KUŞAĞI VE KARİYER YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN LİTERATÜR İNCELENMESİ.....	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GÜNCEL KARİYER YAKLAŞIMLARININ Z KUŞAĞI AÇISINDAN İNCELENMESİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	60
2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	60
3. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	61
4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	63
4.1. Araştırmanın Demografik Bulguları.....	64
4.2. Araştırmanın Hipotez Testleri	69
4.3. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi.....	87
4.4. Araştırmanın Faktör Analizi Uygulaması.....	88

SONUÇ	94
KAYNAKÇA	97
EKLER	124



TABLÖLAR

Tablo 1: Kariyer Evreleri ve Gereksinimleri Arasındaki İlişki.....	8
Tablo 2: Farklı Kaynaklarda Belirtilen Güncel Kariyer Yaklaşımları.....	21
Tablo 3: Geleneksel ve Sınırsız Kariyer Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	24
Tablo 4: Geleneksel Kariyer Yaklaşımı ile Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı Karşılaştırılması	30
Tablo 5: Farklı Kaynaklarda Belirtilen Kuşak Etkileri ve Tarihleri	39
Tablo 6: 1995-2014 yılları arasındaki teknolojik gelişmeler	51
Tablo 7: Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağının Kariyer Özellikleri.....	55
Tablo 8: Ankete Katılanların Doğum Yılı Aralığı Frekans ve Yüzdeleri	64
Tablo 9: Z Kuşağı Öğrencilerinin Cinsiyet Frekans ve Yüzdeleri.....	64
Tablo 10: Z Kuşağı Öğrencilerinin Medeni Durum Frekans ve Yüzdeleri.....	64
Tablo 11: Z Kuşağı Öğrencilerinin Okudukları Bölümlerin Frekans ve Yüzdeleri.....	65
Tablo 12: Z Kuşağı Öğrencilerinin Eğitim Türü Frekans ve Yüzdeleri	65
Tablo 13: Z Kuşağı Öğrencilerinin Kaçınıcı Sınıfta Olduklarını Gösteren Frekans ve Yüzdeleri	65
Tablo 14: Z Kuşağı Öğrencilerinin Eğitim Sürecinde Bir İşte Çalışma Durumunun Frekans ve Yüzdeleri.....	66
Tablo 15: Z Kuşağı Öğrencilerinin "Mezun olduktan sonra çalışmayı düşünüyor musunuz?" Sorusunun Frekans ve Yüzdeleri.....	66
Tablo 16: Z Kuşağı Öğrencilerinin "Cevabınız "evet" ise mezun olduktan sonra iş bulabileceğinizi düşünüyor musunuz?" Sorusunun Frekans ve Yüzdeleri	66
Tablo 17: Z Kuşağı Öğrencilerinin Mezun Olduktan Sonra Çalışmak İstedikleri Sektör Frekans ve Yüzdeleri.....	67
Tablo 18: Z Kuşağı Öğrencilerinin Mezun Olduğu Bölüm Dışında Başka Bir İş Alanında Çalışmayı İstedikleri Sorusunun Frekans ve Yüzdeleri	67
Tablo 19: Z Kuşağı Öğrencilerinin "Kariyer sürecinize, çalışacağınız iş yerinde sizin önceliğiniz nedir? Sorusunun Frekans ve Yüzdeleri.....	68
Tablo 20: Cinsiyet ve Çalışma Hayatında Tam Özerklik/Özgürlük Elde Edilmesi Arasındaki İlişki (Alt Hipotez H ₁)	70
Tablo 21: Cinsiyet ve Çalışma Hayatında Tam Özerklik/Özgürlük Elde Edilmesi Arasındaki İlişki Çapraz Tablo (Alt Hipotez H ₁).....	71
Tablo 22: Cinsiyet ve Kariyer Başarılarının Başkalarının Düşündüğü Değil Bireylerin Kendi Hisleri Arasındaki İlişki (Alt Hipotez H ₂).....	72
Tablo 23: Cinsiyet ve Kariyer Başarılarının Başkalarının Düşündüğü Değil Bireylerin Kendi Hisleri Arasındaki İlişki Çapraz Tablo (Alt Hipotez H ₂).....	72

Tablo 24: Cinsiyet ve Kariyer Fırsatlarının Bireylerin Yaşadığı Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyi Arasındaki İlişki (Alt Hipotez H ₃)	73
Tablo 25: Cinsiyet ve Kariyer Fırsatlarının Bireylerin Yaşadığı Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyi Arasında İlişki Çapraz Tablo (Alt Hipotez H ₃).....	74
Tablo 26: Cinsiyet ve Problem Çözme ya da Rekabetçi Beceri Arasındaki İlişki (Alt Hipotez H ₄).....	75
Tablo 27: Cinsiyet ve Problem Çözme ya da Rekabetçi Beceri Arasındaki İlişki Çapraz Tablo (Alt Hipotez H ₄).....	75
Tablo 28: Cinsiyet ve Kendi Departmanı Dışında Başka Departmanda Görev Alma Arasındaki İlişki (Alt Hipotez H ₅)	77
Tablo 29: Cinsiyet ve Kendi Departmanı Dışında Başka Departmanda Görev Alma Arasındaki İlişki Çapraz Tablo (Alt Hipotez H ₅).....	77
Tablo 30: Mezun Olduktan Sonra Çalışmak İstedığı Sektör ve Kariyer Fırsatlarının Bireylerin Yaşadığı Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyi Arasındaki İlişki (Alt Hipotez H ₁)	78
Tablo 31: Mezun Olduktan Sonra Çalışmak İstedığı Sektör ve Kariyer Fırsatlarının Bireyleri Yaşadığı Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyi Arasındaki İlişki Çapraz Tablo (Alt Hipotez H ₁)	79
Tablo 32: Mezun Olduktan Sonra Çalışmak İstedığı Sektör ve Uzmanlık Alanında Üst Düzey İşlevsel Bir Yönetici Olma Arasındaki İlişki (Alt Hipotez H ₂).....	80
Tablo 33: Mezun Olduktan Sonra Çalışmak İstedığı Sektör ve Uzmanlık Alanında Üst Düzey İşlevsel Bir Yönetici Olma Arasındaki İlişki Çapraz Tablo (Alt Hipotez H ₂)	80
Tablo 34: Mezun Olduktan Sonra Çalışmak İstedığı Sektör ve Farklı İşletmelerdeki Çalışanlarla Ortak Proje Yapma Arasındaki İlişki (Alt Hipotez H ₃)	82
Tablo 35: Mezun Olduktan Sonra Çalışmak İstedığı Sektör ve Farklı İşletmelerdeki Çalışanlarla Ortak Proje Yapmak Arasındaki İlişki Çapraz Tablo (Alt Hipotez H ₃)	82
Tablo 36: Mezun Olduktan Sonra Çalışmak İstedığı Sektör ve Tek Şirkette Emekli Olana Kadar İstihdam Etme Arasındaki İlişki (Alt Hipotez H ₄)	84
Tablo 37: Mezun Olduktan Sonra Çalışmak İstedığı Sektör ve Tek Şirkette Emekli Olana Kadar İstihdam Etme Arasındaki İlişki Çapraz Tablo (Alt Hipotez H ₄)	84
Tablo 38: Mezun Olduktan Sonra Çalışmak İstedığı Sektör ve Bir İşi Kendi Yöntemlerine Göre Yapma Arasındaki İlişki (Alt Hipotez H ₅).....	86
Tablo 39: Mezun Olduktan Sonra Çalışmak İstedığı Sektör ve Bir İşi Kendi Yöntemlerine Göre Yapma Arasındaki İlişki Çapraz Tablo (Alt Hipotez H ₅)	86
Tablo 40: Değişkenler İçin Güvenilirlik Analizi.....	88
Tablo 41: KMO ve Bartlett Test Sonuçları	89
Tablo 42: Toplam Varyans Verileri	89
Tablo 43: Döndürülmüş Bileşen Matrisi	90

ŞEKİLLER

Şekil 1: Bireysel Kariyer Grafiği	7
Şekil 2: Kariyer Planlama ve Geliştirme Modeli.....	10
Şekil 3: Schein'in Kariyer Çapaları	13
Şekil 4: Sınırsız Kariyerin İki Boyutu	22
Şekil 5: Tek ve İki Basamaklı Kariyer Yolu	28
Şekil 6: Çağdaş Kariyer: Örgütsel Destekten Ayrılma.....	31
Şekil 7: Kariyer Döngüsü: Dikey ve Yatay Kariyer Evresi.....	33



KISALTMALAR

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

AFA: Açımlayıcı Faktör Analizi

İİBF: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı)

TDK: Türk Dil Kurumu

Vd.: ve diğerleri

YÖK: Yükseköğretim Kurumu

GİRİŞ

Küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle endüstri devrimleri hız kazanmış ve Endüstri 4.0 dönemine geçilmiştir. Endüstri 4.0 dönemi akıllı üretim olarak tanımlanmaktadır. Endüstri 4.0 dönemiyle birlikte hem toplum hayatı hem de çalışma hayatı değişime uğramıştır (Yılmaz, 2020a: 83-85). Tekno küresel bir dünya da doğan ve akıllı üretim sisteminin bir parçası olan Z Kuşağı bireylerinin iş gücü piyasasında yer almasıyla beraber çalışma hayatında esneklik, dijitalleşme, rekabet, profesyonelleşme ve bireysellik kavramları önem kazanmış ve bu durum sonucunda bireyler birden fazla kariyere yönelmiştir.

Günümüz iş gücü piyasasında Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı olmak üzere dört kuşak yer almakta ve her kuşağın kendine özgü kariyer yaklaşımı bulunmaktadır. Ancak Z Kuşağı yakın gelecekte çalışma hayatının büyük bir bölümünü oluşturması ve bu kuşağın teknoloji odaklı olması çalışma hayatında değişim ve yeniliklerin kaçınılmaz olacağının belirtisidir. Yaşanan gelişme ve değişim sonucunda örgütlerin ve bireylerin kariyer yaklaşımları da derinden etkilenmiştir. Bu nedenle yapılan bu çalışma, çalışma hayatına girmeye başlayacak Z Kuşağı bireylerinin kariyer yaklaşımlarının hangi yönde olduğunun incelenmesi yönüyle önem arz etmektedir. Bu bağlamda:

- Çalışmanın birinci bölümünde; kariyer kavramından bahsedilmekte ve kariyer kavramı kavramsal çerçevede incelenmektedir. Ayrıca araştırmanın ana konusunu oluşturan kariyer yaklaşımları; geleneksel kariyer yaklaşımı ve güncel kariyer yaklaşımı olarak iki alt başlıkta açıklanmaktadır.
- Çalışmanın ikinci bölümünde; kuşak kavramından bahsedilmekte ve literatürde yer alan Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı, Z kuşağı ve Alfa Kuşağı ele alınmaktadır. Ayrıca araştırmanın ana konusunu oluşturan Z Kuşağı ve Z Kuşağının kariyer yaklaşımları açıklanmaktadır.
- Çalışmanın üçüncü bölümünde; Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde öğrenim gören ve COVID-19 virüsü nedeniyle internet tabanlı anket uygulanmış, toplamda 410 öğrenciye ulaşılmıştır. “1995-2004” tarihi aralığında doğan 384

öğrencinin demografik bilgileri analiz edilerek güncel kariyer yaklaşımları ile ilişkinin anlamlı olup olmadığına bakılmış ve bu doğrultuda oluşturulan hipotezler analiz edilerek değerlendirilmiştir.

Literatür incelendiğinde Z Kuşağı bireylerinin kariyer yaklaşımları üzerine yapılmış çalışmaların az sayıda olduğu görülmektedir. Bu çalışma neticesinde henüz üniversite eğitiminde olan Z Kuşağı bireylerinin kariyer yaklaşımları incelenmiş ve bu bağlamda bu çalışma ile literatüre katkı sağlanması planlamaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER VE GÜNCEL KARİYER YAKLAŞIMLARI

Bu bölümde kariyer kavramı ve kariyer kavramının kavramsal çerçevesi ele alınarak çalışmanın esas konusunu içeren güncel kariyer yaklaşımları ve literatürde öne çıkan güncel kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkış nedenleri ve özellikleri incelenecektir.

1. KARİYER KAVRAMI

Bireylerin günlük hayatında ve çalışma hayatında sıklıkla karşılaştığı kariyer kavramı 16. yüzyılda ortaya çıkmıştır. Ancak kariyer kavramı bilimsel olarak ilk kez 1956 yılında Anne Roe'nun yazdığı “Meslekler Psikolojisi” kitabında kullanılmıştır (Çelik, 2007: 5). 1957 yılında Donald E. Supper'in “Kariyer Psikolojisi”, 1963 yılında Tiedeman ve Ohara'nın “Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlaması ile Bireysel Kariyer Gelişimi Teorisi” ve 1966 yılında John Holland'ın “Meslek Tercih Teorisi” eserlerinde kariyer konusu tartışılır hale gelmiş ve bu kavram 1970'li yıllardan sonra gelişme göstermeye başlamıştır (Özgen ve Yalçın, 2015: 185).

Latin veya Roman kökenli olduğu belirtilen kariyer kavramı Fransızca “carrière (yarış/araba yolu)” olarak ifade edilmekte ve bu kelime İngilizce de meslek anlamına gelen “career” okunuşuyla Türkçeye geçmiştir (Seçer ve Çınar, 2011: 51). Kısaca kariyer kavramı köken olarak Fransızcadan, okunuş olarak da İngilizceden Türkçe diline geçmiştir (Figengil, 2009: 2).

Kariyer kavramının sözlük anlamı; meslek, uzmanlık alanı (Parlatır vd. 2000: 540) olarak tanımlanmaktadır. Sözlük anlamından da anlaşılacağı üzere kariyer ve meslek kavramları birbirleri yerine kullanılan kavramlardır. Fakat kariyer kavramı ile meslek kavramı birbirinden farklı kavramlardır (Yazıcı, 2009: 35). Türk Dil Kurumu'na (TDK) göre kariyer kavramı; “Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık (<http://tdk.gov.tr/>)” anlamına gelmektedir. Meslek kavramı Kuzgun tarafından; “bir kimsenin belli bir eğitim yoluyla edindiği ve para kazanmak için yaptığı, sonucunda bir ürün veya hizmet ortaya koyduğu, kuralları toplum tarafından belirlenmiş etkinlikler bütünü” şeklinde tanımlanmıştır (Kuzgun, Sevim ve Hamamcı, 1999: 14).

Kısaca en geniş tanımıyla kariyer; bireyin mesleğinde yükselmesi, yaşam boyu elde ettiği başarıları veya toplumda saygınlık ve prestij kazandığı bir süreç olarak

tanımlanabilir (Gökdeniz, 2017: 123). Meslek ve kariyer tanımlarından da anlaşılacağı üzere kariyer kavramı, meslek kavramını da içine alan geniş bir kavramdır.

Literatür incelendiğinde kariyer kavramıyla ilgili birçok tanım mevcuttur. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmektedir.

Kariyer, hem maddi hem de manevi, mesleki prestij ve mesleki statü elde etmeyi ifade etmektedir (Demirbilek, 1994: 72).

Kariyer, bireylerin hayatları boyunca uzun bir zaman dilimini içine alan, bireyin değerlerinden, hayatını sürdüreceği şehre kadar birçok alanda etkisini hissettiren bir süreçtir. Kariyer, bireyin, yalnızca iş anlamında değil hayattan beklentisi, amacı ve aldığı risklerdir (Akkoç, 2012: 50).

Kariyer, bireyin seçtiği iş yolunda ilerlemesi ve bunun sonucunda bireyin daha fazla para kazanması, sorumluluk alması, saygı ve prestij elde etmesidir (Arifoğlu, 2015: 2).

Kariyer, bireylerin, hayatları boyunca elde ettikleri konumları (statü), aynı meslek dalında ilerlemeleri, maddi anlamda getiriler kazanmaları ve sorumluluk almaları olarak tanımlanmaktadır (Bakioğlu ve İnandı, 2001: 513).

Kariyer, bireyin hayatı boyunca edindiği çalışma hayatına ilişkin deneyimi ve faaliyetleri olarak algıladığı tavır ve tutumlar serisi olarak tanımlanabilir (Yavuz, 2006: 8).

Kariyer kavramıyla ilgili yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere; kariyer, meslek seçimi ve mesleğe başlangıç olarak gelişen ve meslek hayatı boyunca devam eden bir süreçtir.

2. KARİYER KAVRAMININ KAVRAMSAL ÇERÇEVEDE İNCELENMESİ

Kariyer, çok geniş ve kapsamlı bir kavram olduğu için bu kavramın yalnızca tanımına ve anlamına bakarak ifade etmek mümkün değildir. Bu nedenle kariyer kavramını tam olarak ifade edebilmek için kavramsal çerçevede incelenmesi gerekmektedir. (Öztürk, 2020: 9). Bu çerçeve içinde; kariyer boyutları, kariyer evreleri, kariyer geliştirme, kariyer planlama, kariyer yönetimi ve kariyer çapaları ele alınması gereken bazı başlıklardır. Bu bağlamda aşağıda kariyer kavramının kavramsal çerçevede incelenmesiyle ilgili bilgiler yer almaktadır.

2.1.Kariyer Boyutları

Bireyin kariyerleri; öznel algıların oluşturduğu içsel boyut, realist ve nesnel algıların oluşturduğu dışsal boyut olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Çelik, 2007: 15). İki boyut da bireyin kariyer başarısını etkilemektedir (Ng vd. 2005: 368).

Kariyerin İçsel Boyutu; bireyin kariyerinde ilerlemesini öznel olarak algıladığı bu boyut, bireylerin tutum ve davranışlarına yön veren, kariyerlerine ait algı ve beklentileridir (Çelik, 2007: 15). Birey bu boyutta “Ben ne istiyorum?”, “Benim hedefim ne?”, “Bu hedeflere ulaşmak için neler yapıyorum?” ... gibi sorularla kendisini sorgulamaktadır (Halis ve Cumaliyeva, 2016: 19). Birey bu boyutta kendi kişiliğini sorgulamakta, kendini tanımakta ve geleceğe dair hedefler belirlemektedir (Adıgüzel, 2008: 9).

Kariyerin Dışsal Boyutu; bireyin çalıştığı örgüt içindeki durumunu esas olan bu boyut, belirli bir işe yönelmiş olan bireyin nesnel olarak ilerlediği aşama olarak tanımlanabilir (Çelik, 2007: 16). Bu boyuta göre, çalışan birey ile örgüt, hedef ve beklenti uyumunu sağlamak zorundadır. Bunu gerçekleştiren örgütler, objektif kariyer planı oluşturmak istemekte ve örgüt ile çalışan birey arasındaki amaç ve beklentileri sağlamış olmaktadır (Ömer ve Alkan, 2020: 95).

2.2.Kariyer Evreleri

Kariyer evreleri bireylerin yaşamlarıyla paralel olarak ilerlemektedir (Özgödek, 2016: 251). Yani bireylerin kariyerleri insan yaşamıyla birlikte başlayarak ilerlemekte ve son bulmaktadır (Güney, 2015: 148). Her aşamada geçirilen zaman, bireylerde farklılık gösterebildiği gibi beklenti ve ihtiyaçlarda farklılık gösterebilmektedir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009: 213).

Kariyer evresi; keşif, kurma, kariyer ortası, kariyer sonu ve azalma/emeklilik evresi olmak üzere beş evreden oluşmaktadır (Budak, 2016: 313- 315).

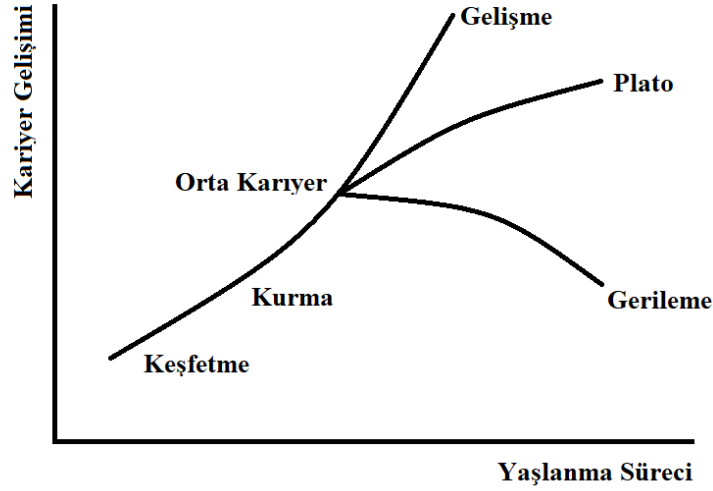
Keşif Evresi; bireyin kariyerinde seçimler yaptığı, kendini tanıdığı ve ispatladığı, okul hayatından çalışma hayatına kadar olan süreyi kapsamakta ve genelde on beş yaşlarında başlayıp yirmili yaşların sonuna doğru sona ermektedir (Güney, 2015: 148). Kısacası, bireyin eğitim hayatından çalışma hayatına geçtiği dönemdir (Özgödek, 2016: 254). Bu evrede, bireyin güvenlik, emniyet ve fizyolojik ihtiyaçları ön plandadır ve bireyleri, çevrenin istekleri ile ailenin finansal kaynakları yönlendirmektedir (Uzunbacak,

2004: 22). Bireyin kendini ispatladığı ve önüne çıkan seçenekleri değerlendirdiği dönemdir (Budak, 2016: 313).

Kurma Evresi; bireylerin yirmili yaşlarının ortasında başlamakta ve otuzlu yaşların sonuna doğru sona ermektedir (Yahşi, 2020: 651). Bireyler bu evrede işe yerleşmekte, çalışmakta olduğu mesleğe dair kabiliyet kazanmakta, mesleği öğrenmekte ve çalışma arkadaşları tarafından kabul görme süreçlerini yaşamaktadır (Tunçer, 2012: 217). Bu aşamadaki birey, fiziksel ihtiyaçlarının bir basamak üstüne çıkarak güvenlik ihtiyaçlarına önem vermektedir (Çelik, 2007: 18). Kurma aşaması sürekli iş değiştiren bireyler için uzun bir dönemi kapsamaktadır (Budak, 2016: 314). Bir sonraki evreler kurma evresine göre şekil alacağı için bireyler bu evrede, doğru bir meslek seçimi yaptığından emin olması gerekmektedir (Gezer, 2010: 43).

Kariyer Ortası Evresi; çalışmaya başlayan bireylerin kalfa-çırak-usta ilişkisinden ustalığa doğru ilerlediği, bireyler edindikleri bilgi, yetenek ve tecrübelerle belirli bir noktaya varmaktadır. Bu evrede bireyler Maslow'un ihtiyaçlar piramidinin¹ birinci ve ikinci basamağını oluşturan fiziksel ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçlarını geride bırakarak üçüncü ve dördüncü basamağı oluşturan ait olma, sevgi ve değer ihtiyacı yerini almıştır. Bireyler kariyer planlarını kariyer orta evresinde yapmaktadır. Kariyer orta evresi genelde otuz beş yaşında başlamakta ve elli yaşında sona ermektedir (Güney, 2015: 149). Kariyer ortası evresinde bireyin çalışma hayatında ya da özel hayatındaki bir nedenden dolayı orta yaş krizi yaşanabilmektedir (Uğurlu, 2020: 16). Orta yaş krizine de denk gelebilecek olan bu evre birey için çok tehlikelidir. Orta yaş krizi yaşayan birey işine yabancılaşarak işten ayrılabilir ve kariyerinde kırılmalar yaşayabilir (Budak, 2016: 314).

¹ Amerikalı araştırmacı Abraham Malow; bireylerin amaç ve hedeflerine doğrultusunda gerekli ihtiyaçların ortaya çıktığını ve bu ihtiyaçların karşılanması gerektiğini ileri sürmüştür. Maslow bu doğrultuda "İhtiyaçlar Kuramını/Hiyerarşisini" geliştirmiştir. Maslow'a göre her bir ihtiyaç yerine getirildiğinde bir başka ihtiyaç oluşmaktadır. Bu nedenle bireylerin ihtiyaçlarının sınırı yoktur ve bu ihtiyaçların belirli bir sırası vardır. "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" kuramına bakıldığında piramidin basamakları; Fiziksel İhtiyaçlardan başlayarak yukarıya doğru Güvenlik İhtiyaçları, Sevgi İhtiyaçları, Saygınlık İhtiyacı ve Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı olarak sıralanmaktadır (Yelkikalan, vd., 2020: 140-141).



Şekil 1. Bireysel Kariyer Grafiği

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.bs., Bursa, Ezgi Kitapevi Yayınları, 2000, s. 151.

Şekil 1’de görüldüğü üzere, birey açısından orta kariyer evresinin sonlarına doğru üç olasılık söz konusudur. Birinci olasılık; bireyin mesleğindeki başarısının devam etmesidir. İkinci olasılık ise; bireyin kariyerinde ilerleme ya da gerileme olmadığı plato dönemine geçmesidir. Son olarak üçüncü olasılık; orta yaş kriziyle birlikte bireyin kariyerinde gerilemeler yaşamasıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 151).

Kariyer Sonu Evresi; birey kariyerinde en üst düzeye ulaşarak kariyerinde en uzun dönemi yaşamaktadır (Kılıç, 2008: 23). Çalışan bireylerin bildiklerini aktarma dönemidir (Özen, 2011: 89). Kariyer sonu evresi genelde elli yaşında başlayıp altmış yaşında sona ermektedir (Güney, 2015: 149). Bireyler bu evrede performanslarının azaldığını ve işlerinin aksadığının farkındadır (Bayram, 2008: 62). Örgüte eğilimleri azalmakta ve kendi kişiliklerine odaklanmaktadır (Ünver, 2005: 14). Çalışma hayatının sonuna doğru bireyler kendilerine, “Emekli olunca ne yapacağım?”, “Emekli olunca nerede yaşayacağım?”, “Emeklilik benim için ne ifade edecek?”, “Emekliliğe nasıl uyum sağlayacağım” gibi sorularla emeklilik planlaması yaparak kendilerini bir sonraki döneme hazırlamaktadır (Hartung, 2013: 96).

Azalma/Emeklilik Evresi; azalma evresi, örgüt içindeki bireyin emekliliğe doğru yol aldığı dönemdir (Çelik, 2007: 18). Çalışma hayatındaki her bireyin belli bir çalışma döneminden sonra karşılaştacağı emeklilik kavramı, çalışan bireylerin statüsünün değişimi veya tekrardan sosyalleşme sürecini ifade etmektedir (İpek, 2017: 61). Emeklilik

dönemi her ne kadar bireyinin kariyerinin bittiği bir dönem olarak görülse de bazen bireyler, kendilerine yeni kariyer yolları çizerek yeni hedefler belirlemektedir (Çelik, 2007: 21).

Kariyer evrelerinin gelişimi, bireylerin yaşam süreçleri ile paralel bir şekilde gelişmekte ve her bir kariyer evresi bireylerin gereksinimlerini göstermektedir (Ballı ve Ay, 2019: 36). Bu doğrultuda kariyer evlerinin yaş aralıkları ile gereksinimleri Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1. Kariyer Evreleri ve Gereksinimleri Arasındaki İlişki

GEREKSİNİM	Güvenlik	Güvenlik ve Emniyet	Başarı, Saygı ve Özerklik	Başarı ve Özsaygı	Kendini Gerçekleştirme
YAŞ	25	25-30	30-45	45-65	65
KARİYER EVRESİ	Keşif Evresi	Kurma Evresi	Kariyer Ortası Evresi	Kariyer Sonu Evresi	Azalma/Emeklilik Evresi

Kaynak: Halil Can ve diğerleri, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6.bs., Ankara, Siyasal Yayın, 2009 s.214.

2.3.Kariyer Geliştirme

1990 yılından günümüze gelişmekte olan kariyer geliştirme programları (Yiğitoğlu, 2004: 82), çalışan bireylerin kariyer hedefleri doğrultusunda örgüt içinde ilerlemelerinin, örgüt tarafından organize edilmesi ve desteklenmesidir (Bayraktaroğlu, Yılmaz ve Çetinel, 2015: 122). Kariyer geliştirme uzun bir dönemdir. Kariyer geliştirme sürecinde birey, örgütün plan ve hedeflerine uyum sağlayabilmesi için kendini tanıması ve amaçlarını gözden geçirmesi gerekmektedir (Demirel ve Perçin, 2018: 547). Kariyer geliştirme, işgücünün korunmasını ve geliştirilmesini, çalışan bireylerin performanslarından yüksek düzeyde yararlanılmasını ve örgütten ayrılmalarını en aza çekerek bireylerin ve örgütlerin başarısının yükselmesini hedeflemektedir (İrmiş ve Bayrak, 2001: 183).

Kariyer geliştirmede etkili olan faktörler; başarıyı ortaya koyma, bireyin nitelikleri, örgütün tanınırlığı, eş-dost-akraba koruma/kayıra (nepotizm), örgütün rehberlik etmesi, bireyin dil bilgisi, yağcılık-yalakalık-dalkavukluk yapma, bireyin zamanla gelişme kaydetmesi, uluslararası tecrübe, bireylerin geleceğine dair hedeflerinin olması ve dış görünüm olarak sıralanabilir (Güney, 2015: 162-165). Ayrıca kariyer geliştirme, bireyler arasındaki farklılıkları ele alarak bireylerin iş tatminlerini,

motivasyonlarını ve verimliliklerini artırarak örgütsel başarıya katkı sağlamaktadır (Polat, 2012: 211).

Kariyer geliştirme, bireylerin ve örgütün amaçları arasında uyum oluşturarak bireylerin kariyer gelişimini sağlamasını hedeflemektedir. Kariyer geliştirme sürecinde yapılan kariyer planlama, bireyler açısından tatmin edici olmalı, örgüt açısından ise bireylerin planları örgütün amaçlarıyla paralel olmalıdır. Bu doğrultuda kariyer geliştirme hem bireylerin isteklerine hem de örgütün eleman ihtiyacına yanıt vermektedir (Işık, 1993 :8).

Kariyer geliştirmenin yararlı olabilmesi için örgütlerin ve bireylerin eşit olarak ele alınması gerekmektedir (Güney, 2015: 162). Diğer bir ifadeyle kariyer geliştirme, bireysel bir süreç olan kariyer planlama ile örgütsel bir süreç olan kariyer yönetiminin bütünleştirilmesi olarak açıklanabilir (Yılmaz vd., 2012: 10).

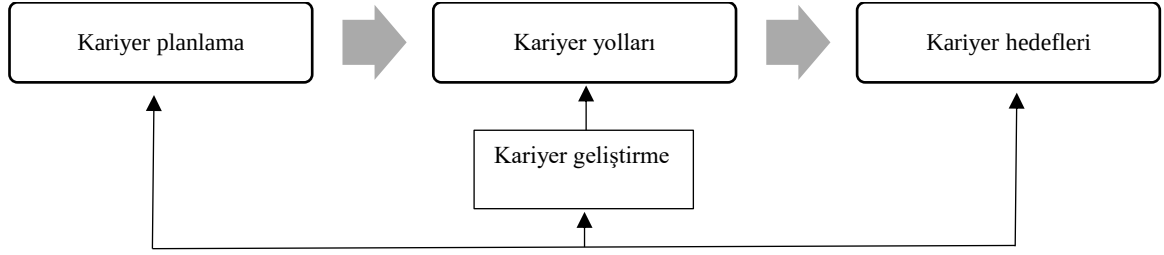
2.4.Kariyer Planlama

1980’li yıllardan sonra, küresel çapta yaşanan değişim, dönüşüm ve gelişimle birlikte iş yerlerinin ayakta kalabilmesi için insan kaynaklarının önemi ortaya çıkmıştır (Koçak, 2019: 108). İnsan kaynaklarının öneminin farkına varılması yanında çok uluslu şirketlerin artması, çalışma dünyasında değişiklikler yaşanmasına neden olmuştur. Yaşanan değişiklikler sonucunda bireylerin ve örgütlerin kariyer planları da değişime uğramakta ve bireylerin ve örgütlerin kendilerini geliştirmeleri istenmektedir (Özgen ve Yalçın, 2015: 188). Çalışma hayatındaki örgütlerin ve bireylerin, farklılaşan çevre koşullarına uyum sağlamaya çalışmaları iş piyasalarındaki gelişmeler, örgütlerin başarılı olması, insan sermayesinin ilerlemesi ve örgüt yapısındaki esnekleşme kariyer planlamasına önemini artırmıştır (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 234).

Kariyer planlama, insan kaynaklarının etkili ve verimli olarak kullanılması için önemli bir uygulama haline gelmiştir. Kariyer planlama, çalışan bireyin bilgi, kabiliyet, ustalık ve güdülerini geliştirmesiyle, çalışmakta olduğu örgütte gelişmeyi ya da yükselmeyi hedeflemesidir (Tüz, 2003: 171).

Kariyer planlama, kariyer gelişim ve stratejilerin uygulanması, öz değerlendirme yapılması, olanakların analiz edilmesi ve sonuçların değerlendirilmesini hedefleyen sistematik ve kapsamlı bir süreç olarak görülmektedir (Antoniou, 2010: 14). Kariyer

planlama kavramını kısaca tanımlamak gerekirse; bireyin kariyerindeki ilerlemesinin bir yol haritasıdır (Kart ve Güldü, 2017: 378).



Şekil 2. Kariyer Planlama ve Geliştirme Modeli

Kaynak: Nilgün Anafarta ve Serdar Özgenlik, “Örgütsel Kariyer Planlamaya İlişkin Bir Yöntem Önerisi”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 8, Sayı 8, 2001, s.3.

Şekil 2’de görüldüğü üzere, kariyer planlama hem örgütte çalışan bireylerin hem de örgütün hedeflerini dikkate alarak, örgütte çalışan bireyin üstlendiği görevleri ve bulunabilecekleri konumların önceden belirlenmesini amaçlar (Deniz ve Ünal, 2007: 107). Kariyer planlama örgüt ve birey için oldukça önemli bir konudur (Aydın, 2007: 56). Bu nedenle hem bireyin başarısı hem de örgütün başarısı için bireysel kariyer planlama ile örgütsel kariyer planlama paralel olarak ilerlemelidir (Esmer ve Pabuçcu, 2019: 112). Bu doğrultuda bireysel kariyer planlama ve örgütsel kariyer planlamanın kısaca tanımları;

Bireysel Kariyer Planlama; bireyin kendini değerlendirmesi ve kariyer gelişim sürecini planlaması olarak tanımlanmaktadır (Pilavcı, 2007: 10). Bireysel kariyer planlaması yapılırken bireyler, öncelikle kabiliyetlerinin farkına vararak ilgi alanlarını bulmalı, yapmak istediklerini saptamalı ve çalışma hayatında kendi konumunu belirlemelidir (Acar ve Özdaşlı, 2017: 305). Bireylerin bilgisi, yeteneği, ilgisi ve hedefleri üzerine kurulan bireysel kariyer planlama da bireyler içsel ve dışsal faktörlerden etkilenmektedir (Moralıoğlu, 2020: 51). Bireysel kariyer planlama ile birlikte bireyler, örgüt içinde ya da örgüt dışında (Seçer, 2013: 47) kariyer başarısı, örgütte yükselme ve iyi bir yaşam tarzı umut etmektedir (Özgen ve Yalçın, 2015: 197).

Örgütsel Kariyer Planlama; çalışanların örgütsel ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Eryiğit, 2007: 42). Temel amacının örgütün faaliyet ve verimliliğini artırmak olan ve aynı zamanda, örgütün amaçladığı hedeflere ulaşmak için bireysel kariyer planlamasının sağlanması olarak değerlendirilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2015: 199; Sevinç ve Sabuncu, 2018: 588). Örgütsel kariyer planlama doğru yapıldığında örgüte fayda sağlamaktadır. Örgütte önyargıların asgari düzeye getirilmesinde, işe alma, terfi kararları, ücretlendirme ve performans

değerlendirmelerinde adaletin sağlanması gibi konularında kariyer planlaması fayda sağlamaktadır (Barutçugil, 2004: 322).

2.5.Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, bireylerin, kariyerlerini bilinçli ve aktif bir biçimde şekillendirmeleri, sorumluluk ve karar almaları olarak açıklanabilir (Hansen ve Tennyson, 1975: 638). Başka bir tanıma göre; bireylerin kariyer hedeflerine ulaşabilmelerini sağlayan, çalışanların ve örgüt faaliyetlerinin gelişimi, örgütün üstlendiği eylemler dizisi olarak ifade edilmektedir (Bedük, Eryeşil ve Öztürk, 2019: 94). Aynı zamanda kariyer yönetimi, çalışan bireylerin istekleri ile örgütün ihtiyaçlarının dengelenmesi halidir (Koçer C., 2015, 14).

Kariyer yönetimi, çalışan bireylerden en üst düzeyde verim alabilmek için başvuru alan uygulamadır ve bu uygulamanın hem bireysel hem de örgütsel amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar (Berberoğlu, 1991: 143; Güney, 2015: 166):

- Örgütlerin gelecekte ihtiyaç duyabileceği bilgili ve kabiliyetli insan gücünü elde etmek,
- Çalışanların bireysel kariyer planlarının gerçekleştirilebilmeleri için destek vermek,
- Çalışanların iş tatminini sağlamak,
- Çalışanların meslek ve kariyerleri ile ilgili beklentilerini karşılamak,
- Bireysel ve örgütsel kariyer planlarını uyumlu hale getirmek,
- Alt ve üst düzey çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim sağlamak,
- Çalışanların doğru kariyer planı yapmalarına yardım etmek,
- Kariyer gelişiminde herkese adaletli davranmak,
- Çalışanların örgüt içinde yükselmelerine yardım etmek,
- Örgütün ve çalışanların veriminin artırılmasını sağlamak

şeklindedir. Bu amaçlar doğrultusunda kariyer yönetiminin amacı özetle, örgütün ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ilerleme alanları oluşturmaktır (Müftüoğlu ve Erol, 2013: 39).

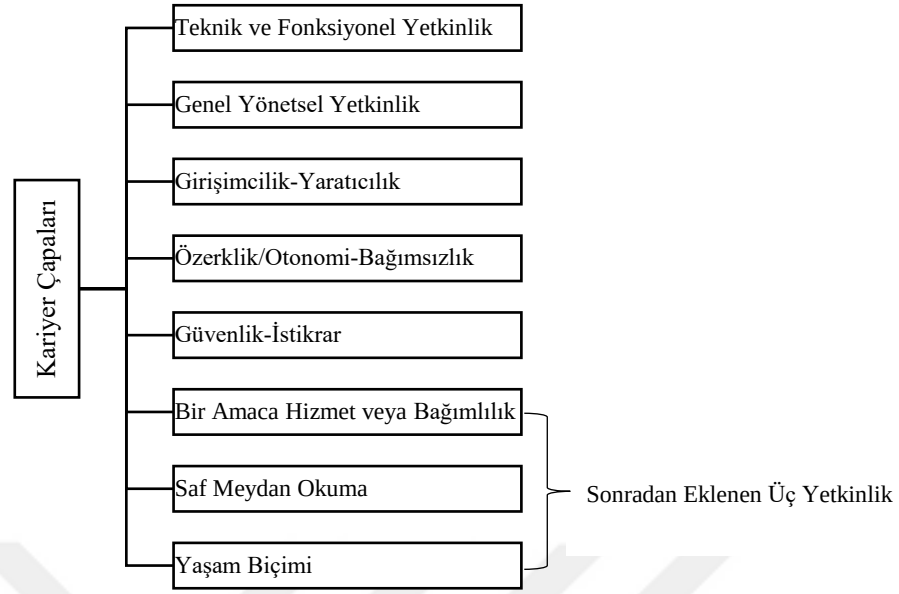
2.6.Kariyer apaları

Edgar Henry Schein (1978) tarafından geliştirilen kariyer apaları kavramı, 44 yüksek lisans mezunuyla yapılan ve yaklaşık 10-12 yıl süren mülakatlar sonucunda oluşturulmuştur. Schein tarafından yapılan bu çalışmanın amacı bireylerin kariyer seçimlerinin arkasında yatan sebepleri ortaya çıkarmaktır (Schein, 1978: 126). Derinlemesine yapılan bu araştırmada kariyer süreçlerini yöneten davranışların çocukluk döneminde olduğu fark edilmiştir. Bu davranış biçimleri bireylerin gereksinim ve güdülerinden ortaya çıkmıştır. Bireylerin değer kümesini oluşturarak kişilerin kariyer tercihlerini gerçekleştirmesini sağlayan bu durum kariyer dengeleri veya kariyer apaları olarak ifade edilmektedir (Flippo, 1980: 226; Aytaç, 2005: 100-101).

Kariyer apalarını Schein, bireyin kendi içinde algıladığı yetenek, yetkinlik ve becerilerinin yanında temel değerleri, güduları ve gereksinimlerinin bir araya gelmesiyle oluşan bir benlik kavramı olarak ifade etmektedir (Schein, 1978: 127). Bireyin aldığı yetenek ve yetkinlikler, temel değerler ve gereksinim ile güdülerinin oluşturduğu kariyer apaları bireyin iş ve yaşam deneyimlerinin artmasına bağlı olarak oluşmaktadır (Aytaç ve Keser, 2017: 82).

Kariyer apaları, bireylerin hayatları boyunca kariyer tercihlerini ve iş değiştirme kararlarını etkilemesi konusunda oldukça önemli bir kavramdır (etin ve Aktaş, 2004: 419).

Schein, orijinal çalışmasında bireylerin kariyer apalarını beş grupta toplamış fakat daha fazla meslek gruplarıyla yaptığı çalışmalar sonucunda Schein 1980'lerde kariyer çapalarına üç yetkinlik daha eklemiştir (Aktaş, 2004: 44; Aytaç, 2005: 102-105). Şekil 3'de Schein'in toplamda sekiz kariyer çapası gösterilmektedir.



Şekil 3. Schein'in Kariyer Çapaları

Kaynak: Serpil Aytaç, “Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlanması Geliştirilmesi ve Sorunları”, 2.bs., Bursa, Ezgi Kitapevi, 2005, s.102-105.; Hakkı Aktaş, “The Importane Of Career Anchor Notion For An Effective Career Planning and An Example Application At Turkish Air Force Undergraduate and Graduate Schools”, YayınlanmamışYüksek Lisans Tezi, **T.C. Marmara Üniversitesi, S.B.E.**, İstanbul, 2004, s.44.

Şekil 3’de Schein’in kariyer çapaları; teknik ve fonksiyonel yetkinlik, genel yönetsel yetkinlik, girişimcilik- yaratıcılık, özerklik/otonomi- bağımsızlık, güvenlik-istikrar, bir amaca hizmet veya bağımlılık, saf meydan okuma, yaşam biçimi olmak üzere toplam da 8 başlıktan oluşmaktadır.

Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik; bu kariyer çapasına sahip bireylerin teknik becerilerini gösterdiği, başarılı ve yetenekli oldukları alanda uzmanlaştığı süreçtir. Uzmanlaştıkları alanda en iyisi olmak için mücadele eden bu bireyler için yeteneklerini geliştirmek para ve terfiden daha önemlidir (Aytaç, 2005: 102; Adıgüzel, 2009: 280; Kara, 2015: 25).

Genel Yönetsel Yetkinlik; bu kariyer çapasına sahip bireyler, diğer kişilerin ve bu kişilere ait görevlerin düzenlenmesine ve yönetilmesine özgü olumlu davranışlara sahip olmak olarak tanımlanmaktadır. Bu çapada bazı bireyler, öncelikli iş hedefi idari kabiliyetini geliştirmekte, bazı bireyler ise kariyer tecrübelerinin yeterli olduğuna inanmaktadır (Aytaç, 2005: 103; Adıgüzel, 2009: 280).

Girişimcilik- Yaratıcılık; bu kariyer çapasına sahip bireylerin, bilgi ve becerilerini kullanarak yeni şeyler üretmek, yeni işletmeler kurmak ve yeni projeler geliştirmek en önemli özellikleri arasında yer almaktadır. Bu bireyler, işletmelerde yaratıcılık özelliğini ortaya koyabilecekleri şanslar kovalamakta ve risk alabilmektedir (Yarnall, 1998: 57; Pilavcı, 2007: 48; Baydur, 2014: 42; Kara, 2015: 25).

Özerklik/Otonomi- Bağımsızlık; bu kariyer çapasına sahip birey, kendi işlerini ve kendi fırsatlarını tanımlamak ister. Tek başına veya küçük bir firmada çalışmak isteyen bu bireyler örgüt yaşamının sınırlamaları altındaki çalışmalara tam adapte olamazlar. Bu nedenle, bu çapanın baskın olduğu bireylerin kariyerlerindeki temel belirleyici unsur serbest hareket etmek istemeleridir (Aytaç, 2005: 103-104; Adıgüzel, 2009: 281; Erdoğan, 2011: 258).

Güvenlik- İstikrar; bu kariyer çapasına sahip bireylerin, örgütte kalma ve istikrar konularında güven arayışı önemsendiği konular arasında yer almaktadır. Bu bireyler için iş, istihdam ve sosyal güvenlik oldukça değerli ve önemlidir bu nedenle kariyer seçiminde belirleyici etkiye sahiptir. Bu çapadaki bireyler, emekli olduklarında rastlayabilecekleri sorunlardan veya sıkıntılardan sosyal güvenlik kanalıyla korunmak istemektedir (Aytaç, 2005: 104; Adıgüzel, 2009: 281; Pilavcı, 2007: 48; Erdoğan, 2011: 258).

Bir Amaca Hizmet veya Bağımlılık; bu kariyer çapasına sahip bireylerin özellikleri arasında bireysel ve sosyal değerlere saygı, başarıya adanmışlık ve başkalarına yardım etmek yer almaktadır. Bu kariyer çapasına sahip bireyler, çevre sorunlarıyla ilgili çözüm üretme gibi toplumsal problemlerle ilgilenir ve dünyayı birçok yönüyle geliştirme çabası ve çalışması içindedir (Aytaç, 2005: 105; Adıgüzel, 2009: 281; Erdoğan, 2011: 258; Baydur, 2014: 42).

Saf Meydan Okuma; bu kariyer çapasına sahip bireylerin, zor problemlerle uğraşmaktan, rekabetten ve kazanmaktan hoşlanmak ortak özellikleridir. Bu kariyer çapasına sahip bireylerin rekabet sonucunda kazanmaları birçok şeyin önünde gelmektedir (Aytaç, 2005: 105; Adıgüzel, 2009: 281; Erdoğan, 2011: 258).

Yaşam Biçimi; bu kariyer çapasına sahip olan bireyler, kariyeri hayat düzeninin bir parçası olarak görmekteler ve özel hayatları ile iş hayatları arasında denge sağlamaktır. Bu bireyler için aile değerleri ve ebeveynlerin kendisi ile ilgili düşünceleri, planları çok önemli olduğundan dolayı aile değerlerine önem veren organizasyonda çalışmak istemektedir. İş-yaşam dengesine karşı hassas olan bu çapadaki bireyler aile

gereksinimleriyle mesleğin gerekliliklerini örtüştürme çabasındadır (Aytaç, 2005: 105; Adıgüzel, 2009: 281-282; Erdoğan, 2011: 258).

3. KARIYER YAKLAŞIMLARI

Küreselleşme ile yaşanan teknolojik gelişme ve değişimlerin sonucunda işin niteliği, çalışma hayatı ve sosyal hayat değişmekte, rekabet ortamı artmakta, dijital ekonomi olgusu oluşmakta ve bilgi toplumuna geçilmektedir. Bu bağlamda, yaşanan değişim ve gelişmeler neticesinde farklı kariyer yolları ve yeni kariyer yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Aytaç, 2005: 231-232).

Kariyer yaklaşımları; geleneksel kariyer yaklaşımı ve güncel kariyer yaklaşımı şeklinde iki alt başlık altında ele alınmaktadır. Bu çalışmada öncelikle geleneksel kariyer yaklaşımından ve geleneksel kariyer yaklaşımlarından güncel kariyer yaklaşımlarına geçiş nedenlerinden bahsedilerek güncel kariyer yaklaşımları ve özellikleri açıklanacaktır (Atalay, 2021: 385).

3.1. Geleneksel Kariyer Yaklaşımları

Literatürde geleneksel kariyer yaklaşımı; “eski kariyer yaklaşımı”, “klasik kariyer yaklaşımı”, “bürokratik kariyer yaklaşımı” veya “örgütsel kariyer yaklaşımı” olarak adlandırılmaktadır. Bu kariyer yaklaşımında hiyerarşik ve düşük hareketlilikten söz edilmektedir (Gubler, Arnold, & Coombs, 2013: 23).

Geleneksel kariyer yaklaşımında istikrar, hiyerarşi ve kariyer hareketliliği kavramlarının tanımları ve çalışanların örgüt içindeki çalışma biçimi belirlidir (Defillippi & Arthur, 1994: 307). Bu yaklaşımda; bireylerin çalışma ortamının değişmediği “sağlamlılık/ değişmezlik” ve çalışanların örgüt içinde hareket ettiği “hiyerarşik olarak yükselme/ organizasyon içinde hareket etme” olmak üzere iki temel konu bulunmaktadır (Turan, 2016: 19).

Gelişim aşamalarından oluşan geleneksel kariyer yaklaşımı, tek veya çift örgüt içinde kariyer basamaklarında yukarı doğru tırmanmaktır (Göktaş, 2017: 376). Kısaca geleneksel kariyer yaklaşımı; bireyin çalışma hayatı boyunca örgütte ilerleyebileceği basamakların önceden belirli olduğu yapı olarak ifade edilebilir (Seçer & Çınar, 2011: 51; Çakmak, 2011: 46). Bu yaklaşımda bireylerin iyi bir eğitim almasının, iyi bir iş olanağı getireceğini ve böylece bireylerin örgüt içinde yükselerek gelişimini tamamlayacağı düşünülmektedir (Atalay, 2021: 385).

Geleneksel kariyer yaklaşımında kariyer kavramı, olanaklar, ilerlemeler ve başarılarla ilişkili “bir iş” olarak tanımlanmaktadır (Anafarta, 2001: 3). Bu tanımdan yola çıkarak geleneksel kariyer yaklaşımının genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir. (Seçer ve Çınar, 2011: 51- 52; Dikili, 2012: 474-475; Özdemir, 2013: 259-260; Erdoğan, 2014: 177-180; Gürbüz, 2017: 246);

- Sorumluluk işveren merkezlidir.
- Çalışanların kariyeri örgüte bağlıdır.
- Makam ve mevki kariyer gelişiminin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple bireyler örgütten; ücret, terfi, unvan veya pozisyon gibi unsurlar beklemektedir.
- Bireyler çalıştıkları örgüte bağlıdır.
- Çalışanların kariyer anlayışı; bürokratik ve örgütle sınırlıdır.
- Kariyer merdivenleri yukarıya doğru olan çalışanlar örgüt içinde doğrusal ve dikey ilerlemektedir.
- Bireyler, belirli bir alanda eğitim gördükten sonra eğitimleriyle paralel bir pozisyonda bir örgütte çalışmaya başlayarak o örgüt içinde emekli olana kadar istihdam edilmektedir.

Bu bağlamda geleneksel kariyer yaklaşımı, çalışan bireylerin aynı meslek veya örgütte, hiyerarşi ve süreklilik esasında dikey olarak hareket ettiği kariyer yolu olarak da açıklanabilir (Dikili, 2012: 474; Cıgara, 2019:100).

Bireylerin örgütte gelebileceği statünün önceden belirli olduğu geleneksel kariyer yaklaşımında; çalışan bireylerin kariyerleri örgütün kontrolündedir. Bireylerin motivasyonu insan kaynakları seçimi, geliştirilmesi ve terfilerle sağlandığı düşünülse de başka bir seçeneğin olmaması bazı bireylerin motivasyon kaybı yaşamasına ve örgütsel bağlılığının azalmasına neden olmaktadır (Bayram, 2008: 29; öğrenciyurtları, 2009; Seçer ve Çınar, 2011: 51).

3.2.Geleneksel Kariyer Yaklaşımından Güncel Kariyer Yaklaşımlarına Geçiş Nedenleri

Geleneksel kariyer yaklaşımı, küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin artışı ve yaklaşık 1990’lı yıllara kadar benimsenmiştir (Tarhan, 2019: 11). 1990’lı yıllarda bireyler, bilgi ve becerilerini geliştirmeye başlamış, örgütlerin önemi azalmış ve

bireysellik ön plana çıkmıştır (Brousseau vd., 1996: 52). Gelişmelerle beraber kariyer planlarında ve örgüt yapılarında değişimler yaşanmaya başlamıştır ve bunun sonucunda bürokratik ve örgüte bağlılığı yüksek olan geleneksel kariyer yaklaşımı, yerini, bireyin mesleğine bağlılığının ve profesyonelliğin arttığı, güncel kariyer yaklaşımlarına bırakmıştır (Özdemir, 2013: 259; Misican ve Bedir, 2017: 80).

Geleneksel kariyer yaklaşımından, güncel kariyer yaklaşımına geçilmesinin nedenleri (Seymen, 2004: 93-99):

- İşletmeler dikey örgütlenmelerden yatay örgütlenmeye geçmektedir.
- Globalleşme etkisi giderek artmaktadır.
- İstihdam ilişkilerinin yapısı değişmektedir.
- Bireylerin değerleri değişmektedir.
- Kariyer platosu² etkili olmaktadır.
- Okul ve iş hayatı arasındaki bağ giderek azalmaktadır.
- İşletmelerin ömrü kısalmaktadır.
- Çift kariyerli eşlerin artmasıyla birbirine bağlı kariyer hareketliliği de artmaktadır.

Geleneksel kariyer yaklaşımlarından güncel kariyer yaklaşımlarına geçişin birçok nedeni olsa da dört temel başlıkta incelenmektedir. Bu başlıklar; *örgütsel bağlılığın azalması, örgüt yapılarındaki değişiklikler, iş güvencesinin azalması ve istihdam ilişkilerinin kesintiye uğraması (employment gaps), kariyer imkânlarının ve yatay kariyer hareketliliğinin artması* şeklindedir. Güncel kariyer yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmasına neden olan bu faktörlerin birbiri ile bağlantılı olduğu ve aynı zamanda bu faktörlerden birinin meydana gelmesi sonucunda diğer faktör veya faktörler ortaya çıkmaktadır (Çakmak, 2011;48).

- *Örgütsel Bağlılığın Azalması;*

Çalışan ile örgüt arasındaki uyum sonucunda örgütsel bağlılık kavramı ön plana çıkmaktadır (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011: 62). Örgütsel bağlılık kavramı; bireyin

² Kariyer platosu literatürde ‘mesleki durgunluk’, ‘kariyer düzleşmesi’ veya ‘kariyer durgunluğu’ şeklinde de ifade edilmektedir (Eryiğit, 2000, s. 23). Kariyer platosu “kariyerde hiyerarşik terfi olasılığının çok düşük olduğu nokta” olarak tanımlanmaktadır (FERENCE, Stoner, & Warren, 1977, s. 602,604).

içinde bulunduğu örgütle özdeşleşerek örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi olarak tanımlanmaktadır (Porter, Steers ve Boulian, 1973: 3). Bu kavram birey de istikrar ve aidiyet duygusu sağlayarak, stresli çalışma koşullarını azaltmaktadır (Namasivayam ve Zhao, 2007: 1215).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler iki şekilde ele alınmaktadır. Kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi, medeni durum ve kıdem olarak tanımlanmakta, örgütsel faktörler ise örgütün büyüklüğü ve yapısı, ücret, işin niteliği, yönetim tarzı, liderlik, rol belirsizliği ve rol çatışması, takım çalışması ve örgütsel adalet olarak tanımlanmaktadır (Binici, 2010: 47-48).

Küreselleşme sonucunda örgüt ve yönetim kavramları değişime uğramış, yeni örgütler ve örgütlenme modelleri ortaya çıkmış (Erol, 2010: 85) ve insan faktörünün önemi artmıştır (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011: 62). İnsan faktörünün önemi artmasıyla bireyin beklentileri önemli hale gelmiştir. Ancak bireyin, örgüte katılmadan önceki beklentileri ile katıldıktan sonraki beklentileri arasında ortaya çıkan tutarsızlıklar, çalışan bireylerin örgütsel bağlılığını olumsuz etkilemektedir (Dean ve Wanous, 1983: 1). Çalışanların iş olanaklarının artması ve örgütte kalma süresinin azalmasıyla birlikte örgütsel bağlılığı azalmaktadır (Varoğlu, 1993: 56).

- *Örgüt Yapılarındaki Değişiklikler;*

Örgüt yapısı, örgütsel amaçlara ulaşmak için daimî ve biçimsel olarak yöneticilerin kabul ettiği, örgütsel düzenlemeler ve ilişkiler bütünüdür (İçerli, 2009: 15).

1970'lerin başında teknolojinin gelişmesiyle birlikte örgüt yapılarında değişimler yaşanmaya başlamış ve örgütlerin hiyerarşik yapıları ile büyüklüğü önem kazanmıştır (Liker, Haddad ve Karlin, 1999: 582; Aygen, 2006: 95). Örgütlerin büyümesiyle birlikte tekno-yapılar oluşmaktadır (Üçok, 2000: 155).

Yeni oluşan örgüt yapılarında; hiyerarşik basamaklar azalarak dikey ilerlemeler yerine yatay ilerlemeler oluşmakta ve alt-üst arasındaki derece farkı yok olmaktadır (Aksay, 2015:112). Çevre odaklı dönüşümler yaşamaya başlayan örgüt yapıları, değişim ve dönüşümlerle birlikte merkezileşmiş yapılardan, esnek yapılara dönüşümler yaşamış, örgütün iş standartlarının ve rollerinin belirlenmesiyle özdenetim artmış ve teknolojilerin kullanılmaya başlamasıyla örgütün ve çevrenin birbirine olan bağı artmıştır (Aygen, 2006: 95-96).

- *İş Güvencesinin Azalması ve İstihdamın İlişkilerinin Kesintiye Uğraması;*

1980’li yıllardan sonra başlayan ve başta Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) olmak üzere birçok ülkede ekonomik durgunluklar, endüstri devrimleri, teknolojik gelişmeler ve rekabetin artmasıyla birlikte iş dünyasında ve örgütlerde değişimler yaşanmasına neden olmuştur. Yaşanan değişimler, örgütlerin küçülmesine, birleşmesine veya özelleşmesine yol açmıştır. Bu durum; “istihdam ilişkilerinin kesintiye uğrama (sürelî istihdam)” ve “iş güvencesinde azalma (iş güvencesizliği)” kavramlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Chirumbolo ve Hellgren, 2003: 217-218; Witte, 2005: 1).

Bireyin, işine devam edip etmeyeceğine dair yaşadığı belirsiz duygu sonucunda iş güvencesizliği kavramı ortaya çıkmaktadır (Naswall & Witte, 2003: 189). İş güvencesizliği kavramı; bireyin işini tehdit altında sürdürmeye çalışmasındaki güçsüzlük durumu olarak ifade edilebilir (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984: 438). İş güvencesizliğinin unsurları; belirsizlik, örgüt içinde veya dışında oluşan tehdit, işsizlik kaygısı olarak sıralanabilmektedir (Çakır, 2007: 120-122).

“İstihdam edilebilirlik” kavramı iş güvencesizliği kavramı ile ilişkilendirilen bir konudur (Dereli, 2011: 240). İstihdam edilebilirlik (employability) ve istihdam (employment) kavramları birbirinden farklı kavramlardır. İstihdam, bireyin bir işe sahip olması veya bir işte çalışıyor olma durumu olarak tanımlanırken istihdam edilebilirlik; işyerinde istihdamı sürdürmek, gelişebilmek ve ilerleyebilmek için gereken niteliklere sahip olunması durumu olarak tanımlanmaktadır (Bhaerman ve Spill, 1988: 42-43). Bireyin nitelikleri, bireysel olanaklar ve işgücü piyasası istihdam edilebilirliğin unsurlarını oluşturmaktadır (Erdem, Kılınç ve Demirci, 2016: 773). Ekonominin ve işgücü piyasasının yapısal özellikleri arasında yer alan işsizlik, ekonomik krizlerin sıkça yaşanması ve kayıt dışı ekonominin payı (Kuzgun, 2007: 848) gibi yaşanan olumsuzluklar sürelî istihdam kavramını doğurmaktadır. Son yıllarda artış gösteren sürelî istihdam ya da diğer bir ifadeyle geçici istihdam belirli sürelerle standart olmayan bir çalışma biçimidir ve mevsimlik işçi de bu istihdam kapsamında yer almaktadır (Ünal, 2004: 112).

- *Kariyer İmkânlarının ve Yatay Kariyer Hareketliliğinin Artması;*

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler sonucunda örgütler nitelikli elemanlarını kaybetmek istemediği için onlara yeni imkânlar sunmuş olsalar da nitelikli elemanların kariyer beklentilerini karşılayamayan örgütler nitelikli elemanlarını elinde tutamamıştır (Polat, 2012: 207). Bu nedenle yönetsel ile örgütsel alandaki kariyer tercih ve hareketliliğindeki değişiklikler zorunlu hale gelmiştir (Turan, 2016: 29).

Kariyer hareketliliği, bireyin değişik örgütlerde yükselmek ve ilerlemek amacıyla görev yapmasıdır (Eryiğit, 2000: 3). Kısaca çalışanların dikey ya da yatay olarak farklı roller arasındaki hareketliliğidir (Eroğlu, 2020). Aslında bireylerin kariyer yolculuğu boyunca belirli bir örgüte bağlı olmadan farklı kariyer deneyimleri, örgütleri ve coğrafi bölgeleri tanımaya çalışması kariyer hareketliliğidir (Balak, 2013: 75).

3.3.Güncel Kariyer Yaklaşımları

Küreselleşmeden etkilenen örgütlerin rekabet edebilmesi için şirketlerin küçük, akıllı ve hızlı olması gerekmektedir. Bu nedenle günümüzde, örgütlerin ve çalışanların eşit ölçüde esnek ve uyumlu olmaları beklenmektedir (Hall ve Moss, 1998: 22).

Son yıllarda bilim insanları, kariyer kavramına kurumsal bir çerçeve oluşturabilmek amacıyla çok sayıda çalışmalar yapmakta ve kariyerin değişen doğasını anlamak için güncel modeller geliştirmektedir (Eby, Butts ve Lockwood, 2003: 689; Erdoğan, 2011: 272).

Geleneksel kariyer yaklaşımının benimsendiği yıllarda, yöneticiler ve uzmanlar ömür boyu istihdam garantisi üzerinde durmaktaydı ve bu durum tüm çalışan bireyler için geçerliydi. Ancak günümüzde örgüt kariyer anlayışından bireysel kariyer anlayışına doğru geçildiği gözlemlenmekte ve bunun sonucunda çalışan bireyler, kendi kariyer planlarını yapmakta ve yönetmektedir (Güney, 2015: 172). Bu durum yeni, güncel kariyer yaklaşımları ve örgütsel kurallar oluşturmaktadır (Tüz, 2003: 173).

Güncel kariyer yaklaşımlarıyla beraber bireylerin bilgi ve becerileri tek bir iş için değil birden fazla iş için kullanılmaktadır. Bu durum bireylerin farklı örgüt ve sektörler de yöneticilik yapabilecekleri anlamına gelmektedir. Bu nedenle güncel kariyer yaklaşımlarıyla birlikte yetkinlik kavramının önemi artmıştır (Erdoğan, 2011: 271).

Güncel kariyer yaklaşımlarının özellikleri (Bayraktaroğlu, 2015: 207);

- Profesyonellik ve mesleğe bağlılık söz konusudur,

- Birey merkezlidir,
- Bireyin inisiyatif sahibi olduğu bir süreç esastır,
- Çok yönlü ve yatay ilerlemeler mevcuttur,
- Kariyerin sübjektif/özel yönü vurgulanmaktadır,
- Bireylerin bilgi ve yetenekleri kariyer gelişim unsuru haline gelmiştir,
- Bireylerin aldığı eğitim ve kariyer yolu paralel değildir,

şeklinde sıralanabilir.

Güncel kariyer yaklaşımları alanında yapılan araştırmalar, örgütlerin önüne geçerek bireyselliği ve esnekliği odak noktası olarak almıştır. Güncel kariyer yaklaşımlarını araştırmacılar; “sınırsız kariyer (boundaryless career)”, “çok yönlü kariyer” ve “kurum sonrası kariyer” gibi farklı başlıklarda toplamıştır (Baruch ve Peiperl, 2000: 347). Bu başlıklardan bazıları tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Farklı Kaynaklarda Belirtilen Güncel Kariyer Yaklaşımları

Araştırmacılar	Güncel Kariyer Yaklaşımları									
Baruch ve Peiperl (2000)	Sınırsız kariyer yaklaşımı	Portföy kariyer yaklaşımı	×	Çok yönlü Kariyer yaklaşımı	Şirket sonrası kariyer yaklaşımı	×	×	×	×	×
Aytaç (2005)	Sınırsız kariyer yaklaşımı	Portföy kariyer yaklaşımı	Esnek kariyer yaklaşımı	Çok yönlü kariyer yaklaşımı	Çağdaş kariyer yaklaşımı	×	×	×	×	×
Bayram (2008)	Sınırsız kariyer yaklaşımı	Portföy kariyer yaklaşımı	Esnek kariyer yaklaşımı	Çok yönlü kariyer yaklaşımı	Çağdaş kariyer yaklaşımı	İki basamaklı kariyer yaklaşımı	×	×	×	×
Güney (2015)	Sınırsız kariyer yaklaşımı	Portföy kariyer yaklaşımı	Esnek kariyer yaklaşımı	×	×	İki aşamalı kariyer yaklaşımı	×	×	×	×
Bayraktaroğlu (2015)	Sınırsız kariyer yaklaşımı	Portföy kariyer yaklaşımı	Esnek kariyer yaklaşımı	Çok yönlü kariyer yaklaşımı	×	İki basamaklı kariyer yaklaşımı,	Çalışan eşlerin kariyerleri	Global kariyer yaklaşımı	Kariyer mozaiği	Ben A.Ş.

Kaynak: Baruch, Y.; M. Peiperl, “Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications”, **Human Resource Management**, Volume 39, Issue 4, 2000, p. 347.; Aytaç, S., **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlanması Geliştirilmesi ve Sorunları**, 2.bs., Bursa, Ezgi Kitapevi, 2005, s. 231-253.; Bayram, C., **Kariyer Planlama ve Yönetim**, 1.bs., İstanbul, Kum Saati Yayınları, 2008, s. 33-48.; Güney, S., **İnsan Kaynakları Yönetimi**,

2bs., Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2015, s.173-174.; Bayraktaroğlu, S., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.bs., İstanbul, Sakarya Yayıncılık, 2015, s. 208-209.

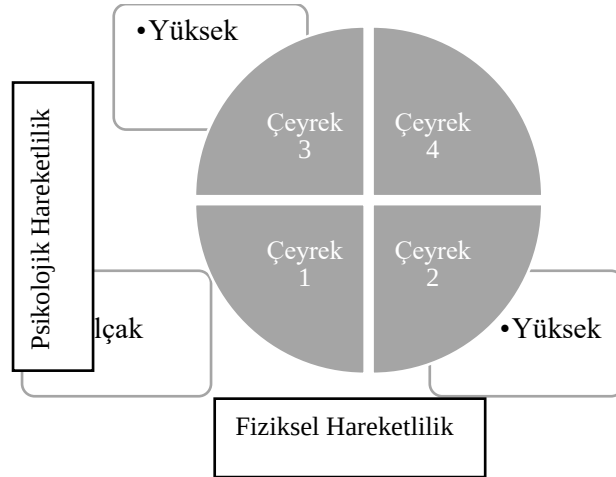
Tablo 2’ye göre literatürde öne çıkan güncel kariyer yaklaşımları; sınırsız kariyer yaklaşımı, portföy kariyer yaklaşımı, esnek kariyer yaklaşımı, iki basamaklı kariyer yaklaşımı, çok yönlü kariyer yaklaşımı ve çağdaş kariyer yaklaşımları şeklindedir ve bu çalışmada güncel kariyer yaklaşımları altı alt başlıkta incelenecektir.

3.3.1. Sınırsız kariyer yaklaşımları (boundaryless career approaches)

Kariyer kavramının, örgüt sınırlarının dışında kavramsallaştırmak için esnek bir çerçeve sunan sınırsız kariyer yaklaşımı, 1994 yılından bu yana araştırılmaktadır (Pringle & Mallon, 2003: 839).

“Sınırlı (bounded)” veya “örgütsel (organizational)” kariyerin tam tersi olan sınırsız kariyer, örgütsel kariyer ilkelerinden bağımsızdır (Arthur, 1994: 296). En basit ifadeyle sınırsız kariyer yaklaşımı, kariyerin örgütsel sınırlarla sınırlandırılmamasıdır (Gunz, Evans, & Jalland, 2000: 26).

Sullivan ve Arthur (2006), fiziksel ve psikolojik hareketlilik boyutlarını temel olarak sınırsız kariyere ilişkin bir model geliştirmiştir. Bu model şekil 4’ te verilmektedir (Sullivan ve Arthur, 2006: 21).



Şekil 4. Sınırsız Kariyerin İki Boyutu

Kaynak: Sherry E. Sullivan ve Michael B. Arthur, “The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility”, **Journal of Vocational Behavior**, Volume 69, Issue 1, 2006,p.21.

Şekil 4’e göre sınırsız kariyer modeli, “psikolojik hareket” ve “fiziksel (örgütsel) hareket” olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Dikey ekseninde yer alan psikolojik hareket, bireyin örgüt sınırlarını aşarak başka örgütte çalışmaya bakış açısı olarak ifade

edilmektedir. Yatay ekseninde yer alan fiziksel hareket ise meslek, iş, ülke ve şirketler arasındaki etkileşimi incelemektedir. Bu modele göre Sullivan ve Arthur (2006), sınırsız kariyer yaklaşımının sadece fiziksel veya psikolojik hareketlilik boyutlarından birini içermemektedir. Bu kariyer yaklaşımında bireylerin hem fiziksel hem de psikolojik boyutları arasında ilerlemenin mümkün olduğu ileri sürülmektedir. Şekil 4'teki model dört tip ve dört farklı çeyreği temsil etmektedir. Bunlar (Sullivan & Arthur, 2006: 21-24; Briscoe, Hall ve DeMuth, 2006: 31);

- Birinci çeyrekte; hem psikolojik hem de fiziksel hareketlilik en düşük düzeydedir. Bu çeyreğe NASA'da çalışan mühendisler örnek olarak verilebilir. NASA'da çalışan mühendislerin sahip oldukları eğitim ile uzmanlaşma sonucunda çalışabilecekleri başka bir kurum olmadığından, bu bireylerin hem fiziksel hem de psikolojik hareketlilikleri en düşük düzeydedir.
- İkinci çeyrekte; fiziksel hareketlilik yüksek düzeydeyken psikolojik hareketlilik düşük düzeydedir. Bu çeyreğe, eşinin işi nedeniyle bulunduğu coğrafi bölgeden ayrılarak iş değiştirmek zorunda kalan bireyler örnek olarak verilebilir. Bu örnekteki birey; iş ve coğrafi bölge konusunda fiziksel hareketlilik yaşamaktayken psikolojik hareketlilik yaşamamaktadır.
- Üçüncü çeyrekte; psikolojik hareketlilik yüksek düzeydeyken fiziksel hareketlilik düşük düzeydedir. Bu çeyrekte bireylerin kariyer beklentileri yüksektir. Ancak işverenlerini değiştirmek istememektedirler. Bu nedenle bu çeyreğe, akademisyenler veya yönetici danışanları örnek olarak verilebilir.
- Dördüncü çeyrekte, hem psikolojik hem de fiziksel hareketlilik en yüksek düzeydedir. Sektörde örgüt değiştirerek işiyle ilgili uzmanlık ve deneyim kazanmayı hedefleyen bireyleri örnek olarak verilebilir.

Sınırsız kariyer yaklaşımında yöneticiler, şirketler arasında aktarılabilen yetkinliklere dayanarak firmalar arasında serbestçe hareket etmektedir (Gunz, Evans, & Jalland, 2000: 30). Bu yaklaşım, bireylerin örgüt içinde yükselmeleri yerine kısa vadeli işler arasında hareket etmesi, olarak tanımlanmaktadır (Currie, Tempest, & Starkey, 2006: 756). Sınırsız kariyer yaklaşımını uygulayan örgütlerde dikey geçiş ve doğrusal

olmak yerine devamlı olarak becerilerinin yenilenmesi ve yatay geçişlerle döngüsel hareketlilik söz konusudur (Aytaç & Keser, 2017: 223). Aynı zamanda bu hareketlilik sadece örgüt dışında değil örgüt içinde de gerçekleşebilmektedir (Koçer S., 2005,: 312).

Geleneksel kariyer yaklaşımında, örgüt, çalışanlarını elinde tutmak, kaçırmamak üzerine odaklanmaktadır. Ancak sınırsız kariyer yaklaşımıyla beraber örgütlerde kariyer hareketliliği ve çeşitliliği oluşmuştur (Aytaç & Keser, 2017: 223).

Sullivan (1999) geleneksel kariyer yaklaşımı ile sınırsız kariyer yaklaşımını arasındaki farkları Tablo 3'te özetlemiştir.

Tablo 3. Geleneksel ve Sınırsız Kariyer Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

	GELENEKSEL KARIYER YAKLAŞIMI	SINIRSIZ KARIYER YAKLAŞIMI
ÇALIŞMA İLİŞKİSİ:	Sadakate bağlı çalışma güvenliği	Performans ve esnekliğe bağlı çalışma
SINIRLAR:	Bir veya iki firmada çalışma	Birden fazla firmada çalışma
BECERİLER:	Belirli, sabit, işletmeye özel	Devredilebilir
BAŞARI ÖLÇÜTÜ:	Statü, Terfi, Ücret	Psikolojik açıdan anlamlı bulduğu işte çalışma
KARIYER YÖNETİMİ SORUMLULUĞU:	Örgütsel	Bireysel
EĞİTİM:	Kamusal/Resmi programlar	Çalışma üzerine, işbaşı eğitimler
DÖNÜM NOKTASI:	Yaş ile ilgili	Öğrenme ile ilgili

Kaynak: Sherry E. Sullivan, "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda", **Journal of Management**, Volume 25, Issue 3, 1999, p.458.

Tablo 3'e göre, geleneksel kariyer yaklaşımına sahip bireylerin becerileri ve bilgileri işletmeye özgüdür. Ancak işverenler, bireylerin bilgi ve becerilerinin yenilenmesi gerektiğini düşünürse bireylere biçimsel eğitim ve yerleştirme programları sunmaktadır (Banai ve Harry, 2004: 97; Aktaran Aytaç & Keser, 2017: 225).

Çalışanların rekabeti sürekli göz önünde bulundurması gerektiği sınırsız kariyer yaklaşımının başarı sağlayabilmesi için bireyin çeşitli örgütler ve iş kolları arasında hareket halinde olması, bilgi ve becerilerini bu hareketliliğe uyum sağlayacak şekilde geliştirmesi gerekmektedir (Aytaç & Keser, 2017: 225).

3.3.2. Portföy kariyer yaklaşımları (portfolio career approaches)

Portföy kariyer kavramını ilk kez Handy kullanmıştır (Mallon, 1999: 359). Bu kavramı Handy, günümüzde büyük ya da orta ölçekli kuruluşların üç tür çalışana sahip olacağını savunan ve 1989 yılında üç yaprakten oluşan "shamrock organization (yonca organizasyon)" modeli ile açıklamıştır (Morgan, 2003: 35). Bu model de birinci yaprak; profesyonel çalışanlardan oluşan ve örgütün ayakta kalmasını sağlayan temel yapı

taşlarını oluşturan çekirdek kadrodur. İkinci yaprak ise proje bazında sözleşmeli olarak işe alınan yarı zamanlı profesyonel çalışanlardan, üçüncü yaprak ise rutin işleri yapan geçici ve kısmi çalışanlardan oluşmaktadır (Born & Witteloostuijn, 2012: 25). Bu anlamda Handy kaçınılmaz olan değişim ve belirsizlik karşısında yeteneklerin bir portföyünün kurulması ve bireyler kariyerleri ile ilgi sorumluluğu üzerlerine alması gerektiğini bildirmektedir (Aytaç & Keser, 2017: 226).

Bireyler tam zamanlı istihdam etmekte ve tek bir örgüte bağlı olmaktan ziyade profesyonel hizmet vermeyi benimsemekte ve örgüt tarafından ödüllendirme yerine verilen görevi başarıyla yerine getirmenin sağladığı motivasyonu değerlendirmek istemektedir (Bakioğlu & Aksoy, 2013: 13-14). Bu doğrultuda, birey kariyeri ile ilgili sorumlulukları üstelenerek kendi yeteneklerinden bir portföy oluşturur (Aktaş, 2015: 29). Kariyer geliştirme aracı ve bireylerin yansıması olan portföyler, kişilerin bireysel kariyer hedeflerine göre uyarlanmaktadır (Williams, 2016: 1). Portföy kariyer yaklaşımında önemli olan müşteri ve müşteri talebi olduğu için çalışan talepler karşısında yetersiz kalmamak için kendini geliştirmektedir (Güney, 2015: 174). Bu kariyer yaklaşımının amacı, bireylerin profesyonel olarak performans artırmalarını sağlamaktır (Williams, 2016: 14).

Portföy kariyer yaklaşımını ayırt eden üç unsur bulunmaktadır. Bunlar; (Fenwick, 2006: 68)

- a. “Stop-gap (ara/geçici boşluk)” dan ziyade bir yaşam biçimi,
- b. Geliştirilen ve sunulan uzmanlık anlayışı,
- c. Herhangi bir örgüte veya bireye bağlı olmadan benzersiz kimlik duygusuyla çalışan kişilerdir.

Portföy çalışma³, Uzun süreli çalışma anlayışı yerine müşteri ya da işverenlerle parça başı işler karşılığında çalışmayı ve üretilen mal ya da gerçekleştirilen performans karşılığında gelir elde etmeyi amaçlamaktadır. Portföy çalışma, bireyin birden fazla müşteri ya da işveren için çeşitli işler yapmasına dayalı bir çalışma biçimidir (Erdoğan & Çiğdem, 2017: 139).

³ Portföy çalışma; bireylerin, tek bir örgütte bağlı olmadığı ve aynı anda birden fazla iş yapması olarak tanımlanmaktadır (Otluoğlu, 2014: 226).

3.3.3. Esnek kariyer yaklaşımları (self-resilient career approaches)

Örgüt içinde, dikey ilerleme olanakları ile çalışan bireyleri elde tutmak olanaksız hale geldiği için daha esnek kariyer yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmaktadır (Zaimler, 2004). Esnek kariyer yaklaşımı; bir veya birden fazla örgütte, kısa vadeli ve genellikle proje bazlı olarak, hizmet karşılığında ödeme esasına dayanan serbest çalışma biçimidir (Erbuğ, 2019: 75). İşletmelerin gelecekteki iş gücü, bireylerin kariyer yolu ile tasarladıkları projelere bağlıdır (Eroğlu, 1995: 75). Bu yaklaşıma göre; örgüt faaliyetleri proje bazlı iş şekillerine yönelmiş ve çalışanlar kendi görev tanımında yer alan işlerin dışında görev ve proje bazlı işlerde de çalışabilmektedir (Işık & Serim, 2018: 106; Arıcı, 2019: 120).

Günümüzde örgütlerin çevresi, iç dinamikleri, rekabet ve ekonomik koşulları hızlı bir şekilde değişmekte ve bu durumda standart ve güncelliğini gün geçtikçe yitiren kariyer yolları yerine, örgüt stratejileri ile hedeflerinin uyumlu olduğu esnek kariyer yaklaşımları geçerli olmaktadır (Zaimler, 2004). Farklı mesleklerdeki bilgi birikimine ve yeteneklere sahip bireylerden oluşan çalışma takımlarında yer alanların kariyerlerindeki mevki ve statüye göre değil yetkinliklerine göre esnek olarak değerlendirilmektedir (Şimşek & Öge, 2011: 298). Başka bir ifadeyle; çalışan bireyler kariyerlerindeki belirli olan mevki ve statüden bağımsız olarak yetenekleri doğrultusunda esnek bir yaklaşım gerçekleştirmektedir (Turan, 2016: 35).

Esnek örgüt yapılarının bir sonucu olan esnek kariyer yaklaşımı (Bayraktaroğlu, 2015: 209), bireyin kendine karşı duyduğu sorumluluk hissiyle beraber bireysel kariyer gelişimini gerçekleştirirken içinde bulunduğu çalışma ortamına sağladığı faydayı kapsamaktadır (Aytaç & Keser, 2017: 220). Bu kariyer yaklaşımı; bireylerin çalışma alanlarını geniş bir bakış açısıyla ele alarak, bireyin kendisini gerçekleştirmesi olarak da ifade edilebilir (Güney, 2015: 174).

1990'lı yıllardan başlayarak artan küreselleşmeyle çalışma yaşamında önemli değişimler yaşanmış, post endüstriyel dönüşüm olarak nitelendirilen döneme Fordist

üretim⁴ tarzı ile Taylorist yönetim ilkeleri⁵ terk edilmiştir ve tüketici talebine daha hızlı karşılık veren esnek üretim anlayışı ortaya çıkmıştır (Yankın, 2019: 4). Bu durum sonucunda mavi yakalı işçilerin yerine, bilgi işçisi (knowledge worker) adı verilen yeni bir işçi sınıfı almıştır (Özer, Özmen, & Saatçioğlu, 2004: 254). Bilgi işçileri, kendilerini yenileyen, değişlere ayak uyduran, kaliteli, verimli, kabiliyetli, yaratıcı, rekabet edebilen, teknolojiyi anlayan, konuşmaya elverişli, kendi gelişimine katkı sağladığı kadar örgütün gelişimine de katkı sağlayan kesimi oluşturmaktadır (Aytaç & Keser, 2017: 221).

3.3.4. İki (Çift) basamaklı kariyer yaklaşımları (dual ladder career approaches)

1950’li yıllarından bu yana teknik personellerin ödüllendirilmesi yetersiz olduğu için bireylerin kariyerleri yönetici pozisyonu odaklıdır (Tremblay, Wils, & Proulx, 2002: 2). Bu nedenle bireylerin gelişim ve ilerleme imkânının sınırlı olduğu uzman, teknik ve araştırma alanlarında çalışanların kariyer problemlerini yok olması için iki basamaklı kariyer yaklaşımını geliştirilmiştir (Bayram, 2008: 34-35).

Literatürde iki basamaklı kariyer yaklaşımı personel istihdam oranlarının daha fazla olduğu ve ileri teknolojilerin kullanıldığı; ilaç sanayisi, kimya endüstrisi, elektronik, bilgisayar ve yazılım bölümleri gibi sektörlerde uygulanmaktadır (Kanten, Kanten, & Yeşiltaş, 2015: 324). Bu yaklaşım yönetici olamayan çalışanların yönetim kademesine yükselmesinde zorluk yaşamadan kariyerinde devam etmeyi ve uzun vadeli kariyer gelişimini sağlamaktadır (Baruch & Peiperl, 2000: 360).

İki basamaklı kariyer yaklaşımı; teknik alanda çalışan bireylerin yönetim alanına geçmesi olarak tanımlanmaktadır. Kısaca teknik kariyer ile yönetsel kariyer ayrımı olarak da ifade edilmektedir (Şimşek & Öge, 2011: 298). Ancak teknik alandan, yönetici pozisyonuna geçen çalışanlar başarılı olamayabilir. Bu durumun temel nedeni yönetici

⁴ Fordist üretim; Henry Ford tarafından 1900’lü yılların başında Ford fabrikalarında geliştirilen ve temelleri Taylorist iş organizasyonuna dayanan bir üretim yöntemidir. Fordist üretime kitle üretimi, Fordist-Taylorist üretim, bant tipi üretim, seri üretim de denilmektedir (İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, t.y.a).

⁵ Taylor, fabrikalarda yaptığı gözlem ve çalışmalar sonucunda 1911 yılında “Bilimsel Yönetim İlkeleri” adlı kitabını yayınlamıştır. Bu kitap, yönetim anlayışında yeniliklere neden olmuştur. Taylor yaklaşımı olarak adlandırılan bu yeni yönetim yapısı; çalışanların işi hangi oranda ve nasıl yapmaları gerektiğinin belirlenmesi ve işlerin en verimli şekilde yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır ve bunun için temel ilkeler belirlemiştir. Bu temel ilkeler; (İstanbul Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, t.y.b)

“Tecrübe” yerine “bilim”

“Anlaşmazlık” yerine “ahenk”

“Kısıtlanmış üretim” yerine “azami üretim”

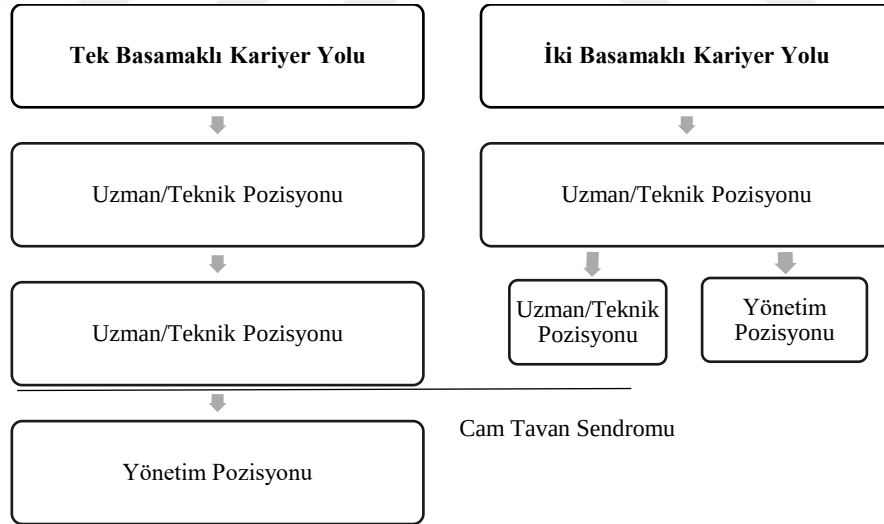
“Kişiselilik” yerine “yardımlaşma”

Her işçinin en yüksek verimlilik ve refahı sağlayabilecek şekilde eğitilmesidir.

pozisyonunun iletişim ve kavramsal kabiliyetlerin ön planda olmasıdır (Kalaycıoğlu, 2018: 23). Bu sebeple yönetici pozisyonuna teknik alandan gelen bireylerin, yönetim görevine gelmeden önce görevle ilgili gerekli evrelerden geçerek, motivasyonunu sağlaması ve kendini hazırlaması gerekmektedir (Koca, 2009: 23).

İki basamaklı kariyer yaklaşımını benimseyen bireylerin temel hedefi, alt kademedan üst kademeye yükselmeye, ücrette artış, statü, prestij gibi imkânlarla da sahip olmaktır (Güney, 2015: 173). Sonuç olarak iki basamaklı kariyer yaklaşımıyla örgüt hem yetenekli yöneticileri hem de teknik personeli elinde tutmaktadır (Yörük, 2013: 52).

Bu yaklaşımda araştırmacılar, örgüt için çalışan teknik personelin cam tavan⁶ engellerini ortadan kaldırarak ve iki basamaklı kariyer yolunu benimseyerek yol gösterici bir model önermektedir (Kanten, Kanten, & Yeşiltaş, 2015: 324). Bu yollardan birincisi, bireylerin maddi sorumluluklar yükleyen geleneksel yönetim yolu olan tek basamaklı kariyer yaklaşımı, ikincisi ise bireyin profesyonellik, statü ve prestij gibi alanlarda kendini geliştirmesini sağlayan iki basamaklı kariyer yaklaşımıdır (Hirsh, 2006: 17). Bununla beraber tek ve iki basamaklı kariyerin farkları aşağıdaki şekil 5’de özetlenmektedir.



Şekil 5. Tek ve İki Basamaklı Kariyer Yolu

Kaynak: Wendy Hirsh, “Career Development For Knowledge Workers Facing The Challenge”, **Institute for Employment Studies**, 2006, p.17

⁶ Cam tavan kavramı, şirketler, hükümet, eğitim ve kâr amacı gütmeyen örgütlerdeki üst düzey pozisyonlara ulaşmaya çalışan kadınların karşılaştığı engeller olarak tanımlanabilir (Lockwood, 2004, s. 2).

3.3.5. Çok yönlü kariyer yaklaşımları (protean career approaches)

Çok yönlülüğün İngilizce karşılığı olan “protean” kelimesi Homeros’un ünlü eseri İlyada ve Odyessia Destanı’nda adı geçen Yunan mitolojisinde bir deniz tanrısı olan ve gerektiği zaman şekil değiştirebilen “Proteus’tan” gelmektedir. Bireylerin değişen koşullara kolay uyum sağlaması sonucunda Hall 1976 yılında “Proteus Destanı’ndan” esinlenerek çok yönlü (değişken) kariyer kavramını ortaya çıkarmıştır (Inkson, 2006: 51). Ancak çok yönlü kariyer kavramı 1976 yılında ortaya atılmış bir kavram olsa da 1990’lı yılların sonuna doğru kariyer kavramı işletmeler ve çalışanlar tarafından önemsenip daha anlaşılır hale gelmesi ile beraber popüler olmuştur (Baruch, 2014: 2703).

Çok yönlü kariyeri sürdürmek, yüksek düzeyde öz farkındalık ve kişisel sorumluluk gerektirir (Hall, 1996: 10). Bireyin yönettiği bir süreç olup eğitim, öğretim, çeşitli şirketlerde çalışma, mesleki alandaki değişiklikler gibi konularda bireyin çeşitli deneyimlerinden oluşan çok yönlü kariyer yaklaşımı, değişken yapıdaki bireyin kendini gerçekleştirme ve kariyer seçimi arayışında hayatındaki birleştirici ve bütünleştirici unsurlardan oluşmaktadır (Hall & Moss, 1998: 25).

Çok yönlü kariyer yaklaşımında, bireyler anlaşmayı örgüt yerine kendisiyle yapmakta ve bu yeni anlaşmada örgütün rolü; çalışanların kariyerlerini geliştirmek için koçluk, eğitim gibi fırsatları ve kaynakları sağlamak, bireylerin kariyer sorumluluk almalarına yardımcı olmak, devam eden öğrenme için ortam oluşturarak bireyleri çalışmaya teşvik etmek şeklindedir (Aytaç & Keser, 2017: 229).

Araştırmacılar tarafından çok yönlü kariyer yaklaşımının henüz işsizlik boyutu araştırılmamıştır. Ancak değişken bir kariyer yöneliminin iş kaybı sırasında yararlı olabileceği düşünülmektedir (Waters vd., 2014: 406). Bu durumun nedeni, bireylerin kariyer hedeflerini ve önceliklerini yeniden yapılandırarak, yeni alternatifleri değerlendirmeleri ve yeni yetkinlik geliştirebilmeleri için tatmin edici olmayan, rakipsiz bir işi rahatlıkla bırakma fırsatına sahip olmasıdır (Eby & Buch, 1995).

Çok yönlü kariyerin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için uyumluluk ve kimlik olmak üzere iki unsura ihtiyacı vardır (Çetin & Karalar, 2016: 165). Bu yaklaşıma göre, birey yeni koşullara uyum sağlama becerisi ve isteğinin olması gerekmektedir (Gubler, Arnold, & Coombs, 2014: 25). Sadece uyumluluk yeterli gelmemektedir. Çok yönlü kariyer algısına sahip olan bireyler kişisel kimliklerini, kariyer kararları için bir rehber olarak değerlendirmektedir (Volmer & Spurk, 2011: 209). Çünkü bireylerin, kişisel

kimlikleri onları diğer bireylerden ayırmakta ve kariyerlerinde yol göstermeye yarayan bir araç olarak kullanılmaktadır (Çetin & Karalar, 2016: 165).

Çok yönlü kariyer yaklaşımı belirsizlik, esneklik ve ulaşılabilirliği çok olduğu günümüz çalışma hayatında bir tampon görevi görmekte ve bireyin belirsizlikle mücadelesi için farklı seçeneklerin sonucu olarak görülmektedir. (Korkmaz, 2020: 371). Günümüz bilgi işçileri, kendilerini örgüte bağlayacak geleneksel psikolojik sözleşme yerine, kendi amaçları ve hedefleri doğrultusunda güncel ve çok yönlü kariyerin çıkış noktası olan psikolojik sözleşmeye bağlı kalmaktadır (Erdoğan, 2014: 183). Bu bağlamda geleneksel ve çok yönlü kariyer yaklaşımının karşılaştırılması tablo 4'te verilmektedir.

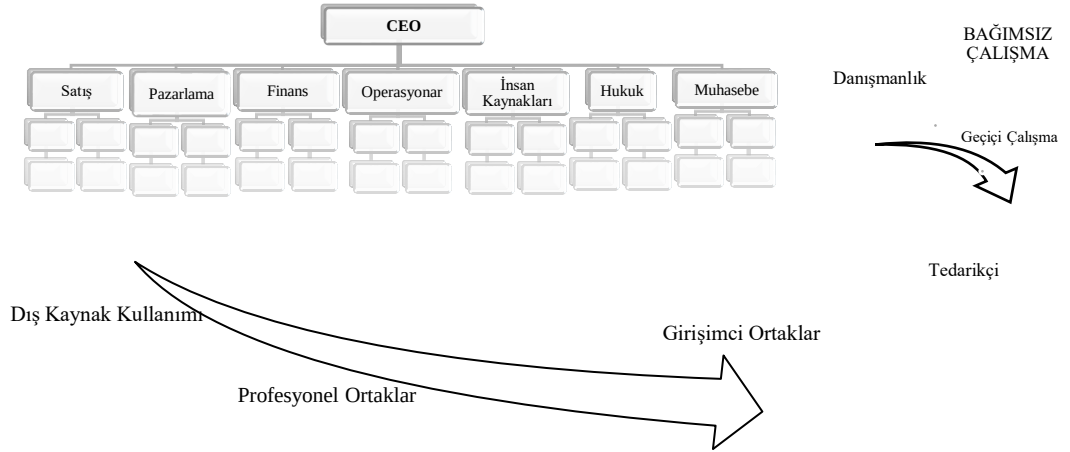
Tablo 4. Geleneksel Kariyer Yaklaşımı ile Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı Karşılaştırılması

Konu	Geleneksel Kariyer Yaklaşımı	Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı
Sorumluluk	Örgüt	Birey
Temel Değerler	İlerleme	Özgürlük, büyüme
Hareketlilik Düzeyi	Düşük	Yüksek
Başarı Ölçütleri	Pozisyon, düzey, maaş	Psikolojik başarı
Anahtar Tutumlar	Örgütsel bağlılık	İş tatmini, profesyonel bağlılık

Kaynak: Nihat Erdoğan, *Yeni kariyer paradigması: sınırsız, çok yönlü ve esnek*, Optimist Yayınevi, 2014, s. 184.

3.3.6. Çağdaş kariyer yaklaşımları (contemporary career approaches)

Son zamanlarda işin değişen doğası ve "post-kurumsal dünyada" başarılı olmak için ne gerektiği hakkında çok fazla araştırmalar yapılmakta ve araştırmacılar, örgütlerdeki kariyerlerin geleceğini değerlendirirken teknoloji, belirsizlik ve karmaşıklıklarla birlikte meydana gelen büyük değişiklikler hakkında uyarı çanlarını çalararak artık başarıya giden ana yollarda büyük şirketlerin olmayacağını belirtmektedir. Çağdaş kariyer yaklaşımlarıyla birlikte kariyer yolları örgütlerin dışında yer almakta ve bireysellik ön plana çıkmaktadır. Örgütlerin dışından kariyerlerini belirleyen bireyler aynı zamanda ayrıldıkları örgüte de hizmet edebilmektedir. Şekil 6'da büyük örgütlerden ayrılan bireylerin, ayrıldıkları örgüte yapacağını kabul ettiği işlerin bölümü gösterilmektedir (Peiperl & Baruch, 1997: 11-12).



Şekil 6.Çağdaş Kariyer: Örgütsel Destekten Ayrılma

Kaynak: Maury Peiperl and Yehuda Baruch, “Back to square zero: The post-corporate career”, *Organizational Dynamics*, 1997, Volume 25, Issue 4, p.12.

Şekil 6’da görüldüğü gibi geçici kariyerler bireylere bağımsızlık kazandırırken fırsat ve taleplere de hızlı bir şekilde yanıt verebilmeleri için esneklik sağlamaktadır (Akın, 2005: 7). Çağdaş kariyer yaklaşımına göre çalışan bireyler hem özel hem de çalışma hayatları arasında dengeli bir yaşam kurabilirlerse başarılı olabilir (Arıcı, 2019: 122). Baruch ve Peiperl (1997), şekil 6’da açıklanan çağdaş kariyer bağlamında örgüt içindeki yöneticilerin sorumluluklarını şu şekilde sıralanmaktadır (Baruch ve Peiperl, 1997: 7-22);

- Yöneticiler, çalışanlara örgüt içinde yükselme imkânı sağlamaktan ziyade onlara seyahat etme ve yetenek geliştirme imkânı sunmalıdır.
- Örgütte, belirli bir görevi yerine getirmek için dış kaynaklar kullanılıyorsa bireylere bu hizmetleri yerine getirebilmesi için öğrenme olanakları sağlamalıdır.
- Yöneticiler, çalışanların performanslarını artırmaları için onların yeteneklerini geliştirmelerine, örgüt içindeki veya dışındaki iş fırsatları hakkında bilgi sağlamalıdır.

Çağdaş kariyer yaklaşımlarındaki değişikliklerle birlikte üç temel sorun ortaya çıkmaktadır. Bunlar; (Peiperl & Baruch, 1997: 13)

- a. Küçülme ve dış kaynak kullanım sonucu işini kaybeden bireyler işlerine şirket sınırları dışında devam etmekte zorlanmakta ve çalışmaya devam etseler de tam bağımsızlık yerine büyük şirketleri tercih etmektedirler.

b. Bazı bireylerin yeni fırsatlarla ortaya çıkan riskler sonucu ve çalışma hayatındaki esneklikle beraber performansında düşmeler yaşanabilir.

c. Evden çalışma bireylere özgürlük sağlarken aynı zamanda diğer insanlarla düzenli iletişim kurmalarını engelleyebilir ve kişilerarası iletişim söz konusu olduğunda ciddi sorunlar ortaya çıkabilir.

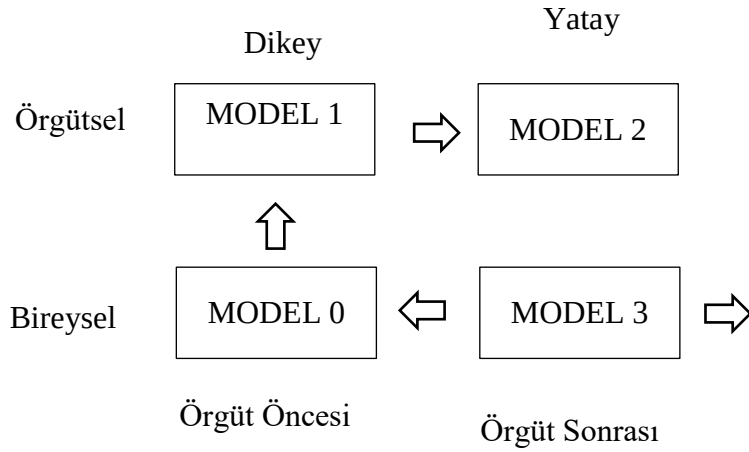
3.4. Güncel Kariyer Yaklaşımlarının Özellikleri

Güncel kariyer yaklaşımlarıyla örgütler arası geçiş ve iş değiştirme sıklığı artmaktadır. Bu nedenle örgütler, çalışanlarının eğitimi ve gelişimi için gerekli ilgi, destek ve ortamı sağlamak istememektedir (Erdoğan, 2011: 272).

Güncel kariyer yaklaşımlarının ortak özelliği olan örgütsel hareketliliğin, örgüt yapılarının değişmesi ve iş güvensizliğinin artması gibi nedenlerden dolayı örgütsel bağlılık zayıflamakta ve bu durumun sonucunda güncel kariyer yaklaşımları ortaya çıkmaktadır (Walton & Mallon, 2004: 76). Güncel kariyer yaklaşımlarıyla birlikte örgüt, çalışanlarına uzun süreli istihdam sağlayamamaktadır. Bu nedenle bireyler, kendi kariyerlerinin sorumluluğunu almaları ve kariyerlerini yönetmeleri gerekmektedir (Sturges, Conway, & Liefoghe, 2008: 752).

Güncel kariyer yaklaşımları, kariyerde örgütsel sınırların ortadan kalktığı, dikey hareketliliğin yerine yatay hareketliliğinin çoğaldığı, çoğunlukla bireyin sorumluluğunda şekillenen ve örgütünde bireyi desteklediği bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kariyer yaklaşımları bireye yeni meslek, esnek çalışma, bireyin değerleri ve psikolojik tatminin öne çıkması gibi fırsatlar sunmaktadır (Erdoğan, 2014: 186- 187). Bu kariyer yaklaşımlarının sonucu olarak profesyonelliğe, mesleğe bağlılığa ve verimliliğe vurgu yapan bir kariyer anlayışı gelişmekte ve bireylerin örgütler arası geçişleri kolaylaşmaktadır (Aytaç, 2005: 253). Örgüt arası geçişler artıkça sağlık harcamaları, sosyal güvenlik, çalışma arkadaşlarını kaybetme neticesinde stres ve geleceğin bilinmemesi çalışanları zorlamakta, ait olma ve sosyal yardım gibi temel gereksinimler gözden kaçırılmaktadır (Erdoğan, 2011: 272).

Baruch ve Peiperl, kariyer yaklaşımlarının gelecekte çalışma hayatında yeri ve öneminin nasıl olacağı ile ilgili olarak, dört modelli kariyer döngüsü oluşturmuşlardır (Peiperl & Baruch, 1997: 15). Başlıca dört modelden oluşan kariyer döngüsü şekil 7’de gösterilmektedir.



Şekil 7. Kariyer Döngüsü: Dikey ve Yatay Kariyer Evresi

Kaynak: Maury Peiperl and Yehuda Baruch (1997), Back to Square Zero: The Post-Corporate Career, *Organizational Dynamics*, Volume 25, Issue 4, p. 14-15.

Şekil 7’de gösterildiği gibi bireysel boyut olan Model 0’da bireyin örgüt öncesi kariyeri olup, güvenliğin en az ve riskin en yüksek düzeyde olduğu üç grup temsil etmektedir. Bunlar vasıfsız işçiler, çiftçiler, tüccarlardır (Peiperl & Baruch, 1997: 13-14). Model 1 geleneksel kariyer yaklaşımı; Model 2 ağ tipi kariyer yaklaşımı ve Model 3 ise geçici kariyer yaklaşımını göstermektedir (Hall ve Mirvis, 1996: 20; Aktaran Aytaç, 2005:251). Görüldüğü üzere kariyer gelişimi ve değişimi Model 0’la başlayıp, saat yönünde ilerleyerek Model 3’de sona ermektedir (Peiperl & Baruch, 1997: 15).

Küreselleşmeye birlikte örgütlerde değişimler meydana gelmiştir ve bu değişimler bireylerinde kariyer yaklaşımlarını da etkilemiştir. A-tipik çalışma⁷ biçimlerinin yaygın hale gelmesiyle birlikte birey ve örgütün verimliliği ve motivasyonu düşmüştür. Bu nedenle örgütlerin, nitelikli iş gücünü elinde tutabilmesi, örgütsel bağlılığı oluşturabilmesi, iş tatminini artırması ve çalışanlarının kariyer ihtiyaçlarını giderebilmesi için çalışma biçimlerinde görülen esneklik uygulamaları kariyere de yansımıştır (Aytaç ve Keser, 2017: 231-232). Güncel kariyer yaklaşımlarıyla beraber kariyer kavramı çoğunlukla bireyin sorumluluğuna bırakılan bir süreç haline gelmiştir (Mavisu, 2010: 17).

⁷ Atipik çalışma; alışılmış, süreli, güvenceli, düzenli istihdamın dışında kalan, gelir güvencesizliği, düzensiz ve kısmi süreli istihdamı içinde barındıran çalışma şeklidir (Karadeniz, 2011: 84).

İKİNCİ BÖLÜM

TEMEL KUŞAKLAR VE Z KUŞAĞI

Bu bölümde kuşak kavramını, kuşakların tarihsel gelişimi ve kuşak sınıflandırmaları incelenecektir. Literatürde daha çok kullanılan Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı, Z kuşağı ve Alfa Kuşağı ele alınacaktır. Z Kuşağı üzerinde daha fazla durularak Güncel Kariyer Yaklaşımlarıyla ilişkisi esas alınacaktır.

1.KUŞAK KAVRAMI

Bireylerin toplum içindeki davranış düzeninin sağlanması için belli kurallar geliştirmektedir. Erken yaşlardan itibaren toplum kurallarını öğrenen bireyler ortak öğrenme sonucunda benzer davranışların oluştuğunu göstermektedir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014: 67-68). Bu durumla beraber toplumun ihtiyaçları dönemin şartlarına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Dolayısıyla bireyler arasında farklı davranışlar, beklentiler, öncelikler ve algılar oluşmaktadır. Bu farklılıklar kuşak kavramıyla açıklanmaktadır (Taş ve Kaçar, 2019: 646).

Yunan kökenli olan kuşak kavramı “genos (en iyi var oluş alanına çıkmak)” olarak ifade edilmektedir. Kuşak kelimesinin kökü; biyolojik doğumdan daha çok toplumsal veya evrensel yaşamın sürekli değişimiyle beraber yeni bir şeyin ortaya çıkması anlamına gelmektedir (Clarke, 2012: 41).

Günlük dilde “bizim kuşak”, “eski kuşak”, “60 kuşağı (1960’lı yıllarda büyüyenler için)”, “yeni kuşak” veya “kuşak çatışması” vb. ifadelerle sıklıkla kullanılan kuşak kavramı (Pilcher, 1994: 481), TDK’ye göre birçok kategoride açıklamıştır. Felsefe bilimine göre kuşak kavramı; “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu”, toplum bilimine göre ise “yaklaşık yirmi beş otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon (<http://tdk.gov.tr/>)” olarak tanımlanmaktadır.

Kuşak kavramı geleneksel olarak “ebeveynlerin ve çocuklarının doğumları arasındaki yaklaşık zaman aralığını” ifade etmektedir. Her bin yıllık dönemde 20-25 yıl aralıklarla bir kuşaktan söz etmek mümkündür (Keleş, 2013: 26). Kuşak kavramının yalnızca biyolojik olarak ele alınması değil aynı zamanda sosyolojik olarak tanımlanmasını gerektirmiştir (McCrindle ve Wolfinger, 2009: 1-2). Kuşak kavramının

sosyolojik açıdan sözlük anlamı; yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil (Parlatır vd., 2000: 615) olarak tanımlanmaktadır. Aynı zaman diliminde doğanların bazı sosyolojik nedenlere dayanarak gruplandırılma esasına dayanan kuşak kavramı Türkçe de nesil veya jenerasyon kelimelerine karşılık gelmektedir (Köse, Oral ve Tetik, 2014: 150).

Kuşak kavramıyla ilgili literatür incelendiğinde birçok tanım bulmak mümkündür. Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

Kuşak, doğum yılını, yerini ve aynı zamanda yaşanan önemli olaylarını paylaşan bir grup insan topluluğudur (Kupperschmidt, 2000: 66).

Kuşak, aynı dönemde yaşayan ve ortak özelliklere sahip olan bireylerin oluşturduğu gruplara denilmektedir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 169).

Kuşak, aynı dönemde doğmuş ve bu dönemde yaşanan koşullardan, sıkıntılardan olumlu veya olumsuz olarak etkilenmelerin yanında birbirleriyle ortak özellikleri olan insan topluluğu olarak ifade edilmektedir (Ünlü ve Çicek, 2019: 448).

Kuşak, aynı zaman diliminde yaşayan bireylerin benzer olaylar, baskılar ve kültürel beklentileri olan insan topluluğudur (Yang ve Guy, 2006: 268).

Kuşak, belirli zaman aralığında doğan, sosyalleşme sürecinde ortak sosyal, politik, ekonomik gibi olaylardan etkilenen, oluşan koşullar gereği benzer sorumlulukları birlikte yüklendikleri için ortak değer, inanç, beklenti ve davranışlara sahip gruplar olarak ifade edilebilir (Kon, 2017).

Kuşak, aynı zaman dilimindeki siyasi, kültürel vb. değişkenlerden etkilenen yaş grupları olarak tanımlanabilir (Gündüz ve Pekçetaş, 2018: 89).

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere kuşak kavramını; belirli bir zaman aralığında doğan, büyüyen ve yaşamını sürdüren bireylerin yaşadıkları dönemdeki olaylardan etkilenerek ortak özellik ve tutumlara sahip olduğu düşünülen insan grupları olarak ifade edilmektedir (Berkup, 2015: 51). Aynı zaman aralığında doğmuş olmanın yanında aynı dönemin sosyal, siyasal, tarihi, ekonomik şartlarını ve sıkıntılarını beraber yaşamış, aynı sorumluluk ve bakış açılarına sahip olma kuşakların belirleyici özellikleri arasındadır (Aka, 2017: 11). Fikirler, değerler ve davranışlar her kuşakta değiştiği için yeni kuşaklar atalarından gelen kültürel miras ile çatışarak kendi kimliklerini oluşturmaktadır (Özmen, 2011: 33-34). Özellikle ebeveynlerin, akrabaların, medyanın,

popüler kültürün kısacası sosyal çevrenin yaygın etkisi, belirli bir dönem aralığında büyüyen bireyleri, farklı dönemlerde büyüyen bireylerden ayrılarak ortak değerler sistemi yaratır (Cooman ve Dries, 2012: 44).

Her kuşağın kendine özgü özellikleri, temel değerleri, davranışları, güçlü ve zayıf yönleri vardır. (Lower, 2008: 80). Bu bağlamda kuşaklar yaşadığı dönemde siyasi, kültürel ve kendine özgü sosyal kimlik oluşturmakta ve bir kuşak bir dönemin yaratıcısı olabilirken bir dönem de bir kuşağın yaratıcısı olabilir (Özmen, 2011: 33).

Kuşak kavramı toplumsal bir oluşum olup altı özellik kuşağın kapsamını belirlemeye yardımcı olmaktadır (Sessa vd., 2007: 49);

1. Savaş gibi travmatik veya biçimlendirici bir olay,
2. Toplumun demografik yapısındaki dağılımı etkileyecek bir değişim,
3. 1929 Büyük/Ekonomik Buhran gibi bir kuşağı başarıya veya başarısızlığa bağlayan aralık,
4. Woodstock⁸ olayları gibi aynı düşüncelerin birleştiği ve devam ettirdiği “kutsal bir alan” oluşturulması,
5. Çalışmalarıyla hız ve ses getiren mentorlar veya kahramanlar (örneğin Martin Luther King)
6. Birbirini tanıyan, destekleyen insanların çalışmaları (örneğin, Bill Gates, Steven Jobs).

2. KUŞAK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Kuşak çalışmalarıyla ilgili bilimsel araştırmalar güncel bir konu olarak yerini alıyor olsa da (Toruntay, 2011: 66) tarihi süreç itibarıyla kuşak kavramı yazılı kaynaklar bakımından incelendiğinde bazı yazılı kaynaklarda Antik Yunan’a, bazılarında ise Eski Mısır Uygarlığına kadar uzandığı görülmektedir (Joshi, Dencker ve Franz, 2011: 179). Tarihte ünlü düşünür ve filozoflar tarafından kuşakların kendisinden farklı kuşaklarla ilgili eleştiri ve beklentilerinin ifade edildiği yazılı notlardan bazıları şunlardır (Aka, 2017: 8);

⁸ Woodstock: 15-18 Ağustos 1969 yılında New York eyaletinde “üç gün barış ve müzik” sloganıyla gerçekleştirilen bir festivaldir. Bu festival 1960 yıllarındaki gençlik hareketlerinin özgürlükçü ruhunu yansıtan en önemli etkinliktir (Maria ve Eric, 2013; Şumnu, 2019:571).

- M.Ö. 3500 – M.Ö. 2000 yıllarında yazıldığı ve Sümerlilerin çivi yazıtlarında yer aldığı düşünülen ‘Şu gençliğin hali ne olacak?’(Önder, 2012: 8).
- M.Ö. 750 – 650’li yıllarında yaşadığı düşünülen Yunan didaktik şiirin babası olarak tanınan ünlü Hesiodos’un “Geleceğimiz olan gençler eğer bugünkü umursamaz tavırları ile yaşamaya devam ederlerse onlar için hiç umudum yok, hepsinin ne kadar umursamaz olduğu ortada. Gençken, bize ağırbaşlı olmamız ve büyüklerimize karşı saygılı davranmamız öğretildi ama bugünün gençleri (saygısızca) çok zeki ve çok sabırsızlar.” (Berkup, 2015: 47).
- M.Ö. 427 – 347 yıllarında yaşamış antik klasik Yunan filozofu Platon’un “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 ve toplum içinde herkesten önce konuşuyorlar, bacak bacak üstüne atıyorlar, öğretmenlerine kötü davranıyorlar.” (Aka, 2017: 8).
- M.Ö. 470 – 399 yıllarında yaşamış ünlü filozof Sokrates’in “Bugünün gençleri lüks ve gösteriş düşkünü, saygısız, başkaldıran, geveze ve doyumsuzdur.” (Önder, 2012: 4).
- 1050-1115 yıllarında yaşamış olan Fransız papaz Pierre l'Ermite (Peter the Hermit) “Dünya zor zamanlar geçiriyor. Bugünün gençleri kendilerinden başka hiç kimseyi düşünmüyorlar. Anne babalarına ya da yaşlılara karşı hiç saygıları yok. Sabırsızlar. Her şeyi biliyormuş gibi konuşuyorlar...” (Toruntay, 2011: 66).

Kuşak kavramına kutsal kitaplarda da rastlanmaktadır. Hristiyanların kitabı olan İncil’de (Jane & Brick, 2011: 44), Zebur surelerinden olan Mezmurlar’ın sıkça “kuşaktan kuşağa” ifadesini kullanması (Clarke, 2012: 41) ve Müslümanların Kur’an-ı Kerim’de kuşak kavramıyla beraber nesil ve kavim kavramları da kullanılması (Günçay, 2018: 23) bu duruma örnektir.

Auguste Compe 1830-1840 yılları arasında kuşak çalışmalarıyla ilgili ilk bilimsel araştırmaları başlatan kişidir (Demirkaya vd., 2015: 187). Schlesinger (1986); Auguste Comte’un “Cours de Philosophie Positive (1839)” adlı eserini, tarihsel önemi açısından

kuşak çalışmalarının ilki olarak kabul etmektedir (Jane ve Brick, 2011: 44). Auguste Comte, kuşak farklılıkların zaman içinde hareket eden kuvvetler olduğunu belirterek, sosyal ilerlemenin ancak bir kuşağın sonraki kuşağa aşılayacağı birikimlerle mümkün olduğunu ifade etmiştir (Comte, 1974: 635-641; Aktaran Latif ve Serbest, 2014: 136)

Yirminci yüzyılda modern kuşak teorisini biçimlendirmede, Jose Ortega y Gasset ve Alman Sosyolog Karl Mannheim yer almaktadır (Clarke, 2012: 43). Karl Mannheim 1928 yılında “On the Problem of Generations” adlı makalesinde ilk kez kuşakların sosyal sınıf ve coğrafya etrafında birleştiğini ileri sürmüştür (Mannheim, 1952; Aktaran Taylor, 2008: 4). Mannheim kuşağı; ortak alışkanlık ve kültürü paylaşan insan topluluğu olarak açıklamıştır (Daloğlu, 2013: 31). 1961 yılında ise Jose Ortega y Gasset’in yazdığı “The Modern Theme (Modern Zamanlar)” kitabında kuşağı felsefi bakış açısıyla ele alarak, farklı karakteristik özelliklere rağmen zamanın ortak bağı ve günümüz tarihleri ile insanlar tarafından ayırt edilen insan ırkının bir farklılığı olarak tanımlamaktadır (Gasset, 1961: 15).

Literatürde kuşak kavramı, kuşak teorisi olarak da adlandırılmaktadır ve kuşak teorisi sosyal kimliğin alt kümesini oluşturmaktadır (Yılmaz, 2019: 67). İlk olarak 1979’da Henri Tajfel tarafından geliştirilen ve daha sonra John Turner tarafından genişletilen sosyal kimlik teorisi, insanların kendilerini ve başkalarını sosyal kategorilere ayırma eğiliminde olduğu öncülüne dayanmaktadır (Tajfel ve Turner, 1986: 285-286).

Alwin, kuşak kavramını yeniden tanımlanması için önce üç tane soruna açıklık gerektiğini ifade etmektedir. Bunlar (Alwin, 2002: 43);

1. Aynı zaman aralığında doğan bireyler için kullanılan terimdir.
2. Bu bireylerin her bir aile içinde, bir konumları bulunmaktadır.
3. Kendileri veya başkaları tarafından tanımlanan, tarihi olarak sosyal bir gruba ait olan bireyleri ifade etmektedir (“hippi” neslinde olduğu gibi).

Bu üç tanıma uygun sosyal bilimler literatüründe birden fazla örneğe rastlanmakta ve bu durum birçok karmaşıklığa neden olmaktadır. Burada önemli olan jenerasyon, nesil ya da kuşak gibi kavramları kullanırken, hangi tanıma göre kullandığımız bununla birlikte neyi kastettiğimizdir (Yılmaz, 2019: 69).

3. KUŞAK KAVRAMININ SINIFLANDIRILMASI

Birbiriyle bütün olan tarih ve kültür kavramları iç içe geçmiştir ve kuşaklar yaşadıkları tarih ve kültüre göre biçimlenmektedir. Tarih, genellikle nedenlerinin açıklamasını içeren önemli olayların kronolojik bir kayıdır. Kültür ise geleneksel inançları, sosyal biçimleri ve maddi özellikleri ifade etmektedir. Bu tanımlara göre tarih bir süreçtir ve kültür bir üründür (Coomes, 2004: 18). Kuşak sınıflandırılması yapılırken aynı tarih ve kültür döneminde doğmuş, benzer yaş aralığındaki insanların gruplandırılmasını ifade etmektedir (Palese, Pantalì ve Saiani, 2006: 173). Kuşak sınıflandırılması yaklaşık 20 yıllık bir süre olarak yorumlansa da kültürler arasında farklılıklar meydana gelerek bu aralık kısalabilmekte veya uzayabilmektedir (Weingarten, 2009: 27).

Sanayi Devrimi ile beraber yaşanan gelişmeler, teknolojinin ilerlemesi ve bilgi çağına geçilmesi, kuşak sınıflandırılması ve kuşaklar arasındaki farklılıkların ortaya çıkmasında önemli bir etkidir (Yılmaz, 2019: 71).

Toplumların tarihsel süreç içinde geçirdikleri aşamaların ve dönüm noktalarının farklı olmasından dolayı kuşakları sınıflandırmak kolay olmadığı gibi literatürde kuşak sınıflandırılması, araştırmacılar tarafından farklı tarih aralıklarının dikkate alınmasına yol açmıştır (Aksu ve Doğan, 2020: 2042). Kuşak sınıflandırmalarının literatüre göre hangi zaman diliminde yer aldıkları Tablo 5’de görülmektedir.

Tablo 5. Farklı Kaynaklarda Belirtilen Kuşak Etkileri ve Tarihleri

ARAŞTIRMACILAR	KUŞAK ETKİLERİ						
Howe & Strauss 1993/2000	Kayıp Kuşak (1983-1990)	GI (1901-1924)	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	×
Smith & Clurman 1997	×	×	Olgunlar (1909-1945)	Patlamalar (1946-1964)	X Kuşağı (1965-?)	×	×
Foot 1998	1.Dünya Savaşı Öncesi (1914 & daha erken)	1.Dünya Savaşı (1915-1919)	*Kükreyen Yirmiler (1920-1929) *Depresyonun Bebekleri (1930-1939)	*2.Dünya Savaşı (1940-1946) *Bebek Patlaması (1947-1966) (X Kuşağı)	Bebek Büstü (1967-1979)	Bebek Patlama Yankısı (1980-1995)	Milenyum Avcıları (1996-2010)

				dahil (1961- 1966))			
Adams 1998	×	×	Yaşlılar (1940'ları n ortalarında n önce doğmuş)	Patlamal ar (1945- 1960 ortaları)	X Kuşağı (1960 ortaları- 1980 başları)	×	×
Barnard et. al. 1998	×	×	×	×	Nexus Kuşağı (1960'lar ın başı- 1970'leri n sonu)	×	×
Tapscott 1998	×	×	×	Bebek Patlamas ı (1946- 1964)	X Kuşağı (1965- 1975)	Dijital Kuşak (1976- 2000)	×
Zemke et. al. 2000	×	×	Eski Askerler (1922- 1943)	Bebek Patlamas ı (1943- 1960)	X Kuşağı (1960- 1980)	Gelecekteki ler (1980- 1999)	×
Martin & Tulgan 2002	×	×	Sessiz Kuşak (1925- 1942)	Bebek Patlamas ı (1946- 1960)	X Kuşağı (1965- 1977)	Milenyumla r (1978- 2000)	×
Lancaster & Stillman 2002	×	×	Gelenekçil er (1900- 1945)	Bebek Patlamas ı (1946- 1964)	X Kuşağı (1965- 1980)	Milenyum Kuşağı, Patlama Kuşağı, Y Kuşağı, Gelecek Kuşak (1981- 1999)	×
Oblinger & Oblinger 2005	×	×	Yetişkinle r (<1946)	Bebek Patlamas ı (1946- 1960)	X Kuşağı (1965- 1980)	Y Kuşağı, Net Kuşağı, Milenyumla r (1981- 1995)	Millenyu m Sonrası (1995- şimdi)

Kaynak: Sean T. Lyons, An Exploration of Generational Values in Life and at Work, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Carleton University**, Ottawa, 2003, s.133; Thomas C. Reeves ve Eunjung Oh, “**Generational Differences**”, Handbook of Research on Educational Communications and Technology, 3b., Ed: J. M. Spector, M. D. Merrill, J. V. Merrienboer, & M. P. Driscoll, New York, Taylor& Francis Group, 2008, s.296.

Kuşakların sınıflandırması ve karakterlerinin oluşumunda yaşanan sosyal, tarihi, ekonomi ve siyasal olayların etkileri her ülke de farklılık göstermektedir. Uluslararası literatürde kuşak sınıflandırmaları genellikle ABD üzerine yapılmaktadır ve yapılan çalışmalara bakıldığında herhangi bir ayrım bulunmamaktadır. Ancak Türkiye açısından incelendiğinde bu sınıflandırmalarda farklılıklar oluşmaktadır (Gürbüz, 2015: 40). Türkiye’de kuşak çalışmalarına dair kısıtlı çalışmalar bulunmakla birlikte Yılmaz’a göre,

Türkiye’deki kuşaklar uluslararası literatürdeki kuşakların özellikleri ile benzerlikler göstermekle birlikte farklılıklarının da olduğunu ve Türkiye’de ki kuşak sınıflandırmasını; Sessiz Kuşak (1925- 1945), Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964), X Kuşağı (1965-1979), Y Kuşağı (1980-1995), Z Kuşağı (1995-...) şeklinde ifade etmektedir (Yılmaz, 2019).

Toplumsal yapılardaki değişimler, farklı kuşak türlerinin oluşmasını sağlamaktadır (Ayhün, 2013: 108). Literatürde kuşak araştırmacılarının farklı görüşleri olsa da her 15 yılda bir kuşak dönemleri tamamlanmaktadır. Günümüzde, Sessiz Kuşak (1925-1945), Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964), X Kuşağı (1965-1979), Y Kuşağı (1980-1995), Z Kuşağı (1995-2010) ve Alfa (Alpha) Kuşağı (2010-2025) olmak üzere toplamda 6 kuşak yaşamaktadır. Bu nedenle bu çalışmada verilen altı kuşak ve onların tarih aralığı incelenmektedir. Alfa Kuşağından sonra sırasıyla Beta, Gama ve Delta Kuşaklarının takip edeceği belirtilmektedir (Çetinkaya, 2020).

3.1.Sessiz Kuşak (1925-1945)

1925-1945 yılları arasında doğan ve iki dünya savaşı arasında yaşayan Sessiz Kuşak bireyleri (Tokabaş, 2012); “Gaziler”, “Uyumlu Kuşak”, “Sadık Kuşak”, “Gelenekçiler”, “Bebek Patlaması Öncesi Kuşak”, “Olgun Kuşak”, “En Büyük Kuşak”, “İnşaatçı Kuşak”, “Endüstri Kuşağı”, “Depresyon Bebekleri”, “Radyo Bebekleri”, “GI Joe Kuşağı” olarak isimlendirilmektedir (Srinivasan, 2012: 51).

1925-1945 yılları arasında dünyanın içinde bulunduğu II. Dünya Savaşı ve 1929 Büyük Buhran Sessiz Kuşağın üzerinde etkili olmuştur. Savaşın etkilerini en fazla yaşayan bu kuşak; disiplin sahibi, çalışkan, risk almayan, tasarruflu, pratik zekâsı olan, günümüzün en yaşlı üyeleridir (Williams ve Page, 2011: 4). Savaşın zorluğu ve büyük buhran, bu kuşağın aile, din, iş ve devlete yönelik değerlerini ve görüşlerini büyük ölçüde etkilemiştir. Bu kuşağın üyeleri, vatansever ve devletini desteklemiş, çekirdek ailelerde yaşamış, resmi dini törenlere katılmış, okullarda doğruyu ve yanlış öğrenmişlerdir. Otoriteye saygılı ve kurallara bağlı olan Sessiz Kuşak bireyleri başarılı olmak için kurallara bağlı kalarak çok çalışmışlardır (Buahene ve Kovary, 2003: 6).

Sessiz Kuşağın şekillenmesinde dönemde yaşanan önemli gelişmeler etkili olmuştur. Dönemin önemli gelişmeleri; Lindbergh ilk transatlantik uçuşunun tamamlanması (1927), Büyük Buhran (1929), ABD’de de Büyük Buhran etkisinin artması (1930), Star Spangled Banner milli marş ilan edilmesi (1931), Lindbergh’in

bebeğinin kaçırılması (1932), Toz fırtınası (The Dust Bowl) yaşanması ve Yeni Düzenin kurulması (New Deal) (1933), Sosyal Güvenlik sisteminin kurulması (1934), Hindenburg trajedisi, Hitler'in Avusturya'yı işgal etmesi ve II. Dünya Savaşının başlaması (1937), Pearl Harbor saldırısının olması ve ABD'nin İkinci Dünya Savaşı'na girmesi (1941), Neptün Operasyonu (D'Day in Normandy) (1944), II. Dünya Savaşının sona ermesi, Birleşmiş Milletlerin kuruluşu, ilk bilgisayarın icadı, Avrupa ve Japonya'da zafer olması (1945), Nürnberg davaları ve Marshall Planı (1947), dünya çevresinde ilk aktarmasız uçuşun ve ilk organ naklinin gerçekleşmesi (1949), Kore Savaşı (1950), renkli televizyonların tanıtılması (1951), DNA'nın keşfedilmesi (1953) yer almaktadır. Yaşanan gelişmelere göre, sessiz kuşak bireylerinin temel değerleri arasında; “adanmışlık/fedakârlık”, “sıkı çalışma”, “uyumluluk”, “kanun ve düzen”, “otoriteye saygı”, “sabır”, “gecikmiş ödül”, “zevkten önce görev”, “kurallara bağlılık” ve “onur” yer almaktadır (Zemke, Raines ve Filipczak, 1999: 30-31; Zemke, Raines ve Filipczak, 2013: 28-29).

Sessiz Kuşağın üyeleri 2022 yılı itibariyle 77-97 yaş aralığında işgücünde yer almayan ve emekli olmuş bireylerdir. Bu kuşağın bireyleri, tarım toplum yapısından sanayi toplum yapısına ve endüstriyel yaşama geçiş sağlamıştır (Gordon ve Steele, 2005: 27). Savaş dönemiyle gelişen ve yerleşen hiyerarşik düzen çalışma hayatında da etkisini göstermiştir. Baskı ve yönlendirmelerle yetişen ve hayatlarının her alanında bu durumu yaşayan sessiz kuşak üyeleri üstlerine karşı saygılı ve verilen görevleri sorgulamadan yerine getiren bireylerdir. Bu kuşağın bireyleri değişime karşıdır (Stanley-Garvey, 2007: 40). Sessiz Kuşağın üyeleri çalışma hayatında; kararlı, detay odaklı, sadık, çalışkan, dikkatli ve her ayrıntıyı kapsayan bireylerdir (Zemke, Raines ve Filipczak, 1999: 44; Zemke, Raines ve Filipczak, 2013: 46).

Sadakat ve bağlılık duygusuna sahip olan sessiz kuşağın çalışma ahlakı; bağlılık, sorumluluk ve uygunluk üzerine kuruludur. Gelenekçi olan bu kuşak (Gulati ve Smith, 2009: 215) öngörülebilir kariyer yoluna sahiptir. Bu kuşağın bireyleri genellikle bir veya iki şirket için çok çalışarak başarı merdivenlerini tırmanmakta aynı zamanda işverenlerine bağlı olan bu kuşak bireyleri risk almadan uyum içinde çalışmaktadır (Nelson, 2007: 4).

Sessiz Kuşak dünya genelinde yaşanan ekonomik sıkıntılar, kıtlık, işsizlik, açlık, tasarruf etme gibi koşullarla karşı karşıya kalmışlardır. Bu nedenlerden dolayı diğer kuşaklara göre daha az risk almakta ve daha tedbirli davranışlar sergilemektedir (Oltulu, 2019: 18). Yaşanan olumsuzluklar tüm dünya da olduğu gibi Türkiye’de de hissedilmiştir.

Türkiye de 1925-1945 yıllar arasında yaşanan dönemsel olaylar ise Halifelik kaldırılarak Cumhuriyet'in ilan edilmesi ve tek partili döneme geçilmesi (Cumhuriyet Halk Partisi) (1923), Atatürk'ün gerçekleştirdiği devrimler, Köy Enstitülerinin kurulması, Sanayi ve Maadin Bankası'nın kurulması (1925), Sanayi Teşvik Yasası çıkarılması (1927), Dünya Ekonomik Bunalımının yaşanması (1929), Türkiye'nin Uluslararası Çalışma Örgütü'ne üye olması (1932) ve 1927-1945 yılları arasında Dünya Savaşının yaşanması yer almaktadır (Yılmaz, 2019: 110-113).

Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk yıllarını görmüş olan bu kuşağa literatürde "Cumhuriyet Kuşağı" da denilmekte ve bu kuşağın özellikleri, uzmanlar tarafından "uyumlu" olarak nitelendirilmektedir (Ayvaz, 2013). Ayrıca bu kuşak "geleneksel ve sessiz" olarak da nitelendirilmektedir (Özdemir, 2019: 134). Yaşam felsefeleri "yaşamak için çalışmak" olan toplumun temel değerleri olan otoriteye saygı, sadakat, çok çalışma ve toplumsal değerlere adanmışlık yer almaktadır (Kon, 2017).

3.2.Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)

1946-1965 yılları arasında Kuzey Amerika'da yaşanan yüksek doğum oranları nedeniyle bu dönem içinde yer alan kuşağa "Bebek Patlaması Kuşağı" denilmektedir (Lyons, Duxbuky ve Higgins, 2007: 342). Azalan nüfusun hızlı bir şekilde toparlanmasını sağlayan ve savaş sonrası dünyaya gelen bu kuşak ABD ekonomisi üzerinde de etkisi olmuş (Manas, 2006) ve önceki kuşaklara göre ekonomik refahı daha yüksektir (Easterlin, Macdonald ve Macunovich, 1990: 277).

Bebek Patlaması Kuşağına fazla doğumdan dolayı "Nüfus Patlama Kuşağı" veya "Atom Çağı" (Lyons, 2003: 149) da denilmekte ve sayılarının fazla olmasından dolayı "Toplumu Yeniden Şekillendiren Kuşak" (Levickaitè, 2010: 171) olarak da tanımlanmaktadır. Bu kuşağın üyeleri aynı evde hem çocuklarına hem de anne-babalarına baktığı için "Sandviç Kuşak" da denilmektedir (Metin ve Kızıldağ, 2017: 343).

Bebek Patlaması Kuşağı, iki büyük dünya savaşı olumsuzluklarının silmeye çalışıldığı ve bu amaçla refah politikalarının uygulandığı "altın çağ" dönemine denk gelen bireylerdir (Altuntuğ, 2012: 205). Bu kuşak, küresel boyuttaki önemli teknolojik ve ekonomik gelişmelere tanık olmuştur (Manas, 2006).

Bebek Patlaması Kuşağının şekillenmesinde dönemde yaşanan önemli gelişmeler etkili olmuştur. Dönemin önemli gelişmeleri; Çocuk Felci Aşısı halk üzerinde test

edilmesi ve Montgomery Otobüs Eylemi (1955), ilk nükleer enerji santralının kurulması (1957), doğum kontrol haplarının piyasaya sürülmesi (1960), Küba Füze Krizi (1962), Martin Luther King'in Washington DC'de yürüyüşe öncülük etmesi (1963), Ulusal Kadın Organizasyonu'nun kurulması ve Çin'de Kültürel Devrimler (1966), Dr. Christiaan Barnard tarafından Güney Afrika'da ilk kalp naklinin gerçekleşmesi (1967), Martin Luther King ve Robert F. Kennedy'nin öldürülmesi (1968), Ay'a ilk iniş Apollo 11 ile ay yüzeyine yapılan insanlı ilk uzay uçuşu ve Woodstock (1969), kadınların özgürlük/kurtuluş gösterileri (1970), Vietnam Savaşı (1964-1973) gibi olaylar yer almaktadır. Yaşanan gelişmelere göre, bebek patlaması kuşağı bireylerinin temel değerleri arasında; "iyimserlik", "takım çalışması", "kişisel tatmin", "sağlık", "kişisel gelişim", "gençlik", "çalışmak" ve "katılım/iştirak" yer almaktadır (Zemke, Raines ve Filipczak, 1999: 65-68; Zemke, Raines ve Filipczak, 2013: 64-67).

En büyük işgücünü oluşturan bebek patlaması kuşağının üyeleri 2022 yılı itibariyle 76-57 yaş aralığındaki bireylerdir. Bebek patlaması kuşağı ile ücretli işlerde kadınlarda çalışma hayatına girmeye başlamışlardır. Bu kuşak çalışma hayatında rekabetçi ve bireysel olsa da kişisel hedeflerine ulaşmak için ekip çalışmasının önemine inanmakta ve kusursuz bir kariyer için çalışmayı ilke edinmektedir. Yaşam felsefesi "Çalışmak için yaşamak" olan bu kuşağın bireyleri kariyerlerinde "sadık işkolik" olarak tanımlanmakta ve iş aileden önce gelmektedir. Bu kuşağın bireyleri tek bir kurum için çalışmanın başarı getireceğine inandıklarından dolayı kurumlarına sadıkken aynı zamanda kariyerlerini ve kendilerini geliştirmek, tek kurumda mükemmel başarıya ulaşmak, ekip çalışmaları yapmak, unvan, statü ve para kazanmak istemektedir (Berkup, 2014: 220-221). Bu kuşağın; kanaatkâr ve duygusal olmaları, sadakat duyguları yüksek, otoriteye bağlı, gerektiği zaman teknolojiyi kullanan, gelenek ve kültürlerine bağlı bireyler olmaları en belirgin özellikleri arasındadır (Arslan ve Staub, 2015: 6). Ayrıca bu kuşak hem özel sektör hem de kamu sektöründe üst düzey yönetici pozisyonlarında yetenekli, deneyimli ve yüksek eğitilmiş bireyler olarak çalışmaya devam ettiği ve nüfus olarak fazla olduğu için örgütler tarafından hem nimet hem de dert olarak görülmektedir (Callanan ve Greenhaus, 2008: 70-71).

II. Dünya Savaşı sonrasına denk gelen 1946- 1960 döneminde Dünya da olduğu gibi Türkiye'de yıllık nüfus artışı yükselmiştir. 1946-1960 yılları arasında doğan ve Sessiz Kuşağa göre farklı bir ortamda büyüyen bu kuşağa literatürde "Patlama Kuşağı"

da denilmektedir. Bu kuşak, kırdan kente göçlerin yaşandığı ve kentlerde gecekondulaşmanın başladığı bir dönemde büyümüştür (Yılmaz, 2019: 114). Dünya’da insan hakları hareketlerine tanıklık eden ve radyonun altın çağını yaşıyan Bebek Patlaması Kuşağı Türkiye’de ihtilal ve çok partili dönemde doğan bireylerden oluşmaktadır (Saracel, Taşseven ve Kaynak, 2016: 51). Çok partili hayata geçiş ile birlikte Türkiye’de 1950-1960 arasında Demokrat Parti iktidarı söz konusu olmuştur. Bu dönem de Türkiye’de hızlı büyüme, merkezinde altyapı yatırımları ve tarıma dayalı kalkınmalar yaşanmaktadır. Hesapsız ve plansız ekonomi yönetimi sonucunda ekonomik kriz ve 27 Mayıs 1960’da askeri darbe meydana gelmiştir (Erin, 2019: 49). Ayrıca toplumun eğitim düzeyini artması, yükseköğretim kurumlarının yaygınlaşması ve üniversitelerin özerkleştirilmesi, 1961 Anayasası ve 1986’de öğrenci ayaklanmalarının olması Türkiye de yaşanan dönemsel olaylar arasında yer almaktadır (Yılmaz, 2019: 115-117).

3.3.X Kuşağı (1965-1979)

Literatürde X Kuşağının başlangıç ve bitiş tarihleri farklı aralıklara gelse de bu çalışmada Strauss&Howe (1997) ve Egri&Ralston (2004) tarafından belirtilen 1965-1979 yılları arasındaki aralık kullanılmaktadır (Murphy, Gibson ve Greenwood, 2010: 33). 1965- 1979 yılları arasında doğan ve Bebek Patlaması Kuşağı sonrasında gelen bireylere “Post- Boomer Generation (Patlama Sonrası Kuşak)” veya “X Kuşağı” denilmektedir (Fay, 1993: 54; Demirkaya vd., 2015: 189; Karasu, Aylaz ve Dadük, 2017: 181). 1965- 1979 yılları arasında, Bebek Patlaması döneminde yaşanan yüksek doğum oranlarında ciddi azalmalar nedeniyle bu kuşak “Baby Bust (Bebek Düşüşü)” olarak da ifade edilmektedir (Roberts ve Manolis, 2000: 482). 1970’lerde ve 1980’li yılların başında yaşanan ekonomik durgunluk ve genç işsizlik bu kuşağın hayatlarını olumsuz etkilemiş ve onları “Kayıp Kuşak” olarak adlandırılmasına neden olmuştur (Diepstraten, Ester ve Vinken, 1999: 94).

A.B.D.’nin ulusunu, bayrağını ve anayasasını tanımladığı için “Thirteenth Generation (On Üçüncü Kuşak)” (Howe ve Strauss 1993: 222; Aktaran Watters, 1997: v) ve toplumlar tarafından kabul edilen, ilk küresel kuşak olan bu kuşağa “MTV Kuşağı” (Sevinç ve Kavgaoglu, 2019: 947) da denilmektedir. Çalışan ebeveynleri tarafından evde bırakılan ve evin anahtarlarını taşıyan bu kuşağa “Latch-Key Kids” (Calloway, 2018: 4) ve çalışmaya Bebek Patlaması Kuşağına göre daha az önem verdiğinden dolayı “Slackers Kuşak” olarak da tanımlanmaktadır (Tulgan, 1997: 55). Ayrıca bu kuşak, “Twenty

Something”, “F-You Generation” ve “Why Me Generation” olarak da ifade edilmektedir (Fisher, 1997: 141; Williams vd., 2010: 8).

X kuşağının şekillenmesinde dönemde yaşanan önemli gelişmeler etkili olmuştur. Dönemin önemli gelişmeleri; kadınların kurtuluşu protestoları ve gösterileri (1970), Watergate skandalı ve enerji krizinin başlaması (1973), Tandy ve Apple’ın ilk kişisel bilgisayarlarını pazarlaması (1976), Guyana’nın Jonestown şehrinde toplu intihar girişimi (1978), İngiltere de ilk kadın başbakanın seçilmesi (Margaret Thatcher) ve Three Mile Island kazası (1979), AIDS hastalığının yaygınlaşması (1981), Challenger Uzay Mekiği ve Çernobil nükleer santral kazaları (1986), borsanın çökmesi (1987), Exxon Valdez kazası ve Berlin Duvarı’nın yıkılması (1989) gibi olaylar yer almaktadır (Zemke, Raines ve Filipczak, 1999: 90-94; Zemke, Raines ve Filipczak, 2013: 95-98). Ayrıca bu kuşağın bireyleri; ekonomik belirsizliğe, Sovyet Birliği’nin çökmesine, ebeveynlerinin boşanmasına ve şirketlerin küçülmeye giderek iş kayıpları yaşanmasına tanık oldular (Twenge vd., 2010: 1120). Yaşanan gelişmelere göre; “çeşitlilik”, “küresel çapta düşünme”, “denge”, tekno okuryazarlığı”, “eğlence”, “samimiyet”, “özgüven” ve “pragmatizm” X Kuşağı bireylerinin temel değerleri arasındadır (Zemke, Raines ve Filipczak, 1999: 90-94; Zemke, Raines ve Filipczak, 2013: 95-98).

X Kuşağın bireyleri, Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağı gibi işkolik değillerdir aksine iş, aile ve arkadaşlık ilişkilerini bir arada yürüterek iş yaşam dengesine önem vermektedir (Abrams ve Frank, 2013: 10). Yönetilmesi en zor kuşak olarak kabul edilen X Kuşağı, unvanlara, hiyerarşiye ve kurumsal politikaya karşı olmakta ve kurumsal ilişkileri “yalancılık” olarak görmektedir. Dijital teknolojiyle tanışan ve onu düzenli kullanan bu kuşak, çalıştıkları kurumlarda kendilerini geliştiremezlerse ayrılmayı tercih etmektedir. Fırsat ve özerklik, bu kuşak için kurumsal ödül olmakla birlikte işyerinde mutlu ve üretken olmaları içinde bir gerekliliktir (Kyles, 2005: 54).

2022 yılı itibariyle 43-57 yaş aralığında olan X Kuşağı bireyleri girişimcidirler, liderlik rolleri isterler, kontrol edilmekten hoşlanmazlar ve hayatları boyunca tek bir şirket veya kamu kuruluşunda çalışmayı tercih etmezler (Williams vd., 2010: 9). Bu kuşağın yaşam felsefesi “yaşamak için çalışmak” tır (Özer vd., 2013: 126).

X Kuşağı, doğdukları ve büyüdükları dönemde hem dünyada hem de Türkiye’de yaşanan önemli değişim ve dönüşümler nedeni ile ara kuşak anlamına gelen, geçiş

dönemi çocukları olarak adlandırılan “Geçiş Kuşağı” denilmektedir (Ayhün, 2013: 100; Bayramov, 2019: 8).

Türkiye de 1965-1979 yıllar arasında yaşanan dönemsel olaylar ise 1968-1970 yılları arasından öğrenci olayları yaşanması ve işçi hareketleri yükselmesi, sağ-sol kutuplaşmaları yaşanması, kentleşmelerin hız kazanması, 12 Mart 1971 tarihinde ordunun yönetime el koyması ve 12 Eylül 1980 tarihinde askeri darbe yaşanması, televizyon yayınının başlaması, “Yeşilçam” filmleriyle Türk sineması altın dönemlerini yaşaması, toplumda arabesk kültürünün oluşması ve aynı zamanda Rock ya da Anadolu pop tarzı müzik benimsenmesi, aynı zamanda kadınların iş gücüne katılımının artması yer almaktadır. Ayrıca bu kuşağın bireyleri; “boşanma, HIV, uyuşturucu...” gibi kavramlarla tanışmıştır (Yılmaz, 2019: 117-121). Bu kuşak Türkiye’de Özal dönemiyle birlikte liberal ekonomiye geçişin zorluklarından, beraberinde ekonomik krizden ve etnik terörden etkilenmekte (Atab vd., 2013: 534), 1980 ihtilalini görmekte ve yaşamaktadır (Sevinç ve Kavgaoglu, 2019: 947).

X Kuşağının yöneticileri olan Bebek Patlaması Kuşağı, kuralların esnetilmeden uyulması gerektiğini düşünmekte, değişimlere karşı uzak, otoriter, teknoloji ile arası iyi değilken X Kuşağının yönettiği Y Kuşağı ise rahat çalışma ortamı isteyen, sorgulayan, kafasına yatmazsa uygulamayan ve teknolojiye yatkın olup yöneticisinin de teknolojiye yatkın olmasını bekleyen kuşaktır. Bu sebeple çalışma hayatında arada kalan bu kuşağa “Üstte Patlama Kuşağı, Altta Y Kuşağı” denilmektedir (Yılmaz, 2019: 121-122)

3.4.Y Kuşağı (1980-1995)

Y Kuşağı, çeşitli kaynaklarda 1982- 2003 (Strauss, Strauss ve Howe, 1991: 32-36), 1978- 1988 (Martin, 2005), 1980- 1999 (Crampton ve Hodge, 2006: 19) ve 1980-2000 (Zemke, Raines ve Filipczak, 1999: 127) yılları arasında doğan kuşak olarak tanımlansa da Türkiye’de 1995 yılı ve sonrasında gelişen; siyasi, ekonomik, sosyal olaylar ve bunların etkilerinin bir sonraki kuşağın şekillenmesinde etkisi olduğu düşünüldüğü için bu çalışmada 1980-1995 yılları arasında doğan bireyler Y kuşağı olarak ele alınmaktadır. Y kuşağı bireyleri, ilk teknolojik ve global kuşak olarak kabul edilmektedir (Malthus ve Fowler, 2009: 20; Williams ve Page, 2011: 11; Gürbüz, 2015: 40; Askeroglu, 2017: 114; Yılmaz, 2019: 167).

Önceki kuşaklara göre farklı deneyim ve beklentileri olan Y Kuşağı; “Echo Boomers (Bebek Patlamasının Yansıması)”, Millenials (Milenyumlar)”, “dot.com”,

“Nexters” “Look at Me Generation”, “Gen Why?”, “Internet Generation”, “Gen Next”, “MyPod Generation”, “Baby Boomlets”, “Bomerang Generation”, “Generation Now”, “Generation Waking Up”, “Generation www”, “the Digital Generation”, “Generation E”, “N-Gens”, “the Net Generation”, “Non-Nuclear Family Generation”, “the NothingIs-Sacred Generation”, “the Wannabees”, “the Feel-Good Generation”, “Cyberkids”, “the Do-or-Die Generation” ve “the Searching-for-an-Identity Generation” olarak adlandırılmaktadır (Broadbridge, Maxwell ve Ogden, 2007: 526; Pew Research Center, 2007; Tolbize, 2008: 4; Carlson, 2010: 9).

Y Kuşağının değerlerinin oluşumunda ileri ve yüksek teknolojilerin kullanılması etkili olmuştur (Durkin, 2010: 14). Bu değerler doğrultusunda Y Kuşağının özellikleri; dijital dünya ile iç içedir, iş yaşam dengesine ve devamlı öğrenmeye önem verir, sorgulayıcıdır, duygusaldır, sadece kendilerini etkileyen olaylarla ilgilenir (self-absorbed), kendi hayatlarının kontrolünü dış faktörlere bağlı olduğuna inanır (External locus of control), denetilmeye ihtiyaçları vardır ve bakım maliyetleri fazladır (Hannay ve Fretwell, 2011: 12). İnternet ve anında iletişim ile birbirine bağlanan bir dünyada olgunlaşan Y kuşağı geri bildirime önem verir (Shaw ve Fairhurst, 2008: 374).

Y Kuşağını şekillenmesinde dönemde yaşanan önemli gelişmeler etkili olmuştur. Dönemin önemli gelişmeleri; Berlin Duvarının yıkılması, Soğuk Savaşın bitmesi, Oklahoma City saldırısı, Clinton- Lewinsky Skandalı, Columbine Lisesi katliamı, 11 Eylül saldırıları, Occupy Wall Street (Wall Street’i İşgal Et), ekonomik kriz, teknolojinin yaygın kullanımı yer almaktadır. Bu gelişmelere göre bu kuşağın temel değerleri; “iyimser olmak”, “vatandaşlık görevini yerine getirmek”, “kendinden emin olmak”, “başarı”, “sosyalleşmek”, “ahlak”, “şehir yaşamına uyum sağlamak (Street smarts)” ve “çeşitlilik” tir (Zemke, Raines ve Filipczak, 1999: 129-132; Gordon ve Steele, 2005: 28; Zemke, Raines ve Filipczak, 2013: 122-124).

Y Kuşağı; sosyal olaylara karşı bilinçli, kişisel hayatı önemseyen, enformasyon devriminden yüksek oranda etkilenen, ırksal ve etnik grup ayrımı yapmayan, sabırsız, görüntü odaklı, anlık hazlar için yaşan bir kuşaktır. Teknolojik gelişmeler her ne kadar Bebek Patlaması ve X Kuşağı ile varlığını gösterse de Y Kuşağı önceki kuşaklara göre en eğitilmiş ve teknolojinin içinde doğan ve teknolojiyi hayatının bir parçası haline getiren (iPod, BlackBerries, cep telefonları...) bir kuşaktır (NAS Recruitment Communications, 2007; Yılmaz, 2019: 102-103).

Çalışma yaşamında Y Kuşağı; X Kuşağından daha idealist ancak Bebek Patlaması Kuşağından daha gerçekçi görünmektedir (Schlichtemeier-Nutzman, 2001: 36). Özgürlüklerine düşkün ve teknoloji ile iç içe olan Y Kuşağı otoriteye karşı, ilk önce ailelerini daha sonra patronlarını sorgulayan, çalışmayı sevseler dahi hayatlarının çalışmaktan ibaret olmamasını istemektedir (Türk, 2017: 16-17). Bu kuşağın bireyleri değer görmezlerse ve gelişmezlerse kolayca işten ayrılabilirler. Bu sebeple çalışma hayatında işverenler bu kuşağı elde tutmak için; sürekli olarak gelişmeli ve büyümelidirler (Durkin, 2010: 14). Bu kuşak, X Kuşağından daha fazla boş zamana önem verirken iki kuşakta iş-yaşam dengesine değer vermektedir (Twenge vd., 2010: 1133).

Y Kuşağı bireyleri 2022 yılı itibariyle 27-42 yaş aralığındadır. Bu kuşağa göre devlet; halkına ekonomik refah, istihdam ve eğitim sağlamalıdır (Deloitte Eğitim Vakfı, t.y.). Şirketleri, siyasi toplulukları, dernekleri ve mahalli idareleri yönetmeye aday olan Y kuşağı dünyada ve Türkiye’de köklü değişimlerin yaşandığı yıllarda büyümüşlerdir (Türk, 2017: 6).

Türkiye’de Y Kuşağının karşılaştığı işsizlik, ülkeler arası savaş/çatışma, gelir dağılımındaki eşitsizlikler, kaynakların kıtlığı ve terör ilk beş sorun arasındadır (Deloitte Eğitim Vakfı, t.y.). Türkiye de 1980-1995 yıllar arasında yaşanan dönemsel olaylar ise çalışma koşullarında, aile yapısında (geniş aile yapısından çekirdek aile yapısına geçiş), eğitimde, bireysel ve örgütsel yapılarda farklılaşma veya değişimlerin olması, 1980 Askeri darbesi, 24 Ocak kararları, 1982 Anayasası, küreselleşme, teknolojinin gelişmesi, bilgi toplumuna geçilmesi, boşanma oranlarının artması, tüketim toplumunun ortaya çıkması, Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK)’ün kurulması, kentleşme ve sorunları yer almaktadır (Yılmaz, 2019: 123-132).

3.5.Z Kuşağı (1995-2010)

Literatürde Z Kuşağının doğum yılları arasında kesin bir sonuca varılamamakla birlikte Z Kuşağı, çeşitli kaynaklarda; 1993- 2005 (Turner, 2015: 103), 1995- 2012 (Schroer, 2008) 2000-2020 (Jones, Jo ve Martin, 2007: 888) veya 1995- 2010 (Bejtkovský, 2016: 29; Kartal ve Tatlı, 2020: 213) yılları arasında doğan kuşak olarak tanımlanmaktadır. Ancak 1995 ve sonrasında doğum oranlarının yükselmesi ve internet iletişiminin dünya çapında yaygınlaşmasıyla yeni bir döneme girilmiştir ve Z Kuşağının başlangıcı 1995 yılı olarak kabul edilmiştir (McCrindle ve Wolfinger, 2009: 12; Horn,

2013: 12). Bu nedenle bu çalışmada Z Kuşağının başlangıcı olarak 1995 yılı kabul edilmektedir.

1990'lı yılların ortalarında doğan ve 2000'li yıllarda büyüyen Z Kuşağı, dijital medya, internet, akıllı telefonlar, dizüstü bilgisayarlar ve serbestçe ulaşılabilen ağlar ile önceki kuşaklara göre en derin değişimleri yaşamışlardır (Bascha, 2011; Tulgan, 2013). Bu değişimler sonucu Z Kuşağı literatürde; “Gen Z”, “Gen Z'es/Zs”, “iGeneration”, “Gen Tech”, “Gen Wii”, “Net Gen”, “Digital Nativites (Dijital Yerliler)”, “Gen Next”, “Post Gen”, “Plurals”, “The New Silent Generation (Yeni Sessiz Kuşak)”, “Post Millennials”, “iGen”, “the Sharing Generation (Paylaşma Kuşağı)”, “the Internet Generation (İnternet Kuşağı)”, “Generation I”, “Generation V (Sanal Kuşak)”, “Generation C (Topluluk/Kapsam)”, “Generation Cox”, “the Homeland Generation” ve “the Google Generation” olarak isimlendirilmektedir (Sladek, 2007: 18; Levickaitė, 2010: 173; Isacosta' Site, 2014; Wiedmer, 2015: 55; Rickes, 2016: 21; Singh ve Dangmei, 2016: 2).

Bebekliklerinden itibaren teknolojik cihazlarla donatılan ve X Kuşağının çocukları olan Z Kuşağı üyeleri teknolojiye alışmak yerine teknolojinin içine doğdukları için PC, GSM, internet veya teknoloji çocukları olarak adlandırılır. Tekno küresel bir dünyaya doğan Z Kuşağı, dünyanın herhangi bir yerindeki herhangi bir kişiyle saniyeler içinde iletişim kurabiliyor ve internet üzerinden ihtiyaç duydukları her türlü bilgiye erişebiliyorlar. Bu nedenle Z Kuşağı önceki kuşaklara göre internetle en bağlantılı kuşak olarak kabul edilmektedir (Berkup, 2014: 223-224). Birden fazla konuya ilgi duyma yetenekleri oldukça gelişmiş olduğundan Z Kuşağı bireyleri; önceki kuşaklara göre el, göz, kulak... gibi motor beceri senkronizasyonu en yüksek kuşaktır ve bu kuşak sonuç odaklı, tatminsiz, kararsız ve doğuştan tüketicidir (Taş, Demirdöğmez ve Küçükoğlu, 2017: 1037). Bu kuşak; aynı kültür de büyümekte, aynı yemeği yemekte, aynı modayı ve aynı mekânları sevmektedir. Kendi küresel dilini oluşturan bu kuşak bireyleri, kendinden önce gelen kuşakların anlamadığı ve kullanmadığı kelime ve ifadeleri kullanmaktadır (Töröcsik, Szűcs ve Kehl, 2014: 30).

Dünyada ilk küresel ve sosyal kuşak olarak bilinen Z Kuşağı; teknoloji tarafından şekillendirilen, teknolojiye bağımlı ve ana dilleri teknolojik bir dil olan bireylerdir (Desai ve Lele, 2017: 807). Teknolojiyle büyüyen ve 2022 yılı itibarıyla 12-27 yaş aralığında olan Z Kuşağının doğumundan 2014 yılına kadar teknoloji dünyasında gerçekleşen buluş ve yenilikler aşağıdaki tablo 6'da verilmektedir (McCrindle, 2014).

Tablo 6. 1995-2014 yılları arasındaki teknolojik gelişmeler

YILLAR	TEKNOLOJİK GELİŞMELER
1997	Google.com bir etki alanı olarak tescil edildi
1998	Portatif MP3 çalarlar piyasaya girdi
2000	Taşınabilir bellek olan USB flaş sürücüler kullanıma sunuldu ve Nokia 3310 tanıtıldı.
2001	İnternet ansiklopedisi olan Wikipedia açıldı.
2003	Sosyal medya paylaşım sitesi olan MySpace açıldı.
2005	Sosyal medya video paylaşım sitesi olan YouTube açıldı.
2006	Sosyal medya paylaşım sitesi olan Facebook herkesin kullanımına sunuldu.
2006	Sosyal medya paylaşım sitesi olan Twitter açıldı.
2007	Dijital veri depolama merkezi “Dropbox” kuruldu.
2007	İnternet bağlantısını sağlayan ilk iPhone (telefon) piyasaya sürüldü.
2009	Anlık mesajlaşma, arama veya haberleşme uygulaması olan Whatsapp açıldı.
2010	Tablet bilgisayar olan iPad piyasaya sürüldü.
2010	Sosyal medyada fotoğraf ve video paylaşma uygulaması olan Instagram kullanıma sunuldu.
2012	Facebook 1 milyar aktif kullanıcıya ulaştı.
2014	Google firmasının giyilebilir bilgisayar olarak tasarladığı “Google Glass (Google Gözlük)” piyasaya sürüldü.

Kaynak: Mccrindle (1 Ağustos 2014), What comes after Generation Z? Introducing Generation Alpha, Çevrimiçi, <https://mccrindle.com.au/insights/blogarchive/what-comes-after-generation-z-introducing-generation-alpha/>, Erişim Tarihi: 26/12/2021

Tablo 6’da yer alan teknolojik gelişmelerin daha ileri seviyesini hem günümüzün genç kuşağı olan Z Kuşağı hem de bir sonraki kuşak olan Alfa Kuşağının yaşamlarının parçası haline geleceği düşünülmektedir (Bağcı ve İçöz, 2019: 248).

Z Kuşağının şekillenmesinde dönemde yaşanan önemli gelişmeler etkili olmuştur. Çocukluk ve gençlik dönemlerinde; teknolojik gelişmelerin yanında; terör saldırısı (11 Eylül 2001), Irak Savaşı (2003), ABD Massachusetts eşcinsel evliliği yasallaştıran ilk eyalet olması (2004), Büyük Durgunluğu yaşanması (2007), ABD’de ilk Afrika kökenli ve siyahi olan Barack Obama’nın seçilmesi (2008), Sandy Hook ilkokul saldırısı (2012) vb. ekonomik kriz, çevre problemleri ve terör olayları gibi olumsuz olaylara şahit olmuş ve bu olaylardan doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmişlerdir. Bu olumsuz gelişmelerin

yanında, internet ve sosyal medya gibi dijital teknolojilerin ve bilgisayar, tablet, cep telefonları gibi elektronik cihazların gelişimi ve yaygın kullanımına da şahit olmuşlardır (Grail Research Report, 2011; Sladek ve Grabinger, 2014). Bu kuşağı önceki kuşaklardan ayıran en önemli değişimin çok hızlı ve kırılmalar şeklinde yaşandığı bir döneme tanıklık etmeleri ve daha doğmadan önce özellikleri belirlenebilen ilk kuşak olmalarıdır (Altuntuğ, 2012: 206). Bu kuşağın bireylerinin özellikleri arasında; “iyimserlik”, “teknoloji ile doğan”, “işbirlikçi”, “yaratıcı”, “bilgisayar oynamayı kitap okumaya tercih eden”, “yazışmayı konuşmaya tercih eden”, “dışarıda fazla zaman geçirmek istemeyen”, “yalnız yaşamak isteyen”, “sosyal”, “yetenekli”, “iyi eğitilmiş”, “açık fikirli”, “etkili” ve “sonuç odaklılık” yer almaktadır (Öz, 2015: 16; Maioli, 2016: 4).

Türkiye’de 1995-2010 yılları arasında yaşanan dönemsel olaylar; 28 Şubat Post Modern Darbe, 27 Nisan e-muhtırası, 2001 krizi (Kara Çarşamba), AKP (Ak Parti) iktidarı, 2013 yılında Gezi Parkı olayları, 15 Temmuz 2016 Darbe Kalkışması ve sonrasında 27 gün süren demokrasi nöbetleri, teknolojinin ilerlemesiyle beraber internetin yaygın kullanılmaya başlanması ve sosyal medyanın yayılması gibi siyasi, ekonomik ve sosyo kültürel olaylar meydana gelmiştir. Yaşanan gelişmelerle beraber Türkiye’deki Z Kuşağının karakter oluşumunu ortaya çıkmış ve Z Kuşağının başlangıç yılı 1995 olarak ele alınmıştır (Yılmaz, 2019: 146-157).

Yapılan araştırmalarda; Z Kuşağından sonraki kuşakların bazı özelliklerini barındıracak fakat birçok yönüyle de tamamen farklılaşacak olan yeni bir kuşaktan bahsedilmektedir. Henüz literatürde yerini yeni almaya başlasa da Z Kuşağından sonra gelen bu kuşağa “Alfa Kuşak” denilmektedir. 2010 yılından sonra doğanları kapsayan Alfa Kuşağının sosyal hayatı ve ekonomiyi değiştireceği düşünülmektedir (Mücevher ve Erdem, 2018: 64).

3.6.Alfa Kuşağı (2010-2025)

21. Yüzyılda doğan ve X, Y, Z Kuşağının çocukları olan veya olacak olan Alfa Kuşağı 2010- 2025 arasında doğan bireyleri kapsamaktadır (Bejtkovský, 2016: 30; İsmailoğlu ve Yılmaz, 2019: 110). Alfa Kuşağı yeni bir yüzyılda doğduğu için eskiye dönüş değil yepyeni bir nesli temsil etmektedir. Yeni bir başlangıcın sembolü olarak tasvir edilen bu kuşak Yunan alfabesinin ilk harfi olan “Alfa” olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşak, iPad’in piyasaya sürüldüğü, Instagram’ın oluşturulduğu ve yılın kelimesinin App olduğu 2010 yılı ve sonrasında doğmaya başlamıştır (McCrindle ve Fell, 2020: 4-6).

Günümüzde en büyüğü 13 yaşında olan Alfa Kuşağı dijital dünyada ve internet döneminde dünyaya gelmiştir. Bu kuşağın yaşam tarzını şekillendiren baskın unsur teknoloji ve teknolojik gelişmelerdir ve bir önceki kuşak olan Z Kuşağı ile benzerdir. Z Kuşağı ile başlayan teknolojik gelişmeler ve Z Kuşağı, teknolojiyi yoğun olarak kullanan, internet aracılığı ile sosyalleşen ve mobil teknolojilerle sürekli etkileşim halinde olan bireylerdir ve Alfa Kuşağının da bu durumun daha da yoğun olması beklenmektedir (Bağcı ve İçöz, 2019: 234). Dijital çocuklar olarak tanımlanan ve oyuncakları dahi elektronik olan bu kuşağın Z Kuşağından farklı olarak robotlarla arkadaşlık kurması ve onlarla vakit geçirmesi kısacası hayatlarının bir parçası haline gelmiştir (Erdör, 2018).

Yazar, araştırmacı ve kariyer uzmanı olan Dan Schawbel bir çalışmasında Alfa Kuşağının sahip olacağı beş özelliği şu şekilde sıralamıştır (Schawbel, 2014);

1. Alfa Kuşağı, hayatlarının erken dönemlerinde bilgiye, insanlara ve kaynaklara daha fazla ve hızlı erişim sağladıkları için önceki kuşaklara göre daha girişimci bir nesil olacaktır.
2. Alfa Kuşağı, teknoloji ile çok küçük yaşlarda tanıştığından, teknoloji konusunda en bilgili bireyler olacak ve sosyal ağların olmadığı bir dünyayı bilemeyecektir.
3. Alfa Kuşağı, çevrimiçi alışveriş yapacak ve önceki kuşaklara göre en bağlantılı kuşak olsalar da insanlarla iletişimi daha az olacaktır.
4. Alfa Kuşağı da önceki kuşaklar gibi arkadaşlarından, yabancılardan vb. kişi veya durumlardan ziyade ebeveynlerinden daha fazla etkilenmektedir.
5. Zengin ve fakir arasındaki ayrım alfa kuşağı ile daha belirgin hale gelecek ve küresel ısınma, açlık gibi zorlukların birçoğu ile karşılaşacağından dolayı bu kuşak kendi kendine yeten bir yapıya sahip aynı zamanda daha iyi eğitilmiş olacaktır.

Mark McCrindle ve Ashley Fell'in 2020 yılında "Understanding Generation Alpha (Alfa Kuşağını Anlamak)" adlı kitabında Alfa Kuşağından sonra Beta Kuşağı, 21.yüzyılın ikinci yarısına denk gelen Gamma Kuşağı (alfanın çocukları), ve Delta Kuşağının geleceğini ifade etmiştir (McCrindle ve Fell, 2020: 8).

4. Z KUŞAĞI VE KARIYER YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN LİTERATÜR İNCELENMESİ

Günümüzün çalışma ortamında sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için yöneticilerin daha çeşitli bir iş gücü içinde olması gerekmektedir. Cinsiyet, etnik, dini ve ırksal çeşitliliğin yanı sıra yaş çeşitliliği hemen hemen tüm organizasyonlarda mevcuttur. Organizasyonlarda farklı yaş çeşitliliğinin bulunması kuşak sınıflandırmasına yol açmaktadır (Murphy, Gibson ve Greenwood, 2010: 33).

Geçmişten günümüze kadar gelen bütün kuşaklar kendinden öncekileri çağdışı ve tutucu olarak değerlendirirken bir sonra gelen kuşağı ise sorumluluk duygusu az ve saygılı olmayan bireyler olarak nitelendirmektedir. Çalışma hayatında da kuşakların farklı beklentilerinin kurumların düzenini etkileyebilecek nitelikte olduğu görülmektedir (Metin ve Kızıldağ, 2017: 341). Farklı kuşakların birlikte çalıştığı günümüz çalışma hayatında kuşakların benzer özellikleri kadar farklı özellikleri de bulunmaktadır (Keleş, 2011: 129, Akdemir vd.,2013: 13). Bu özellikler sonucunda kuşakların kariyer yaklaşımları da farklılık göstermektedir (Göktaş, 2017: 373).

Literatür incelendiğinde kariyer yaklaşımlarına dair araştırmalar ve çalışmalar olsa da kuşakların kariyer yaklaşımları üzerine yapılan araştırmalar ve çalışmalara sık rastlanmamaktadır. Bu çalışmada güncel kariyer yaklaşımları; sınırsız, portföy, esnek, iki basamaklı, çok yönlü, çağdaş kariyer yaklaşımları olarak ele alınmaktadır. Ancak literatür incelendiğinde güncel kariyer yaklaşımlarına dair yapılan çalışmalar ve özellikleri incelendiğinde “sınırsız kariyer yaklaşımı” ve “çok yönlü kariyer yaklaşımı” olarak genel bir sınıflandırma yapılmakta ve bu kavramlar üzerinde durulduğu görülmektedir (Briscoe ve Hall, 2006: 1; Çakmak, 2011: 66-67; Özdemir, 2013: 262). Bu sınıflandırma sonucunda; güncel kariyer yaklaşımları ile kuşak sınıflandırmaları arasında çok fazla farklılık bulunmamaktadır (Ng, Lyons ve Schweitzer, 2018: 52). Literatürde kariyer yaklaşımlarına dair yapılan çalışmaların sonuçlarına bakıldığında;

Kale ve Özer (2012), “İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma” isimli çalışmada Nevşehir ilindeki hizmet sektöründe çalışanların sınırsız ve çok yönlü kariyer boyutlarını incelemişlerdir. Kale ve Özer yaptığı çalışmada Y Kuşağına denk gelen 25 yaş ve altının (1992 ve altı) sınırsız kariyer yaklaşımındaki fiziksel hareketliliği yüksek iken X Kuşağına denk gelen 46 yaş ve üstü

(1971 ve üstü) bireylerin sınırsız kariyer yaklaşımındaki fiziksel hareketliliğin az olduğu sonucuna ulaşmıştır (Kale ve Özer, 2012: 178-192).

Çetin ve Karalar (2016), “X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmada Edirne ve İstanbul illerinde eğitim gören X, Y ve Z Kuşağı öğrencilerinin çok yönlü ve sınırsız kariyer algılarını incelemiştir. Çetin ve Karalar yaptığı çalışmada Y Kuşağının X ve Z Kuşaklarına göre sınırsız kariyer yaklaşımına daha çok eğilimi olsa da çok yönlü kariyer yaklaşımını da benimsedikleri ve Z Kuşağının ise X ve Y Kuşağına göre çok yönlü kariyer yaklaşımına eğilimi olduğu sonucuna ulaşmıştır (Çetin ve Karalar, 2016: 169-192).

Misican ve Bedir (2017), “Değişimin Ortaya Çıkardığı Yeni Kuşağın Değişen Kariyer Algısı: Bilişim Sektörü Uygulaması” isimli çalışmada Türkiye’de telekomünikasyon sektöründeki iletişim ve teknoloji şirketlerinde çalışanların geleneksel kariyer yaklaşımından çok yönlü kariyer yaklaşımına geçiş süreci incelenmiştir. 1981-1996 yılları arasında doğan bireyler literatürde Y Kuşağı olarak tanımlansa da Misican ve Bedir’e göre, bu yıllarda doğan bireyler R Kuşağı⁹ olarak adlandırılmakta ve bu kuşağın bireyleri geleneksel kariyer yaklaşımından çok yönlü kariyer yaklaşımına geçtiği belirtilmektedir (Misican ve Bedir, 2017: 85-93).

Göktaş (2017), “Kuşakların Kariyer Yaklaşımları İle İlişkilendirilmesine Yönelik Bir Çalışma” isimli çalışmada kuşak sınıflandırmaları ile kariyer yaklaşımları arasındaki ilişkiyi sabit karşılaştırmalı yöntem kullanarak incelemiştir. Göktaş yaptığı çalışmada; Sessiz Kuşak bireylerini geleneksel kariyer yaklaşımıyla, Bebek Patlaması Kuşağı bireylerini takım kariyer yaklaşımıyla, X Kuşağı bireylerini kararlı kariyer yaklaşımıyla, Y Kuşağı bireylerini sınırsız kariyer yaklaşımı ve esnek kariyer yaklaşımıyla, Z Kuşağı bireylerini spiral kariyer yaklaşımını ile ilişkilendirmiştir (Göktaş, 2017: 383-389).

Günümüz iş gücü piyasasında aktif olarak istihdamda; Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı yer almakta (Yıldırım ve Güvenç, 2020: 59) ve Tablo 7’de Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağının kariyer özellikleri verilmektedir.

Tablo 7. Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağının Kariyer Özellikleri

KUŞAKLAR	KARİYER ÖZELLİKLERİ
----------	---------------------

⁹ Y Kuşağının mutasyonu sonucu oluşan R Kuşağı; “ekonomik kriz dönemlerinde yaşanan işten çıkarmalar nedeni ile sorumlulukları artan kariyer anlamında da daha hızlı gelişen, oldukça iyi eğitilmiş kuşak” olarak tanımlanmaktadır (Misican ve Bedir, 2017: 79).

Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	Takım çalışmasına eğilimleri yüksek, ekip çalışmasına ve takım toplantılarına önem vermektedirler. Yaşam felsefeleri “çalışmak için yaşamak” tır. Otorite ve hiyerarşiyi kabul etmektedirler. Sadakat duyguları yüksektir. Motivasyon araçları maaştır ve kendi kendilerini motive edebilirler. Fedakâr, itaatkâr ve kuralcıdırlar. Zor işe ve uzun saatle çalışmanın önemine inanırlar bu nedenle uzun dönem istihdam anlayışıyla iş hayatında olmayı tercih ederler. Şimdi çok çalış, ilerde karşılığını alırsın düşüncesindedirler. İş değiştirmeyi tercih etmemektedirler.
X Kuşağı (1965-1979)	Aynı şirkette uzun yıllar çalışırlar ve sadıktırlar. Kanaat duyguları yüksektir. İşlerine bağlıdırlar. Yaşam felsefeleri “yaşamak için çalışmak” tır. Gerektiğinde otoriteyi sorgulamaktadırlar. Belirsiz durumları yönetmede başarılıdırlar. Problem çözme kabiliyetleri yüksektir. İş- yaşam dengesi kurmak istemektedirler. Realisttirler. Güçlü iş motivasyonuna sahiptir.
Y Kuşağı (1980-1995)	Geleneksel kariyer yaklaşımlarına karşı mesafeli ve iş değiştirmekten çekinmezler. Çalışma hayatlarında ve işyerlerinde esnekliği tercih etmektedirler. Birden fazla iş yapabilmektedirler. Motivasyonlarını çok hızlı bir şekilde kaybedebilmektedirler ve işlerinden kısa sürede sıkılmaktadırlar. Hiyerarşi ve otoriteden hoşlanmazlar. Yaratıcıdırlar. Kariyer olanaklarına odaklıdırlar. İnternet ve teknoloji tutkunuzurlar ve iletişimi önemserler. Sonuç odaklıdırlar. İşyerlerindeki ait olmak istemektedirler. İlgi odağı olmak istemektedirler. Özgüvenleri yüksektir. Bireysel kariyer planlamaya eğilimlidir.

Kaynak: Pınar Göktaş, Kuşakların Kariyer Yaklaşımları ile İlişkilendirilmesine Yönelik Bir Çalışma, **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 16, 2017, s. 387; Betül Yılmaz, **Türkiye’de Kuşaklar ve Çalışma Değerleri**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2019, s.161-162; Selda Metin ve Duygu Kızıldağ, X ve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 12, Sayı 40, 2017, s. 343-345; Tahir Akgemici ve Serap Kalfaoğlu, X ve Y Kuşaklarının Kariyer Uyum Yetenek Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Lise Öğretmenleri Örneği, **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2, 2018, s.235-237.

Tablo 7’de her kuşağın kendine ait kariyer özellikleri bulunmaktadır. Kuşakların kariyer özelliklerindeki benzerlikler ve farklılıklar sonucunda kariyer yaklaşımları da değişmektedir. Bunun sonucunda her kuşağın kariyer yaklaşımlarında farklılıklar oluşarak geleneksel kariyer yaklaşımından güncel kariyer yaklaşımına geçilmiştir (Göktaş, 2017: 373). Güncel kariyer yaklaşımlarıyla beraber bireysel ve örgütsel beklentiler değişerek diplomanın değeri azalmıştır. Bireysel beklentilere yönelik değişim,

çoğunlukla kariyer planlaması yapan Z Kuşağı ile ilişkilendirilmektedir (Atalay, 2021: 385).

Bilgi-teknoloji çağı ve Endüstri 4.0 döneminde teknoloji dünyanın yönünü belirlemektedir. Teknolojiden anlayan ve yeni teknolojik gelişmelere hızlı adapte olabilen Z Kuşağının bireylerinin özellikleri işletmelerdeki pozisyonlarla uyum sağlandığında, örgütler açısından fark oluşturmaktadır ve bu nedenle kurumlar için önemi büyüktür (Taş, Demirdöğmez ve Küçükoğlu, 2017: 1034; Karademir, 2021: 52). 2017 yılında dünyadaki nüfusun yaklaşık %35'ini oluşturan Z Kuşağının (BNP Paribas, 2017) iş gücü piyasalarının da gelecek dönemde çoğunluğu oluşturacağı ifade edilebilir.

Z Kuşağının önceki kuşaklara göre teknoloji ile iç içe olması ve Z Kuşağının özellikleri teknoloji ile şekillenmesi nedeniyle önceki kuşaklardan farklı kariyer anlayışı ve yaklaşımına sahiptir (Sladek ve Grabinger, 2014: 5; Göktaş, 2017: 388). Sınırsız kariyer anlayışına sahip olan bu kuşağın bireylerinin örgütsel bağlılıkları zayıftır. Bu nedenle örgütler, Z Kuşağı bireylerini kurumlara çekmek ve kurumlarda kalmalarını sağlamak için uygun stratejiler geliştirmeleri yanında onlara farklı kariyer olanakları sunmaları gerekmektedir (Taş, Demirdöğmez ve Küçükoğlu, 2017: 1034).

İş gücü piyasasına yeni giren Z kuşağı bireylerinin (Yıldırım ve Güvenç, 2020: 64) çalışma hayatından beklentilerini İnsan Kaynakları uzmanları; şeffaflık, fırsat eşitliği, kendini özgürce ifade edebilen ve hiyerarşiden uzak bir iş yeri olarak tanımlamaktadır (Çetinsaraç, 2015).

Fransa'da BNP Paribas ve Boson Project'in 2015 yılında "La Grande InvaZion" isimle yayınladığı ve Z Kuşağı üzerine yapılan çalışmada 15-20 yaş arasında 3200'den fazla kişi ankete katılmıştır. Bu anket sonucunda Z Kuşağı bireyleri çalışma hayatına ve iş ortamına "zor", "karmaşık", "sıkıcı" ve "vahşi orman" olarak bakmaktadır. Bu ankete katılan Z Kuşağı bireylerin %47'si kendi işini kurmak istediği için girişimci olarak ifade edilmektedir. Sürekli internete bağlı olan Z Kuşağı bireyleri başarıyı iyi bir network olarak görmektedir (BNP Paribas, 2015).

Günümüzde dünyayı etkisi altına alan COVID-19 virüsü¹⁰ ve etkileri ile birlikte Gig Ekonomisi¹¹ kavramı gündeme gelmiştir. Güncel kariyer yaklaşımlarının özellikleri ile benzer özellik gösteren ekonomideki bu yeni kavram, Z Kuşağının “keşfetme, bağımsız olma, farklı yaşam tarzlarını benimseme ve çeşitli iş deneyimleri” gibi özellikleri ile uyumlu olmasından dolayı bu kuşağın önemli bir bölümünü etkilemektedir (Jain, Bachan ve Agarwal, 2021: 264).

Z Kuşağı bireylerinin güncel kariyer yaklaşımlarına dair net bir karara varılmasa da Çetin ve Karalar (2016)’a göre çok yönlü kariyer yaklaşımı, Göktaş (2017)’a göre spiral kariyer yaklaşımı ile ilişkilendirilmektedir. (Çetin ve Karalar, 2016: 191; Göktaş, 2017: 387). Bu kuşağının güncel kariyer yaklaşımlarına göre çalışma hayatından beklentileri aşağıda maddeler halinde verilmektedir. Buna göre Z kuşağı (Barclays Wealth, 2013: 51; Arar, 2016: 104-105; Kızıldağ, 2019: 35-36; Yılmaz, 2020b: 141; Kılınç ve Varol, 2021: 12-22);

- Evden ya da ofisten çalışma konusunda fark görmeyen bu kuşak çalışma ortamında teknolojiyi kullanmak ve eğer ofis ortamında çalışacaklarsa, kolay düzenlene bilen ve karışık olmayan ortamlar istemektedirler. Ayrıca onlara verilen teknolojik aletlerin kendilerine tahsis edildiği takdirde verimleri artmaktadır.
- Yapacakları işler net olarak tanımlanmalı, monotonluktan uzak, yaratıcı ve teknolojiyle iç içe olmalıdır.
- Mesleki gelişim ve öğrenme fırsatlarını geliştiren çalışma ortamı tercih etmekte ve çoklu görevlerle kendilerini geliştirmek istemektedirler.
- İş yaşam dengesi onlar için önemlidir.

¹⁰ Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından 11 Mart 2020 tarihinde pandemi olarak ilan edilen COVID-19 virüsü (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2020) küresel düzeyde etkili olmuştur. Dünya genelinde yayılımı hızla devam etmekte olan COVID-19 virüsü ülkelerin başta sağlık alanı olmak üzere, siyasi, ekonomik, politik, eğitim ve sosyal hayat gibi alanlarını da derinden etkilemiştir (Marangoz ve Özen, 2021: 56-59).

¹¹ Gig Ekonomisi literatür de “paylaşım ekonomisi”, “iş birliğine dayalı ekonomi”, “internet üzerinden çalışma biçimi (crowdworking)”, “erişim ekonomisi”, “talep üzerine ekonomi”, “serbest ekonomi”, 1099 ekonomi”, “platform ekonomisi” şeklinde de ifade edilmektedir (Kalleberg ve Dunn, 2016, s. 10). Gig Ekonomisi “tedarikçiler ve müşteriler arasındaki eşleştirmeyi aktif olarak kolaylaştıran dijital platformlar aracılığıyla bireyler ve şirketler arasında kısa vadeli ve görev bazında yapılan işleri ve bu işler karşılığında yapılan ödemeleri kapsayan ekonomi modeli” olarak tanımlanmaktadır (Lepanjuuri, Wishart ve Cornick, 2018, s. 4).

- Başarının çalıştığı saatten ziyade yaptığı ve ortaya çıkardığı iş ile değerlendirilmesini istemektedir. Bu nedenle iş yerinde ve çalışma saatlerinde esneklik sağlanmalıdır.
- Kurumlar hem dikey hem de yatay kariyer ilerleme olanağı sunmalıdır.
- Birden fazla alanda ve aynı anda kariyer yapmayı hedeflemektedirler.
- Takım çalışması yerine bağımsız çalışmak isteyen bu kuşak fikirlerini rahatça söyleyebilecekleri, yaratıcılıklarını kullanabilecekleri, esnek çalışma programına sahip olabilecekleri işler olmasına önem verirler.
- Kendine güvenen, güçlü ve motive edici bir lider yönetici talep eden bu kuşak kendilerine koçluk ve mentorluk yapılmasını istemektedir.
- Hem maddi hem de manevi tatmin sağlayan fırsatlar onlar için önemlidir.
- Sürekli gelişerek, önemli ve zorlu görevlerin üstesinden gelerek yükselmeyi hedefleyen bu kuşağın kariyer amacı orta ve üst düzey yönetici olmaktır.
- İş yaşamlarında en az dört işletme tarafından istihdam edilmesi beklenmektedir.

Literatürde kuşak sınıflandırmaları içinde yer alan ve evrensel bir kuşak özelliğine sahip olan Z Kuşağı bireylerinin ulus, toplum ve ideolojik kimliği fark etmeksizin dünyaya bakışları, kariyer yaklaşımları ve çalışma hayatından beklentileri ortaktır (Yılmaz, 2020b: 140-141).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GÜNCEL KARIYER YAKLAŞIMLARININ Z KUŞAĞI AÇISINDAN İNCELENMESİ

Bu bölümde, üniversite de okuyan Z kuşağı bireylerinin güncel kariyer yaklaşımlarının analizi yer alacaktır. Araştırmanın amacı ve önemi, araştırmayı oluşturan evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi, araştırmanın hipotezleri ve bulgularından bahsedilecektir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin hız kazanmasıyla birlikte hem örgütlerin hem de bireylerin kariyer yaklaşımları etkilenecektir. Teknoloji hayatlarının bir parçası olan Z Kuşağı bireylerinin iş gücü piyasasında yer almaya başlamasıyla çalışma hayatında değişim ve yenilikler yaşanmaktadır. Yaşanan değişim ve yenilikler neticesinde çalışma hayatında esneklik, dijitalleşme, rekabet, profesyonelleşme ve bireyselleşme kavramlarının önemi artmıştır.

Bu çalışmada üniversite eğitiminde olan Z Kuşağı bireylerinin, demografik bilgileri analiz edilerek güncel kariyer yaklaşımlarının incelenmesi amaçlanmaktadır. Literatür incelendiğinde Z Kuşağı bireylerinin kariyer yaklaşımları üzerine yapılmış çalışmaların az sayıda olduğu görülmektedir. Bu nedenle yapılan bu araştırma ile elde edilen veriler, verilerin analizi ve yorumlanması sonucunda literatüre katkı yapılması planlanmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Balıkesir ili Bandırma ilçesinden bulunan Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF)'nde okuyan Z kuşağı öğrencileri oluşturmaktadır.

Türkiye'nin en genç ve dinamik üniversitelerinden biri olan Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi 23 Nisan 2015 tarihinde kurulmuştur. 2020 - 2021 eğitim-öğretim yılı itibarıyla ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde olmak üzere yaklaşık 16 bin civarında öğrencisi bulunan üniversite de toplamda 8 yerleşkede 4 enstitü, 10 fakülte, 1 yüksekokul ve 9 meslek yüksekokulu ile eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerini sürdürmektedir (Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, 2021).

Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi 2020 yılı Faaliyet Raporuna göre İİBF de; Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Ekonometri, İktisat, İşletme, Maliye, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Uluslararası İlişkiler olmak üzere toplamda 7 bölüm mevcuttur. Bu bölümlere örgün ve ikinci öğretim olarak kayıt yaptırmış 2020- 2021 eğitim ve öğretim döneminde 4226 öğrenci bulunmaktadır (Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, 2020: 12).

Bu çalışmada araştırma konusu olarak Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi İİBF öğrencilerinin seçilmesinin temel nedeni; Bandırma ilçesinin önemli liman ve sanayi kenti olması, her türlü ulaşım imkânının olması ve turizm açısından zengin olmasının (Bandırma Belediyesi, t.y.) yanında İİBF öğrencilerinin diğer fakülteler de okuyan öğrencilere kıyasla birçok alanda ve iş kolunda istihdam edilme olanaklarının bulunmasıdır (Güven, 2020: 226).

Araştırma verileri, Haziran- Temmuz 2021 tarihleri arasında, tesadüfi örnekleme yöntemlerinden biri olan basit tesadüfi örnekleme¹² kullanılarak Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi İİBF öğrencilerine, COVID-19 virüsü nedeniyle internet tabanlı anket uygulanarak 410 anket sonucuna ulaşılmıştır. Anket formundaki bazı soruların cevaplanmaması ve/veya hatalı cevaplanması nedeni ile 404 anket formu üzerinden veriler değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmaya katılan öğrencilerden 20 kişi “1994 ve öncesi” doğumlu 384 kişi “1995-2004” doğum yılı aralığındadır. Bu çalışmada Z Kuşağı “1995-2010” yılı aralığında doğanlar kabul edildiğinden anket verileri 384 kişi üzerinden analiz edilmiştir. Araştırmanın saha çalışması için 03.06.2021 tarihinde Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu’ndan yazılı araştırma izni alınmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Z Kuşağı bireylerinin, demografik bilgileri analiz edilerek güncel kariyer yaklaşımları arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket uygulaması tercih edilmiştir. Dünyayı ve Türkiye’yi etkisi altına alan COVID- 19 virüsü nedeniyle araştırma anketi Google Form’da hazırlanarak internet üzerinden Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi’nde ki İİBF

¹² Basit tesadüfi örnekleme; “her bir örnekleme birimine eşit seçilme ihtimalinin verilmesiyle (seçilen birimin yerine konulmasıyla) seçilen birimlerin örnekleme alındığı türe” olarak tanımlanmaktadır (Koç, 2017: 487).

öğrencilerine ulaştırılması uygun görülmüştür. Anket formunda “çalışmadan elde edilecek veriler bilimsel amacı dışında kullanılmayacak ve size ait olan bilgiler hiçbir kişi veya kurumla kesinlikle paylaşılmayacaktır” şeklinde bilgilendirme yapılarak ankete katılan öğrencilerin kişisel bilgilerinin hiçbir kişi veya kurumla paylaşılmayacağı belirtilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket demografik sorular ve 5’li likert tipi ölçek soruları olmak üzere toplamda 40 sorudan oluşmaktadır. 5’li likert ölçek sorularında “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneklerinden birisini seçmeleri istenmiş ve bulguların analizi bilgisayar ortamında, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anket soruları kapsamında demografik sorular araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. 5’li likert tipi ölçek soruları ise Kariyer Çapaları Ölçeği, Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği, Sınırsız Kariyer Ölçeği ve Çok Yönlü Kariyer Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek soruların kullanımı için gerekli izinler alınmıştır ve araştırmada kullanılan ölçekler hakkında bilgiler aşağıda verilmektedir:

Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği: Anketin 1-6 arasındaki soruları kapsayan “Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği” nin maddeleri Erdoğan’ın (2009) yapmış olduğu çalışmasından alınmıştır. Dört sınıflandırmadan (bireyin kendini değerlendirmesi, bireysel fırsatların tanımlanması, bireysel hedeflerin belirlenmesi, bireysel kariyer planının oluşturulması) oluşan ölçeğin 31 maddesi bulunmaktadır. Erdoğan (2009) yaptığı araştırmada ölçeğin Cronbach’s Alpha değerini 0,942 α olarak bulmuştur (Erdoğan, 2009: 115-143). Edinsel (2018) ölçeğin geçerlilik çalışmasını yaparak; ölçeğin plan oluşturma boyutu güvenilirliği alpha 0.925, kendini değerlendirme boyutu alpha 0.833, fırsatları tanımlama boyutu alpha 0.73, hedef belirleme boyutu alpha 0.719 olarak hesaplamış ve ölçeğin genel güvenilirliği alpha 0.878 olarak bulmuştur. Edinsel (2018) yaptığı araştırmada güvenilirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre bireysel kariyer planlama ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu ifade etmiştir (Edinsel, 2018: 171-172).

Çok Yönlü (Değişken) Kariyer Ölçeği: Araştırma da kullanılan ve anketin 7-9 arasındaki soruları kapsayan “Çok Yönlü (Değişken) Kariyer Ölçeği” 2006 yılında Briscoe ve arkadaşları tarafından oluşturulmuş olup Çakmak (2011) ile Kale ve Özer (2012) tarafından Türkçe ’ye uyarlanmıştır. 13 ifadeden oluşan çok yönlü kariyer ölçeği

5’li likert (1:hiçbir zaman, 5:her zaman) ile değerlendirilmiştir. Çakmak (2011) yaptığı çalışma da sınırsız kariyer ölçeğinin güvenilirliği Cronbach’s Alpha değerini 0,850 α olarak, Kale ve Özer (2012) ise bu değeri 0,8426 α olarak bulmuştur (Çakmak, 2011: 155,164-165; Kale ve Özer, 2012: 179).

Kariyer Çapaları Ölçeği: Anketin 10-22 arasındaki soruları kapsayan Schein (2006) tarafından geliştirilen, Edinsel ve Adıgüzel (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan “Kariyer Çapaları Ölçeği” 40 soru ve 8 boyuttan (teknik/fonksiyonel yetkinlik, genel yönetsel yetkinlik, otonomi/bağımsızlık, güvenlik/istikrar, girişimcilik/yaratıcılık, hizmet/kendini adama, saf meydan okuma, hayat tarzı) oluşmaktadır. 5’li likert (Tümüyle Doğru, Büyük ölçüde doğru, kararsızım, Büyük ölçüde yanlış, Tümüyle yanlış) ile değerlendirilmiştir. Edinsel ve Adıgüzelin (2014) araştırmasında kariyer çapaları ölçeğinin genel güvenilirliği %87.9, Cronbach’s Alpha değeri 0,772 α olarak hesaplanmıştır. (Edinsel ve Adıgüzel, 2014: 165-167).

Sınırsız Kariyer Ölçeği: Araştırma da kullanılan ve anketin 23-28 arasındaki soruları kapsayan “Sınırsız Kariyer Ölçeği” 2006 yılında Briscoe ve arkadaşları tarafından oluşturulmuş olup Çakmak (2011) ile Kale ve Özer (2012) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. 13 ifadeden oluşan sınırsız kariyer ölçeği 5’li likert (1:hiçbir zaman, 5:her zaman) ile değerlendirilmiştir. Çakmak (2011) yaptığı çalışma da sınırsız kariyer ölçeğinin güvenilirliği Cronbach’s Alpha değerini 0,783 α olarak, Kale ve Özer (2012) ise bu değeri 0,8261 α olarak bulmuştur (Çakmak, 2011: 154,164-165; Kale ve Özer, 2012: 179-180).

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu çalışmada, üniversite eğitiminde olan Z Kuşağı bireylerinin, demografik bilgileri analiz edilerek güncel kariyer yaklaşımlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Analiz sonuçlarına göre demografik değişkenlerden cinsiyet ve çalışmak istediği sektör arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuş ancak diğer demografik değişkenlerle istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bağlamda araştırmada kullanılan toplam 40 soru üzerinden hipotezler oluşturulmuş ve değerlendirmeler yapılmıştır.

4.1.Araştırmanın Demografik Bulguları

Bu çalışmada, ankete katılan Z Kuşağı öğrencilerin demografik sorulara verdiği cevaplar sonucunda ortaya çıkan frekans-yüzde (%) dağılımları aşağıdaki tablolarda verilmektedir. Buna göre;

Tablo 8. Ankete Katılanların Doğum Yılı Aralığı Frekans ve Yüzdeleri

Doğum yılı aralığınız?	Frekanslar	Yüzde (%)
1994 ve öncesi (Z Kuşağı öncesi)	20	5,0
1995-2004 (Z Kuşağı)	384	95,0
Toplam	404	100,0

Tablo 8'e göre doğum yılı aralıklarının frekans-yüzde (%) dağılım sonuçlarına bakıldığında ankete katılan öğrencilerden %5'inin 1994 ve öncesi (Z Kuşağı öncesi), %95'inin 1995-2004 (Z Kuşağı) tarihi aralığından oluşmaktadır. Bu durumda ankete katılanların büyük çoğunluğunun Z Kuşağı öğrencilerinden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 9. Z Kuşağı Öğrencilerinin Cinsiyet Frekans ve Yüzdeleri

Cinsiyetiniz?		Frekanslar	Yüzde %
Z Kuşağı (1995-2004)	Kadın	236	61,5
	Erkek	148	38,5
	Toplam	384	100,0

Tablo 9'a göre araştırmaya katılan Z Kuşağı öğrencilerin cinsiyet frekans-yüzde (%) dağılım sonuçlarına bakıldığında % 61,5'i kadın ve %38,5'i erkek öğrencilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların çoğunluğu kadın öğrencilerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 10. Z Kuşağı Öğrencilerinin Medeni Durum Frekans ve Yüzdeleri

Medeni durumunuz?		Frekanslar	Yüzde (%)
Z Kuşağı (1995-2004)	Bekâr	382	99,5
	Evli	2	0,5
	Toplam	384	100,0

Tablo 10'a göre araştırmaya katılan Z Kuşağı öğrencilerin medeni durum frekans-yüzde (%) dağılım sonuçlarına bakıldığında % 99,5'i bekâr ve %0,5'i evli öğrencilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu bekâr öğrencilerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 11. Z Kuşağı Öğrencilerinin Okudukları Bölümlerin Frekans ve Yüzdeleri

Okuduğunuz bölüm nedir?		Frekanslar	Yüzde (%)
Z Kuşağı (1995-2004)	İktisat	35	9,1
	Maliye	34	8,9
	İşletme	55	14,3
	Ekonometri	17	4,4
	Uluslararası İlişkiler	42	10,9
	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	88	22,9
	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	113	29,4
	Toplam	384	100,0

Tablo 11'e göre araştırmaya katılan Z Kuşağı öğrencilerin okuduğu bölüm frekans-yüzde (%) dağılım sonuçlarına bakıldığında % 9,1'i İktisat, %8,9'u Maliye, %14,3'ü İşletme, %4,4'ü Ekonometri, %10,9'u Uluslararası İlişkiler, %22,9'u Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi ve %29,4'ü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri öğrencilerinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların çoğunluğu Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünün öğrencilerinden oluştuğu görülse de araştırmaya katılım, bölümler bazında oransal olarak uyumludur.

Tablo 12. Z Kuşağı Öğrencilerinin Eğitim Türü Frekans ve Yüzdeleri

Eğitim türünüz?		Frekanslar	Yüzde %
Z Kuşağı (1995-2004)	Örgün öğretim	343	89,3
	İkinci öğretim	41	10,7
	Toplam	384	100,0

Tablo 12'ye göre araştırmaya katılan Z Kuşağı öğrencilerin eğitim türü frekans-yüzde (%) dağılım sonuçlarına bakıldığında % 89,3'ü örgün öğretimde okuyan öğrencilerden ve %10,7'si ikinci öğretimde okuyan öğrencilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların çoğunluğu örgün öğretimde okuyan öğrencilerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 13. Z Kuşağı Öğrencilerinin Kaçınıcı Sınıfta Olduklarını Gösteren Frekans ve Yüzdeleri

Kaçınıcı sınıftasınız?		Frekanslar	Yüzde %
Z Kuşağı (1995-2004)	Hazırlık	1	,3
	1. Sınıf	89	23,2
	2. Sınıf	86	22,4
	3. Sınıf	107	27,9
	4. Sınıf	101	26,3
	Toplam	384	100,0

Tablo 13'e göre araştırmaya katılan Z Kuşağı öğrencilerin kaçınıcı sınıfta olduğunu gösteren frekans-yüzde (%) dağılım sonuçlarına bakıldığında % 0,3'ü hazırlık, %23,2'si 1. Sınıf, %22,4'ü 2. Sınıf, %27,9'u 3. Sınıf ve %26,3'ü 4. Sınıftaki öğrencilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların çoğunluğu 3. Sınıf ve 4. Sınıf öğrencilerinden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 14. Z Kuşağı Öğrencilerinin Eğitim Sürecinde Bir İşte Çalışma Durumunun Frekans ve Yüzdeleri

Eğitim sürecinizde bir işte çalıştınız mı?	Frekanslar	Yüzde %
Z Kuşağı (1995-2004)	Evet	204
	Hayır	180
	Toplam	384
		100,0

Tablo 14'e göre araştırmaya katılan Z Kuşağı öğrencilerinin "Eğitim sürecinizde bir işte çalıştınız mı?" sorusunun frekans-yüzde (%) dağılım sonuçlarına bakıldığında % 53,1 öğrencinin evet cevabını ve %46,9 öğrencinin hayır cevabını verdiği görülmektedir. Bu durumda araştırmaya katılan Z Kuşağı öğrencilerinin yarısından fazlası eğitim sürecinde çalışma hayatı ile tanıştıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 15. Z Kuşağı Öğrencilerinin "Mezun olduktan sonra çalışmayı düşünüyor musunuz?" Sorusunun Frekans ve Yüzdeleri

Mezun olduktan sonra çalışmayı düşünüyor musunuz?	Frekanslar	Yüzde %
Z Kuşağı (1995-2004)	Evet	367
	Hayır	17
	Toplam	384
		100,0

Tablo 15'e göre araştırmaya katılan Z Kuşağı öğrencilerinin "Mezun olduktan sonra çalışmayı düşünüyor musunuz?" sorusunun frekans-yüzde (%) dağılım sonuçlarına bakıldığında % 95,6 öğrencinin evet cevabını ve %4,4 öğrencinin hayır cevabını verdiği görülmektedir.

Tablo 16. Z Kuşağı Öğrencilerinin "Cevabınız "evet" ise mezun olduktan sonra iş bulabileceğinizi düşünüyor musunuz?" Sorusunun Frekans ve Yüzdeleri

Cevabınız "evet" ise mezun olduktan sonra iş bulabileceğinizi düşünüyor musunuz?	Frekanslar	Yüzde %
Z Kuşağı (1995-2004)	Evet	107
	Hayır	99
	Kararsızım	161
	Toplam	367
Önceki soruya cevap vermeyenler	17	4,4
Toplam	384	100,0

Tablo 16'ya göre araştırmaya katılan Z Kuşağı öğrencilerinin “Cevabınız “evet” ise mezun olduktan sonra çalışmayı düşünüyor musunuz?” sorusunun frekans-yüzde (%) dağılım sonuçlarına bakıldığında %27,9'unun evet, %25,8'inin hayır ve %41,9'unun kararsızım cevabını verdiği görülmektedir. Araştırmaya katılanların Z Kuşağı öğrencilerinin çoğunluğu çalışmayı düşünsede mezun olduktan sonra iş bulabileceği konusunda kararsızdır. Bu duruma göre araştırmaya katılan Z Kuşağı öğrencilerinin gelecek kaygısı yaşadığını söylemek mümkündür.

Tablo 17. Z Kuşağı Öğrencilerinin Mezun Olduktan Sonra Çalışmak İstedikleri Sektör Frekans ve Yüzdeleri

Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?	Frekanslar	Yüzde %
Z Kuşağı (1995-2004)	Kamu	161
	Özel	113
	Serbest	27
	Kararsızım	83
	Toplam	384
		100,0

Tablo 17'ye göre araştırmaya katılan Z Kuşağı öğrencilerinin “Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?” sorusunun frekans-yüzde (%) dağılım sonuçlarına bakıldığında % 41,9'u kamu, '29,4'ü özel, %7'si serbest ve %21,6'sı kararsızım cevabını verdiği görülmektedir. Araştırmaya katılanların çoğunluğu kamu sektöründe çalışmak istediği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durum araştırmaya katılan Z Kuşağı öğrencilerinin iş garantisine önem verdiği şeklinde yorumlanabilir.

Soysal ve Söylemez'in 2014 yılında yaptığı araştırmada İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde öğrenim gören 3. ve 4. Sınıf öğrencilerin çoğunluğu kamu sektöründe çalışmak istediği sonucuna ulaşmışlardır (Soysal ve Söylemez, 2014: 30). Soysal ve Söylemez'in 2014 yılında yaptığı araştırmadaki sonuçlar ile benzer sonuçlar elde edilen bu çalışmada İktisadi ve İdari Bilimler'de okuyan Z Kuşağı bireylerinin 2014 yılından günümüze kadar olan süre içinde çalışmak istediği sektörün değişmediği gözlemlenmiştir.

Tablo 18. Z Kuşağı Öğrencilerinin Mezun Olduğu Bölüm Dışında Başka Bir İş Alanında Çalışmayı İstedikleri Sorusunun Frekans ve Yüzdeleri

Mezun olduğunuz bölüm dışında başka bir iş alanında çalışmayı düşünüyor musunuz?	Frekanslar	Yüzde %
Z Kuşağı (1995-2004)	Evet	271
	Hayır	113
	Toplam	384
		100,0

Tablo 18'e göre araştırmaya katılan Z Kuşağı öğrencilerinin "Mezun olduğunuz bölüm dışında başka bir iş alanında çalışmayı düşünüyor musunuz?" sorusunun frekans-yüzde (%) dağılım sonuçlarına bakıldığında % 70,6'sı evet ve %29,4'ü hayır cevabını verdiği görülmektedir. Araştırmaya katılan Z Kuşağı öğrencilerinin çoğunluğu mezun olduğu bölüm dışında çalışabileceği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumun nedeni; güncel kariyer yaklaşımlarına geçiş nedenlerinden olan "iş güvencesizliği" kavramının yaygın hale gelmesi şeklinde yorumlanabilir. Araştırmaya katılan Z Kuşağı bireyleri gelecekte iş bulabileceğinden kararsızdır bu nedenle kendilerini başka alanlarda da geliştirmektedir. Bu durum güncel kariyer yaklaşımları arasında yer alan esnek kariyer yaklaşımıyla da ilişkilendirilebilir.

Tablo 19. Z Kuşağı Öğrencilerinin "Kariyer sürecinize, çalışacağınız iş yerinde sizin önceliğiniz nedir? Sorusunun Frekans ve Yüzdeleri

Kariyer sürecinizde, çalışacağınız iş yerinde sizin önceliğiniz nedir? (Önem sırasına göre 1 (en önemli)'den 6 (en önemsiz)'ya kadar her biri için ayrı bir rakamla sıralayınız.)				
Z Kuşağı (1995-2004)			Frekanslar	Yüzde %
Mutluluk	1	En Önemli	112	29,2
	2	Önemli	95	24,7
	3	Az Önemli	49	12,8
	4	Az Önemsiz	46	12,0
	5	Önemsiz	32	8,3
	6	En Önemsiz	50	13,0
Ücret	1	En Önemli	95	24,7
	2	Önemli	77	20,1
	3	Az Önemli	54	14,1
	4	Az Önemsiz	31	8,1
	5	Önemsiz	63	16,4
	6	En Önemsiz	64	16,7
İleri Teknoloji Kullanımı	1	En Önemli	52	13,5
	2	Önemli	66	17,2
	3	Az Önemli	32	8,3
	4	Az Önemsiz	39	10,2
	5	Önemsiz	84	21,9
	6	En Önemsiz	111	28,9
Eğitim	1	En Önemli	51	13,3
	2	Önemli	70	18,2
	3	Az Önemli	52	13,5
	4	Az Önemsiz	27	7,0
	5	Önemsiz	89	23,2
	6	En Önemsiz	95	24,7
Statü/Konum	1	En Önemli	49	12,8
	2	Önemli	36	9,4
	3	Az Önemli	97	25,3
	4	Az Önemsiz	117	30,5
	5	Önemsiz	59	15,4
	6	En Önemsiz	26	6,8
Takdir Edilmek	1	En Önemli	25	6,5

	2	Önemli	40	10,4
	3	Az Önemli	100	26,0
	4	Az Önemsiz	124	32,3
	5	Önemsiz	57	14,8
	6	En Önemsiz	38	9,9
	Toplam		384	100,0

Tablo 19’a göre araştırmaya katılan Z Kuşağı öğrencilerinin “Kariyer sürecinizde, çalışacağınız iş yerinde sizin önceliğiniz nedir? (Önem sırasına göre 1 (en önemli)’den 6 (en önemsiz)’ya kadar her biri için ayrı bir rakamla sıralayınız.)” sorusunun frekans-yüzde (%) dağılım sonuçları altı kategoride incelenmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan Z Kuşağı öğrencilerinin önem sırası; %29, 2 ile ilk sırada mutluluk, %24,7 ile ikinci sırada ücret, %13,5 ile üçüncü sırada ileri teknoloji kullanımı, %13,3 ile dördüncü sırada eğitim, %12,8 ile beşinci sırada statü/konum ve %6,5 ile altıncı sırada takdir sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırmaya katılan Z Kuşağı öğrencilerinin mutluluğu daha önemli bulmaktayken takdir edilmeyi daha önemsiz bulduğunu söylenebilir.

Özkan ve Solmaz’ın 2015 yılında yaptığı araştırmada Z Kuşağı bireylerinin çalışma hayatında mutluluğu çok önem verdiklerini ve çalıştıkları yerde mutlu olamazlarsa işi kolayca bırakabileceği sonucuna ulaşmışlardır (Özkan ve Solmaz, 2015: 480). Özkan ve Solmaz’ın 2015 yılında yaptığı araştırma sonuçları ile benzer sonuçlar elde edilen bu çalışmada Z Kuşağı bireylerinin 2015 yılından günümüze kadar olan süre içinde çalışma hayatında önem sırasının değişmediği gözlemlenmiştir.

Bu çalışmada araştırmaya katılan Z Kuşağı öğrencilerinin kariyer yaklaşımları açısından demografik özelliklerine bakıldığında, çalışma hayatlarında mutluluğa önem verdiklerini, birden fazla alanda çalışmayı düşündüklerini ve kendilerini gelecek açısından iş garantisine almak istediklerini söylemek mümkündür.

4.2.Araştırmanın Hipotez Testleri

H₁: Z Kuşağının cinsiyet ile güncel kariyer yaklaşımları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotez H₁: Cinsiyet ve çalışma hayatında tam olarak özerklik/özgürlük elde etmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotez H₂: Cinsiyet ve kariyer başarılarında başkalarının düşündüğü değil bireylerin kendi hisleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotez H3: Cinsiyet ve kariyer fırsatlarının bireylerin yaşadığı çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotez H4: Cinsiyet ve problem çözme ya da rekabetçi beceri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotez H5: Cinsiyet ve kendi departmanı dışında başka departman da görev alma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Z Kuşağının mezun olduktan sonra çalışmak istediği sektör ve güncel kariyer yaklaşımları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotez H1: Mezun olduktan sonra çalışmak istediği sektör ve kariyer fırsatlarının bireylerin yaşadığı çevrenin sosyo- ekonomik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotez H2: Mezun olduktan sonra çalışmak isteği sektör ve uzmanlık alanında üst düzey işlevsel bir yönetici olma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotez H3: Mezun olduktan sonra çalışmak istediği sektör ve farklı işletmelerdeki çalışanlarla ortak proje yapmak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotez H4: Mezun olduktan sonra çalışmak istediği sektör ve tek şirkette emekli olana kadar istihdam etme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotez H5: Mezun olduktan sonra çalışmak istediği sektör ve bir işi kendi yöntemlerine göre yapma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Güncel kariyer yaklaşımlarının Z Kuşağı açısından incelendiği bu çalışmada hipotezlerin test edilmesi için Ki-Kare analizi kullanılmıştır. Ki-Kare analizi iki değişkenin r^2 şeklindeki çapraz tabloyla verilen kategorilerin gözlenen frekanslar ile beklenen frekanslar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu veya olmadığını belirlemek için kullanılır (Ural ve Kılıç, 2013: 260). Ki-Kare analizinde farklılıkların anlamlı olup olmadığına karar vermek için p değerinin alt sınırı 0,05'dir ve p değerinin 0,05'in altında ($p < 0.05$) olması beklenir (Barceló, 2018: 3).

H1: Z Kuşağının cinsiyet ile güncel kariyer yaklaşımları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 20. Cinsiyet ve Çalışma Hayatında Tam Özerklik/Özgürlük Elde Edilmesi Arasındaki İlişki (Alt Hipotez H1)

	Değer	P Değeri (sig)
Pearson Ki-Kare Testi	14,437 ^a	0,006
a. 0 hücre (0,0%) sayısının daha az olması bekleniyor. 5. Beklenen minimum sayı 6,17'dir.		

Tablo 20'ye göre, cinsiyet ve çalışma hayatında tam özerklik/özgürlük elde edilmesi arasındaki ilişki (Alt Hipotez H₁), Ki-Kare analizi ile test edilmiş ve analiz sonucunda test değeri p=0,006 (p<0.05) olarak bulunmuştur. Z Kuşağının güncel kariyer yaklaşımında cinsiyet ve çalışma hayatında tam özerklik/özgürlük elde edilmesi arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu için hipotez kabul edilmektedir. Alt Hipotez H₁'in içeriği Tablo 21'de verilmektedir.

Tablo 21. Cinsiyet ve Çalışma Hayatında Tam Özerklik/Özgürlük Elde Edilmesi Arasındaki İlişki Çapraz Tablo (Alt Hipotez H₁)

Cinsiyetiniz?		İşimde tam özerklik ve özgürlük elde edebilirsem başarılı hissederim.					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Kadın	Kişi Sayısı	10	14	15	116	81	236
	Cinsiyetinde ki%	4,2%	5,9%	6,4%	49,2%	34,3%	100,0%
	“İşimde tam özerklik ve özgürlük elde edebilirsem başarılı hissederim.” İfadesinde ki%	62,5%	73,7%	35,7%	65,9%	61,8%	61,5%
	Toplamda %	2,6%	3,6%	3,9%	30,2%	21,1%	61,5%
Erkek	Kişi Sayısı	6	5	27	60	50	148
	Cinsiyetinde ki%	4,1%	3,4%	18,2%	40,5%	33,8%	100,0%
	“İşimde tam özerklik ve özgürlük elde edebilirsem başarılı hissederim.” İfadesinde ki%	37,5%	26,3%	64,3%	34,1%	38,2%	38,5%
	Toplamda %	1,6%	1,3%	7,0%	15,6%	13,0%	38,5%
Toplam	Kişi Sayısı	16	19	42	176	131	384
	Cinsiyetinde ki%	4,2%	4,9%	10,9%	45,8%	34,1%	100,0%
	“İşimde tam özerklik ve özgürlük elde edebilirsem başarılı hissederim.” İfadesinde ki%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplamda %	4,2%	4,9%	10,9%	45,8%	34,1%	100,0%

Tablo 21'e göre “İşimde tam özerklik ve özgürlük elde edebilirsem başarılı hissederim.” ifadesine kadınların %49,2'si (116 kişi) katılıyorum, %34,3'ü (81 kişi) kesinlikle katılıyorum yanıtını verirken erkeklerin ise %40,5'i (60 kişi) katılıyorum, %33,8'i (50 kişi) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çapraz tabloda ankete katılan kadın ve erkek öğrencilerin “İşimde tam özerklik ve özgürlük elde edebilirsem başarılı

hissederim.” ifadesine katıldığı görülmektedir. Genel olarak Alt Hipotez H₁ sonuçlarına bakıldığında ankete katılan hem kadın hem de erkek öğrencilerinin çalışma hayatında özerklik, özgürlük ve bağımsızlık istediği söylenebilir.

2015 yılında Özkan ve Solmaz “The Changing Face of the Employees- Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students)” isimli çalışmasında Z Kuşağı bireylerinin çalışma algısı üzerine araştırma yapmıştır. Özkan ve Solmaz yaptığı çalışmada Y ve Z Kuşağı bireylerinin bağımsızlığa önem verdiği ve otoriteye karşı çıktığı sonucuna ulaşmışlardır (Özkan ve Solmaz, 2015: 480). 2019 yılında Taş ve Kaçar “X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği” isimli çalışmasında X, Y ve Z Kuşaklarının yönetim tarzları ve yönetimden beklentileri üzerine araştırma yapmıştır. Taş ve Kaçar yaptığı çalışmada X Kuşağının ikiye ayrılarak belirli bir kısmının otoriter yönetimden hoşlandığını belirli bir kısmın ise otoriter yönetimden hoşlanmadığı, Y Kuşağının tamamının otoriter yönetimden hoşlanmadığını, Z Kuşağının ise bağımsızlık ve özgürlük alanları geniş olduğu içi otoriter yönetimi reddettiği sonucuna ulaşmışlardır (Taş ve Kaçar, 2019: 661-662). Özkan ve Solmaz’ın 2015 yılında yaptığı ve Taş ve Kaçar’ın 2019 yılında yaptığı araştırma sonuçları ile benzer sonuçlar elde edilen bu çalışmada Z Kuşağı bireylerinin günümüz çalışma hayatında özerklik, özgürlük ve bağımsızlık kavramları üzerine düşüncelerinin değişmediği gözlemlenmiştir.

Tablo 22. Cinsiyet ve Kariyer Başarılarının Başkalarının Düşündüğü Değil Bireylerin Kendi Hisleri Arasındaki İlişki (Alt Hipotez H₂)

	Değer	P Değeri (sig)
Pearson Ki-Kare Testi	12,964 ^a	0,011
a. 0 hücre (0,0%) sayısının daha az olması bekleniyor. 5. Beklenen minimum sayı 8,86’dır.		

Tablo 22’ye göre, cinsiyet ve kariyer başarılarının başkalarının düşündüğü değil bireylerin kendi hisleri arasındaki ilişki (Alt Hipotez H₂), Ki-Kare analizi ile test edilmiş ve analiz sonucunda test değeri p=0,011 (p<0.05) olarak bulunmuştur. Z Kuşağının güncel kariyer yaklaşımında cinsiyet ve kariyer başarılarının başkalarının düşündüğü değil bireylerin kendi hisleri arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu için hipotez kabul edilmektedir. Alt Hipotez H₂’nin içeriği Tablo 23’te verilmektedir.

Tablo 23. Cinsiyet ve Kariyer Başarılarının Başkalarının Düşündüğü Değil Bireylerin Kendi Hisleri Arasındaki İlişki Çapraz Tablo (Alt Hipotez H₂)

Cinsiyetiniz?		Kariyerimdeki başarılar konusunda başkalarının ne düşündüğü değil; benim ne hissettiğim önemlidir.					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Kadın	Kişi Sayısı	17	11	27	74	107	236
	Cinsiyetinde ki%	7,2%	4,7%	11,4%	31,4%	45,3%	100,0%
	“Kariyerimdeki başarılar konusunda başkalarının ne düşündüğü değil; benim ne hissettiğim önemlidir.” ifadesinde ki%	54,8%	47,8%	60,0%	54,0%	72,3%	61,5%
	Toplamda %	4,4%	2,9%	7,0%	19,3%	27,9%	61,5%
Erkek	Kişi Sayısı	14	12	18	63	41	148
	Cinsiyetinde ki%	9,5%	8,1%	12,2%	42,6%	27,7%	100,0%
	“Kariyerimdeki başarılar konusunda başkalarının ne düşündüğü değil; benim ne hissettiğim önemlidir.” ifadesinde ki%	45,2%	52,2%	40,0%	46,0%	27,7%	38,5%
	Toplamda %	3,6%	3,1%	4,7%	16,4%	10,7%	38,5%
Toplam	Kişi Sayısı	31	23	45	137	148	384
	Cinsiyetinde ki%	8,1%	6,0%	11,7%	35,7%	38,5%	100,0%
	“Kariyerimdeki başarılar konusunda başkalarının ne düşündüğü değil; benim ne hissettiğim önemlidir.” ifadesinde ki%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplamda %	8,1%	6,0%	11,7%	35,7%	38,5%	100,0%

Tablo 23’e göre “Kariyerimdeki başarılar konusunda başkalarının ne düşündüğü değil; benim ne hissettiğim önemlidir.” ifadesine kadınların %31,4’ü (74 kişi) katılıyorum, %45,3’ü (107 kişi) kesinlikle katılıyorum yanıtını verirken erkeklerin ise %42,6’sı (63 kişi) katılıyorum, %27,7’si (41 kişi) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çapraz tabloda ankete katılan kadın ve erkek öğrencilerinin yanıtlarının farklılaştığını ve kadın öğrencilerin çoğunluğunun kesinlikle katıldığını, erkek öğrencilerin çoğunluğunun ise katıldığını söylemek mümkündür.

Tablo 24. Cinsiyet ve Kariyer Fırsatlarının Bireylerin Yaşadığı Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyi Arasındaki İlişki (Alt Hipotez H₃)

	Değer	P Değeri (sig)
Pearson Ki-Kare Testi	10,761 ^a	0,029
a. 0 hücre (0,0%) sayısının daha az olması bekleniyor. 5. Beklenen minimum sayı 13,88’dir.		

Tablo 24’e göre, cinsiyet ve kariyer fırsatlarının bireylerin yaşadığı çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi arasındaki ilişki (Alt Hipotez H₃), Ki-Kare analizi ile test edilmiş ve analiz sonucunda test değeri $p=0,029$ ($p<0.05$) olarak bulunmuştur. Z Kuşağının güncel kariyer yaklaşımında cinsiyet ve kariyer fırsatlarının bireylerin yaşadığı çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu için hipotez kabul edilmektedir. Alt Hipotez H₃’ün içeriği Tablo 25’de verilmektedir.

Tablo 25. Cinsiyet ve Kariyer Fırsatlarının Bireylerin Yaşadığı Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyi Arasında İlişki Çapraz Tablo (Alt Hipotez H₃)

Cinsiyetiniz?		Bulunduğum çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi kariyer fırsatlarımı belirlememde önemli bir etkidir.					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Kadın	Kişi Sayısı	16	21	37	78	84	236
	Cinsiyetinde ki%	6,8%	8,9%	15,7%	33,1%	35,6%	100,0%
	“Bulunduğum çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi kariyer fırsatlarımı belirlememde önemli bir etkidir.” İfadesinde ki%	44,4%	56,8%	68,5%	56,9%	70,0%	61,5%
	Toplamda %	4,2%	5,5%	9,6%	20,3%	21,9%	61,5%
Erkek	Kişi Sayısı	20	16	17	59	36	148
	Cinsiyetinde ki%	13,5%	10,8%	11,5%	39,9%	24,3%	100,0%
	“Bulunduğum çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi kariyer fırsatlarımı belirlememde önemli bir etkidir.” İfadesinde ki%	55,6%	43,2%	31,5%	43,1%	30,0%	38,5%
	Toplamda %	5,2%	4,2%	4,4%	15,4%	9,4%	38,5%
Toplam	Kişi Sayısı	36	37	54	137	120	384
	Cinsiyetinde ki%	9,4%	9,6%	14,1%	35,7%	31,3%	100,0%
	“Bulunduğum çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi kariyer fırsatlarımı belirlememde önemli bir etkidir.” İfadesinde ki%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplamda %	9,4%	9,6%	14,1%	35,7%	31,3%	100,0%

Tablo 25’e göre “Bulunduğum çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi kariyer fırsatlarımı belirlememde önemli bir etkidir.” ifadesine kadınların %33,1’i (78 kişi) katılıyorum, %35,6’sı (84 kişi) kesinlikle katılıyorum yanıtını verirken erkeklerin ise %39,9’u (59 kişi) katılıyorum, %24,3’ü (36 kişi) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çapraz tabloda ankete katılan kadın ve erkek öğrencilerinin yanıtlarının farklılaştığını ve

kadın öğrencilerin çoğunluğunun kesinlikle katıldığını, erkek öğrencilerin çoğunluğunun ise katıldığını söylemek mümkündür.

2017 yılında Güldü ve Kart “Kariyer Planlama Sürecinde Kariyer Engelleri ve Kariyer Geleceği Algılarının Rolü” isimli çalışmasında Ankara Üniversitesi’nde okuyan öğrencilerin kariyerler planlama sürecinde, kariyer geleceği algısı ve algılanan kariyer engellerinin etkisi incelenmiştir. Gültü ve Kart yaptığı çalışmada erkek öğrencileri daha fazla kendini değerlendirdiği ve kariyer fırsatlarını tanıdığı sonucuna ulaşmıştır (Güldü ve Kart, 2017: 388). 2017 yılında Güldü ve Kart’ın yaptığı araştırma sonuçları ile farklı sonuçlar elde edilen bu çalışmada Z Kuşağı bireylerinin okuduğu okul, yaşadığı çevre gibi faktörlerin düşüncelerini etkilediğini söylemek mümkündür.

Alt Hipotez H₂ ve Alt Hipotez H₃ sonuçlarına bakıldığında anketine katılan kadın öğrenciler erkek öğrencilere göre bulunduğu çevreden daha fazla etkilenmekte ve çalışma hayatında kendi fikirlerine daha fazla önem verdiği sonucuna ulaşabiliriz.

Tablo 26. Cinsiyet ve Problem Çözme ya da Rekabetçi Beceri Arasındaki İlişki (Alt Hipotez H₄)

	Değer	P Değeri (sig)
Pearson Ki-Kare Testi	18,457 ^a	0,001
a. 0 hücre (0,0%) sayısının daha az olması bekleniyor. 5. Beklenen minimum sayı 9,25’dir.		

Tablo 26’ya göre, cinsiyet ve problem çözme ya da rekabetçi beceri arasındaki ilişki (Alt Hipotez H₄), Ki-Kare analizi ile test edilmiş ve analiz sonucunda test değeri p=0,001 (p<0.05) olarak bulunmuştur. Z Kuşağının güncel kariyer yaklaşımında cinsiyet ve problem çözme ya da rekabetçi beceri arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu için hipotez kabul edilmektedir. Alt Hipotez H₄’ün içeriği Tablo 27’de verilmektedir.

Tablo 27. Cinsiyet ve Problem Çözme ya da Rekabetçi Beceri Arasındaki İlişki Çapraz Tablo (Alt Hipotez H₄)

K Cinsiyetiniz?		Problem çözme fırsatı veren ya da rekabetçi becerilerimi tamamen zorlayan işler ararım.					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
K	Kişi Sayısı	12	33	75	78	38	236

	Cinsiyetinde ki%	5,1%	14,0%	31,8%	33,1%	16,1%	100,0%
	“Problem çözme fırsatı veren ya da rekabetçi becerilerimi tamamen zorlayan işler ararım.” İfadesinde ki%	50,0%	71,7%	75,8%	56,9%	48,7%	61,5%
	Toplamda %	3,1%	8,6%	19,5%	20,3%	9,9%	61,5%
Erkek	Kişi Sayısı	12	13	24	59	40	148
	Cinsiyetinde ki%	8,1%	8,8%	16,2%	39,9%	27,0%	100,0%
	“Problem çözme fırsatı veren ya da rekabetçi becerilerimi tamamen zorlayan işler ararım.” İfadesinde ki%	50,0%	28,3%	24,2%	43,1%	51,3%	38,5%
	Toplamda %	3,1%	3,4%	6,3%	15,4%	10,4%	38,5%
Toplam	Kişi Sayısı	24	46	99	137	78	384
	Cinsiyetinde ki%	6,3%	12,0%	25,8%	35,7%	20,3%	100,0%
	“Problem çözme fırsatı veren ya da rekabetçi becerilerimi tamamen zorlayan işler ararım.” İfadesinde ki%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplamda %	6,3%	12,0%	25,8%	55,7%	20,3%	100,0%

Tablo 27’ye göre “Problem çözme fırsatı veren ya da rekabetçi becerilerimi tamamen zorlayan işler ararım.” ifadesine kadınların %31,8’i (75 kişi) kararsızım, %33,1’i (78 kişi) katılıyorum, %16,1’i (38 kişi) kesinlikle katılıyorum yanıtını verirken erkeklerin ise %16,2’si (24 kişi) kararsızım, %39,9’u (59 kişi) katılıyorum, %27’si (40 kişi) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çapraz tabloda ankete katılan kadın ve erkek öğrencilerinin yanıtlarının farklılaştığını ve kadın öğrencilerinin çoğunluğu ikiye ayrılarak kararsız kaldığı veya katıldığını, erkek öğrencilerin ise katıldığını söylemek mümkündür.

2020 yılında Kaplan “Kişilik Özelliklerinin Kariyer Değerleri Üzerindeki Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmasında, Düzde Üniversitesi İşletme Fakültesi’nde okuyan öğrencilerin kişilik özelliklerinin kariyer değerleri algısını üzerine araştırma yapmıştır. Kaplan yaptığı çalışmada erkek öğrencilerin kadın öğrencilere göre daha rekabetçi olduğu sonucuna ulaşmıştır (Kaplan, 2020: 144). Kaplan’ın 2020 yılında yaptığı araştırma sonuçları ile benzer sonuçlar elde edilen bu çalışmada Z Kuşağı bireylerinin rekabet etme konusunda cinsiyet olarak farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. 2020 yılında Safarov’un yaptığı çalışma sonucunda ise Z Kuşağı bireylerinin, rekabet veya karmaşık zorlukların motive ettiği sonucuna ulaşmıştır (Safarov,2020: 18).

Alt Hipotez H₄'ün sonuçlarına bakıldığında ankete katılan erkeklerin çalışma hayatında daha rekabetçi ve problem çözme odaklı olduğunu kadınların ise çoğunluğu çalışma hayatında rekabet ve problem çözmek isteseler de kararsız kalanlarında sayısı oldukça fazla olduğu sonucuna ulaşabiliriz.

Tablo 28. Cinsiyet ve Kendi Departmanı Dışında Başka Departmanda Görev Alma Arasındaki İlişki (Alt Hipotez H₅)

	Değer	P Değeri (sig)
Pearson Ki- Kare Testi	9,503 ^a	0,050
a. 0 hücre (0,0%) sayısının daha az olması bekleniyor. 5. Beklenen minimum sayı,16,96'dır.		

Tablo 28'e göre, cinsiyet ve kendi departmanı dışında başka departmanda görev alma arasındaki ilişki (Alt Hipotez H₅), Ki-Kare analizi ile test edilmiş ve analiz sonucunda test değeri p=0,05 (p<0.05) olarak bulunmuştur. Z Kuşağının güncel kariyer yaklaşımında cinsiyet ve kendi departmanı dışında başka departmanda çalışma arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunamadığı için hipotez reddedilmiştir. Alt Hipotez H₅'in içeriği Tablo 29'da verilmektedir.

Tablo 29. Cinsiyet ve Kendi Departmanı Dışında Başka Departmanda Görev Alma Arasındaki İlişki Çapraz Tablo (Alt Hipotez H₅)

Cinsiyetiniz?		Çalıştığım işyerinde kendi departmanım dışında da çalışmamı gerektirecek görevleri yapmak isterim.					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Kadın	Kişi Sayısı	30	29	67	81	29	236
	Cinsiyetinde ki%	12,7%	12,3%	28,4%	34,3%	12,3%	100,0%
	“Çalıştığım işyerinde kendi departmanım dışında da çalışmamı gerektirecek görevleri yapmak isterim.” İfadesinde ki%	68,2%	56,9%	72,8%	54,4%	60,4%	61,5%
	Toplamda %	7,8%	7,6%	17,4%	21,1%	7,6%	61,5%
Erkek	Kişi Sayısı	14	22	25	68	19	148
	Cinsiyetinde ki%	9,5%	14,9%	16,9%	45,9%	12,8%	100,0%
	“Çalıştığım işyerinde kendi departmanım dışında da çalışmamı gerektirecek görevleri yapmak isterim.” İfadesinde ki%	31,8%	43,1%	27,2%	45,6%	39,6%	38,5%
	Toplamda %	3,6%	5,7%	6,5%	17,7%	4,9%	38,5%
Toplam	Kişi Sayısı	44	51	92	149	48	384
	Cinsiyetinde ki%	11,5%	13,3%	24,0%	38,8%	12,5%	100,0%
	“Çalıştığım işyerinde kendi departmanım dışında da	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

çalışmamı gerektirecek görevleri yapmak isterim.” İfadesinde ki%						
Toplamda %	11,5%	13,3%	24,0%	38,8%	12,5%	100,0%

Tablo 29’a göre “Çalıştığım işyerinde kendi departmanım dışında da çalışmamı gerektirecek görevleri yapmak isterim.” ifadesine kadınların %28,4’ü (67 kişi) kararsızım, %34,3’ü (81 kişi) katılıyorum yanıtını verirken erkeklerin ise %16,9’u (25 kişi) kararsızım, %45,9’u (68 kişi) katılıyorum yanıtını vermiştir. Çapraz tabloda ankete katılan kadın ve erkek öğrencilerin “Çalıştığım işyerinde kendi departmanım dışında da çalışmamı gerektirecek görevleri yapmak isterim.” ifadesine katıldığı görülmektedir.

2016 yılında Çetin ve Karalar, “X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmasında, lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algılarını incelemiştir. Çetin ve Karalar yaptığı çalışma da kadınların yeni işlere, işbirliğine ve sosyal ilişkilere daha olumlu yaklaştığının ve bu nedenle psikolojik hareketliliğinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Çetin ve Karalar, 2016, 186). 2016 yılında Çetin ve Karalar’ın yaptığı araştırma sonuçları ile farklı sonuçlar edilen bu çalışma da Z Kuşağı bireylerinin kadın ve erkek arasında “Çalıştığım işyerinde kendi departmanım dışında da çalışmamı gerektirecek görevleri yapmak isterim.” ifadesi ile ilişki bulunamamıştır.

H₂: Z Kuşağının mezun olduktan sonra çalışmak istediği sektör ve güncel kariyer yaklaşımları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 30. Mezun Olduktan Sonra Çalışmak İstediği Sektör ve Kariyer Fırsatlarının Bireylerin Yaşadığı Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyi Arasındaki İlişki (Alt Hipotez H₁)

	Değer	P Değeri (sig)
Pearson Ki-Kare Testi	56,726 ^a	0,000
a. 3 hücre (15,0%) sayısının daha az olması bekleniyor. 5. Beklenen minimum sayı 2,53’dür.		

Tablo 30’a göre, mezun olduktan sonra çalışmak istediği sektör ve kariyer fırsatlarının bireylerin yaşadığı çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi arasındaki ilişki (Alt Hipotez H₁), Ki-Kare analizi ile test edilmiş ve analiz sonucunda test değeri p=0,000 (p<0.05) olarak bulunmuştur. Z Kuşağının güncel kariyer yaklaşımında mezun olduktan sonra çalışmak istediği sektör ve kariyer fırsatlarının bireylerin yaşadığı çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu için hipotez kabul edilmektedir. Alt Hipotez H₁’in içeriği Tablo 31’de verilmektedir.

Tablo 31. Mezun Olduktan Sonra Çalışmak İstedığı Sektör ve Kariyer Fırsatlarının Bireyleri Yaşadığı Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyi Arasındaki İlişki Çapraz Tablo (Alt Hipotez H₁)

Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?		Bulunduğum çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi kariyer fırsatlarımı belirlememde önemli bir etkindir.					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Kamu	Kişi Sayısı	17	10	24	69	41	161
	“Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?” sorusundaki%	10,6%	6,2%	14,9%	42,9%	25,5%	100,0%
	“Bulunduğum çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi kariyer fırsatlarımı belirlememde önemli bir etkindir.” İfadesindeki%	47,2%	27,0%	44,4%	50,4%	34,2%	41,9%
	Toplamda%	4,4%	2,6%	6,3%	18,0%	10,7%	41,9%
Özel	Kişi Sayısı	8	6	15	33	51	113
	“Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?” sorusundaki%	7,1%	5,3%	13,3%	29,2%	45,1%	100,0%
	“Bulunduğum çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi kariyer fırsatlarımı belirlememde önemli bir etkindir.” İfadesindeki%	22,2%	16,2%	27,8%	24,1%	42,5%	29,4%
	Toplamda%	2,1%	1,6%	3,9%	8,6%	13,3%	29,4%
Serbest	Kişi Sayısı	2	12	3	4	6	27
	“Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?” sorusundaki%	7,4%	44,4%	11,1%	14,8%	22,2%	100,0%
	“Bulunduğum çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi kariyer fırsatlarımı belirlememde önemli bir etkindir.” İfadesindeki%	5,6%	32,4%	5,6%	2,9%	5,0%	7,0%
	Toplamda%	,5%	3,1%	,8%	1,0%	1,6%	7,0%
Kararsızım	Kişi Sayısı	9	9	12	31	22	83
	“Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?” sorusundaki%	10,8%	10,8%	14,5%	37,3%	26,5%	100,0%
	“Bulunduğum çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi kariyer fırsatlarımı belirlememde önemli bir etkindir.” İfadesindeki%	25,0%	24,3%	22,2%	22,6%	18,3%	21,6%
	Toplamda%	2,3%	2,3%	3,1%	8,1%	5,7%	21,6%
T o p l a m	Kişi Sayısı	36	37	54	137	120	384

“Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?” sorusundaki%	9,4%	9,6%	14,1%	35,7%	31,3%	100,0%
“Bulunduğum çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi kariyer fırsatlarımı belirlememde önemli bir etkindir.” ifadesindeki%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Toplamda%	9,4%	9,6%	14,1%	35,7%	31,3%	100,0%

Tablo 31’e göre “Bulunduğum çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi kariyer fırsatlarımı belirlememde önemli bir etkindir.” ifadesine kamu sektöründe çalışmak isteyen öğrencilerin %42,9 (69 kişi)’u katılıyorum, özel sektörde çalışmak isteyen öğrencilerin %45,1 (51 kişi)’i kesinlikle katılıyorum, serbest sektörde çalışmak isteyen öğrencilerin %44,4 (12 kişi)’ü katılmıyorum ve kararsız kalan öğrencilerin %37,3 (31 kişi)’ü katılıyorum yanıtını vermiştir. Çapraz tabloda ankete katılan Z Kuşağı öğrencilerinin yanıtların farklılaştığını ve özel sektörde çalışmak isteyen öğrencilerin çoğunluğu bulunduğum çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi kariyer fırsatlarını belirlemede önemli bir etkenken serbest sektörde çalışmak isteyen öğrenciler için önemli bir etken olmadığını söylemek mümkündür.

Tablo 32. Mezun Olduktan Sonra Çalışmak İstedığı Sektör ve Uzmanlık Alanında Üst Düzey İşlevsel Bir Yönetici Olma Arasındaki İlişki (Alt Hipotez H₂)

	Değer	P Değeri (sig)
Pearson Ki-Kare Testi	39,547 ^a	0,000
a. 2 hücre (10,0%) sayısının daha az olması bekleniyor. 5. Beklenen minimum sayı 1,69’dur.		

Tablo 32’ye göre, mezun olduktan sonra çalışmak istediği sektör ve uzmanlık alanında üst düzey işlevsel bir yönetici olma arasındaki ilişki (Alt Hipotez H₂), Ki-Kare analizi ile test edilmiş ve analiz sonucunda test değeri p=0,000 (p<0.05) olarak bulunmuştur. Z Kuşağının güncel kariyer yaklaşımında mezun olduktan sonra çalışmak istediği sektör ve uzmanlık alanında üst düzey işlevsel bir yönetici olma arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu için hipotez kabul edilmektedir. Alt Hipotez H₂’nin içeriği Tablo 33’de verilmektedir.

Tablo 33. Mezun Olduktan Sonra Çalışmak İstedığı Sektör ve Uzmanlık Alanında Üst Düzey İşlevsel Bir Yönetici Olma Arasındaki İlişki Çapraz Tablo (Alt Hipotez H₂)

Mezun olduk	Uzmanlık alanımda üst düzey işlevsel bir yönetici olmak, bana genel müdür olmaktan daha çekici gelir.	Toplam
-------------	---	--------

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Kamu	Kişi Sayısı	14	13	39	58	37	161
	“Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?” sorundaki%	8,7%	8,1%	24,2%	36,0%	23,0%	100,0%
	“Uzmanlık alanımda üst düzey işlevsel bir yönetici olmak, bana genel müdür olmaktan daha çekici gelir.” ifadesindeki%	58,3%	28,9%	39,0%	45,3%	42,5%	41,9%
	Toplamda%	3,6%	3,4%	10,2%	15,1%	9,6%	41,9%
Özel	Kişi Sayısı	1	12	28	33	39	113
	“Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?” sorundaki%	,9%	10,6%	24,8%	29,2%	34,5%	100,0%
	“Uzmanlık alanımda üst düzey işlevsel bir yönetici olmak, bana genel müdür olmaktan daha çekici gelir.” ifadesindeki%	4,2%	26,7%	28,0%	25,8%	44,8%	29,4%
	Toplamda%	,3%	3,1%	7,3%	8,6%	10,2%	29,4%
Serbest	Kişi Sayısı	4	7	3	9	4	27
	“Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?” sorundaki%	14,8%	25,9%	11,1%	33,3%	14,8%	100,0%
	“Uzmanlık alanımda üst düzey işlevsel bir yönetici olmak, bana genel müdür olmaktan daha çekici gelir.” ifadesindeki%	16,7%	15,6%	3,0%	7,0%	4,6%	7,0%
	Toplamda%	1,0%	1,8%	,8%	2,3%	1,0%	7,0%
Kararsızım	Kişi Sayısı	5	13	30	28	7	83
	“Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?” sorundaki%	6,0%	15,7%	36,1%	33,7%	8,4%	100,0%
	“Uzmanlık alanımda üst düzey işlevsel bir yönetici olmak, bana genel müdür olmaktan daha çekici gelir.” ifadesindeki%	20,8%	28,9%	30,0%	21,9%	8,0%	21,6%
	Toplamda%	1,3%	3,4%	7,8%	7,3%	1,8%	21,6%
Toplam	Kişi Sayısı	24	45	100	128	87	384
	“Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?” sorundaki%	6,3%	11,7%	26,0%	33,3%	22,7%	100,0%
	“Uzmanlık alanımda üst düzey işlevsel bir yönetici olmak, bana genel müdür olmaktan daha çekici gelir.” ifadesindeki%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Toplamda%	6,3%	11,7%	26,0%	33,3%	22,7%	100,0%
--	-----------	------	-------	-------	-------	-------	--------

Tablo 33’e göre “Uzmanlık alanımda üst düzey işlevsel bir yönetici olmak, bana genel müdür olmaktan daha çekici gelir.” ifadesine kamu sektöründe çalışmak isteyen öğrencilerin %36,0 (58 kişi)’ı katılıyorum, özel sektörde çalışmak isteyen öğrencilerin %34,5 (39 kişi)’i kesinlikle katılıyorum, serbest sektörde çalışmak isteyen öğrencilerin %33,3 (9 kişi)’ü katılıyorum ve kararsız kalan öğrencilerin %36,1 (30 kişi)’i kararsızım yanıtını vermiştir. Çapraz tabloda ankete katılan Z Kuşağı öğrencilerinin yanıtların farklılaştığını ve özel sektörde çalışmak isteyen öğrencilerin çoğunluğu genel müdür olmaktan ziyade uzmanlık alanında üst düzey işlevsel bir yönetici olmak istediğini söylemek mümkündür.

Tablo 34. Mezun Olduktan Sonra Çalışmak İsteddiği Sektör ve Farklı İşletmelerdeki Çalışanlarla Ortak Proje Yapma Arasındaki İlişki (Alt Hipotez H₃)

	Değer	P Değeri (sig)
Pearson Ki-Kare Testi	22,537 ^a	0,032
a. 4 hücre (20,0%) sayısının daha az olması bekleniyor. 5. Beklenen minimum sayı 1,48’dir.		

Tablo 34’e göre, mezun olduktan sonra çalışmak istediği sektör ve farklı işletmelerdeki çalışanlarla ortak proje yapmak arasındaki ilişki (Alt Hipotez H₃), Ki-Kare analizi ile test edilmiş ve analiz sonucunda test değeri p=0,032 (p<0.05) olarak bulunmuştur. Z Kuşağının güncel kariyer yaklaşımında mezun olduktan sonra çalışmak istediği sektör ve farklı işletmelerdeki çalışanlarla ortak proje yapmak arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu için hipotez kabul edilmektedir. Alt Hipotez H₃’ün içeriği Tablo 35’de verilmektedir.

Tablo 35. Mezun Olduktan Sonra Çalışmak İsteddiği Sektör ve Farklı İşletmelerdeki Çalışanlarla Ortak Proje Yapmak Arasındaki İlişki Çapraz Tablo (Alt Hipotez H₃)

Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?		Diğer işletmelerin çalışanlarıyla ortak projeler yapmaktan hoşlanırım.					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Kamu	Kişi Sayısı	12	11	24	72	42	161
	“Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?” sorusundaki%	7,5%	6,8%	14,9%	44,7%	26,1%	100,0%

	“ Diğer işletmelerin çalışanlarıyla ortak projeler yapmaktan hoşlanırım.” İfadesindeki%	52,2%	52,4%	30,4%	45,9%	40,4%	41,9%
	Toplamda%	3,1%	2,9%	6,3%	18,8%	10,9%	41,9%
Özel	Kişi Sayısı	3	5	29	35	41	113
	“Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?” sorusundaki%	2,7%	4,4%	25,7%	31,0%	36,3%	100,0%
	“ Diğer işletmelerin çalışanlarıyla ortak projeler yapmaktan hoşlanırım.” İfadesindeki%	13,0%	23,8%	36,7%	22,3%	39,4%	29,4%
	Toplamda%	,8%	1,3%	7,6%	9,1%	10,7%	29,4%
Serbest	Kişi Sayısı	1	1	5	11	9	27
	“Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?” sorusundaki%	3,7%	3,7%	18,5%	40,7%	33,3%	100,0%
	“ Diğer işletmelerin çalışanlarıyla ortak projeler yapmaktan hoşlanırım.” İfadesindeki%	4,3%	4,8%	6,3%	7,0%	8,7%	7,0%
	Toplamda%	,3%	,3%	1,3%	2,9%	2,3%	7,0%
Kararsızım	Kişi Sayısı	7	4	21	39	12	83
	“Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?” sorusundaki%	8,4%	4,8%	25,3%	47,0%	14,5%	100,0%
	“ Diğer işletmelerin çalışanlarıyla ortak projeler yapmaktan hoşlanırım.” İfadesindeki%	30,4%	19,0%	26,6%	24,8%	11,5%	21,6%
	Toplamda%	1,8%	1,0%	5,5%	10,2%	3,1%	21,6%
Toplam	Kişi Sayısı	23	21	79	157	104	384
	“Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?” sorusundaki%	6,0%	5,5%	20,6%	40,9%	27,1%	100,0%
	“ Diğer işletmelerin çalışanlarıyla ortak projeler yapmaktan hoşlanırım.” İfadesindeki%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplamda%	6,0%	5,5%	20,6%	40,9%	27,1%	100,0%

Tablo 35’e göre “Diğer işletmelerin çalışanlarıyla ortak projeler yapmaktan hoşlanırım.” ifadesine kamu sektöründe çalışmak isteyen öğrencilerin %44,7 (72 kişi)’si katılıyorum, özel sektörde çalışmak isteyen öğrencilerin %36,3 (41 kişi)’ü kesinlikle

katılıyorum, serbest sektörde çalışmak isteyen öğrencilerin %40,7 (11 kişi)’si katılıyorum ve kararsız kalan öğrencilerin %47,0 (39 kişi)’ı katılıyorum yanıtını vermiştir. Çapraz tabloda ankete katılan Z Kuşağı öğrencilerinin özel sektör ile diğer sektörlerde çalışmak isteyen öğrenciler arasında yanıtların farklılaştığını ve özel sektörde çalışmak isteyen öğrencilerin çoğunluğu diğer işletmelerin çalışanlarıyla ortak projeler yapmaktan hoşlandığını söylemek mümkündür.

Tablo 36. Mezun Olduktan Sonra Çalışmak İstediği Sektör ve Tek Şirkette Emekli Olana Kadar İstihdam Etme Arasındaki İlişki (Alt Hipotez H₄)

	Değer	P Değeri (sig)
Pearson Ki-Kare Testi	31,095 ^a	0,002
a. 2 hücre (10,0%) sayısının daha az olması bekleniyor. 5. Beklenen minimum sayı 3,09’dur.		

Tablo 36’ya göre, mezun olduktan sonra çalışmak istediği sektör ve tek şirkette emekli olana kadar istihdam etme arasındaki ilişki (Alt Hipotez H₄), Ki-Kare analizi ile test edilmiş ve analiz sonucunda test değeri $p=0,002$ ($p<0.05$) olarak bulunmuştur. Z Kuşağının güncel kariyer yaklaşımında mezun olduktan sonra çalışmak istediği sektör ve tek şirkette emekli olana kadar istihdam etme arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu için hipotez kabul edilmektedir. Alt Hipotez H₄’ün içeriği Tablo 37’de verilmektedir.

Tablo 37. Mezun Olduktan Sonra Çalışmak İstediği Sektör ve Tek Şirkette Emekli Olana Kadar İstihdam Etme Arasındaki İlişki Çapraz Tablo (Alt Hipotez H₄)

Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?		Çalıştığım işyeri emeklilik yaşına gelinceye kadar beni istihdam ederse asla başka bir iş aramam.					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Kamu	Kişi Sayısı	19	17	43	41	41	161
	“Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?” sorusundaki%	11,8%	10,6%	26,7%	25,5%	25,5%	100,0%
	“Çalıştığım işyeri emeklilik yaşına gelinceye kadar beni istihdam ederse asla başka bir iş aramam.” ifadesindeki%	37,3%	38,6%	36,1%	45,6%	51,3%	41,9%
	Toplamda%	4,9%	4,4%	11,2%	10,7%	10,7%	41,9%
Özet	Kişi Sayısı	9	14	37	25	28	113

	“Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?” sorusundaki%	8,0%	12,4%	32,7%	22,1%	24,8%	100,0%
	“Çalıştığım işyeri emeklilik yaşına gelinceye kadar beni istihdam ederse asla başka bir iş aramam.” ifadesindeki%	17,6%	31,8%	31,1%	27,8%	35,0%	29,4%
	Toplamda%	2,3%	3,6%	9,6%	6,5%	7,3%	29,4%
Serbest	Kişi Sayısı	11	3	8	4	1	27
	“Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?” sorusundaki%	40,7%	11,1%	29,6%	14,8%	3,7%	100,0%
	“Çalıştığım işyeri emeklilik yaşına gelinceye kadar beni istihdam ederse asla başka bir iş aramam.” ifadesindeki%	21,6%	6,8%	6,7%	4,4%	1,3%	7,0%
	Toplamda%	2,9%	,8%	2,1%	1,0%	,3%	7,0%
Kararsızım	Kişi Sayısı	12	10	31	20	10	83
	“Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?” sorusundaki%	14,5%	12,0%	37,3%	24,1%	12,0%	100,0%
	“Çalıştığım işyeri emeklilik yaşına gelinceye kadar beni istihdam ederse asla başka bir iş aramam.” ifadesindeki%	23,5%	22,7%	26,1%	22,2%	12,5%	21,6%
	Toplamda%	3,1%	2,6%	8,1%	5,2%	2,6%	21,6%
Toplam	Kişi Sayısı	51	44	119	90	80	384
	“Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?” sorusundaki%	13,3%	11,5%	31,0%	23,4%	20,8%	100,0%
	“Çalıştığım işyeri emeklilik yaşına gelinceye kadar beni istihdam ederse asla başka bir iş aramam.” ifadesindeki%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplamda%	13,3%	11,5%	31,0%	23,4%	20,8%	100,0%

Tablo 37’ye göre “Çalıştığım işyeri emeklilik yaşına gelinceye kadar beni istihdam ederse asla başka bir iş aramam.” ifadesine kamu sektöründe çalışmak isteyen öğrencilerin %26,7 (43 kişi)’si kararsızım, özel sektörde çalışmak isteyen öğrencilerin %32,7 (37 kişi)’si kararsızım, serbest sektörde çalışmak isteyen öğrencilerin %40,7 (11 kişi)’si kesinlikle katılmıyorum ve kararsız kalan öğrencilerin %37,3 (31 kişi)’ü kararsızım yanıtını vermiştir. Çapraz tabloda ankete katılan Z Kuşağı öğrencilerinin serbest sektör ile diğer sektörlerde çalışmak isteyen öğrenciler arasında yanıtların farklılaştığını ve serbest sektörde çalışmak isteyen öğrencilerin çoğunluğu tek şirkette emekli olana kadar istihdam etmek istemediğini söylemek mümkündür.

Tablo 38. Mezun Olduktan Sonra Çalışmak İstediği Sektör ve Bir İşi Kendi Yöntemlerine Göre Yapma Arasındaki İlişki (Alt Hipotez H₅)

	Değer	P Değeri (sig)
Pearson Ki-Kare Testi	26,716 ^a	0,008
a. 2 hücre (10,0%) sayısının daha az olması bekleniyor. 5. Beklenen minimum sayı 2,04'dür.		

Tablo 38'e göre, mezun olduktan sonra çalışmak istediği sektör ve bir işi kendi yöntemlerine göre yapma arasındaki ilişki (Alt Hipotez H₅), Ki-Kare analizi ile test edilmiş ve analiz sonucunda test değeri p=0,008 (p<0.05) olarak bulunmuştur. Z Kuşağının güncel kariyer yaklaşımında mezun olduktan sonra çalışmak istediği sektör ve bir işi kendi yöntemlerine göre yapma arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu için hipotez kabul edilmektedir. Alt Hipotez H₅'in içeriği Tablo 39'da verilmektedir.

Tablo 39. Mezun Olduktan Sonra Çalışmak İstediği Sektör ve Bir İşi Kendi Yöntemlerine Göre Yapma Arasındaki İlişki Çapraz Tablo (Alt Hipotez H₅)

Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?		Bir işi kendi yöntemlerime göre, kurallar ve kısıtlamalar olmadan yapma şansı benim için güvenlikten daha önemlidir.					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Kamu	Kişi Sayısı	18	16	34	67	26	161
	"Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?" sorusundaki%	11,2%	9,9%	21,1%	41,6%	16,1%	100,0%
	"Bir işi kendi yöntemlerime göre, kurallar ve kısıtlamalar olmadan yapma şansı benim için güvenlikten daha önemlidir." ifadesindeki%	62,1%	40,0%	32,1%	52,8%	31,7%	41,9%
	Toplamda%	4,7%	4,2%	8,9%	17,4%	6,8%	41,9%
Özel	Kişi Sayısı	4	10	35	30	34	113
	"Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?" sorusundaki%	3,5%	8,8%	31,0%	26,5%	30,1%	100,0%
	"Bir işi kendi yöntemlerime göre, kurallar ve kısıtlamalar olmadan yapma şansı benim için güvenlikten daha önemlidir." ifadesindeki%	13,8%	25,0%	33,0%	23,6%	41,5%	29,4%
	Toplamda%	1,0%	2,6%	9,1%	7,8%	8,9%	29,4%
S e r	Kişi Sayısı	1	1	10	9	6	27

	“Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?” sorusundaki%	3,7%	3,7%	37,0%	33,3%	22,2%	100,0%
	“Bir işi kendi yöntemlerime göre, kurallar ve kısıtlamalar olmadan yapma şansı benim için güvenlikten daha önemlidir.” ifadesindeki%	3,4%	2,5%	9,4%	7,1%	7,3%	7,0%
	Toplamda%	,3%	,3%	2,6%	2,3%	1,6%	7,0%
Kararsızım	Kişi Sayısı	6	13	27	21	16	83
	“Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?” sorusundaki%	7,2%	15,7%	32,5%	25,3%	19,3%	100,0%
	“Bir işi kendi yöntemlerime göre, kurallar ve kısıtlamalar olmadan yapma şansı benim için güvenlikten daha önemlidir.” ifadesindeki%	20,7%	32,5%	25,5%	16,5%	19,5%	21,6%
	Toplamda%	1,6%	3,4%	7,0%	5,5%	4,2%	21,6%
Toplam	Kişi Sayısı	29	40	106	127	82	384
	“Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?” sorusundaki%	7,6%	10,4%	27,6%	33,1%	21,4%	100,0%
	“Bir işi kendi yöntemlerime göre, kurallar ve kısıtlamalar olmadan yapma şansı benim için güvenlikten daha önemlidir.” ifadesindeki%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplamda%	7,6%	10,4%	27,6%	33,1%	21,4%	100,0%

Tablo 39’a göre “Bir işi kendi yöntemlerime göre, kurallar ve kısıtlamalar olmadan yapma şansı benim için güvenlikten daha önemlidir.” ifadesine kamu sektöründe çalışmak isteyen öğrencilerin %41,6 (67 kişi)’sı katılıyorum, özel sektörde çalışmak isteyen öğrencilerin %31,0 (35 kişi)’i kararsızım, serbest sektörde çalışmak isteyen öğrencilerin %37,0 (10 kişi)’i kararsızım ve kararsız kalan öğrencilerin %32,5 (27 kişi)’i kararsızım yanıtını vermiştir. Çapraz tabloda ankete katılan Z Kuşağı öğrencilerinin kamu sektörü ile diğer sektörlerde çalışmak isteyen öğrenciler arasında yanıtların farklılaştığını ve kamu sektöründe çalışmak isteyen öğrencilerin çoğunluğu bir işi kendi yöntemlerine göre yapmak istediğini söylemek mümkündür.

4.3.Araştırmanın Güvenilirlik Analizi

Araştırmaya toplamda 410 öğrenci katılmıştır. Araştırmaya katılan öğrencilerden 20 kişi “1994 ve öncesi” doğumlu 384 kişi “1995-2004” doğum yılı aralığındadır. Bu çalışmada Z Kuşağı “1995-2010” yılı aralığında doğanlar kabul edilmektedir. Bu çalışmanın amacı üniversite eğitiminde olan Z Kuşağı bireylerinin, demografik bilgileri

analiz edilerek güncel kariyer yaklaşımları arasındaki ilişkisinin incelenmesidir. Analizler 384 kişi üzerinden yapılmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesi için “Cronbach Alpha” değerinden yararlanılmıştır. Cronbach Alpha katsayısı, araştırmada kullanılan ölçek maddelerinin homojen yapısını açıklamakta veya sorgulamaktadır. Ölçekteki maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsü olan Cronbach Alpha katsayısı likert tipi ölçeklerde sıklıkla kullanılmaktadır. Cronbach Alpha katsayısı yükseldikçe ölçekteki maddeler birbiriyle tutarlı olduğu ve aynı özelliği ölçen maddelerden meydana geldiği belirtilmektedir. Bu duruma göre Cronbach Alpha değerleri (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ aralığında ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ aralığında ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında ise ölçek oldukça güvenilirirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında ise ölçek yüksek güvenilirliktedir.

Yapılan anket çalışmasında kullanılan 28 ifadeye SPSS for Windows 22.0 programıyla güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizine ait veriler Tablo 30’da verilmektedir.

Tablo 40. Değişkenler İçin Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa Değeri	Değişken
0,937 α	28

Tablo 30’a göre araştırmada kullanılan ifadelerin Cronbach Alfa Değeri 0.937 α olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre ölçek yüksek güvenilirliktedir ve güncel kariyer yaklaşımlarının Z Kuşağı açısından incelendiği 28 ifadenin faktör analizi yapımına uygunluğunu göstermektedir.

4.4. Araştırmanın Faktör Analizi Uygulaması

Kullanılan ölçeklerin “Açımlayıcı Faktör Analizinde (AFA)” incelenme yapılabilmesi için ölçek maddelerinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Test değerleri belirlenmelidir. KMO örneklemin faktör analizine uygunluğunu ölçmektedir ve KMO değerinin 0,50 ve üstünde bir değere sahip olması gerekmektedir. Barlett Test ise değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ölçmekte ve “p” değerinin 0,05 altında olması

gerekmektedir. Bu duruma göre KMO değerleri (Yurtkoru, Çinko ve Durmuş, 2013: 71-114);

0,80 ve üstün deyse	mükemmel
0,70-0,80 arasındaysa	iyi
0,60-0,70 arasındaysa	orta
0,50-0,60 arasındaysa	kötü
0,50 altındaysa	kabul edilmez

Yapılan anket çalışmasında kullanılan 28 ifadeye SPSS for Windows 22.0 programıyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizine ait veriler Tablo 31’de verilmektedir.

Tablo 41. KMO ve Bartlett Test Sonuçları

KMO ve Bartlett Test		
KMO Yeterlilik Testi		0,920
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	6595,96531587633
	Serbestlik Derecesi	378
	p Değeri	0,000

Tablo 31’e göre araştırmada kullanılan ifadelerin KMO değeri; 0,920 olarak bulunmuştur ve Barlett Test değeri ise $p=0.000$ ’dır. Bu sonuca göre 28 ifadenin KMO değeri “mükemmel” seviyededir ve Barlett Test değeri 0,05’in altındadır. Bu durum çalışmada kullanılan 28 ifadenin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

Tablo 42. Toplam Varyans Verileri

	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklemlerin Ekstraksiyon Toplamları			Kare Yüklemlerinin Dönme Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	11,117	39,704	39,704	11,117	39,704	39,704	5,769	20,603	20,603
2	2,193	7,833	47,537	2,193	7,833	47,537	3,136	11,200	31,803
3	1,835	6,554	54,091	1,835	6,554	54,091	2,937	10,490	42,292
4	1,436	5,129	59,220	1,436	5,129	59,220	2,468	8,814	51,106
5	1,244	4,444	63,664	1,244	4,444	63,664	2,301	8,219	59,325
6	1,020	3,641	67,305	1,020	3,641	67,305	2,234	7,979	67,305
7	,825	2,947	70,252						
8	,802	2,864	73,116						
9	,749	2,675	75,791						
10	,647	2,309	78,100						
11	,604	2,156	80,256						

12	,553	1,974	82,230						
13	,531	1,898	84,128						
14	,478	1,709	85,836						
15	,460	1,641	87,478						
16	,418	1,494	88,971						
17	,394	1,407	90,378						
18	,371	1,323	91,702						
19	,319	1,140	92,841						
20	,313	1,117	93,959						
21	,275	,984	94,942						
22	,265	,947	95,889						
23	,239	,853	96,742						
24	,220	,787	97,529						
25	,207	,739	98,267						
26	,174	,622	98,890						
27	,161	,574	99,464						
28	,150	,536	100,000						

Tablo 32 incelendiğinde yapılan güncel kariyer yaklaşımları ölçütünün 6 alt boyuttan (faktör) oluştuğu görülmektedir. **Birinci faktör** toplam varyansın %20,603'ünü, **ikinci faktör** toplam varyansın % 11,200'ünü, **üçüncü faktör** toplam varyansın %10,490'nı, **dördüncü faktör** toplam varyansın %8,814'ünü, **beşinci faktör** toplam varyansın %8,219'unu ve **altıncı faktör** toplam varyansın %7,979'unu açıklamaktadır.

Bu çalışmada oluşturulan güncel kariyer yaklaşım ölçütünün hangi sorulardan oluştuğu Tablo 33'de verilmektedir.

Tablo 43. Döndürülmüş Bileşen Matrisi

	1	2	3	4	5	6
Teknik/fonksiyonel becerilerimi yüksek bir yetkinlik düzeyinde geliştirebilirsem kariyerimde başarılı hissederim.	,747					
Çalıştığım işyeri değerlerimin aksine bir şeyler yapmamı isterse, kendi vicdanımı dinlerim.	,744					
Kişisel, ailevi ve kariyer gereksinimlerimi dengede tutabilirsem hayatımda başarılı olduğumu hissederim.	,724					
Yapacağım işi ve ilerleyeceğim pozisyonu seçmek bana bağımsızlık ve özgürlük duygusu kazandırıyor.	,693					
Yeteneklerimin fark edilmesi ve uygun alanlarda kullanılması beni motive eder.	,661					
Bütünüyle benim kendi ürünüm/fikrim olan bir şeyi yaratmayı ya da oluşturmayı başardığımda kariyerimde başarılı olduğumu hissederim.	,652					
İnsanlık ve toplum gelişimine gerçekten katkı sağlayacak bir kariyere sahip olmayı hayal ederim.	,652					
İşimde tam özerklik ve özgürlük elde edebilirsem başarılı hissederim.	,652					
Çalıştığım örgütte farklılıklar yaratacak bir pozisyona gelmek ve etkili bir birey olmak isterim.	,604					

Problem çözme fırsatı veren ya da rekabetçi becerilerimi tamamen zorlayan işler ararım.		,604				
Özerklik ve özgürlüğümü kısıtlayacak bir işi kabul etmektense işletmeden ayrılmayı tercih ederim.		,586				
Yaptığım işte o kadar iyi olmayı hayal ederim ki aranan biri olayım.		,554				
Uzmanlık alanımda üst düzey işlevsel bir yönetici olmak, bana genel müdür olmaktan daha çekici gelir.		,461				
Dünyadaki ve ülkemdeki çevresel (sektörel ve mesleki) kariyer fırsatları ile yakından ilgileniyorum.			,735			
Kariyerimdeki başarılar konusunda başkalarının ne düşündüğü değil; benim ne hissettiğim önemlidir.			,687			
Bulduğum çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi kariyer fırsatlarımı belirlememde önemli bir etkidir.			,667			
Kariyer tercihlerimle ilgili olarak başkalarının fikirleri beni etkilemez.			,660			
Çalıştığım işyeri emeklilik yaşına gelinceye kadar beni istihdam ederse asla başka bir iş aramam.				,817		
İstediğim kariyeri bana sunacaksa sadece bir işletmede çalışırım.				,810		
Devamlı aynı işletmede çalışmanın verdiği güven duygusu beni mutlu eder.				,697		
Genel müdür olmak benim için alanımda teknik bir yönetici olmaktan daha çekicidir.					,791	
Bir işletmede ancak üst düzey yönetici pozisyonuna gelirim kendimi başarılı hissederim.					,669	
Kendi işletmemi kurmak bir başkasının işletmesinde üst düzey bir yönetici pozisyonunda yer almaktan daha önemlidir.					,571	
Bir işi kendi yöntemlerime göre, kurallar ve kısıtlamalar olmadan yapma şansı benim için güvenlikten daha önemlidir.					,524	
Çalıştığım işyerinde kendi departmanım dışında da çalışmamı gerektirecek görevleri yapmak isterim.						,655
Diğer işletmelerin çalışanlarıyla ortak projeler yapmaktan hoşlanırım.						,583
Çalıştığım işyeri dışındaki iş görenler (çalışanlar) ile çalışmaktan hoşlanırım.						,514
Kariyer hedeflerimi belirlerken bireysel vizyonumu göz önünde bulundururum.						,505

Tablo 33'e göre oluşturulan kariyer yaklaşımı ölçeği;

Birinci faktörde; “Teknik/fonksiyonel becerilerimi yüksek bir yetkinlik düzeyinde geliştirebilirim kariyerimde başarılı hissederim”, “Çalıştığım işyeri değerlerimin aksine bir şeyler yapmamı isterse, kendi vicdanımı dinlerim”, “Kişisel, ailevi ve kariyer gereksinimlerimi dengede tutabilirsem hayatımda başarılı olduğumu hissederim”, “Yapacağım işi ve ilerleyeceğim pozisyonu seçmek bana bağımsızlık ve özgürlük duygusu kazandırıyor”, “Yeteneklerimin fark edilmesi ve uygun alanlarda kullanılması beni motive eder”, “Bütünüyle benim kendi ürünüm/fikrim olan bir şeyi yaratmayı ya da oluşturmayı başardığımda kariyerimde başarılı olduğumu hissederim”,

“İnsanlık ve toplum gelişimine gerçekten katkı sağlayacak bir kariyere sahip olmayı hayal ederim”, “İşimde tam özerklik ve özgürlük elde edebilsem başarılı hissederim”, “Çalıştığım örgütte farklılıklar yaratacak bir pozisyona gelmek ve etkili bir birey olmak isterim” ifadeleri yer almaktadır ve bu ifadeler “özerklik/bağımsızlık boyutu” olarak isimlendirilmiştir.

İkinci faktörde; “Problem çözme fırsatı veren ya da rekabetçi becerilerimi tamamen zorlayan işler ararım”, “Özerklik ve özgürlüğümü kısıtlayacak bir işi kabul etmektense işletmeden ayrılmayı tercih ederim”, “Yaptığım işte o kadar iyi olmayı hayal ederim ki aranan biri olayım”, “Uzmanlık alanımda üst düzey işlevsel bir yönetici olmak, bana genel müdür olmaktan daha çekici gelir” ifadeleri yer almaktadır ve bu ifadeler “kendini geliştirme boyutu” olarak isimlendirilmiştir.

Üçüncü faktörde; “Dünyadaki ve ülkemdeki çevresel (sektörel ve mesleki) kariyer fırsatları ile yakından ilgileniyorum”, “Kariyerimdeki başarılar konusunda başkalarının ne düşündüğü değil; benim ne hissettiğim önemlidir”, “Bulunduğum çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi kariyer fırsatlarımı belirlememde önemli bir etkidir”, “Kariyer tercihlerimle ilgili olarak başkalarının fikirleri beni etkilemez” ifadeleri yer almaktadır ve bu ifadeler “çevresel etki boyutu” olarak isimlendirilmiştir.

Dördüncü faktörde; “Çalıştığım işyeri emeklilik yaşına gelinceye kadar beni istihdam ederse asla başka bir iş aramam”, “İstediğim kariyeri bana sunacaksa sadece bir işletmede çalışırım”, “Devamlı aynı işletmede çalışmanın verdiği güven duygusu beni mutlu eder” ifadeleri yer almaktadır ve bu ifadeler “güven boyutu” olarak isimlendirilmiştir.

Beşinci faktörde; “Genel müdür olmak benim için alanımda teknik bir yönetici olmaktan daha çekicidir”, “Bir işletmede ancak üst düzey yönetici pozisyonuna gelirim kendimi başarılı hissederim”, “Kendi işletmemi kurmak bir başkasının işletmesinde üst düzey bir yönetici pozisyonunda yer almaktan daha önemlidir”, “Bir işi kendi yöntemlerime göre, kurallar ve kısıtlamalar olmadan yapma şansı benim için güvenlikten daha önemlidir” ifadeleri yer almaktadır ve bu ifadeler “yönetici boyutu” olarak isimlendirilmiştir.

Altıncı faktörde; “Çalıştığım işyerinde kendi departmanım dışında da çalışmamı gerektirecek görevleri yapmak isterim”, “Diğer işletmelerin çalışanlarıyla ortak projeler yapmaktan hoşlanırım”, “Çalıştığım işyeri dışındaki iş görenler (çalışanlar) ile

alışmaktan hoşlanırım”, “Kariyer hedeflerimi belirlerken bireysel vizyonumu göz önünde bulundururum” ifadeleri yer almaktadır ve bu ifadeler “esneklik boyutu” olarak isimlendirilmiştir.

Bu çalışmada yapılan faktör analizi ile özerklik/bağımsızlık, kendini geliştirme, çevresel etki, güven, yönetici ve esneklikten oluşan altı boyutlu yeni bir güncel kariyer yaklaşımları leği geliştirilmiştir.



SONUÇ

Dönemsel olarak gelişen olaylar ve değişimler sonucunda bireylerin farklı davranışları, beklentileri, öncelikleri ve algıları oluşmaktadır. Bu durum kuşak kavramını ortaya çıkarmaktadır. 1990'lı yıllardan günümüze kadar olan süreçte küreselleşme ve teknolojik gelişmeler hız kazanmıştır. Tekno küresel bir dünya da doğan Z Kuşağı bireyleri teknoloji ile şekillenmekte, teknolojiye bağımlı yaşamakta ve anadilleri teknolojiden oluşmaktadır. Z Kuşağının günümüz iş gücü piyasasında yer almaya başlamasıyla çalışma hayatında değişim ve yenilikler yaşanmakta ve bununla beraber kuşakların ve kariyer yaklaşımlarının değiştiği görülmektedir. Günümüzde aktif olarak iş gücü piyasasında yer alan Bebek Patlaması, X, Y ve Z Kuşaklarının kariyer yaklaşımlarında farklılıklar oluşmakta ve geleneksel kariyer yaklaşımlarından güncel kariyer yaklaşımlarına geçilmektedir.

Geleneksel kariyer yaklaşımları yerini; sınırsız kariyer yaklaşımı, çok yönlü kariyer yaklaşımı, esnek kariyer yaklaşımı, portföy kariyer yaklaşımı, çift basamaklı kariyer yaklaşımı ve çağdaş kariyer yaklaşımı olarak sayılan güncel kariyer yaklaşımlarına bırakmıştır. Güncel kariyer yaklaşımlarıyla birlikte örgüt yapılarında değişimler yaşanmış, bireylerin örgütsel bağlılığı azalmış, yeni kariyer imkânları oluşmuş ve sürekli istihdam, iş güvencesinde azalmalar ve yatay kariyer hareketliliği artmıştır. Güncel kariyer yaklaşımlarıyla örgüt sınırları ortadan kalkmakta ve bireyler birden fazla müşteri ya da işverenle çeşitli iş/işler yapmaya veya kendi görevleri dışında başka proje ya da görevde çalışmaya başlamıştır. Bu kariyer yaklaşımıyla bireyselliğin, profesyonelliğin ve yetenek kavramının önemi artmış, bilgi ve beceri gerektiren meslekler ön plana çıkmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde kariyer kavramı, kariyer kavramının kavramsal çerçevede incelenmesi ve kariyer yaklaşımları ele alınmasıyla birlikte ikinci bölümde kuşak kavramı, kuşakların sınıflandırılması ve kuşakların kariyer yaklaşımlarından bahsedilmektedir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise Haziran-Temmuz 2021 tarihleri arasında Bandırma Onyedli Eylül İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde okuyan öğrencilere, COVID-19 virüsü nedeniyle internet tabanlı anket uygulanarak toplamda 410 öğrenciye ulaşılmıştır. Bu çalışmada Z Kuşağı "1995-2010" yılı aralığında doğanlar kabul edildiği için araştırmaya katılan "1995-2004" doğum yılındaki 384 öğrenci üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Ankette ortaya çıkan sonuçlarda demografik

verilerin frekans ve yüzdeleri verilerek ölçek sorularında Ki Kare analizi yapılmıştır. Üniversite eğitiminde olan Z Kuşağı öğrencilerinin gelecek kaygısı yaşadığı için iş güvencesine önem verdikleri, kendi alanları dışında başka alanlarda da kendilerini geliştirdikleri ve kariyer süreçlerinde mutluluğa önem verdikleri görülmektedir. Bunun yanında araştırmaya katılan Z Kuşağı öğrencilerinin çalışma hayatında rekabet ve problem çözmeye, özerklik ve özgürlüğe yatkın oldukları gözlemlenmektedir.

Literatür incelendiğinde Z Kuşağı bireylerinin kariyer yaklaşımları üzerine yapılmış çalışmaların az sayıda olduğu görülmektedir. Bu çalışmada kullanılan 28 ölçek ifadesinin Cronbach Alpha değeri 0,937α olarak bulunmuştur. Cronbach Alpha değeri yüksek güvenilirlikte bulunan bu çalışmanın faktör analizi yapımına uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. KMO değeri 0,920, Barlett Test değeri ise p=0.000 olarak bulunmuştur. Bu çalışmanın faktör analizi sonucunda 6 boyutlu (faktör) “Güncel Kariyer Yaklaşımları Ölçeği” oluşturulmuştur. Güncel Kariyer Yaklaşımları Ölçeğinin; **birinci faktörü** 9 sorudan oluşan özerklik/bağımsızlık boyutu, **ikinci faktör** 4 sorudan oluşan kendini geliştirme boyutu, **üçüncü faktör** 4 sorudan oluşan çevresel etki boyutu, **dördüncü faktör** 3 sorudan oluşan güven boyutu, **beşinci faktör** 4 sorudan oluşan yönetici boyutu, **altıncı faktör** 4 sorudan oluşan esneklik boyutu şeklinde isimlendirilmiştir. Bu çalışma ile oluşturulan “Güncel Kariyer Yaklaşımları Ölçeği”, bundan sonra yapılacak olan güncel kariyer yaklaşımlarının ölçülmesine yönelik araştırmalara katkı sağlayabilir.

Z kuşağı bireyleri, bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyinin kariyer fırsatlarını etkilediği ve başkalarından ziyade kendi duygu ve düşüncelerine önem veren kariyer planlaması yapacağı ve çalışma hayatlarında özerklik ve özgürlükçü, rekabetçi ve problem çözme fırsatı veren işletmeleri tercih edeceği söylenebilir. Bu doğrultuda tekno küresel bir dünyada doğan ve akıllı üretim sisteminin bir parçası olan bu kuşağın bireylerinin yakın bir gelecekte çalışma hayatının büyük bir bölümünü oluşturacak olması çalışma hayatında değişim ve yeniliklerin kaçınılmaz olacağının belirtisidir. Z Kuşağı bireylerinin çalışma hayatına getireceği yenilikler neticesinde yöneticileri olan Bebek Patlaması ve X Kuşağı bireyleri ile çatışma yaşayacaktır. Bu nedenle örgüt yapılarının bu değişim ve yeniliklere uyum sağlaması gerekmektedir. Çalışma hayatında iş güvencesizliği, rekabet ve esneklik artışı için hem bireyler hem de örgütler kariyer planlamalarını yapması ve kariyer planlaması doğrultusunda hedeflerine uygun yetenek portföyü oluşturarak kariyer fırsatlarını hızlı bir şekilde değerlendirmelidir. Z Kuşağı,

Çalışma hayatında mutluluğa önem vermektedir. Bu bağlamda şirketler mentorluk, koçluk gibi uygulamalarla çalışan-örgüt arasındaki uyumu sağlarsa bu kuşağın örgüt içindeki potansiyeli ve verimliliği yükselir ve örgütsel bağlılığı artar. Bu nedenle bu kuşağın anlaşılması ve kariyer yaklaşımlarının belirlenmesi ve bu yaklaşımların doğru politikalarla desteklenmesi önemlidir.



KAYNAKÇA

- ABRAMS, J.; V. V. FRANK (2013) **The Multigenerational Workplace: Communicate, Collaborate, and Create Community**, California: Corwin.
- ACAR, A. C. (1994) “İki Kariyerli Aileler ve İşletmeler”, **Yönetim Dergisi**, Cilt 5, Sayı 17, ss. 21-29.
- ACAR, R.; K. ÖZDAŞLI (2017) “Bireysel Kariyer Planlama Yapmanın Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi: SBMYO Öğrenci Üzerine Bir Araştırma”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 9, Sayı 21, ss. 301-314.
- ADIGÜZEL, O. (2008) “Türkiye’de Gençlerin Kariyer Planlamasını Etkileyen Faktörler ve Üniversite Hazırlık Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **T.C. Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E. Kütahya**.
- ADIGÜZEL, O. (2009) “Shein’in Kariyer Çapaları Perspektifinde Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Öğrencilerinin Kariyer Değerlerine İlişkin Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 14, Sayı 2, ss. 277-292.
- ADIGÜZEL, O.; H. Z. BATUR , N. EKŞİLİ (2014) “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı 19, ss. 165-182.
- 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, **T.C. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, S.B.E. İzmir**.
- AKDEMİR, A. ve diğerleri (2013) “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, ss. 11-42
- AKGEMİCİ, T. (2007) “Gelecekteki Kariyer Yönetimi ve Güncel Sorunlar”, **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Ed.: M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Ayten Akatay, 2.bs., Ankara, Gazi Kitapevi, ss. 281-309.
- AKGEMİCİ, T.; S. KALFAOĞLU (2018) “X ve Y Kuşaklarının Kariyer Uyum Yetenek Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Lise Öğretmenleri Örneği”, **Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2, ss. 231-247.
- AKIN, A. (2005) “Takım Kariyer Modeli” İle Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 1, Sayı 25, ss. 1-18.

- AKKOÇ, F. (2012) “Lise Öğrencilerinin Mesleki Kararsızlıkları ile Kariyer İnançları Arasındaki İlişki”, **Buca Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 32, ss. 49-70.
- AKSAY, K. (2015) “Örgüt Yapılarında Yaşanan Değişimler ve Modern Örgüt Tiplerinin İncelenmesi”, **Kent Kültürü ve Yönetimi Hakemli Elektronik Dergi**, Cilt 8, Sayı 3, ss. 111-128.
- AKSU, B. Ç.; A. DOĞAN (2020) “Kuşaklar Açısından Motivasyon Araçlarının ve Kariyer Çapalarının Karşılaştırılması”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt 12, Sayı 2, ss. 2040-2060.
- AKSU, B. Ç.; A. DOĞAN (2020) “Kuşaklar Açısından Motivasyon Araçlarının ve Kariyer Çapalarının Karşılaştırılması”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt 12, Sayı 2, ss. 2040-2060.
- AKTAŞ, H. (2004) “The Importane Of Career Anchor Notion For An Effective Career Planning and An Example Application At Turkish Air Force Undergraduate and Graduate Schools”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Marmara Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.
- AKTAŞ, K. (2015) “Genel Anlamda Kariyer ve Kariyer Sorunları”, **Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, ss. 26-36.
- ALTUN, F. (2020) “Teknolojik Gelişmeler, Dijitalleşme ve Çalışmanın Geleceği”, **Kelebek Etkisi Çalışma Yaşamında Değişim ve Dönüşüm**, Ed.: Onur Bayrakçı, İstanbul, Kriter Yayınevi, ss.169-190.
- ALTUNTUĞ, N. (2012) “Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, ss. 203-212.
- ALWIN, D. F. (2002) “Generations X, Y and Z: Are They Changing America?”, **A SAGE Publishing Company**, Volume 1, Issue 4, p. 42-51.
- ANAFARTA, N. (2001) “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, Sayı 2, ss. 1-17.
- ANAFARTA, N.; S. ÖZGENLİK (2001) “Örgütsel Kariyer Planlamaya İlişkin Bir Yöntem Önerisi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 8, Sayı 8, ss. 1-15.
- ANTONIU, E. (2010) “Career Planning Process and Its Role in Human Resource Development”, **Annals of the University of Petros ani Economics**, Volume 10, Issue 2, p. 13-22.
- ARAR, T. (2016) “Z Kuşağında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Kırıkkale Üniversitesi, S.B.E.** Kırıkkale.
- ARICI, S. (2019) **İnsan Kaynakları Yönetimi: Öğrenmek İsteyenler İçin!**, İstanbul, Artikel Yayıncılık.

- ARİFOĞLU, S. (2015) “Türk İlaç Sanayiinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Bir Çalışma”, Doktora Tezi, **T.C. Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.
- ARSLAN, A.; S. STAUB (2015) “Kuşak Teorisi ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma”, **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 11, ss. 1-24.
- ARTHUR, M. B. (1994) “The Boundaryless Career: A New Perspective For Organizational Inquiry”, **Journal of Organizational Behavior**, Volume 15, p. 295-306.
- ASKEROĞLU, E. D. (2017) “Dijitalleşme sürecinde dönüşen kültür ve yaşam tarzları: Kuşaklar üzerine bir tipoloji araştırması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **T.C. Maltepe Üniversitesi, S.B.E. İstanbul**.
- ATAB, G. ve diğerleri (2013) “Clash of Generations at Workplace: What does Business Ethics Mean to Different Generations in Turkey?”, **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, Volume 2, Issue 9, p. 532-538.
- ATALAY, E. (2021) “Kariyer Yönetimi ve Güncel Kariyer Sorunları”, **Yönetim-Strateji- Organizasyon: Teoride ve Uygulamada**, Ed.: Şahin Karabulut, Ankara, Gazi Kitabevi, ss. 381-395
- AYDIN, E. B. (2007) “Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Pamukkale Üniversitesi, S.B.E. Denizli**
- AYGEN, S. (2006) “İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet”, Doktora Tezi, **T.C. Selçuk Üniversitesi, S.B.E. Konya**.
- AYHÜN, S. E. (2013) “Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, ss. 93-112.
- AYTAÇ, S. (2005) **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlanması Geliştirilmesi ve Sorunları**, 2.bs., Bursa, Ezgi Kitabevi.
- AYTAÇ, S.; A. KESER (2017) **Çalışma Yaşamında Kariyer**, 3.bs., İstanbul, Umuttepe Yayınları.
- AYVAZ, T. (8 Temmuz 2013) **Y Kuşağı Özellikleri**, “Çevrimiçi” <https://www.dijitalajanslar.com/y-kusagi/>, Erişim Tarihi 11/12/2021.
- BAĞÇI, E.; O. İÇÖZ (2019) “Z ve Alfa Kuşağı İle Dijitalleşen Turizm”, **Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, ss. 232-256.

- BAKİOĞLU, A.; M. AKSOY (2013) “Farklı Kariyer Basamaklarında Bulunan Öğretmenlerin, Değişen Sistem Bağlamında Kariyer Yönelimleri”, **Kariyer Geliştirme Kongre Bildirisi**, İstanbul, T.C. Marmara Üniversitesi, ss. 1-38.
- BAKİOĞLU, A.; Y. İNANDI (2001) “Öğretmenin Kariyer Gelişiminde Müdürün Görevleri”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt 28, Sayı 28, ss. 513-529.
- BALAK, D. (2013) “Sınırsız Kariyer Perspektifinde İş-Aile Çatışması ve Kariyer Bağlılığının Kariyer Hareketliliği Üzerindeki Etkisi: Kayseri İlindeki İmalat İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Nevşehir Üniversitesi, S.B.E. Nevşehir**.
- BALLI, İ. K.; Ü. AY (2019) “Kariyer Sürecinde Yaşam Dönemleri ve Kariyer Evreleri”, **Kariyer Temel Kavramlar, Yönetimi, Güncel Konular**, Ed.: Erdoğan Kaygın, Yunus Zengin, 1bs., Konya, Eğitim Yayınevi, ss. 35-47.
- Bandırma Belediyesi (t.y.) **Bandırma Güney Marmara'nın İncisi**, “Çevrimiçi”, <https://www.bandirma.bel.tr/sayfa/bandirma-7>, Erişim Tarihi 12/01/2022.
- Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi (2020) **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 2020 Yılı Faaliyet Raporu**, “Çevrimiçi”, <https://iibf.bandirma.edu.tr/tr/iibf/Sayfa/Goster/Faaliyet-Raporu-247>, Erişim Tarihi 15/01/2022.
- Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi (3 Ağustos 2021) **Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Tarihçe**, “Çevrimiçi”, <https://www.bandirma.edu.tr/tr/www/Sayfa/Goster/Tarihce-4>, Erişim Tarihi 15/01/2022
- BARCELÓ, J. A. (2018) “Chi-Square Analysis”, **The Encyclopedia of Archaeological Sciences**, p.1-5.
- BARCLAYS WEALTH (Eylül 2013) **Talking About My Generation: Exploring the Benefits Engagement Challenge**, “Çevrimiçi” <http://www.mas.org.uk/uploads/artlib/talking-about-my-generation-exploring-the-benefits-engagement-challenge.pdf>, Erişim Tarihi 03/01/2022.
- BARUCH, Y. (2014) “The development and validation of a measure for protean career orientation”, **The International Journal of Human Resource Management**, Volume 25, Issue 19, p. 2702-2723.
- BARUCH, Y.; M. PEİPERL (2000) “Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications”, **Human Resource Management**, Volume 39, Issue 4, p. 347-366.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004) **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.bs., İstanbul, Kariyer Yayıncılık.

- BASCHA (19 Eylül 2011) **Z: The Open Source Generation**, “Çevirimiçi”, <https://opensource.com/business/11/9/z-open-source-generation>, Erişim Tarihi 24/12/2021.
- BAYDUR, Y. (2014) “Bireysel Kariyer Planlamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Çağrı Merkezi Uygulaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Beykent Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.
- BAYRAKTAROĞLU, S. (2015) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.bs., İstanbul, Sakarya Yayıncılık.
- BAYRAKTAROĞLU, S.; E. S. YILMAZ, E. ÇETİNEL (2015) “İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında İşkoliklik Davranışı Üzerine Bir Değerlendirme”, **AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 15, Sayı 3, ss.107-129.
- BAYRAM, C. (2008) **Kariyer Planlama ve Yönetim**, 1.bs., İstanbul, Kum Saati Yayınları.
- BAYRAM, L. (2005) “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Cilt 16, Sayı 59, ss. 125-139.
- BAYRAMOV, S. (2019) “X, Y ve Z Kuşak Çalışanlarının Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumlarının Eskişehir İli Kapsamında Karşılaştırılması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Eskişehir Anadolu Üniversitesi, S.B.E.** Eskişehir.
- BEDÜK, A.; K. ERYEŞİL, M. ÖZTÜRK (2019) “Kariyer Yönetimi”, **Kariyer Temel Kavramlar, Yönetimi, Güncel Konular**, Ed.: Erdoğan Kaygın, Yunus Zengin, 1.bs., Konya, Eğitim Yayınevi, ss. 93-106.
- BEJTKOVSKÝ, J. (2016) “The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic”, **Littera scripta**, Volume 9, Issue 2, p. 25-45.
- BERBEROĞLU, G. N. (1991) “İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi”, **Amme idaresi Dergisi**, Cilt 24, Sayı 1, ss. 135-153.
- BERKUP, S. B. (2014) “Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life”, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Volume 5, Issue 19, p. 218-229.
- BERKUP, S. B. (2015) “Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **T.C. Ege Üniversitesi, S.B.E.** İzmir.
- BHAERMAN, R.; R. SPILL (1988) “A Dialogue on Employability Skills: How Can They Be Taught?”, **Journal of Career Development**, p. 41-52.
- BİNİCİ, N. Z. (2010) “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Marmara Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.

- BORN, A. V.; A. V. WITTELOOSTUIJN (2012) “Drivers of freelance career success”, **Journal of Organizational Behavior**, p. 24-46.
- BPN Paribas (13 Temmuz 2017) **New banking uses for a new generation?**, “Çevrimiçi”, <https://group.bnpparibas/en/news/banking-generation>, Erişim Tarihi 31/01/2022
- BPN Paribas (20 Ocak 2015) **BNP Paribas et the Boson Project publient la première étude sur la Génération Z “La Grande InvaZion”**, “Çevrimiçi”, <https://group.bnpparibas/communiqué-de-presse/bnp-paribas-boson-project-publient-premiere-etude-generation-grande-invasion>, Erişim Tarihi 31/01/2022.
- BRISCOE, J. P; D. HALL (2006) “Special section on boundaryless and protean careers: Next steps in conceptualizing and measuring boundaryless and protean careers”, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 69, Issue 1, p.1-3.
- BRISCOE, J. P.; D.T. HALL, R. L. DEMUTH (2006) “Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration”, **Journal of Vocational Behavior**, Volume 69 Issue 1, p. 30-47.
- BROADBRIDGE, A. M.; A. G. MAXWELL, M. S. OGDEN (2007) “Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y”, **Career Development International**, Cilt 12, Sayı 6, ss. 523-544.
- BROUSSEAU, K. R.; ve diğerleri (1996) “Career Pandemonium: Realignment organizations and individuals”, **Academy of Management Executive**, Volume 10, Issue 4, p. 52-66.
- BUAHENE, A. K.; G. KOVARY (2003) “The Road to Performance Success: Understanding and Managing The Generational Divide”, **N-Gen People Performance Inc**, p. 1-18.
- BUDAK, G. (2016) **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.bs., Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- CALLANAN, G. A.; H. J. GREENHAUS (2008) “The Baby Boom Generation and Career Management: A Call to Action”, **Advances in Developing Human Resources**, Cilt 10, Sayı 1, ss. 70-85.
- CALLOWAY, C. (2018) Recruiting and Retaining Generations X and Y in Organizations. Wright State University, Ohio. “Çevrimiçi”, <https://core.ac.uk/download/pdf/212663519.pdf>, Erişim Tarihi 25/12/2021.
- CAN, H.; Ş. KAVUNCUBAŞI; S. YILDIRIM, (2009) **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6.bs., Ankara, Siyasal Kitapevi.
- CARLSON, S. (2010) “Managing gen-y: supervising the person not the generation”, **Supervision**, p. 9-11.

- CHIRUMBOLO, A.; J. HELLGREN (2003) "Individual and Organizational Consequences of Job Insecurity: A European Study", **Economic and Industrial Democracy**, Volume 24, Issue 2, p. 217-240.
- CIGARA, İ. (2019) "Güncel Kariyer Yaklaşımları: Türkiye’de 2012-2019 Yılları Arasında Yapılan Lisansüstü Tez Çalışmalarının İçerik Analizi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**, Ankara.
- CLARKE, P. B. (2012) **Din Sosyolojisi**, Çeviren: İhsan Çapcıoğlu, İstanbul: İmge Kitapevi.
- COOMAN, R. D.; N. DRIES (2012) "Attracting Generation Y: How work values predict organizational attraction in graduating students in Belgium", **Managing the New Workforce: International Perspectives on the Millennial Generation**, Ed. Eddy S. Ng, Sean Lyons, Linda Schweitzer, Massachusetts, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, p.42-63.
- COOMES, M. D. (2004) "Understanding the Historical and Cultural Influences That Shape Generations", **New Directions for Student Services**, Ed.: Michael D. Coomes, Robert DeBart, San Farnisco, p. 17-32.
- CRAMPTON, S. M.; J. W. HODGE (2006) "The supervisor and generational differences. Allied Academies International Conference", **Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict**, Volume 11, Issue 2, p. 19-22.
- CURRIE, G.; S. TEMPEST; K. STARKEY (2006) "New Careers for Old? Organizational and Individual Responses to Changing Boundaries", **International Journal of Human Resource Management**, Volume 17, Issue 4, p. 755-774.
- ÇAKIR, Ö. (2007) "İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği", **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Cilt 1, Sayı 12, ss. 117-140.
- ÇAKMAK, K. Ö. (2011) "Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma", Doktora Tezi, **T.C. İstanbul Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.
- ÇELİK, A. (2007) "Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları", **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Ed.: M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Ayten Akatay, 2.bs., Ankara, Gazi Kitapevi, ss. 1-30.
- ÇETİN, C.; H. AKTAŞ (2004) "Etkin Bir Kariyer Planlaması İçin İşletmeler ve Bireyler Açısından Kariyer Değerleri Kavramının Önemi", **T.C. Uludağ Üniversitesi. Bursa: 2. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.**
- ÇETİN, C.; S. KARALAR (2016) "X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 14, Sayı 28, ss. 157-197.

- ÇETİN, F.; H. N. BASIM; O. AYDOĞAN (2011) “Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik ile İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, ss. 61-70.
- ÇETİNKAYA, K. B. (26 Kasım 2020) **X, Y, Z Kuşağı... Peki ya Ötesi?**, “Çevrimiçi” <https://bilimgenc.tubitak.gov.tr/makale/x-y-z-kusagi-peki-ya-otesi>, Erişim Tarihi 25/12/2021.
- ÇETİNSARAÇ, M. (5 Ekim 2015) **İş dünyasının en yenileri: Z kuşağı**, “Çevrimiçi”, <https://www.kariyer.net/ik-blog/is-dunyasinin-en-yenileri-z-kusagi/>, Erişim Tarihi 25/12/2021.
- DALOĞLU, E. S. (2013) “Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Yaşar Üniversitesi, S.B.E.** İzmir.
- DEAN, R. A.; J. P. WANOUS (1983) “Reality Shock and Commitment: A Study of New Employees' Expectations”, **Paper presented at the Annual Convention of the American Psychological Association**, p. 1-14.
- DEFILLIPPI, R. J.; M. B. ARTHUR (1994) “The Boundaryless Career: A Competency-Based Prospective”, **Journal of Organizational Behavior**, Volume 15, Issue 4, p. 307-324.
- Deloitte Eğitim Vakfı (t.y.) **Y Kuşağı İnovasyon Araştırması**, “Çevrimiçi”, <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/generation-y-innovation-survey-article.html>, Erişim Tarihi 23/12/2021.
- DEMİRBILEK, T. (1994) “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 2, ss. 71-85.
- DEMİREL, Z. H.; N. Ş. PERÇİN (2018) “Otel İşletmelerindeki Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin Kariyer Geliştirme Stratejileri Üzerine Etkisi”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 11, Sayı 57, ss. 545-557.
- DEMİRKAYA, H. ve diğerleri (2015) “Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, ss. 186-204.
- DENİZ, M.; A. ÜNAL (2007) “İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama”, **Social Sciences**, Cilt 2, Sayı 2, ss. 101-119.
- DERELİ, B. (2011) “İş Güvencesizliği Kavramı ve Banka Çalışanlarının İş Güvencesizliğine Yönelik Algılarının Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 11, Sayı 21, ss. 237-256.
- DESAI, S. P.; V. LELE (2017) “Correlating Internet, Social Networks and Workplace – a Case of Generation Z Students”, **Journal of Commerce & Management Thought**, Volume 8, Issue 4, p. 802-805.

- DIEPSTRATEN, I.; P. ESTER, P.; H. VINKEN (1999) "Talkin' 'Bout My Generation. The Netherlands", **Journal of Social Sciences**, Volume 35, Issue 2, p. 91-109.
- DİKİLİ, A. (2012) "Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 17, Sayı 2, ss. 473-484.
- DİKİLİ, A. (2012) "Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 17, Sayı 2, ss. 473-484.
- DUFFY, J. A. (2000) "The Application of Chaos Theory to the Career-Plateaued Worker", **Journal of Employment Counseling**, Volume 37, Issue 4, p. 229-236.
- DURKIN, D. (17 Ağustos 2010) "Managing Generational Diversity" **Baseline**, Issue 10, p. 14.
- EASTERLIN, R. A.; C. MACDONALD; D. J. MACUNOVICH (1990) "How have American baby boomers fared? Earnings and economic well-being of young adults, 1964–1987", **Journal of Population Economics**, Volume 3, Issue 4, p. 277-290.
- EBY, L. T.; K. BUCH (1995) "Job Loss as Career Growth: Responses to Involuntary Career Transitions", **The Career Development Quarterly**, Volume 44, Issue 1, p. 26-42.
- EBY, L. T.; M. BUTTS; A. LOCKWOOD (2003) "Predictors of success in the era of the boundaryless career", **Journal of Organizational Behavior**, Volume 24 Issue 6, p. 689-708.
- EDİNSEL, S. (2018) "Kişiliğin ve Örgütsel Kariyer Planlamanın Bireysel Kariyer Planlama ile Kariyer Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma" Yayınlanmamış Doktora Tezi, **T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, S.B.E. Isparta**.
- EDİNSEL, S.; O. ADIGÜZEL (2014) "Edgar Schein'in Kariyer Çapaları Işığında Burçlar Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki", **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, ss. 158-177.
- ERBUĞ, E. (2019) "Esnek Çalışma ve Erkek Kimliğinin Yeniden İnşası: Türkiye'de Home Ofis Çalışan Erkekler", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **T.C. Hacettepe Üniversitesi, S.B.E. Ankara**.
- ERDEM, H.; E. KILINÇ; D. DEMİRCİ (2016) "Çalışanlarda İş Yükü Fazlalığının Algılanan İstihdam Edilebilirlik Üzerine Etkisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 15, Sayı 58, ss.772-784.
- ERDOĞAN, E.; S. ÇİĞDEM (2017) "Yeni Bir İstihdam Biçimi Olarak Portföy Çalışma", International Congress on Politic, **Economic and Social Studies**, Sayı 2, ss. 135-152.

- ERDOĞAN, H. T. (2009) “Bireysel Kariyer Planlama ile Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Dumlupınar Üniversitesinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E.**, Kütahya.
- ERDOĞMUŞ, N. (2011) “Kariyer Yönetimi”, **İş ve Meslek Danışmanlığı** Ankara, Türkiye İş Kurumu Yayını, ss.255-278
- ERDOĞMUŞ, N. (2014) “Yeni Kariyer Paradigması: Sınırsız, Çok Yönlü ve Esnek” **Yeni Paradigma**, Optimist Yayınevi, ss. 175-191.
- ERDÖR, M. (8 Mayıs 2018) Alfa Kuşağı geliyor, “Çevrimiçi”, <https://www.techinside.com/alfa-kusagi-geliyor/>, Erişim Tarihi 12/01/2022
- ERİN, B. (2019) “Türkiye’de İşveren Markasının Önemi ve İşveren Markasının, Y ve X Kuşağı Açısından İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Marmara Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.
- EROĞLU, B. (28 Nisan 2020) Konu Para İş Dünyası, “Çevrimiçi”, <https://konupara.com/strateji/is-gelistirme/kariyer-hareketliliği-11071/>, Erişim Tarihi 15/01/2021.
- EROĞLU, L. B. (1995) “Kariyer Planlaması ve Uygulamadan Örnekler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Marmara Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.
- EROL, N. (2010) “Küreselleşme Sürecinde Örgütleri Yeniden Düşünmek”, **Gazi Akademik Bakış**, Cilt 4, Sayı 7, ss. 79-89.
- ERYİĞİT, N. (2007) “Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Selçuk Üniversitesi, S.B.E.** Konya.
- ERYİĞİT, S. (2000) “Kariyer Yönetimi”, **Kamu-İş: İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, ss. 1-27.
- ESMER, Y.; H. PABUÇCU (2019) “Stratejik Kariyer Planlama: Bulanık Mantık Yaklaşımı”, **İzmir İktisat Dergisi**, Cilt 34, Sayı 1, ss. 111-124.
- FAY, W. B. (1993) “Understanding "Generation X"”, **Marketing Research**, Volume 5, Issue 2, p. 53-54.
- FELDMAN, D. C.; B. A. WEITZ (1988) “Career Plateaus in the Salesforce: Understanding and Removing Blockages to Employee Growth”, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Volume 8, Issue 3, p. 23-32.
- FENWICK, T. J. (2006) “Contradictions In Portfolio Careers: Work Design and Client Relations”, **Career Development International**, Volume 11, Issue 1, p. 66-79.
- REFERENCE, T. P.; J. A. STONER; E. K. WARREN (1977) “Managing the Career Plateau”, **Academy of Management Review**, p. 602-612.

- FETTAHLIOĞLU, Ö. O.; A. ÇELİK (2007) “Kariyer Yönetiminde Güncel Bir Kavram Olarak Cam Tavan Sendromu ve Kadın Yöneticiler Boyutu”, **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Ed.: M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Ayten Akatay, 2.bs., Ankara, Gazi Kitabevi, ss. 243-264.
- FISHER, A. (1997) “Why are Gen Xers so uppity?... Is my boss a big liar?... and other queries”, **Fornute**, Volume 135, Issue 1, p. 141-142.
- FİGENGİL, E. (2009) “Bireysel Kariyer Planlaması ve Meslek Seçiminde Ortaokul Öğrencilerine Ebeveyn Desteğinin Araştırılması ve Etisem Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Ufuk Üniversitesi, S.B.E.** Ankara.
- FLIPPO, E. B. (1980) **Personnel Management**, 5th Edt., New York, McGraw-Hill, 1976.
- GASSET, J. O. (1961) **The Modern Theme**, United States of America; New York, Harper.
- GERSON, K. (1986) **Hard Choices: How Women Decide About Work, Career and Motherhood**, University of California Press, California.
- GEZER, M. (2010) “Kariyer Planlamasında Meslek Seçiminin Önemi: Sakarya'da Meslek Lisesi Son Sınıf Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Sakarya Üniversitesi, S.B.E.** Sakarya.
- GODARD, C. D. ve diğerleri (2015) “Career Plateauing, Job Satisfaction and Commitment of Scholars in French Universities”, **Public Organization Review**, Volume 15, Issue 3, p. 335-351.
- GORDON, V. N.; M. J. STEELE (2005) “The Advising Workplace: Generational Differences and Challenges”, **NACADA Journal**, Volume 25, Issue 1, p. 26-30.
- GÖKDENİZ, İ. (2017) “Özel Sektör ve Kamu Yönetiminde Kariyer Planlaması”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 19, Sayı 32, ss. 123-131.
- GÖKTAŞ, P. (2017) “Kuşakların Kariyer Yaklaşımları ile İlişkilendirilmesine Yönelik Bir Çalışma”, **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 16, ss. 373-393.
- GÖRGÜLER, Z. S. (2021) “70. Teknik çeviri eğitiminde (öz)düşünsel performanslar: Çeviri yorum yazıları”, **RumeliDE Dil ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi**, ss. 1085-1099.
- Grail Research Report (Kasım 2011) **Consumers of Tomorrow Insights and Observations About Generation Z**, “Çevrimiçi”, http://www.integreon.com/pdf/Blog/Consumers_of_Tomorrow_Insights_and_Observations_About_Generation_Z_246.pdf, Erişim Tarihi 26/12/2021
- GREENHALGH, L.; Z. ROSENBLATT (1984) “Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity”, **The Academy of Management Review**, Volume 9, Issue 3, p. 438-448.

- GUBLER, M.; J. ARNOLD; C. COOMBS (2014) "Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement", **Journal of Organizational Behavior**, Volume 35, Issue 1, p. 23-40.
- GULATI, R.; R. SMITH (2009) **Maintenance and Reliability Best Practices**, New York: Industrial Press Inc.
- GUNZ, H.; M. EVANS; M. JALLAND (2000) "Career Boundaries in a 'Boundaryless' World", **Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives**, Ed.: Maury Peiperl, Michael Arthur, Rob Goffee, Tim Morris, U.S.A., United Kingdom: Oxford University Press, p. 24-53.
- GÜLDÜ, Ö.; M. E. KART (2017) "Kariyer Planlama Sürecinde Kariyer Engelleri ve Kariyer Geleceği Algılarının Rolü", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 72, Sayı 2, ss.377-400.
- GÜMÜŞTEKİN, G. E.; F. GÜLTEKİN (2009) "Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 23, ss. 147-158.
- GÜNÇAY, S. (2018) "Kur'an'ı Kerim'de Kuşak Çatışması", **Journal of Analytic Divinity**, Cilt 1, Sayı 2, ss. 7-26.
- GÜNDÜZ, Ş.; T. PEKÇETAŞ (2018) "Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik", **İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)**, Cilt 6, Sayı 1, ss. 89-115.
- GÜNEY, S. (2015) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2bs., Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- GÜRBÜZ, S. (2015) "Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?" **İş ve İnsan Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, ss. 39-57.
- GÜRBÜZ, S. (2017) **İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama**, 1.bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- GÜVEN, A. (2020) "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama Süreci ve İİBF Öğrencilerinin Özel Sektör ve Kamu Sektörü Algıları Üzerine Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 48, ss. 264-285.
- HALIS, M.; D. CUMALIYEVA (2016) "The Effects of Spiritual Values on Career Values in Career Choice: A Research on Students", **Route Educational and Social Science Journal**, Volume 3, Issue 2, p. 17-30.
- HALL, D. T. (1996) "Protean Careers of the 21st Century", **Academy of Management Executiv**, Volume 10, Issue 4, p. 8-16.
- HALL, D. T.; J. E. MOSS (1998) "The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt", **Organizational Dynamics**, p. 22-37.
- HALL, D. T.; J. RİCHTER (1990) "Career Gridlock: Baby Boomers Hit the Wall", **Academy of Management Perspectives**, Cilt 4, Sayı 3, ss. 7-22.

- HANNAY, M.; C. FRETWELL (2011) “The Higher Education Workplace: Meeting The Needs Of Multiple Generations”, **Research in Higher Education Journal**, p. 1-12.
- HANSEN, L. S.; W. W. TENNYSON (1975) “A Career Management Model for Counselor Involvement”, **The Personnel and Guidance Journal**, Volume 53, Issue 9, p. 638-646.
- HARTUNG, P. J. (2013) “The Life-Span, Life-Space Theory”, **Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work**, Ed.: Steven D. Brown, Robert W. Lent, Canada, by John Wiley & Sons, Inc., p. 83-114.
- HIRSH, W. (2006) “Career Development for Knowledge Workers Facing the Challenge”, **Institute for Employment Studies**, p. 1-39.
- HORN, J. (2013) “The youth report”, **Strategy**, Volume 24, Issue 4, p. 12-16.
- <http://tdk.gov.tr/>. (t.y.) “Çevrimiçi” <https://sozluk.gov.tr/>
- INKSON, K. (2006) “Protean and boundaryless careers as metaphors”, **Journal of Vocational Behavior**, Volume 69, Issue 1, p. 48-63.
- ISACOSTA’ SİTE (Kasım 2014) **List of Generations Chart**, “Çevrimiçi”, <http://www.sophanseng.info/wp-content/uploads/2014/11/>, Erişim Tarihi 24/12/2021
- İŞİK, E.; H. SERİM (2018) “Kültür Sektöründe Genç İstihdam: Eğreti Çalışma Deneyimleri” **Kayıt Dışı İstihdam ve Ekonomi**, ss.104-113.
- İŞİK, İ. Y. (1993) “Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistemleri ve Eğitim Amaçları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Marmara Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.
- İÇERLİ, L. (2009) “Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E.** İzmir.
- İRMİŞ, A.; S. BAYRAK (2001) “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1-2, ss. 177-186.
- İSMAİLOĞLU, S.; H. YILMAZ (2019) “Alfa Nesli Çocuklarının Sınıflarında Teknoloji Kullanımı”, **ISPC 2019 Bildiri ve Örneklemler Tam Metin Kitabı**, ss. 107-121.
- İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi (t.y.a) **Modern Üretim Sistemleri**, “Çevrimiçi”, https://cdn-acikogretim.istanbul.edu.tr/auzefcontent/20_21_guz/modern_uretim_sistemleri/1/index.html, Erişim Tarihi 06/02/2022.
- İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi (t.y.b) Küçük Gruplar Sosyolojisi, “Çevrimiçi”, <https://cdn->

- JAIN, I.; M. BACHAN, S. AGARWAL (2021) “Gen-Z and Gig Economy”, **Human Resource Management Practies For Industry 4.0**, Ed.:H. Shah, P. Chhaniwa, B. Lal, e-book: Excel India Publisher, p. 263-283.
- JANE, M.; W. BRICK (2011) “Generational Differences In Desired Work Motivators And Company Values Among Engineers And Scientists At Halliburton Company”, Doctor of Philosophy Thesis, **Capella University**, Minneapolis.
- JONES, V., J. JO; P. MARTIN (2007) “Future Schools and How Technology can be used to support Millennial and Generation-Z Students” **In ICUT 2007 (Proc. B), 1st Int. Conf. Ubiquitous Information Technology**, p. 886-891.
- JOSHI, A., J. C. DENCKER; G. FRANZ (2011) “Generations in organizations”, **Research in Organizational Behavior**, Volume 31, p. 177-205.
- KAĞITÇIBAŞI, Ç.; Z. CEMALCILAR (2014) **Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş**, 16.bs., İstanbul: Evrim Yayınevi.
- KAĞNICIOĞLU, D. (2012) “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Kavramı ve Temel Boyutları”, **Performans ve Kariyer Yönetimi**, Ed. Zümrüt Tonus, Deniz Kağnıcıoğlu, Yayın No:1555, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi, ss. 102-127.
- KALAYCIOĞLU, E. (2018) “Kariyer Uyum Yeteneğinin Çalışanların İş Performansına Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Bartın Üniversitesi, S.B.E. Bartın**.
- KALE, E.; S. ÖZER (2012) “İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2, ss 173-196.
- KALLEBERG, A. L; M. DUNN (2016) “Good Jobs, Bad Jobs in the Gig Economy”, **LERA for Libraries**, p. 10-14.
- KANTEN, P.; S. KANTEN; M. YEŞİLTAŞ, (2015) “New Career Management Approaches: Boundaryless Career and Dual Ladder Career Path”, **Proceedings of MAC-EMM 2015 in Prague**, Ed.: Jiri Vopava, Vladimir Douda, Radek Kratocvil, Mario Konecki, Prague, MAC Prague Consulting, p. 319-327.
- KAPLAN, N. (2020) “Kişilik Özelliklerinin Kariyer Değerleri Üzerindeki Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, **Güncel Pazarlama Yaklaşımları ve Araştırmaları Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, ss.132-152.
- KARA, N. (2015) “Bireysel Değerlerin Kariyer Değerleri Üzerindeki Etkisi: Kadın Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Bülent Ecevit Üniversitesi, S.B.E. Zonguldak**.
- KARADEMİR, A. Ç. (2021) “COVID-19 Pandemide Uzaktan Çalışan Z Kuşağı Kadınların Kariyer Yolu Tercihleri ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi”, **Aksaray**

Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 13, Sayı 2, ss. 49-58.

KARADENİZ, O (2011) “Türkiye’de atipik çalışan kadınlar ve yaygın sosyal güvencesizlik”, **Çalışma ve Toplum**, Cilt 2, Sayı 29, ss.83-127.

KARASU, F., R. AYLAZ; S. DADÜK (2017) “X ve Y Kuşağı: Hemşirelerde Meslek Dayanışması İle İş Doyumu Arasındaki İlişki”, **Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi**, Cilt 4, Sayı 3, ss. 180-189.

KART, M. E.; Ö. GÜLDÜ (2017) “Kariyer Planlama Sürecinde Kariyer Engelleri ve Kariyer Geleceği Algılarının Rolü”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 72, Sayı 2, ss. 377-400.

KARTAL, A.; E. TATLI (2020) “Yeşil Reklamların Z Kuşağı Tüketicilerin Satın Alma Kararları Üzerine Etkisi”, **International Journal of Cultural and Social Studies (IntJCSS)**, Cilt 6, Sayı 1, ss. 208-224.

KELEŞ, H. N. (2011) “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, ss.129-139.

KELEŞ, H. N. (2013) “Girişimcilik Eğiliminin Kuşak Farkına Göre İncelenmesi”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı 26, ss. 23-43.

KILIÇ, G. (2008) “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **T.C. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.

KILINÇ, E.; F. VAROL (2021) **Z Kuşağının İş Hayatına İlişkin Beklentileri ve Kariyer Algıları**, Bursa, EKİN Basım Yayın Dağıtım.

KIZILDAĞ, D. (2019) “Z Kuşağı Hangi Beklentilerle İş Yaşamına Giriyor? Seçme ve Yerleştirme Sürecine İlişkin Bir Değerlendirme”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, ss. 32-46.

KOCA, A. İ. (2009). “Üniversite Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri ile Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesi’nde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Çukurova Üniversitesi, S.B.E.** Adana.

KOÇ, Y. (2017) “Sosyal Bilimlerde Örneklem Kuramı”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 5, Sayı 47, ss. 480-495.

KOÇAK, D. (2019) “Kariyer Planlama. D. Koçak içinde, Kariyer Temel Kavramlar, Yönetimi, Güncel Konular”, **Kariyer Temel Kavramlar, Yönetimi, Güncel Konular**, Ed.: Erdoğan Kaygın, Yunus Zengin, 1.bs., Konya, Eğitim Yayınevi, ss. 107-121.

- KOÇER, C. (2015) “Kariyer Yönetimi- İş Stresi İlişkisi ve İmalat Sektöründe Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, S.B.E.** Eskişehir.
- KOÇER, S. (2015) “Ulusal Basın Köşe Yazarlarının Kariyerlerinin Sınırsız Kariyer Yaklaşımı Açısından İncelenmesi”, **Global Media Journal TR Edition**, Cilt 6, Sayı 11, ss. 305-338.
- KON, B. (15 Mayıs 2017) Kuşakları Anlamak ve Yönetmek, “Çevrimiçi”, <https://www.humanica.com.tr/kusaklari-anlamak-yonetmek/>, Erişim Tarihi 12/12/2021
- KORKMAZ, F. (2020) “İş Özerkliğinin Çok Yönlü Kariyer Tutumu Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Business & Management Studies: An International Journal**, Cilt 8, Sayı 4, ss. 367-386.
- KÖSE, S., L. ORAL; H. T. TETİK (2014) “Y Kuşağının Birinci ve İkinci Yarısında İş Değerlerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma”, **Humanitas**, Cilt 2, Sayı 3, ss. 149-166.
- KUPPERSCHMIDT, B. R. (2000) “Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management”, **Health Care Manager**, Volume 19, Issue 1, p. 65-76.
- KUZGUN, İ. K. (2007) “Türkiye’de Firma Açısından Esnekliğe Dayalı İstihdam Stratejileri”, **Journal of Yasar University**, Cilt 2, Sayı 8, ss. 841-861.
- KUZGUN, Y.; A. S. SEVİM, Z. HAMAMCI (1999) Mesleki Doyum Ölçeğinin Geliştirilmesi, **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, Cilt 2, Sayı 11 ss. 14-18
- KYLES, D. (2005) “Managing Your Multigenerational Workforce”, **Strategic Finance**, Volume 87, Issue 6, p. 52-55.
- LATİF, H.; S. SERBEST (2014) “Türkiye’de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı”, **Gençlik Araştırmaları Dergisi**, Cilt 2, Sayı 4, ss. 132-163.
- LEPANJUURİ, K., R. WISHART; P. CORNİCK (01/02/2018) **The Characteristics Of Those in the Gig Economy: Final Report**, “Çevrimiçi”, <https://apo.org.au/sites/default/files/resource-files/2018-02/apo-nid244361.pdf>, Erişim Tarihi 18/04/2022.
- LEVICKAITĖ, R. (2010) “Generations x, y, z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania)”, **LIMES: Cultural Regionalistics**, Volume 3, Issue 2, p. 170-183.
- LIKER, J. K.; C. J. HADDAD; J. KARLIN (1999) “Perspectives on Technology and Work Organization”, **Annual Review of Sociology**, Volume 25, Issue 1, p. 575-596.
- LOCKWOOD, N. (2004) “The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives”, **Human Resource Magazine Research Quarterly**, p. 2-10.

- LOWER, J. (2008) "Brace Yourself Here Comes Generation Y", **Critical Care Nurse**, Volume 28, Issue 5, p. 80-84.
- LYONS, S. T. (2003) "An Exploration of Generational Values in Life and at Work", Thesis, **Carleton University**, Ottawa.
- LYONS, S. T., E. S. NG; L. SCHWEITZER (2014) "Changing Demographics Changing Demographics of Careers: Implications of Careers: Implications Resource Development", **Human Resource Development Review**, Volume 13, Issue 2, p. 181-206.
- LYONS, S. T.; L. DUXBUKY; C. HIGGINS (2007) "An Empirical Assessment of Generational Differences In Basic Human Values", **Psychological Reports**, Volume 101, Issue 2, p. 339-352.
- MAIOLI, E. (2016) "New Generations and Employment â€" An Exploratory Study about Tensions Between the Psycho-social Characteristics of the Generation Z and Expectations and Actions of Organizational Structures Related with Employment", **Journal of Business**, Volume 2, Issue 1, p. 1-12.
- MALLON, M. (1999) "Going ``portfolio": making sense of changing careers", **Career Development International**, Volume 4, Issue 7, p.358-370.
- MALTHUS, S.; C. FOWLER (2009) "Generation Y Perceptions", **Chartered Accountants Journal**, p .20-22.
- MANAS, A. (2 Ekim 2006) **Yeniden "Baby-Boomers"**, "Çevrimiçi", <https://www.alphanmanas.com/2006/10/>, Erişim Tarihi 13/12/2021
- MARANGOZ, M.; E. K. ÖZEN (2021) COVID-19 Pandemi Sürecinin Farklı Alanlarda Dijitalleşmeye Etkileri: Kavramsal Bir Değerlendirme", **Hitit Ekonomi ve Politika Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, ss. 54-68.
- MARIA, J.; B. ERIC (29 Nisan 2013) Woodstock Music Festival: Sing and Shout! 2013, "Çevrimiçi", <https://singandshoutforever.wordpress.com/2013/04/29/history-development/>, Erişim Tarihi 05/02/2022.
- MARTIN, C. A. (2005) "From high maintenance to high productivity", **Emerald Group Publishing Limited**, Volume 37, Issue 1, p. 39-44.
- MAVİSU, H. (2010) "Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamalarından Biri Olarak Hedef Belirleme ve Kariyer Başarısı İlişkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E. İzmir**.
- MCCRINDLE, M.; A. FELL (2020) **Understanding Generation Alpha**, Avustralya, McCrindle Research Pty Ltd.
- MCCRINDLE, M.; E. WOLFINGER (2009) **The ABC of XYZ Understanding The Global Generations**, Australia, McCrindle Research Pty Ltd.

- Mccrindle (1 Ağustos 2014). **What comes after Generation Z? Introducing Generation Alpha**, “Çevrimiçi”, <https://mccrindle.com.au/insights/blogarchive/what-comes-after-generation-z-introducing-generation-alpha/>, Erişim Tarihi 26/12/2021
- METİN, S.; D. KIZILDAĞ (2017) “X ve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 14, Sayı 40, ss. 340-363.
- MİSİCAN, D. Ö.; E. BEDİR (2017) “Değişimin Ortaya Çıkardığı Yeni Kuşağın Değişen Kariyer Algısı: Bilişim Sektörü Uygulaması”, **Çalışma İlişkileri Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1, ss. 78-99.
- MORALIOĞLU, K. A. (2020) “Bireysel Kariyer Yönetimine Kalite Odaklı Yaklaşım”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **T.C. Marmara Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.
- MORGAN, R. E. (2003) “Outsourcing: Towards the ‘Shamrock Organization’”, **Journal of General Management**, Volume 29, Issue 2, p. 35-52.
- MURPHY, E. F., J. W. GIBSON; R. A. GREENWOOD (2010) “Analyzing Generational Values Among Managers and Non-Managers for Sustainable Organizational Effectiveness”, **SAM Advanced Management Journal**, p. 33-55.
- MÜCEVHER, M. H.; R. ERDEM (2018) “X Kuşağı Akademisyenler ile Y Kuşağı Öğrencilerin Birbirlerine Karşı Algıları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt 9, Sayı 22, ss. 60-74.
- MÜFTÜOĞLU, Y. V.; İ. EROL (2013) “Kariyer Kavramı ve Maden Mühendisleri İçin Kariyer Seçenekleri”, **Bilimsel Madencilik Dergisi**, Cilt 52, Sayı 4, ss. 37-43.
- NAMASIVAYAM, K.; X. ZHAO (2007) “An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships Between Work–Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India”, **Tourism Management**, Volume 28, Issue 5, p. 1212-1223.
- NAS Recruitment Communications (2007) **Recruiting & Managing the Generations**, “Çevrimiçi”, <http://www.zuniversity.org/pdf/RecruitingManagingTheGenerationsWhitePaper.pdf>, Erişim Tarihi 22/12/2021
- NASWALL, K.; D. H. WITTE (2003) “Who Fells Insecure in Europe? Predicting Job Insecurity from Background Variables”, **Economic and Industrial Democracy**, Volume 24, Issue 2, p. 189-215.
- NELSON, B. (2007) “Tips and Techniques to Bridge the Generation Gaps”, **Health Care Registration: The Newsletter for Health Care Registration Professionals**, Volume 16, Issue 4, p. 3-5.
- NG, E. S., S. T. LYONS; L. SCHWEITZER (2018) **Generational Career Shifts : How Matures, Boomers, Gen Xers, and Millennials View Work**, United Kingdom, Emerald Publishing Limited.

- NG, T. W. ve diğerkleri (2005) “Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis”, **Personnel Psychology**, Volume 58, Issue 2, p. 367-408.
- Ogrenciyurtları (17 Şubat 2009) **Yeni Makale**, “Çevrimiçi”, <http://www.yenimakale.com/yeni-kariyer-yaklasimlari.html>, Erişim Tarihi 12/01/2021.
- OLTULU, M. S. (2019) “İş Değerleri Bağlamında Öğretmenler Arasındaki Kuşak Farklılıkları (İstanbul İli Örneği)” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- OTLUOĞLU, Ç. K. (2014) “Kariyer Olgusunun Kavramsallaştırılmasında Kullanılan Metaforlar”, **Ege Academic Review**, Cilt 14, Sayı 2, ss. 221-230.
- OZKAN, M.; B. SOLMAZ (2015) “The Changing Face Of The Employees- Generation Z And Their Perceptions Of Work (A Study Applied To University Students)”, **Procedia Economics and Finance**, Volume 26, p.476-483.
- ÖMER, T.; Z. ALKAN (2020) “Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma”, **Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, ss. 90-107.
- ÖNDER, D. G. (2012) “Kuşak Değişiminin Profesyonel Yaşama Etkisi” **İstanbul Proje Yönetim Dergisi**, “Çevrimiçi”, http://2015.dinamikler.org/2012/doc/2012/Dogan_Gunes_Onder.pdf, Erişim Tarihi 25/12/2021.
- ÖZ, Ü. (2015) “XYZ Kuşaklarının Özellikleri ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- ÖZDAŞLI, K.; E. T. ARSLAN (2009) “Paralel Kariyer Arayışının Nedenleri: Isparta’da Faaliyet Gösteren STK’larda Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2, ss. 151-164.
- ÖZDEMİR, N. (2019) “Kuşaklararasılık ve Kültürel Değişme”, **Çocuk ve Medeniyet**, ss. 125-148.
- ÖZDEMİR, Y. (2013) “Marmara Bölgesi’ndeki İşletmelerin İK Yöneticilerinin Kariyer Anlayışındaki Değişime Yönelik Değerlendirmeleri”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 22, Sayı 1, ss. 257-274.
- ÖZEN, Y. (2011) “Kişisel Sorumluluk Bağlamında Kariyer Seçimini Etkileyen Sosyal Psikolojik Faktörler”, **Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama**, Cilt 2, Sayı 3, ss. 81-96.
- ÖZER, P. S. ve diğerkleri (2013) “Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 38, ss. 123-142.

- ÖZER, P. S.; Ö. ÖZMEN; Ö. SAATÇIOĞLU (2004) “Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, ss. 254-275.
- ÖZGEN, H.; A. YALÇIN (2015) **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, 3.bs., Ankara, Akademisyen Kitapevi.
- ÖZGÖDEK, M. F. (2016) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed.: Azize Ergeneli, 2.bs., Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, ss. 245-271.
- ÖZMEN, F. A. (2011) “Alevi Gençliğinin Siyasi ve Sosyo-Kültürel Kimlik Mücadelesi I”, **Alternatif Politika**, Cilt 3, Sayı 1, ss. 31-54.
- ÖZTÜRK, M. (2020) “Üniversite Kariyer Gelişim Programının Öğrencilerin Kariyer Farkındalığı, Karar Verme Yetkinliği ve Stresi Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **T.C. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, İstanbul
- PALESE, A., G. PANTALI; L. SAIANI (2006) “The Management of a The Management of a With Differing Qualifications A Qualitative Study”, **The Health Care Manager**, Volume 25, Issue 2, p. 173-193.
- PARLATIR, İ ve diğerleri (2000) **Türk Dil Kurumu: Okul Sözlüğü**, 2.bs., Ankara.
- PEIPERL, M.; Y. BARUCH (1997) “Back to square zero: The post-corporate career”, **Organizational Dynamics**, Volume 25, Issue 4, p. 6-22.
- Pew Research Center (9 Ocak 2007) **How Young People View Their Lives, Futures and Politics A Portrait of “Generation Next”**, “Çevrimiçi”, <https://www.pewresearch.org/politics/2007/01/09/a-portrait-of-generation-next/>, Erişim Tarihi 22/12/2021.
- PILCHER, J. (1994) “Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy”, **The British Journal of Sociology**, Volume 35, Issue 3, p. 481-495.
- PİLAVCI, D. (2007) “Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı Ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Çukurova Üniversitesi, S.B.E.** Adana.
- POLAT, T. (2012) “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 31, Sayı 1, ss. 203-233.
- PORTER, L. W.; R. M. STEERS; P. V. BOULIAN (1973) “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians”, **California University of Irvine**, California, 1-24.

- PRINGLE, J. K.; M. MALLON (2003) "Challenges for the Boundaryless Career Odyssey", **International Journal of Human Resource Management**, Volume 14, Issue 5, p. 839-853.
- RACAPOVA, R.; E. TEKİN (2019) "Çift Kariyerli Eşlerde Örgütsel Stresin İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 24, Sayı 3, ss. 609-628.
- REEVES, T. C.; E. OH (2008) "Generational Differences", **Handbook of Research on Educational Communications and Technology**, Ed.: J. M. Spector, M. D. Merrill, J. V. Merrienboer, M. P. Driscoll, 3.bs, New York, Taylor & Francis Group, ss. 295-303.
- RICKES, P. C. (2016) "Generations in Flux How Gen Z Will Continue to Transform Higher Education", **Planning for Higher Education Journal**, p. 21-45.
- ROBERTS, J. A.; C. MANOLIS (2000) "Baby Boomers And Busters: An Exploratory Investigation Of Attitudes Toward Marketing, Advertising And Consumerism", **Journal of Consumer Marketing**, Volume 17, Issue 6, p. 481-499.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2000) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1 bs., Bursa, Ezgi Kitapevi.
- SAFAROV, A. (2020) "Motivational Factors of Generation Z in Russia", Uluslararası Yönetim Lisans Tezi, **Geneva Business School**, İsviçre
- SARACEL, N., Ö TAŞSEVEN; E. KAYNAK (2016) "Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi", **Social Sciences Research Journal**, Cilt 5, Sayı 1, ss. 50-79.
- Schawbel, D. . (17 Temmuz 2014) **5 Predictions For Generation Alpha**, "Çevrimiçi", <https://danschawbel.com/blog/5-predictions-for-generation-alpha/>, Erişim Tarihi 12/01/2022.
- SCHEIN, E. H. (1978) **Career Dynamics: Matching Individual And Organizational Needs**, Boston, Addison Wesley.
- SCHLICHTEMEIER-NUTZMAN, S. E. (2001) "Linearity Across Generations: An Exploratory Study of Training Techniques", Thesis, **The University of Nebraska**, Lincoln.
- SCHROER, W. J. (Mart/Nisan 2008) **Generations X,Y, Z and the Others**, "Çevrimiçi", The Portal, XL. https://s3.amazonaws.com/rdcms-iam/files/production/public/newimages/portalpdfs/2008_03_04.pdf, Erişim Tarihi 25/12/2021.
- SEÇER, B.; E. ÇINAR (2011) "Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri", **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 18, Sayı 2, ss. 49-62.

- SEÇER, H. (2013) “Bireysel Kariyer Planlama ve Kişisel Başarı Algısı Arasındaki İlişki ve Pamukkale Üniversite'nde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Pamukkale Üniversitesi, S.B.E.** Denizli.
- SESSA, V. I. ve diğerleri (2007) “Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors”, **The Psychologist- Manager Journal**, Volume 10, Issue 1, p. 47-74.
- SEVİNÇ, E.; D. KAVGAOĞLU (2019) “Kuşakların Hemşirelikte Yönetim ve Eğitim Pratikleri Kuşakların Hemşirelikte Yönetim ve Eğitim Pratikleri”, **İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi**, Sayı 9, ss. 944-957.
- SEVİNÇ, E.; N. SABUNCU (2018) “Kariyer Planlama ve Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Bir Özel Hastanede Çalışan Hemşirelerin Görüşleri”, **İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi**, Sayı 6, ss. 585-6060.
- SEYMEN, O. A. (2004) “Geleneksel Kariyerde, Sınırsız ve Dinamik/ Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Volume 23, Sayı 1, ss. 79-114.
- SHAW, S.; D. FAIRHURST (2008) “Engaging A New Generation Of Graduates”, **Education + Training**, Volume 50, Issue 5, p. 366-378.
- SINGH, A. P.; J. DANGMEI (2016) “Understanding The Generation Z: The Future Workforce”, **South -Asian Journal of Multidisciplinary Studies (SAJMS)**, Volume 3, Issue 3, p. 1-5.
- SLADEK, S. L. (2007) **The New Recruit: What Your Association Needs to Know about X, Y, and Z**, United States of America, Expert Publishing.
- SLADEK, S.; A. GRABINGER (2014) **Gen Z The first generation of the 21st Century has arrived!**, “Çevrimiçi”, https://www.xyzuniversity.com/wp-content/uploads/2018/08/GenZ_Final-dl1.pdf, Erişim Tarihi 26/12/2021
- SOYSAL, A., C. SÖYLEMEZ (2014) “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Bireysel Kariyer Planlamalarına Etki Eden Faktörler: Kilis 7 Aralık Üniversitesi Örneği”, **Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 12, ss. 23- 38.
- SRINIVASAN, V. (2012) “Multi Generations in the Workforce: Building Collaboration”, **IIMB Management Review**, Volume 24, Issue 1, p. 48-66.
- STANLEY-GARVEY, H. L. (2007) “Differences in resistance to change between generations in the workplace”, Thesis, **Capella University**, Minnesota.
- STRAUSS, B., W. STRAUSS; N. HOWE (1991) **Generations: The History Of America's Future, 1584 To 2069**, New York, Morrow.

- STURGES, J.; N. CONWAY; A. LIEFOOGHE (2008) “What’s the deal? An exploration of career management behavior in Iceland”, **The International Journal of Human Resource Management**, Volume 19, Issue 4, p. 752-768.
- SULLIVAN, S. E. (1999) “The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda”, **Journal of Management**, Volume 25, Issue 3, p 457-484.
- SULLIVAN, S. E.; M. B. ARTHUR (2006) “The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility”, **Journal of Vocational Behavior**, Volume 69, Issue 1, p. 19-29.
- ŞAHİN, M. (9 Aralık 2018). **Prof.Dr.M.Şahin İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar**, “Çevrimiçi”, <http://www.mehmet-sahin.com/?p=606>, Erişim Tarihi 25/01/2021.
- ŞİMŞEK, M. Ş.; S. H. ÖGE (2011) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. bs., Konya, Eğitim Akdemi Yayınları.
- ŞUMNU, U. (2019) “Sohbet Çukurları (Conversation Pits): 1960’larda Tasarım ve Bir Sosyal Devrim Aracı Olarak Mobilya”, **Hacettepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Sanat Yazıları**, Sayı 41, ss.565 – 582.
- T.C. Sağlık Bakanlığı (2 Temmuz 2020) **T.C. Sağlık Bakanlığı**, “Çevrimiçi”, <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66494/pandemi.html>, Erişim Tarihi 10/12/2022
- TAJFEL, H.; J. C. TURNER (1986) “The Social Identity Theory of Intergroup Behavior”, **Political Psychology**, p. 276-293.
- TARHAN, E. (2019) “Kadın Akademisyenlerin Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumları: Kişilik ve Toplumsal Cinsiyet Rollerini Açısından Bir İnceleme”, Doktora Tezi, **T.C. Ankara Üniversitesi, S.B.E.** Ankara.
- TAŞ, H. Y., M. DEMİRDÖĞMEZ; M. KÜÇÜKOĞLU (2017) “Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri”, **OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Cilt 7, Sayı 13, ss. 1031-1048.
- TAŞ, H. Y.; S. KAÇAR (2019) “X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği”, **OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Cilt 11, Sayı 18, ss.643-675.
- TAŞLIYAN, M., N. Ü. ARI; B. DUZMAN (2011) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, ss. 231-241.
- TAYLOR, C. J. (2008) Whither march the cohorts: The validity of generation theory as a determinant of the sociocultural values of Canadian Forces personnel, Canadian Forces College - Collège Des Forces Canadiennes, Canada.

- TOKABAŞ, E. (2012) **Kuşak Kuşak Teknoloji ve Sosyal Hayat**, “Çevrimiçi”, https://www.academia.edu/5573000/Ku%C5%9Fak_Ku%C5%9Fak_Sosyal_Medya, Erişim Tarihi 25/12/2021.
- TOLBIZE, A. (2008) “Generational Differences İn The Workplace”, **Research And Training Center On Community Living**, Volume 5, Issue 2, p. 1-21.
- TORUNTAY, H. (2011) “Takım Rollerı Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **T.C. İstanbul Üniversitesi, S.B.E. İstanbul**.
- TÖRÖCSİK, M., K. SZÜCS; D. KEHL (2014) “How Generations Think: Research on Generation Z. Acta Universitatis Sapientiae”, **Communicatio**, Volume 1, Issue 1, p. 23-45.
- TREMBLAY, M., T. WILS; C. PROULX (2002) “Determinants of career path preferences among Canadian engineers”, **Journal of Engineering and Technology Management**, p. 1-23.
- TULGAN, B. (1997) “Generation X: Slackers? Or the workforce of the future?”, **Employment Relations Today**, Volume 24, Issue 2, p. 55-64.
- TULGAN, B. (2013) “Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort”, Rainmaker Thinking.
- TUNÇER, P. (2012) “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 31, Sayı 1, ss. 203-233.
- TURAN, M. (2016) “Yeni Kariyer Yaklaşımları Doğrultusunda Kariyer Planlamanın Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Konu ile İlgili Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **T.C Yaşar Üniversitesi, S.B.E. İzmir**.
- TURNER, A. (2015) “Generation Z: Technology and Social Interest”, **The Journal of Individual Psychology**, Volume 71, Issue 2, p. 103-113.
- TÜRK, A. (2017) **Değişimi Değiştiren Geleceği Dönüştüren Y Kuşağı** 3.bs., İstanbul: Kafekültür Yayıncılık.
- TÜZ, M. V. (2003) “Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar”, **Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 4, ss. 169-176.
- TWENGE, J. M. ve diğerleri (2010) “Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing”, **Journal of Management**, Volume 36, Issue 5, p. 1117-1142.
- UĞURLU, P. (2020) “Devlet ve Vakıf Üniversiteleri İşletme Lisans Öğrencilerinin Kariyer Bilinci ve Planlama Konusundaki Farkındalıkları Üzerine Bir Değerlendirme”, Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Ufuk Üniversitesi, S.B.E. Ankara**.

- URAL, A.; İ. KILIÇ (2013) **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**, 4 bs., Ankara, Detay Yayıncılık.
- UZUNBACAK, H. H. (2004) “Türk Emniyet Teşkilatı'nın Amir Sınıfının Mesleki Durgunluk Döneminin Geciktirilmesine Yönelik Kariyer Planlaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, S.B.E.** Isparta.
- ÜÇÖK, Ö. T. (2000) “20. Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri Bir İrdeleme”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, ss. 155- 162.
- ÜNAL, A. (2004) “AB’de Geçici İstihdam ve Sendikaların Bakış Açısı”, **U.Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 5, Sayı 7, ss. 121-131.
- ÜNLÜ, G.; H. ÇİCEK (2019) “Z Kuşağının Kariyer Beklentileri: Lise Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Cilt 22 Sayı 2, ss. 447-458.
- ÜNVER, Y. (2005) “İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri”, Dönem Projesi, **T.C. Ankara Üniversitesi**, Ankara.
- VAROĞLU, D. (1993) “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **T.C. Ankara Üniversitesi, S.B.E.** Ankara.
- VOLMER, J.; D. SPURK (2011) “Protean and Boundaryless Career Attitudes: Relationships with Subjective and Objective Career Success”, **Zeitschrift für Arbeitsmarkt Forschung**, p. 207-218.
- WALTON, S.; M. MALLON (2004) “Redefining the boundaries? Making sense of career in contemporary New Zealand”, **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Volume 42, Issue 1, p. 75-95.
- WATERS, L. ve diğerleri (2014) “Protean career attitudes during unemployment and reemployment: A longitudinal perspective”, **Journal of Vocational Behavior**, p. 405-419.
- WATTERS, S. O. (1997) “Social Connectedness And Voter Turnout Among America’s Thirteenth Generation”, Thesis, **Robertson School of Government Regent University**, Virginia.
- WEINGARTEN, R. M. (2009) “Four Generations, One Workplace: A Gen X-Y Staff Nurse's View of Team Building in the Emergency Department”, **Journal of Emergency Nursing**, Volume 35, Issue 1, p. 27-30.
- WIEDMER, T. (2015) “Generations Do Differ: Best Practices in Leading Tradition a lists ,Boomers, and Generations X ,Y, and Z”, **Delta Kappa Gamma Bulletin**, p. 51-58.

- WILLIAMS , K. C.; R. A. PAGE (2011) “Marketing to the Generations”, **Journal of Behavioral Studies in Business**, p. 1-17.
- WILLIAMS, G. (2016) **Creating a Career Portfolio**, Virginia, United States of America, Association for Talent Development.
- WILLIAMS, K. C. ve diğ erleri (2010) “Multi-Generational Marketing: Descriptions, Characteristics, Lifestyles, and Attitudes”, **Journal of Applied Business and Economics**, Volume 11, Issue 2, p. 1-18.
- WITTE, H. D. (2005) “Job insecurity: Review of the International Literature on Definitions, Prevalence, Antecedents and Consequences”, **SA Journal of Industrial Psychology**, Volume 31, Issue 4, p. 1-6.
- YAHŞI, Ö. (2020) “İ lçe Millî Eğitim Müdürlerinin Kariyer Giriş Evresinde Yaş adıkları Sorunlar”, **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt 52, Sayı 52, ss. 644-675.
- YANG, S. B.; M. E. GUY (2006) “Genxers Versus Boomers Work Motivators and Management Implications”, **Public Performance & Management Review**, p. 267-284.
- YANKIN, F. B. (2019) “Dijital Dönüş üm Sürecinde Çalış ma Yaş amı”, **Trakya Üniversitesi İ ktisadi ve İ dari Bilimler Fakültesi E-Dergi**, Cilt 7, Sayı 2, ss. 1-38.
- YARNALL, J. (1998) “Career anchors: results of an organisational study in the UK”, **Career Development International**, Volume, 3, Issue 2, p. 56-61.
- YAVUZ, S. (2006) “İ ş letmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Marmara Üniversitesi, S.B.E. İstanbul**.
- YAZICI, H. (2009) “Öğ retmenlik Mesleğ i, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kurumsal Bir Bakış ”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt 17, Sayı 1, ss. 33-46.
- YELKİ KALAN, N. Ve diğ erleri (2020) “Covid-19’un Maslow’un İ htiyaç lar Hiyerarş isi Kuramına Etkisi: Durumsallık Yaklaş ımı Bağ lamında Bir Araştırma”, **Giriş imcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt 15, Sayı 2, ss.139-165.
- YILDIRIMALP, S.; D. GÜVENÇ (2020) “Z Kuş ağ ı'nın Çalış ma Ortamını Beklentilerine İ liş kin Bir Araştırma”, **Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1, ss. 57-76.
- YILDIZ, D.; E. UZUNSAKAL (2018) “Alan Araşt ırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşı laşt ırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama”, **Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 1, ss. 14- 28.
- YILMAZ, B (2020_a) “Geleceğ in Meslekleri”, **Ç alış ma Hayatının Geleceğ i**, Ed: Betül Yılmaz, Ankara, Gazi Yayınları, ss.79-123.

- YILMAZ, B. (2019) **Türkiye'de Kuşaklar ve Çalışma Değerleri**, 1 bs., Ankara, Gazi Kitabevi.
- YILMAZ, B. (2020_b) “Çalışma Hayatında Z Kuşağı”, **İktisat Literatürüne Teorik ve Ampirik Katkılar**, Ed.:Salih Öztürk, Ankara, İksad Yayınevi, ss. 117-146.
- YILMAZ, İ. A. ve diğerleri (2012) “Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Seçimlerinin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi: Pınarhisar MYO Örneği”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, ss. 9-21.
- YİĞİTOĞLU, S. (2004) “Performans Değerlendirmenin Kariyer Üzerine Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Marmara Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.
- YÖRÜK, D. (2013) “Algılanan Kariyer Teşvikleri ve Çok Yönlü Kariyerin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İlindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **T.C. Nevşehir Üniversitesi, S.B.E.** Nevşehir.
- YURTKORU, E. S., M. ÇİNKÖ; B. DURMUŞ (2013) **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**, 5. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık.
- ZAİMLER, D. (26/01/2004) “NTV Ekonomi Haber”, **NTV**.
- ZEMKE, R., C. RAINES; B. FILIPCZAK (1999) **Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace**, New York, Amacom.
- ZEMKE, R., C. RAINES; B. FILIPCZAK (2013) **Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace**, 2.bs., New York, Amacom.

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

Değerli Katılımcı

Bu anket çalışması Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi öğrencisi Özgenur Çağlayankaya tarafından hazırlanmış olup, anket verileri Yüksek Lisans tez çalışması için kullanılacaktır. Çalışmadan elde edilecek veriler bilimsel amacı dışında kullanılmayacak ve size ait olan bilgiler hiçbir kişi veya kurumla kesinlikle paylaşılmayacaktır. Sorular çoktan seçmeli “kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum” şeklindedir. Anketi telefonunuzdan cevaplıyorsanız ekranı yatay pozisyona getirmeniz cevaplamaı tercih ettiğiniz şıkları daha rahat işaretlemenizi sağlayacaktır. Cevapladıktan sonra gönder/kaydet butonuna basmanız yeterli olacaktır. Ankete katılarak göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı teşekkür ediyorum.

Saygılarımla,

Araştırmacı

Özgenur ÇAĞLAYANKAYA

DEMOGRAFİK SORULAR

1. Cinsiyetiniz?

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Medeni durumunuz?

☐ Bekar ☐ Evli

3. Doğum yılı aralığınız?

☐ 1994 ve öncesi

☐ 1995-2004

4. Okuduğunuz bölüm nedir?

☐ İktisat

☐ Maliye

☐ İşletme

- ☐ Ekonometri
- ☐ Uluslararası İlişkiler
- ☐ Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
- ☐ Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
5. Eğitim türünüz?
- ☐ Örgün öğretim
- ☐ İkinci öğretim
6. Kaçınıcı sınıftasınız?
- ☐ Hazırlık
- ☐ 1. Sınıf
- ☐ 2. Sınıf
- ☐ 3. Sınıf
- ☐ 4. Sınıf
7. Eğitim sürecinizde bir işte çalıştınız mı?
- ☐ Evet ☐ Hayır
8. Mezun olduktan sonra çalışmayı düşünüyor musunuz?
- ☐ Evet ☐ Hayır
9. Cevabınız “evet” ise mezun olduktan sonra iş bulabileceğinizi düşünüyor musunuz?
- ☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kararsızım
10. Mezun olduktan sonra çalışmak istediğiniz sektör nedir?
- ☐ Kamu
- ☐ Özel
- ☐ Serbest
- ☐ Kararsızım

11. Mezun olduğunuz bölüm dışında başka bir iş alanında çalışmayı düşünüyor musunuz?

☐ Evet ☐ Hayır

12. Kariyer sürecinizde, çalışacağınız iş yerinde sizin önceliğiniz nedir? (Önem sırasına göre 1 (en önemli)'den 6 (en önemsiz)'ya kadar her biri için ayrı bir rakamla sıralayınız.)

	1	2	3	4	5	6
Ücret						
Mutluluk						
Statü/Konum						
Takdir Edilmek						
İleri Teknoloji Kullanımı						
Eğitim						

Aşağıdaki soruları kariyer yaklaşımınızı göz önünde bulundurarak size en uygun olan soruları (X) kullanarak cevaplayınız

		Değerlendirme				
		Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Kararsızım.	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum.
1	Kariyer hedeflerimi belirlerken bireysel vizyonumu göz önünde bulundururum.					
2	Yeteneklerimin fark edilmesi ve uygun alanlarda kullanılması beni motive eder.					
3	Yapacağım işi ve ilerleyeceğim pozisyonu seçmek bana bağımsızlık ve özgürlük duygusu kazandırıyor.					
4	Çalıştığım örgütte farklılıklar yaratacak bir pozisyona gelmek ve etkili bir birey olmak isterim.					
5	Bulduğum çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi kariyer fırsatlarımı belirlememde önemli bir etkindir.					
6	Dünyadaki ve ülkemdeki çevresel (sektörel ve mesleki) kariyer fırsatları ile yakından ilgileniyorum.					
7	Kariyerimdeki başarılar konusunda başkalarının ne düşündüğü değil; benim ne hissettiğim önemlidir.					
8	Kariyer tercihlerimle ilgili olarak başkalarının fikirleri beni etkilemez.					

9	Çalıştığım işyeri değerlerimin aksine bir şeyler yapmamı isterse, kendi vicdanımı dinlerim.					
10	Kişisel, ailevi ve kariyer gereksinimlerimi dengede tutabilirsem hayatımda başarılı olduğumu hissederim.					
11	Teknik/fonksiyonel becerilerimi yüksek bir yetkinlik düzeyinde geliştirebilirsem kariyerimde başarılı hissederim.					
12	Bütünüyle benim kendi ürünüm/fikrim olan bir şeyi yaratmayı ya da oluşturmayı başardığımda kariyerimde başarılı olduğumu hissederim.					
13	İnsanlık ve toplum gelişimine gerçekten katkı sağlayacak bir kariyere sahip olmayı hayal ederim.					
14	İşimde tam özerklik ve özgürlük elde edebilirsem başarılı hissederim.					
15	Özerklik ve özgürlüğümü kısıtlayacak bir işi kabul etmektense işletmeden ayrılmayı tercih ederim.					
16	Yaptığım işte o kadar iyi olmayı hayal ederim ki aranan biri olayım.					
17	Problem çözme fırsatı veren ya da rekabetçi becerilerimi tamamen zorlayan işler ararım.					
18	Bir işi kendi yöntemlerime göre, kurallar ve kısıtlamalar olmadan yapma şansı benim için güvenlikten daha önemlidir.					
19	Bir işletmede ancak üst düzey yönetici pozisyonuna gelirim kendimi başarılı hissederim.					
20	Uzmanlık alanımda üst düzey işlevsel bir yönetici olmak, bana genel müdür olmaktan daha çekici gelir.					
21	Genel müdür olmak benim için alanımda teknik bir yönetici olmaktan daha çekicidir.					
22	Kendi işletmemi kurmak bir başkasının işletmesinde üst düzey bir yönetici pozisyonunda yer almaktan daha önemlidir.					
23	Çalıştığım işyerinde kendi departmanım dışında da çalışmamı gerektirecek görevleri yapmak isterim.					
24	Diğer işletmelerin çalışanlarıyla ortak projeler yapmaktan hoşlanırım.					
25	Çalıştığım işyeri dışındaki iş görenler (çalışanlar) ile çalışmaktan hoşlanırım.					
26	Devamlı aynı işletmede çalışmanın verdiği güven duygusu beni mutlu eder.					
27	İstediğim kariyeri bana sunacaksa sadece bir işletmede çalışırım.					
28	Çalıştığım işyeri emeklilik yaşına gelinceye kadar beni istihdam ederse asla başka bir iş aramam.					