T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

Y KUŞAĞI DAVRANIŞLARININ KARİYER YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRKİYE'DE GOLF SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Yeşim ÖZ

İstanbul, 2020

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

Y KUŞAĞI DAVRANIŞLARININ KARİYER YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRKİYE'DE GOLF SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Yeşim ÖZ

Danışmanı
Doç. Dr. Mehmet EMİN OKUR

İstanbul, 2020

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı : Yeşim ÖZ
Anabilim Dalı : İşletme
Program : İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Mehmet EMİN OKUR
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Eylül 2020
Anahtar Kelimeler : Kariyer, Kariyer Yönetimi, Kuşaklar, Y Kuşağı

ÖZET

Y KUŞAĞI DAVRANIŞLARININ KARİYER YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRKİYE'DE GOLF SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu araştırmada Y kuşağı algısının kariyer eğilimleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Y kuşağının algısının ve kariyer eğiliminin cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, fakülte, bölüm, mesleki deneyim süresi, kardeş sayısı, aile gelir durumu, aile ikamet ettiği bölge, babanın çalıştığı sektör, annenin çalıştığı sektör, çalışmak istediği sektör, yaşadığı şehir gibi demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermedikleri ele alınmıştır. İstanbul, Antalya, Ankara, Samsun, İzmir, Tekirdağ, Kayseri, Muğla şehirlerinde yaşayan Türkiye Golf Federasyonu'na bağlı Kademe 1, Kademe 2 veya Kademe 3 antrenörlük belgesine sahip 82 antrenörlük belgesi sahibi kişiden sistematik örnekleme yoluyla elde edilen veriler üzerinden regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılanlara ait; demografik veriler, çalışma durumları, yaşanan yere göre dağılımları gibi değişkenlere frekans analizi uygulanmıştır. Sonuçlar "n" ve "%" olarak tablolarda verilmiştir. Bir sonraki adımda, araştırmada kullanılan ölçeklerin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği anlamlılık testleri ile analiz edilmiştir. Analiz öncesinde, verilerin dağılımını incelemek için çarpıklık ve basıklık katsayıları temel alınmıştır. Elde edilen katsayılar verilerin normale oldukça yakın dağıldığını göstermiştir. Bu aşamadan sonra karşılaştırmalar için parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. İkili karşılaştırmalarda bağımsız örneklem t testi, iki veya daha fazla değişkenin karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Y Kuşağı Algısı ve Kariyer Eğilimi arasındaki ilişki Pearson Korelasyon testi ile analiz edilmiştir. Y kuşağı algılarının, kariyer eğilimi alt boyutlarına olan etkileri Çoklu Regresyon Analizi ile test edilmiştir. Veriler SPSS 25.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Yeşim ÖZ
Field : Business Administration
Programme : Human Resources Management
Supervisor : Doç. Dr. Mehmet EMİN OKUR

Degree Awarded and Date : Master – September 2020
Keywords : Career, Career Management, Generations, Generation Y

ABSTRACT

EFFECT OF THE Y GENERATİON BEHAVİOURS ON THE CAREER MANAGEMENT: A RESEARCH İN THE GOLF SECTOR İN TURKEY

The aim of this study was to determine the effect of the perception of generation Y on career trends. The perception and career tendencies of the next generation was examined for demographical differences such as gender, marital status, age, educational status, faculty, department, duration of professional experience, number of siblings, family income, family residence location, the sector in which the father works, the sector in which the mother works, the sector in which the incumbent wants to work, the city of residence. A regression analysis was carried out with data obtained by the systematic sampling of 82 coaches with Level 1, Level 2 or Level 3 coaching certificates affiliated with Turkish Golf Federation living in Istanbul, Antalya, Ankara, Samsun, Bursa, Tekirdag, Izmir and Mugla. Frequency analysis was applied to variables such as demographic data, working conditions, distribution by place for those who participated in the research. The results are given in the tables “n” and “%”. In the next step, whether the scales used in the study differed according to demographic variables was analyzed with significance tests. Before the analysis, skewness and kurtosis coefficients were based to examine the distribution of the data. The resulting coefficients showed that the data was distributed fairly close to normal. After this stage, it was decided to use parametric tests for comparisons. Independent sample t test was applied in binary comparisons and one-way variance analysis (ANOVA) was applied in comparison of two or more variables. The relationship between Generation Y Perception and Career Tendency was analyzed by Pearson Correlation test. The effects of Generation Y Perceptions on Career Tendency sub-dimensions were tested by multiple regression analysis. The data was analyzed using the SPSS 25.0 statistical package program.

ÖNSÖZ

Tezimin yazılış aşamasında ve sonrasında bana yol gösteren kıymetli fikirlerine çok önem verdiğim hocam Sayın Doç. Dr. Mehmet Emin Okur'a şükran ve minnetlerimi sunmak isterim. Tezime başlama sürecimde bana destek veren manevi desteğini hep hissettiğim Sayın Arş. Gör. Recep Kurt'a yardımlarından dolayı teşekkür ederim. Bu uzun soluklu süreçte ve eğitim yaşamım sürecince desteklerini esirgemeyen, her koşulda yanımda olan ve özverili davranan aileme sonsuz teşekkürü borç bilirim.

İstanbul, 2020 Yeşim ÖZ

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
ÖNSÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLO LİSTESİ ..... **xi**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **xiv**
KISALTMALAR ..... **xv**
BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ **1**
İKİNCİ BÖLÜM KARİYER YÖNETİMİ VE KAPSAMI **3**
2.1. KARİYER KAVRAMI 3
2.1.1. Kariyer Tanımı 3
2.1.2. Kariyer Kavramı Tarihçesi 6
2.1.3. Kariyer Aşamaları 6
2.1.3.1. Keşif 7
2.1.3.2. Kurulum 7
2.1.3.3. Orta Kariyer 7
2.1.3.4. Geç Kariyer 8
2.2. KARİYER YÖNETİMİ KAVRAMI 9
2.2.1. Kariyer Yönetimi Tanımı 9
2.2.2. Kariyer Yönetiminin Önemi 9
2.2.3. Kariyer Yönetimi Süreci 10
2.2.3.1. Bireysel Kariyer Yönetimi 10
2.2.3.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi 11
2.2.4. Kariyer Yönetiminin Amaçları 12
2.2.5. Kariyer Yönetiminin Faydaları 12
2.2.5.1. Kariyer Yönetiminin Bireysel Faydaları 12
2.2.5.2. Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları 13
2.2.6. Kariyer Yönetimi Araçları 13

2.2.6.1. Kariyer Haritaları 13
2.2.6.2. Kariyer Danışmanlığı 14
2.2.6.3. Kariyer Rehberliği 14
2.2.6.4. Kariyer Merkezleri 15
2.2.6.5. Kariyer Patikası (Yolu) 15
2.2.6.6. Eğitim ve Geliştirme Programları 16
2.2.6.7. Mentorluk ve Koçluk 17
2.2.6.8. İş Rotasyonu 18
2.2.6.9. İş Zenginleştirme 19
2.2.7. İşletmelerde Kariyer Yönetim Süreci 20
2.2.7.1. Seçme ve Yerleştirme 20
2.2.7.2. Eğitim ve Geliştirme 20
2.2.7.3. Performans Yönetimi 21
2.2.7.4. Ücret Yönetimi 22
2.2.7.5. Terfi 22
2.2.7.6. Transfer ve Yerleştirme 23
2.2.7.7. Emeklilik 23
2.2.8. Kariyer Yönetimini Etkileyen Faktörler 24
2.2.9. Kariyer Yönetiminde Roller 24
2.2.10. Kariyer Yönetim Modelleri 25
2.2.10.1. Akademik Model 25
2.2.10.2. Kulüp Modeli 25
2.2.10.3. Takım Modeli 26
2.2.10.4. Kale Modeli 26
2.3. KARİYER PLANLAMA KAVRAMI 26
2.3.1. Kariyer Planlama Tanımı 26
2.3.2. Kariyer Planlamanın Önemi 27
2.3.3. Kariyer Planlamasının Amaçları 28
2.3.4. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlama 29
2.3.4.1. Bireysel Kariyer Planlama 29
2.3.4.2. Örgütsel Kariyer Planlama 29
2.3.5. Kariyer Planlama Aşamaları 31

2.3.6. Kariyer Planlamada Yapılması Gerekenler 31
2.3.7. Kariyer Planlamasının Olumlu ve Olumsuz Etkileri 32
2.3.8. Kariyer Yönetim Stratejileri 32
2.3.9. Kariyer Hedefleri 34
2.4. KARİYER GELİŞİMİ 34
2.4.1. Kariyer Gelişimi Tanımı 35
2.4.2. Kariyer Gelişimi Önemi 35
2.4.2.1. Kariyer Gelişimin Birey İçin Önemi 36
2.4.2.2. Kariyer Gelişiminin Örgütler İçin Önemi 36
2.4.3. Kariyer Gelişiminin Amaçları 37
2.4.4. Kariyer Gelişiminin Faydaları 37
2.4.5. Kariyer Gelişiminde Etkili Olan Faktörler 39
2.4.6. Kariyer Gelişim Aşamaları 39
2.4.6.1. Bireysel Kariyer Gelişim Aşamaları 39
2.4.6.2. Örgütsel Kariyer Gelişim Aşamaları 40
2.4.7. Kariyer Geliştirme Programları 41
2.5. KARİYER SORUNLARI 42
2.5.1. Cam Tavan 42
2.5.2. Çift Kariyerli Aileler 44
2.5.3. Kariyer Platosu 46
2.5.4. Çift Kariyerlilik 46
2.5.5. Ay Işığı Sorunu 46
2.5.6. Beceri Eksikliliği 47
2.5.7. Kariyer Evrelerinde Ortaya Çıkan Engel ve Sorunlar 47
2.5.8. Gözden Düşme 47
2.5.9. İşten Çıkarılma 48
2.5.10. Stres ve Tükenmişlik 49
2.5.11. Engellenme 49
2.6. KARİYER YAKLAŞIMLARI 50
2.6.1. Geleneksel Kariyer Yaklaşımı 50
2.6.2. Yeni Kariyer Yaklaşımları 50
2.6.2.1. Esnek Kariyer Yaklaşımı 50

2.6.2.2. İki Basamaklı Kariyer Yolu Yaklaşımı 51
2.6.2.3. Portföy Kariyer Yaklaşımı 51
2.6.2.4. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı 51
2.6.2.5. Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı 52
2.6.2.6. Çağdaş Kariyer Yaklaşımı 52
2.7. KARİYER SEÇİMİ ve KARİYER ÇIPASI 53
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM KUŞAK KAVRAMI VE KAPSAMI 56
3.1. KUŞAK KAVRAMININ TANIMI 56
3.2. KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI 56
3.2.1. Sessiz Kuşak (1925 – 1945) 58
3.2.2. Baby Boomers (Bebek Patlaması) Kuşağı (1946 – 1964) 58
3.2.3. X Kuşağı (1965 – 1979) 59
3.2.4. Y Kuşağı (1980 – 2000) 59
3.2.5. Z Kuşağı (2000 ve Sonrası) 60
3.3. KUŞAKLARIN TEMEL ÖZELLİKLERİ 62
3.4. KUŞAKLARARASI FARKLILIKLAR 62
3.5. KUŞAKLARARASI ÇATIŞMALAR 63
3.6. Y KUŞAĞI 64
3.6.1. Y Kuşağının Temel Özellikleri 64
3.6.2. Çalışma Yaşamında Y Kuşağı 65
3.7. Y KUŞAĞI ve YETENEK YÖNETİMİ KAPSAMI 66
3.7.1. Yetenek Kavramı 66
3.7.2. Yetenek Yönetimi Kavramı 68
3.7.3. Yetenek Yönetim Sürecinde Y Kuşağına uygulanan Elde Tutma ve Çekme Stratejileri 70
3.8. Y KUŞAĞININ İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ 71
3.9. Y KUŞAĞININ KARİYER YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ 73
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM Y KUŞAĞI DAVRANIŞLARININ KARİYER YÖNETİMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 75
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ 75
4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ 75

4.3. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ ve MODELİ 76
4.4. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ ve HİPOTEZLERİ 76
4.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI 78
4.6. ARAŞTIRMANIN VERİ SETİ ve YÖNTEMİ 78
4.7. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ 80
4.8. VERİ TOPLAMA ARACININ GÜVENİLİRLİĞİ ve FAKTÖR ANALİZİ 81
4.8.1. Y Kuşağı Algısını Ölçmeye Yönelik Sorulara İlişkin Faktör Analizi Sonuçları 81
4.8.2. Kariyer Eğilimini Ölçmeye Yönelik Sorulara İlişkin Faktör Analizi Sonuçları 84
BEŞİNCİ BÖLÜM BULGULAR 86
5.1. ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK DAĞILIMLARINA GÖRE ANALİZLER 86
5.2. KATILIMCILARIN Y KUŞAĞI ALGISI ÖLÇEĞİNE VERDİKLERİ YANITLARA GÖRE ANALİZLER 88
5.3. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK VERİLERİNE GÖRE Y KUŞAĞI ALGISI ÖLÇEĞİNİN KARŞILAŞTIRILMASI 89
5.4. KATILIMCILARIN KARİYER EĞİLİMİ ÖLÇEĞİNE VERDİKLERİ YANITLARA GÖRE ANALİZLER 94
5.5. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK VERİLERİNE GÖRE KARİYER EĞİLİMİ ÖLÇEĞİNİN KARŞILAŞTIRILMASI 96
5.6. Y KUŞAĞI ALGISI İLE KARİYER EĞİLİMİ ÖLÇEĞİ BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ 104
5.7. Y KUŞAĞI ALGISININ KARİYER EĞİLİMİ ÖLÇEĞİ ALT BOYUTLARINA OLAN ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ 105
TARTIŞMA 110
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME 118
KAYNAKÇA 126
EKLER 138
Ek-1: Anket Formu 138

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1: İş Rotasyonu Avantaj ve Dezavantajları 19
Tablo 2.2: Kariyer Gelişim Sisteminin Faydaları 38
Tablo 2.3: Cinsiyete Dayalı İşgücü Katılım Oranları 44
Tablo 3.1: Kuşakların Kronolojik Olarak Sınıflandırılması 57
Tablo 3.2: Çalışma Yaşamında Kuşakların Özellikleri 62
Tablo 3.3: X, Y ve Z Kuşağının İş ile İlgili Özellikleri ve Fikirleri 63
Tablo 3.4: İş Dünyasında Farklı Yetenek Tanımları 68
Tablo 4.1: Araştırmanın Temel Soruları ve Hipotezleri 77
Tablo 4.2: Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları 80
Tablo 4.3: Y Kuşağı Algısı Ölçeği Faktör Yapısı 83
Tablo 4.4: Kariyer Eğilimini Ölçeğinin Faktör Yapısı 85
Tablo 5.1: Araştırmaya Katılanların Demografik Verilerine Göre Dağılımı 86
Tablo 5.2: Araştırmaya Katılanların Çalışma Durumlarına Göre Dağılımı 87
Tablo 5.3: Araştırmaya Katılanların Yaşadığı Yere Göre Dağılımı 87
Tablo 5.4: Y Kuşağı Algısı Ölçeğine Ait İfadelerin Ortalama Puanlarının Değerlendirilmesi 88
Tablo 5.5: Y Kuşağı Algısı Ölçeğine Ait Alt Boyutların Ortalama Puanlarının Değerlendirilmesi 89
Tablo 5.6: Cinsiyete Göre Y Kuşağı Algısı Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 89
Tablo 5.7: Medeni Duruma Göre Y Kuşağı Algısı Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 90
Tablo 5.8: Yaşa Göre Y Kuşağı Algısı Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 90
Tablo 5.9: Öğrenim Durumuna Göre Y Kuşağı Algısı Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 91
Tablo 5.10: Mesleki Deneyime Göre Y Kuşağı Algısı Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 91

Tablo 5.11: Gelir Düzeyine Göre Y Kuşağı Algısı Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 92
Tablo 5.12: Çalışmak İstenilen Sektöre Göre Y Kuşağı Algısı Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 92
Tablo 5.13: Yaşanan Yere Göre Y Kuşağı Algısı Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 93
Tablo 5.14: Kariyer Eğilim Ölçeğine Ait İfadelerin Ortalama Puanlarının Değerlendirilmesi 94
Tablo 5.15: Kariyer Eğilim Ölçeğine Ait Alt Boyutların Ortalama Puanlarının Değerlendirilmesi 95
Tablo 5.16: Cinsiyete Göre Kariyer Eğilimi Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 96
Tablo 5.17: Medeni Duruma Göre Kariyer Eğilimi Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 97
Tablo 5.18: Yaşa Göre Kariyer Eğilimi Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 98
Tablo 5.19: Öğrenim Durumuna Göre Kariyer Eğilimi Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 99
Tablo 5.20: Mesleki Deneyime Göre Kariyer Eğilimi Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 100
Tablo 5.21: Gelir Düzeyine Göre Kariyer Eğilimi Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 101
Tablo 5.22: Çalışmak İstenilen Sektöre Göre Kariyer Eğilimi Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 102
Tablo 5.23: Yaşanan Yere Göre Kariyer Eğilimi Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi 103
Tablo 5.24: Y Kuşağı Algısı ile Kariyer Eğilimi Ölçeği Korelasyon Analizi 104
Tablo 5.25: Y Kuşağı Algısı ve Alt Boyutlarının Kariyer Eğilimi "Girişimcilik" Alt Boyutuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi 105
Tablo 5.26: Y Kuşağı Algısı ve Alt Boyutlarının Kariyer Eğilimi "Bağımsızlık" Alt Boyutuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi 106

Tablo 5.27: Y Kuşağı Algısı ve Alt Boyutlarının Kariyer Eğilimi "Yönetimsel" Alt Boyutuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi 106
Tablo 5.28: Y Kuşağı Algısı ve Alt Boyutlarının Kariyer Eğilimi "Teknik/Fonksiyonel" Alt Boyutuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi 107
Tablo 5.29: Y Kuşağı Algısı ve Alt Boyutlarının Kariyer Eğilimi "Güvenlik/İstikrar" Alt Boyutuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi ... 107
Tablo 5.30: Y Kuşağı Algısı ve Alt Boyutlarının Kariyer Eğilimi "Özel Yaşam" Alt Boyutuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi 108
Tablo 5.31: Y Kuşağı Algısı ve Alt Boyutlarının Kariyer Eğilimi "Rekabetçilik" Alt Boyutuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi 108
Tablo 5.32: Y Kuşağı Algısı ve Alt Boyutlarının Kariyer Eğilimi "Saygınlık" Alt Boyutuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi 109

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1: Kariyer Aşamaları 8
Şekil 2.2: Bireysel ve Örgütsel Açıdan Kariyer Planlaması 30
Şekil 3.1: Yetenek Yönetimi Çerçevesi 69
Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli 76

KISALTMALAR

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

s. : Sayfa

ss. : Sayfa Sayısı

vd. : Ve Diğerleri

USA : United States of America

UK : United Kingdom

SBE : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Vb. : Ve Benzeri

BİRİNCİ BÖLÜM
GİRİŞ

İşletmelerde "insan" kavramının öneminin artmasıyla insan kaynakları yönetimi faaliyetleri hızla gelişmektedir. Bunun sonucunda, çalışanların verimliliklerini arttırmak, motivasyonlarını yükseltmek, işletmenin mevcut potansiyelinin etkin şekilde kullanılması ve yeni yeteneklerin işletmeye katılmasını sağlamak amacıyla "kariyer yönetimi" faaliyetleri uygulanmaktadır. Farklı kuşaklara ait çalışanların istidam edilmeye başlanmasıyla kariyer yönetimi faaliyetlerinde değişimler görülmektedir. İşletmelerin kariyer yönetimi politikalarının etkin şekilde uygulanabilmesi için farklı kuşakların benzer ve farklı özelliklerinin, kariyer beklentilerinin ve davranış biçimlerinin doğru analiz edilmesi gerekmektedir.

Kariyer, bireylerin karşılaştığı istihdamla ilgili pozisyonlar, roller, faaliyetler ve deneyimler dizisi olarak tanımlanmaktadır.[1]

Y kuşağı bireyleri, iş yaşamlarına başladıklarında bir çalışan olarak yöneticilerinden örgüt içerisinde daha fazla kişisel zaman yaratabilme, düzenli geribildirim ve kariyer hedeflerine yönelik öneriler vermelerini beklemektedirler. İlk olarak yaşama, daha sonra çalışma düşüncesini benimsemektedir. Y kuşağı çalışanları, bireyselliğe düşkün, iş konusunda seçici davranışlar sergileyen, sadakat duyguları zayıf, otorite kavramından hoşlanmayan özellikler sergilerken, örgüte karşı aidiyet duygusu beslemek isteyen kimi Y kuşağı çalışanları ise bağlı bulundukları örgütün stratejilerini bilmek istemekte ve anlamak için çaba göstererek ve örgütün ilerlemesi amacı ile oluşturulan tüm yenilik çalışmalarında gönüllü ve istekli olarak yer alan birey özellikleri göstermektedir. Y Kuşağının, çok sayıda iş değiştirmektedir. Bunun nedeni yüksek ücretli, hızlı yükselme olanağı sağlayan ve topluma fayda sağlayabilecekleri bir işte çalışma beklentisi içerisinde olmalarıdır. Kendi kariyerlerini ve gereksinimlerini örgütün üstünde tutan bu kuşak çalıştığı işteki kazanımlarından daha yüksek kazanımlar elde

[1] John Arnold, **Managing Careers İnto The 21st Century,** 1. Basım, London: Paul Chapman Publishing, 1997, s.16.

edeceği bir iş teklifi ile karşılaştıklarında işlerini değiştirmektedir. Çalıştıkları örgütte bulunma nedenleri örgüt için değil, kendi kariyerleri için olmaktadır.[2]

[2] Erdoğan Kaygın ve Neşe Salik, "XYZ Kuşaklarında Kariyer", Erdoğan Kaygın ve Yunus Zengin (Ed.), **Kariyer: Temel Kavramlar, Yönetimi, Güncel Konular** içinde (197-208), Konya: Eğitim Yayıncılık, 2019, s.202-203.

İKİNCİ BÖLÜM
KARİYER YÖNETİMİ VE KAPSAMI

Çalışmanın "Kariyer Yönetimi ve Kapsamı" başlığı altında kariyer kavramın değişen tanımları, kariyer kavramının tarihçesi, kariyer aşamaları, kariyer yönetimi kavramı, kariyer planlama, kariyer gelişimi, kariyer sorunları ve kariyer yaklaşımları incelenmektedir.

2.1. KARİYER KAVRAMI

Kariyer kavramına yönelik değişen kariyer süreçlerine bağlı olarak birçok farklı tanım yapılmaktadır.

2.1.1. Kariyer Tanımı

Kariyer kavramı, Türkçe'ye "carierre" sözcüğünden geçmektedir. Fransa'nın güney kesiminde yaşayan Roman kökenli halk kesimi tarafından kullanılan Provencal dilinde "carriera" (araba yolu) olarak da kullanılmaktadır. Fransızca'da; "yaşamda izlenen bir yol, araba yarışı için ayrılmış etrafı çevrili alan, meslek, diplomatik kariyer, aşılması gereken mesleki bir pozisyon, anlamlarında da ifade edilmektedir.[3]

Kariyer sözcüğü günlük konuşma dilinde birden fazla anlam ifade etmektedir. "Kariyer yapmak", "kariyer geliştirmek", "kariyer sahibi", kariyerinin başında gibi kullanımları vardır. Kariyer kavramına ilişkin farklı tanımlamalar da mevcuttur. Yapılan işin uzmanlığının boyutu yahut iş yaşamında ileri seviyeye erişmek anlamlarında da kullanılmaktadır. Bu görüşler kapsamında yöneticilik, tıp, hukuk vb. alanlardaki meslekler, statüsü derecesi yüksek, "kariyer" olarak nitelendirilirken uzmanlık gerektirmeyen meslekler, statü derecesi düşük, "iş" olarak nitelendirilmektedir. Bir başka fikir beyanında ise kariyer, "Kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetleri ile ilgili algıladığı tutum ve davranışlar dizisi" olarak tanımlanmaktadır.[4]

---

[3] Bingöl Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Basım, İstanbul: Arıkan Yayıncılık, 2006, s.284-285.
[4] M. Cemil Özden, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Akis Kitabevi, 2007, s.25.

Kariyer, bireyin yaşamı boyunca sahip olduğu işle ilgili pozisyonlar dizisidir. İlgili pozisyonlar bireyin kariyer yaşamını belirlemektedir. Bireyler ihtiyaçlarını karşılamak için kariyer peşinde koşmaktadır. Bağlı bulunduğu organizasyonda yapılan iş ve işveren ile özdeşleşerek kariyer ihtiyaçlarını karşılamaktadır.[5]

Greenhause ve Schein kariyeri, "Çalışanların organizasyon içindeki yerini belirten ve bireyin mesleğinde ilerlemesini veya kurum içindeki gelişimini ortaya koyarak yükselen başarısını anlatan bir kavram olarak ifade etmekte ve bireylerin yaşamı boyunca yaşadığı işle ilgili tecrübeler bütünü" olarak tanımlamaktadırlar.[6]

Kariyerle ilgili kaynaklarda kariyer kavramı iş ve mesleki açıdan ele alınmaktadır. İş yaşamında kariyer, ilerleme kavramıyla ele alınmakta ve kişinin bir işletmede ki iş yaşamı boyunca aldığı terfiler veya yükselmeler olarak adlandırılmaktadır. Mesleki açıdan kariyer, meslekler açısından ele almaktadır. Kariyerin açık bir biçimde ilerleme yolu içeren belirli meslek gruplarında gerçekleşebileceğini ortaya koyar.[7]

Kariyer, çalışanların meslek hayatlarını devam ettirebilmeleri, para kazanabilmeleri için bir araçtır. Kariyer, maddi tatminin yanında manevi ve psikolojik tatminde yaratır. Psikolojik ve manevi tatminle ifade edilmek istenen kişinin özsaygısının artmasının yanı sıra sosyal kimlik ve statü kazanma ve kendini geliştirme ihtiyacıdır. Kariyer kavramı yükselme ve başarılı olma ile özdeşleştirilmektedir. Meslekte yükselme ve ilerleme manevi tatmin sağladığı gibi maddi tatmini de beraberinde getirmektedir.[8]

Bernardin (2007)'e göre kariyer, kişilerin işe dair etkinlikleri yanında yaşama ve çalışmaya ilişkin davranışlarını ve değerlerinide içermektedir. Bireylerin rollerinin birbiriyle uyumlu hareket ettiği bir süreci ifade etmektedir.[9]

---

5 Gary Dessler, **Human Resource Management**, 9. Basım, USA: Prentice Hall Pub. , 2002, s.367.

6 Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları**, 1. Basım, İstanbul: Epsilon Yayınevi, 1997, s.18.

7 Raymond A. Noe, **İnsan Kaynakları Eğitimi ve Geliştirilmesi**, 4. Basım, Canan Çetin (çev.), İstanbul: Beta Yayıncılık, 2009, s.400.

8 Şadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2014, s.407.

9 Özgür Güldü ve Müge Ersoy Kart, "Kariyer Planlama Sürecinde Kariyer Engelleri ve Kariyer Geleceği Algılarının Rolü", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt.72, Sayı.2 (Haziran 2017), s.378.

Larousse Ansiklopedisi'nde kariyer; akademik kariyer, meslek, iş yaşamı, iş hayatında kazanılan başarılar, hız, profesyonellik, kelimeleri ile ifade edilmektedir.[10]

Geleneksel tanımlar kariyeri, ilerlemeyi içeren profesyonel bir çalışma süresiyle sınırlandırmaktadır. Geleneksel tanımın sınırlılığı sebebi ile kariyerin kavramsal tanımının genişletilmesi üzerinde durulmaktadır. Kariyer, kavramı genişletilmiş kavramsal boyutta bireylerin yaşamaları sürecin de faaliyette bulunduğu her türlü mesleki rolleri kapsamaktadır. Bireyin öğrencilik yılları, işsiz geçirdiği dönemler boyunca sahip olduğu farklı meslekler, gönüllülük esasına dayalı ücretsiz olarak yapılan meslekler de kariyerin kavramsal tanımının içerisinde değerlendirilmektedir. Zaman ve yaşam kavramlarının da tanımlara eklenmesi ile kariyer kavramı, bireylerin meslek öncesi ve meslek sonrası faaliyetleri, yaşam rolleri ve bağlamlarını da içermektedir.[11]

Kariyer kavramının daha belirgin şekilde anlaşılmasına olanak sağlamak amacı ile dört temel noktadan söz etmek gerekmektedir[12]:

- Kariyer kavramı, başarı, başarısızlık ve olağan akışından hızlı veya yavaş ilerleme şeklinde ifade edilmemektedir. Kariyerin başarılı ya da başarısız olduğu, bireylerin aileleri, sosyal çevreleri, iş çevresi ve araştırmacılardan çok bireylerin kendisi tarafından daha iyi ifade edilmektedir.

- Kariyerin başarılı veya başarısız olduğunun ölçümü, diğer bireylerinkinden eşsiz ve benzersizdir. Kariyer değerlendirmesinde bunun bir standardı olmamaktadır. Başarı veya başarısızlık ihtiyaçlar hiyerarşisindeki kendini gerçekleştirme kavramı ile bağlantılı olarak gerçekleşmektedir.

- İşe dair elde edilen tüm deneyimler bireylere kariyer imkanı sağlamaktadır. Bireylerin gönüllü olarak katıldığı faaliyetlerde kariyer imkanı sağlayıcı unsurlardan olmaktadır. Bu işlerin bireylere çıkar sağlayıcı işler olması gerekmemektedir.

---

[10] Dursun, s.285.

[11] Wendy Patton ve Mary McMahon, **Career Development and Systems Theory: Connecting Theory and Practice**, 2. Basım, Rotterdam: Sense Pub. , 2006, s.4.

[12] Filiz Ayan, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 1. Basım, İzmir: İlya İzmir Yayıncılık, 2011, s.170-171.

- Değerler, tutumlar, kişilik ve motivasyon kariyer kavramının öznel yönlerini oluşturmaktadır.

2.1.2. Kariyer Kavramı Tarihçesi

Kariyer kavramının tarihçesi insanlığın varoluşuyla başlamıştır. Yerleşik düzene geçilmeden önceki toplumlarda da yerleşik düzene geçildikten sonraki toplumlarda da insanların meslek (kariyer) seçimlerinde seçme özgürlüğü kısıtlanmıştır. Seçilen meslekler arasında da tabakalaşma söz konusu olmuştur. Niteliği yüksek mesleklerin varlıklı insanlar için ayrıldığı bir toplum düzeni hakimiyet sürmüştür. Kadın ve erkeğin meslek gruplarını annelerinin ve babalarının yaptığı meslek belirlemiştir. Örneğin, zanaatkârın oğlu zanaatkâr olmaktaydı. Bu da erkek ve kadının mesleki tercihlerinin farklı bir yöne odaklanmasının önüne geçmiştir. Seçenekler sınırlı olmasına rağmen tüm bunlar, insanlık tarihinin başlangıcından itibaren göreli olarak kariyer, kariyer gelişimi ve kariyer planlama kavramlarının insanların yaşamlarına ve kariyerlerine yön verdiğini ortaya koymuştur. Tarihsel süreçte bakıldığında yerleşik yaşam tarzına geçilmeden önce çalışma, toplumdaki bireyler için yorucu bir faaliyet olarak görülmüştür. Yerleşik yaşama geçişle birlikte çalışma, yaşamsal faaliyetleri devam ettirmeye fayda sağlayan bir faaliyet halini almıştır. Endüstri (sanayi) devrimiyle birlikte çalışmanın yapısı ve işleyişi değişime uğramıştır. Üretilen ürün ve hizmetlerin çeşitliliğinin artması, çalışanların niceliğinden çok niteliğinin ön plana çıkması gerekliliğini ortaya koymuştur. Endüstriyel yapıda ki değişimler sonucu son yüzyıllarda bireylerin kariyer seçenekleri artmıştır. Kariyer tercihlerinde değişim meydana gelmiştir. Bilgi teknolojilerindeki gelişim ve dünya pazarlarının açık hale gelmesi, istihdam biçimlerini yeni bir oluşumla değiştiren ve yaşam şekillerini dönüştüren yeni bir küreselleşmeyi ortaya çıkarmıştır.[13]

2.1.3. Kariyer Aşamaları

Kariyer kavramı aşamaları keşif, kurulum, orta kariyer ve geç kariyer aşamalarından oluşmaktadır.[14]

---

[13] Kemal Öztemel, **Kariyer Planlama ve Geliştirme**, 1. Basım, Ankara: Salmat Yayıncılık, 2019, s.1-2.

[14] Scott Snell, Shad Morris ve George W. Bohlander, **Managing Human Resources,** 17. Basım, Boston: Cengage Learning Publishing, 2016, s.193-194.

2.1.3.1. Keşif

Kariyer keşfi, sosyal çevrenin etkisiyle erken yaşta başlamaktadır. Bu etkileşimler gerçekten bağımsız olarak devam etmektedir. Keşif aşaması, bireyin gelecekte ne olmak istediğini sorgulamasıyla başlamaktadır. Öğrenim sürecinden çalışma hayatına geçildiğinde sonlanmaktadır. İşverenler bireylerin geçmişte yaşadıkları bu süreçleri dikkate almamaktadır. İşverenler istihdam öncesi bu süreçleri değerlendirmeye almamaktadır. Başarılı kariyer keşif stratejileri üzerine değerlendirmeler ve araştırmalar yapılmadır. Katılım sağlanan eğitim programları ve stajlar gerçekçi bir kariyer değerlendirmesi yapmayı sağlamaktadır.[15]

2.1.3.2. Kurulum

Bu aşamada bireyler, işletme içerisinde yer edinirler, sorumlulukları artar, finansal başarılar elde ederler ve makul bir hayat tarzı benimsemektedirler. Kariyer planlama aşamasında aktif rol oynamak istemektedirler. İşletme personeli, resmi olmayan şirket içi ilişkilerden ve resmi olan performans değerlendirme sisteminden elde edilen geribildirimlerden oluşan iştiraklerini nasıl değerlendirdiklerini öğrenmektedir.[16]

2.1.3.3. Orta Kariyer

Orta kariyer aşamasında bireyler, kariyerlerinde uzmanlık düzeyine ulaşmaktadır. Bu dönem yoğun olarak 35-50 yaş aralığında kişilerden oluşmaktadır. Bireyler kariyerlerinde belirli bir bilgi birikimine sahip olup alanlarında değerlendirme yapabilecek ve inisiyatif kullanabilecek seviyeye gelmektedir. Bu aşamada kariyer hedefleri gözden geçirilmektedir. Kimi bireyler kariyerinde mevcut konumunda kalarak düzen değiştirmek istememektedir. Kimi bireyler ise alanlarında maksimum düzeyde elde ettikleri verimi farklı sektörlere taşımak istemektedir. Kendilerine inançları artmış ve bu başarıyı her alana taşıyabileceklerini düşünmektedirler. Bu aşamadaki bireylerin, aile yaşantıları ve sosyal çevreleri belirginleşmiştir. Bu da iş dışında ailevi ve sosyal sorumluluklarının da olduğunu ortaya koymaktadır. İş, aile ve sosyal alanda mevcut

---

[15] David A. DeCenzo, Stephen P. Robbibs ve Susan L. Verhust, **İnsan Kaynakları Yönetimin Temelleri**, Canan Çetin ve M. Lütfi Arslan (çev.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2017, s.200-201.

[16] Noe, s.407.

sorumlulukların artması sorunları da arttırmaktadır. Sorumluluk bu aşamadaki bireylerin motivasyon düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir.[17]

2.1.3.4. Geç Kariyer

Orta kariyer döneminde kariyer gelişimini devam ettirmek isteyen birey, 50-70'li yaş aralığını deneyim sahibi ve bilgi düzeyi yüksek bir çalışan olarak sürdürmekte ancak etkinliğinin azalacağını düşünmeye başlamaktadır. Bu neden ile geç kariyer aşaması bireylerin kariyer ilerleyişinde olumsuzluk hissedilmeye başlandığı kariyer dönemi olarak söylenebilmektedir.[18]

Kariyer aşamaları Şekil 2.1'deki gibi gösterilebilir.



Şekil 2.1: Kariyer Aşamaları

Kaynak: David A. DeCenzo, Stephen P. Robbibs ve Susan L. Verhust, **İnsan Kaynakları Yönetimin Temelleri**, Canan Çetin ve M. Lütfi Arslan (çev.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2017, s.201.

[17] Salih Güney, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 2. Basım, Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık, 2015, s.149.
[18] Şebnem Aslan, "Kariyer Yönetiminde Duyguların ve Duygusal Zekanın Rolü", M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik (Ed.), **Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım: Seçme Yazılar** içinde (207-258), Konya: Eğitim Kitabevi, 2008, s.236.

2.2. KARİYER YÖNETİMİ KAVRAMI

Bireylerin ve örgütlerin gereksinimleri, tercihleri ve kapasitelerini ortaya koyarak tüm bunları sağlayacak şekilde kariyerin planlanmasını ve yönetilmesini sağlayan örgütsel sürecin tasarlanması ve uygulamaya geçirilmesi olarak ifade edilmektedir.[19]

2.2.1. Kariyer Yönetimi Tanımı

Kariyer yönetimi, kariyer planlarını hazırlama, uygulama ve izleme süreci olarak tanımlanmaktadır. Birey tarafından tek başına veya kuruluşun kariyer sistemleriyle uyumlu olarak, yeniden yönetim, bireyin kariyer planlarını geliştirmesine ve yürütmesine olanak sağlayabilmektedir. Kariyer yönetimi, üst yönetim tarafından, büyük ölçüde örgüt tarafından sürdürülmektedir. Genel olarak üst yönetim tarafından hangi çalışanların örgütteki çalışanların yerine geçmeye hazır olup olmayacağını belirlemek için yürütülen yedekleme planlaması olarak görülmektedir.[20]

2.2.2. Kariyer Yönetiminin Önemi

Rowland ve Ferris (1982) örgütlerde kariyer yönetiminin etkinlik kazanarak gündeme gelmesinin nedenlerini şu şekilde sıralamaktadırlar[21]:

- İktisadi, ırka ve cinsiyete dayalı gruplar arasında ve tüm işçi sınıflarında iş hayatındaki kalite standartlarının sürekli ve hızlı artışı.
- Yönetime dayalı ve geleneksel çizginin dışındaki işlerle eşitlik anlayışına dayalı istihdam olanaklarının artması.
- Azınlık gruplarının ve kadınların iş yaşamında etkin istihdamına yönelik baskıların artması.

---

[19] Bingöl, s.285.

[20] Jon M. Werner ve Randy L. Desimone, **Human Resource Development,** 5. Basım, USA: South Western Cengage Learning Publishing, 2009, s.386.

[21] M. Şerif Şimşek , "Örgütlerde Kariyer Yönetimi", M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik (Ed.), **Kariyer Yönetimi** içinde (27-88), Ankara: Gazi Kitabevi, 2004, s.31.

- Teknik ve yönetimsel alanlarda işin niteliğine uygun eğitim ve yeteneklere sahip çalışanların alınmasına yönelik talebin artması.

- İlerleme fırsatlarının ve ekonomik gelişme seviyelerinin azalışı ile yeni işçilerin beklenti ve isteklerindeki artışın birleşmesi.

2.2.3. Kariyer Yönetimi Süreci

Kariyer yönetim sistemleri, işletmelerin büyüklüklerine ve kariyer yönetim sürecine verdikleri öneme göre farklılık göstermektedir. Kariyer yönetim sistemleri, kendini değerlendirme, gerçeklik kontrolü, hedef belirleme ve faaliyet planlaması olarak dört aşamalı olarak gerçekleştirilmektedir[22]:

- Kendini Değerlendirme: Çalışanların bireysel ve mesleki ilgi alanları ve becerileri, farklı iş çevrelerinde faaliyet göstermelerine yönelik tutumları ortaya konmaktadır. Bununla birlikte, çalışanın işine ve iş dışındaki zamanına verdiği önemin derecesini tespit etmektedir.
- Gerçeklik Kontrolü: Çalışanın işletmenin kendi kapasite ve kabiliyetlerini nasıl analiz ettiğini ve işletmenin planlarında bulundukları yeri görmelerini sağlamaktadır.
- Hedef Belirleme: Çalışanın kısa ve uzun dönem kariyer hedeflerinden oluşmaktadır. Hedeflerin kariyer gelişme planına dahil edilmesi genellikle yönetici ve çalışanın fikir birliğine varması ile olmaktadır.
- Faaliyet Planlaması: Personellerin kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olacak faaliyetleri belirledikleri aşamadır. Alınan eğitimleri, seminerleri ve işletme dahilindeki yeni iş olanaklarına yönelmeyi içermektedir.

2.2.3.1. Bireysel Kariyer Yönetimi

Birey açısından kariyer yönetimi, bireylerin yetenek ve ilgi alanları doğrultusunda kariyeri seçimleri, eğitimleri ve çalışma ortamında kurduğu iletişim

[22] Canan Çetin, Esra Dinç Elmalı ve Mehmet Lütfi Arslan, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 5. Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2017, s.136-137.

hedeflerini kapsamaktadır. Bireylerin ilgi alanları ve becerileri ile uyuşan kariyer hedefleri ortaya koyması, kariyer yaşamlarını verimli ve arzu ettikleri gibi sürdürmeleri açısından önem arz etmektedir. Bireylerin değerleri ve düşünce yapıları yıllar içerisinde değişime uğrayabilmektedir. Bu sebep ile bireylerin kariyer çizgisini belirlenirken esnek ve dönüşüme açık olması gerekmektedir.[23]

Hayat süresince kişiliğin oluşumunda etkili olan duygular, başarılar, fikirler ve sosyo-psikolojik faktörler ile bunlarda etkili olan güdüler bireyin kariyer seçim sürecinde etkili olmaktadır. Kariyer yolunda ilerlerken "kendini gerçekleştirme güdüsü" birey için kariyer yolunda etkin içsel itici güç olmaktadır. Dışsal faktörler ise, en etkili dışsal faktör bireyin sosyal özgeçmişi olmaktadır. Sosyal özgeçmiş, aile, çevre, eğitim, sosyo-ekonomik olgular vb. faktörler ilerleyen dönemlerde bireylerin kariyer süreci ile ilgili kararlarını etkilemektedir.[24]

2.2.3.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi

Örgütsel kariyer yönetimi, bireysel ve örgütsel kariyer etkinliği artırmak için bilinçli olarak tasarlanmış politika ve uygulamalardan oluşmaktadır. Literatürde açıklanan örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları Schein (1978)'in örgütsel kariyer sistemi kavramı altında toplanmıştır. Bunlar, rasyonellik, nesnellik, katılımcılık ve gelişim odaklı olarak dört kısımdan oluşmaktadır[25]:

- Rasyonellik: Örgütsel kariyer yönetimi, bilgiye ve planlamaya dayanan geleneksel etkiden uzak analitik ve sistematik süreçler kullandığı için rasyoneldir.

- Nesnellik: İşle ilgili, liyakate dayalı karar alma süreci uygulandığı için nesneldir.

---

[23] Abdullah Soysal, "Kariyer Yönetimi ve Planlaması", İsmail Bakan (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde (293-357), Ankara: Gazi Kitabevi, 2014, s.299.

[24] H. Serdar Öge**, İnsan Kaynakları Yönetimi,** 8. Basım, Konya: Eğitim Yayınevi, 2016, s.284.

[25] Asya Pazy, "Sex Differences in Responsiveness to Organizational Career Management", **Human Resource Management,** Cilt.26, Sayı.2 (Yaz 1987), s.244.

- Katılımcı: Bilinçli olarak çalışanların kariyer kararlarına, işyerinde ve işyeri dışındaki bireylerin ihtiyaçlarına odaklandığı için katılımcıdır.

- Gelişim odaklı: Öğrenmeyi desteklediği ve zaman içinde bireyler ve işler arasındaki bağlantıyı sağlayan temel bir unsur olarak görüldüğü için gelişim odaklıdır.

2.2.4. Kariyer Yönetiminin Amaçları

Örgüt içerisinde etkin bir kariyer yönetimi anlayışı oluşturulmak için öncelikli olarak bireyin içerisinde bulunduğu örgütten beklentileri ile örgütün ihtiyaçları uyumlaştırılarak entegre edilmesi gerekmektedir. İşgörenlerin odağını kuruma çekebilmek adına yürütülen kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer gelişimi ve çalışanların motivasyonu arttırmaya yönelik faaliyetler programlanırken sadece mevcut personeli elde tutma amacı güdülmemektedir. Tüm bu faaliyetler, hızla gelişen rekabet ortamına uyum sağlayabilmek amacıyla nitelikli personel alımı ve yetenek yönetimi açısındanda önemli hale gelmektedir.[26]

2.2.5. Kariyer Yönetiminin Faydaları

Kariyer yönetimi faydaları, bireye ve örgüte sağladığı faydalar açısından değerlendirilmektedir.

2.2.5.1. Kariyer Yönetiminin Bireysel Faydaları

Bireysel kariyer yönetimi, bir bireyin mesleki gelişimde ortaya çıkabilecek sorunları önceden tahmin etmesine ve uzun vadeli planlama yapmasına olanak tanıyan bireysel düzeyde stratejiler belirlemesi olarak ifade edilmektedir. Bu stratejilerden bazıları, kariyer yönelimleri, zayıf ve güçlü yönleri, şirket içerisindeki konumu gibi faktörlerin analizini yapmaktır. Bireysel başarıların belgelenmesi elde edilen başarıların kanıtlanması anlamına gelmektedir. Bu sonuçlar ve başarılar iş piyasasında artık yeteri kadar değerli olmamaktadır. Her zaman ve her koşulda yedek bir plan hazırlamak ve

[26] Sait Gürbüz, **İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama,** 1. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017, s.243.

harekete geçmek için hazırlıklı olmak gerekmektedir. Bireylerin, profesyonel ve sosyal açıdan rahat bir statüye sahip olmaları, iyi bir finansal ve zihinsel formda, rahatlık ve denge içerisinde olacakları anlamına gelmektedir.[27]

2.2.5.2. Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları

Kariyer yönetimi, organizasyon için gerekli yetenek havuzunu oluşturmakta ve bu akışı sürekli hale getirmektedir. Yetenek yönetimi politikalarının gerçekleştirilmesine destek sağlamaktadır. Kariyer yönetimi, hem organizasyonel ihtiyaçları hem de çalışanların beklentilerini dikkate alan bir yaklaşım gerektirmektedir.[28]

2.2.6. Kariyer Yönetimi Araçları

Kariyer yönetim araçları, kariyer haritaları, kariyer danışmanlığı, kariyer merkezleri, eğitim ve geliştirme programları, mentorluk ve koçluk, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme kavramlarından oluşmaktadır.

2.2.6.1. Kariyer Haritaları

Bir örgüt içerisinde bir işten başka bir işe ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılmaktadır. Tüm pozisyonları kapsayan, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir organizasyon şemasını oluşturmaktadır. Organizasyon şemasında, pozisyonlar arası geçiş sıralaması ve geçişler için gerekli tecrübe ve yetkinlikler ortaya konulmaktadır.[29]

---

[27] Dorina Goıceanu ve Diğerleri, "Industry 4.0 Competencıes In Romanıa For Career Management", Zuhal Gök Demir ve Mehmet Özer Demir (Ed.), **Career Management In The Age Of Industry 4.0 Traınıng Neeed Analysıs For Industry 4.0 Competencıes** İçinde (137-178), Konya: Eğitim Yayınevi, 2019, s.140-141.

[28] Michael Armstrong, **A Handbook of Human Resource Management Practice,** 10. Basım, London: Kogan Page Business Books, 2006, s.400.

[29] Ayan, s.193.

2.2.6.2. Kariyer Danışmanlığı

Kariyer danışmanlığı, danışmanın birey ve grupla kariyer gelişimleri hakkındaki sorunlarla ilgili konuştuğu danışan ve danışman arasındaki resmi danışma süreci olarak ifade edilmektedir.[30]

Çalışanların mevcut işlerini daha iyi yapmaları ve ileride yapacakları işlerde başarı elde etmeleri açısından kariyer danışmanlığı önem teşkil etmektedir. Bireylerin kariyer danışmanlığı hizmeti alması, bireylerin mevcut yetenekleri ile kariyerlerinde ilerlemesi ve ayrıca yeni yetenek ve yeni tecrübeler kazanmasına olanak tanımaktadır. Kariyer danışmanlığı üç şekilde yapılabilmektedir[31]:

- İlk olarak, yönetici tarafından astına yönelik olarak performans takdir görüşmesi sırasında yapılabilmektedir. Yönetici astına kariyer geliştirmede yeni görevler ve yeni eğitim olanakları hakkında bilgi vermektedir.

- İkinci olarak, genel olarak personel departmanındaki bir kişi tarafından kariyer olanakları değerlendirilmektedir. Kariyer danışmanlığı aracılığı ile kariyer planlama faaliyetlerine yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden haberdar olmaları sağlanmaktadır.

- Üçüncü olarak, kariyer semineri aracılığı ile danışmanlık sağlanabilmektedir.

2.2.6.3. Kariyer Rehberliği

American Heritage Lügat'ına göre rehber, deneyim sahibi, akıllı ve güvenilir bir danışman ve öğretmen olarak tanımlanmaktadır. Rehberlik, rehberlik etmek amacı ile özel olarak seçilmiş kişilerin, kendilerine tavsiyelerde bulunulacak bireylere, kariyerleri ve kariyer gelişimleri konusunda fayda sağlamak amacı ile yönlendirmelerde bulunması süreci olarak ifade edilmektedir. Bu kişiler deneyimli yöneticiler ya da yönetsel yeteneklere sahip bir kişiler olabilmektedir. Kariyer rehberi, rehberlik ettiği bireye,

---

[30] Binnur Yeşilyaprak, "Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığına Giriş", Binnur Yeşilyaprak (Ed.), **Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığı: Kuramdan Uygulamaya** içinde (2-42), Ankara: Pegem Yayıncılık, 2019, s.8.

[31] Şehnaz Uyarer, "Kariyer Yönetimi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,** İstanbul Üniversitesi SBE, 1989, s.44-45.

özellikle özel yetenekler, liderlik, zaman yönetimi ve iletişim gibi konularda tavsiyelerde bulunmaktadır.[32]

2.2.6.4. Kariyer Merkezleri

Kariyer rehberliği ve kariyer danışmanlığının gelişim göstermiş ve kurumsal hale gelmiş biçimini oluşturmaktadır. Kurumsal hale gelmesi ve gelişim göstermesi sebebi ile genellikle büyük örgütlerde yürütümü daha kolay olmaktadır. Kariyer merkezleri, bireylerin kariyer yönetim faaliyetlerinde örgüt içerisinde gerçekleştirilen eğitim ve danışmanlık sağlama hizmetleri olarak ifade edilmektedir. Kariyer merkezlerinin bireyleri şu faydaları sağlamaktadır[33]:

- Organizasyonun içinde ve dışında eğitim ve geliştirme uygulamaları oluşturmak,
- Yetenek ve kabiliyetleri ölçmek amacı ile testler oluşturmak ve bu testleri uygulamak,
- Grup atölyeleri (Workshop) organize etmek,
- Kariyer yolları ve iş gerekleri hakkında bilgi aktarımı aracılığı ile yol göstermek,
- Yazılı olarak okunabilecek malzemeler ortaya koymak, araçlar geliştirmek ve kurslar düzenlemek.

2.2.6.5. Kariyer Patikası (Yolu)

Kariyer yolu, bireyin yaşamı boyunca sahip olduğu iş pozisyonları veya roller dizisi olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, tam olarak gelişme sağlamış bir kariyer yolu, bir pozisyon veya rol listesinden çok daha fazlasını içermelidir. Bu sebeple, kariyer

[32] Bingöl, s.306.
[33] Mehmet A. Çakırer, **Yetenek Pazarlama ve İş Bulma Sanatı,** 2. Basım, Bursa: Ekin Yayıncılık, 2013, s.10.

yollarını oluştururken, hangi pozisyonları dahil edeceğinizden çok, hangi sırayla dahil edileceğini düşünmek gerekmektedir. Kariyer yolları beş temel bileşeni kapsamaktadır[34]:

- Sıralı bir pozisyon veya rol listesi olması gerekmektedir. Bunlar tipik olarak bir diyagramda görüntülenerek ve her bir konumu veya rolü görselleştirmeyi basit hale getirmektedir. Her pozisyonun veya rolün kısa bir açıklamasını sağlamaktadır.

- Her kariyer aşamasında gerekli veya önerilen niteliklerden oluşmaktadır. Örneğin, eğitim, öğretim, deneyim, lisans ve sertifika gereksinimleri vb.

- Kariyer yolu sürecince, her kariyer aşamasıyla ilişkili önemli ve gelişme sağlanmış deneyimler olarak ifade edilmektedir. Bunlar, örneğin, bir kişiyi bir sonraki yol için hazırlayan resmi eğitim kursları, zorlama görevler ve iş başı deneyimlerini kapsamaktadır.

- Her kariyer aşamasında veya her bir önemli gelişim gösterilen deneyim aracılığıyla kazanılan, güçlendirilen veya gerekli olan yetkinlikler hakkında bilgilendirme sağlanmaktadır.

- Destek sağlayan örgütün önemli olarak nitelendirdiği kariyer başarısı faktörlerine bakış açısı ve bu faktörlerin yönetimi hakkında bilgilendirme yapmak şeklinde ifade edilmektedir.

2.2.6.6. Eğitim ve Geliştirme Programları

Kariyer eğitim programları, eğitimin başlangıç kısmı, bireylerin mesleki gelişim düzeyleri ve eğitim gereksinimleri üzerine oluşmaktadır. Eğitimin gelişim kısmında, eğitim için uygun öğrenme şekilleri, eğitim materyalleri belirlenmekte ve ilerleyen dönemlerde değişen ihtiyaçları karşılayabilmek esas alınmaktadır. Programın son aşamasında, eğitim programı sonrası istenilen amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı önceden ortaya konmuş başarı kriterleri ile analiz edilmekte ve elde edilen sonuçlar üzerinden

[34] Gary W. Carter, Kevin W. Cook ve David W. Dorsey, **Career Paths Charting Courses to Success for Organizations and Their Employees**, 1. Basım, UK: Wiley-Blackwell Publishing, 2009, s.2.

değişiklik yapılan programlar olarak ifade edilmektedir. Eğitim programlarını geliştirme ve uygulama süreci yedi aşamadan oluşmaktadır.[35]

1. Aşama: Hedef grubu belirleme.

2. Aşama: Belirlenen grubun eğitim gereksinimlerinin ortaya konması.

3. Aşama: Eğitim programının amaçlarını ortaya koyma.

4. Aşama: Eğitim programının sunuluş yöntemini belirleme.

5. Aşama: Programın içeriğini düzenlemek.

6. Aşama: Eğitim programını uygulama.

7. Aşama: Eğitim programını değerlendirme.

2.2.6.7. Mentorluk ve Koçluk

Mentorluk, Yunan mitolojisinde oğlu Telemachus'un gelişimine rehberlik ettiği Odysseus'un arkadaşı Mentor'a kadar uzanan eski bir uygulamadır. İlerleyen dönemlerde mentorluk, dünya çapında bireylerin ve kuruluşların gelişiminde önemli bir rol oynamıştır. Günümüzde, mentorluğun uygulanma şekli ve önem derecesinde değişim görülmektedir. Mentorluk, genellikle mentorun danışana rehberlik, tavsiye, destek ve geri bildirim sağladığı deneyimli bir kişi ile daha az deneyimli bir kişi arasında bir ilişki olarak tanımlanmaktadır. Mentorluk, yeni çalışanların örgüt kültürünü öğrenmesine, çalışanların kişisel ve kariyer gelişimine fayda sağlamaktadır. Mentorluk, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmasına, yeni nesil liderlerin ortaya çıkmasına ve öğrenme odaklı rehberlik programlarının oluşmasına katkı sağlamaktadır. [36]

Mentorluk, örgütlerin bünyesindeki deneyimli bireylerden ya da dışardan örgütlere gönüllü katılım sağlayan bireylerin, örgüt üyelerine yönelik; sosyal ve duygusal

---

[35] Zeynep Hamamcı, "Kariyer Gelişim Programları", Binnur Yeşilyaprak (Ed.), **Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığı: Kuramdan Uygulamaya** içinde (362-405), Ankara: Pegem Yayıncılık, 2019, s.366.

[36] Michael J. Marquardt ve Peter Loan, **The Manager as Mentor,** 1. Basım, ABD: Praeger Publishers**,** 2006, s.3-4.

destek sağlama, gönüllü danışmanlık, ideal ilişki ağı oluşturabilmek, kendi kendilerine liderlik edebilmeleri amacıyla örgüt üyelerine rol model olmak, sorunlara takım olarak çözüm aramak, gönüllü arkadaşlık ilişkileri geliştirerek bireylerin özgüvenlerinin gelişimine katkı sağlamak, örgüt içi ilişkileri incelemek ve objektif biçimde denetlemek vb. faaliyetleride kapsamaktadır.[37]

Mentorluk, gelişimsel yönelimli kişilerarası bir ilişki olarak tanımlanmaktadır. Daha deneyimli bir birey (mentor) ve daha az deneyimli bir birey arasındaki ilişkiyi yansıtmaktadır. Deneyimli girişimciler daha az deneyimli girişimciler ile mentorluk faaliyetlerinde bulunmaktadır.[38]

Koçluk, belirli bir hedefe ulaştırma amacı güdülerek eğitimler vasıtası ile bireyleri belirli bir hedefe hazırlama tekniği olarak ifade edilmektedir. Bireyler eğitimde sunulanları öğreninceye kadar devam etmektedir. Yöneticilere hedef belirleme, çalışanlar ile ilgili konularda doğru adımlar atabilmeleri yönünde yardımcı olmaktadır. Koçlar yöneticilerin özel kariyer danışmanı olarak da nitelendirilebilmektedir.[39]

Mentor, bir koç değildir ve bireylere yalnızca ihtiyaçları ve zayıflık yönleri hakkında tavsiyede bulunmaktadır. Mentor, gerektiğinde başka uzmanlardan yardım alabilmektedir. Mentorluk faaliyetleri gereği rapor verme sorumluluğu devam etmektedir.[40]

2.2.6.8. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, bireyin öncede ortaya konmuş bir plan ve programda belirlenen sürelere göre mevcut yaptığı işle ilgili olarak, farklı faaliyetlere yönelmesi ve bunları sistematik bir biçimde yapması olarak ifade edilmektedir.[41]

---

37 İbrahim Çankaya, "Model Of Unıversıty Mentor Education", **Education Sciences,** Cilt.4, Sayı.1 (Şubat 2009), s.117.

38 Omonigho Simon Umukoro ve David Efevogho Okurame, "Role of Mentoring in Career Adaptability and Ambiguity Tolerance of Potential Nigerian Entrepreneurs: The Moderating Effect Of Age", **Journal of Global Entrepreneurship Research,** Cilt.8, Sayı.33 (Kasım 2018), s.3.

39 Edip Örücü, **Modern İşletmecilik,** 10. Basım, Bursa: Dora Yayıncılık, 2015, s.353.

40 Marius Meyer (Ed.), **Wisdom From HR Mentors,** Randburg: Knowres Publishing, 2011, s.6.

41 Ayan, s.195.

Tablo 2.1: İş Rotasyonu Avantaj ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
• Katılımcıların iş tatmini ve iş becerilerini geliştirmek.	• Katılımcıların iş yükünü arttırmak.
• Bireylerin daha hızlı yükselmesini ve ücret artışını sağlamak.	Sürekli iş değişikliği sebebi ile eğitilen kişinin stres ve kaygı düzeyini arttırmak.
• Organizasyonların içerisindeki iletişimi güçlendirmek.	Görevlerin çoğalması nedeni ile katılımcıların yaşam kalitesini düşürmek.
• Yeni yetenekler geliştirilmesini sağlamak.	Katılımcıların hata yapma oranı ve gelişim masrafları artmak.

Kaynak: V. S. P. Rao, **Human Resource Management: Text and Cases,** 3. Basım, New Delhi: Excel Books, 2010, s.251.

2.2.6.9. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, işin kapsadığı sorumluluk, tanınma ve başarı imkanı gibi unsurlar ile işin temeline ilişkin farklı yetenekler, görevin kimliği ve anlamlılığı, özerklik gibi niteliklerin geliştirilmesini ifade etmektedir. Gelişme gereksinimi yüksek olan bireylerde iş zenginleştirme stresi azaltıcı bir etmen olmaktadır.[42]

İş Zenginleştirme, işe dair basit görevler üstlenildiği takdirde çalışanların sıkılmasına neden olmakta ve motivasyonunlarını düşürmektedir. Bu sebeple, Frederick Herzberg tarafından 1966 yılında işçiye işi üzerinde daha fazla yetki ve kontrol sağlayan iş zenginleştirmeyi kavramı geliştirilmiştir. İş zenginleştirme, çalışanın kendi çalışma faaliyetlerini planlamasına, programlamasına ve incelemesine olanak tanımaktadır. İş zenginleştirme; başarı, sorumluluk, tanınma, büyüme ve gelişme gibi yüksek düzey motivasyon faktörlerini işe dahil etmektedir.[43]

[42] İnayet Aydın, **İş Yaşamında Stres,** 4. Basım, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2016, s.158-159

[43] Gene Burton ve Manab Thakur, **Management Today: Principles And Practice,** 9. Basım, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing, 2006, s.288.

2.2.7. İşletmelerde Kariyer Yönetim Süreci

İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde ilk sırayı istihdam almaktadır. İstihdamın kapsadığı alt işlevler ise personel seçme ve personel planlamadan oluşmaktadır. İstihdam sonrası diğer bir fonksiyonu ise geliştirmedir. Geliştirme alt işlevleri ise bireysel ve kurumsal başarıyı değerlendirme, hizmet içi eğitim, kariyer geliştirme ve sosyalizasyon faaliyetlerinden oluşmaktadır. Üçüncü fonksiyonu ise ücretlemeden oluşmaktadır. Ücretleme alt fonksiyonları ise iş değerleme, ücret belirleme ve sosyal yardımlardan oluşmaktadır. Dördüncü fonksiyonu ise bütünleştirmedir. Bütünleştirme alt işlevleri iş güvenliği, toplu sözleşmeler ve sendikalardan oluşmaktadır.[44]

2.2.7.1. Seçme ve Yerleştirme

Seçme ve yerleştirme süreci, insan kaynağının bulma süreci ile başlamaktadır. İnsan kaynağı planlaması sonucu ortaya çıkan personel ihtiyacını karşılamak için ihtiyaç duyulan pozisyonlara uygun beceri ve yetkinliklere sahip bireyleri işletmeye çekmek amacıyla yürütülen faaliyetlerden oluşmaktadır. Örgütün personel arama sürecini örgütün içinde bulunduğu koşullar ve amaçlar belirlemektedir. Bu amaçlara uygun personel sayısı ve personellerin niteliği insan kaynağı planlarıyla belirlenmektedir. İnsan kaynağının niteliğine ilişkin bilgiler ise iş analizleri, iş tanımları ve iş gerekleri formlarından elde edilen bilgilerle belirlenmektedir. Başvurular sonucu yöneticilerin içlerinden seçim yapabileceği bir aday havuzunun ortaya çıkması ile arama faaliyeti sona ermektedir.[45]

2.2.7.2. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, bireylerin yaşamları boyunca devam eden bir süreci ifade etmektedir. Başaran (1999)'a göre eğitim, bilim, kültür, hizmet, kurum ve kazanım şeklinde

---

[44] Murat Özdemir, **Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi,** 2. Basım, Ankara: Anı Yayıncılık, 2020, s.4.

[45] Nuri Toptop ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 4. Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2010, s.126.

tanımlanmaktadır. Eğitim kavramını kullanan bireylerin kullanım amacını belirlemesinin iletişimi kolaylaştıracağını ifade etmektedir.[46]

Kariyer sistemine sahip olan örgütlerde, personelin üst pozisyona terfi edebilmesi için alt pozisyonun görev ve sorumluluklarını yerine getirmiş ve üst pozisyonun görev ve sorumluluklarına yönelik niteliklere sahip olması gerekmektedir. İşletmedeki her pozisyon için eğitim verilmesi fırsat eşitliğini sağlamaktadır. Açılan her pozisyon için pozisyona uygun nitelikli personeller içinden hızlı bir şekilde seçme ve yerleştirme olanağı sağlamaktadır. Eğitimler "hizmet içi eğitim" şeklinde verilebileceği gibi işletmenin eğitim kurumu görevi üstlenmesiyle şirket içinde eğitim verilmesi yoluyla da mümkün olmaktadır. John Peters'e göre işletmeler, mevcut personellerini uzmanlık alacakları işletme dışı eğitimlere göndermek yerine kendi "öğrenen örgütlerini" oluşturmalıdırlar. İşletme dışında öğrenilenlerin %20'si kullanılırken, işletme içinde öğrenilenlerin %80'i kullanılmaktadır.[47]

Eğitim ve Gelişim Planı, eğitim ve gelişim planı geliştirilecek alanları, eğitim tekniklerini, eğitim programlarını, eğitim sürelerini, eğiticilerin ve katılımcıların sayısını, işletme çalışanlarının eğitiminde, geliştirilecek yeni kursları veya mevcut kurslardaki değişiklikleri, maliyet fayda analizini kapsamaktadır.[48]

2.2.7.3. Performans Yönetimi

Performans değerlendirme, çalışanların bireysel başarılarını ve belirli zaman diliminde gerçekleştirdikleri davranışları değerlendirme ve ölçme sürecini ifade etmektedir. Yönetim faaliyetlerinin etkin şekilde yürütülebilmesinde performans değerlendirmenin önemi artmaktadır. Çalışanı motive eden unsurların bilinmesi ve bu yönde çalışmalar yapılması çalışanın örgüte bağlılığını sağlamakta ve çalışanın verimliliğini arttırmaktadır. Modern performans yönetimi geleneksel kariyer yönetimi anlayışını reddetmektedir. Kurum içinde oluşturulan kariyer yönetim sisteminin etkin hale gelmesi için, kurum içinde üstün performans gösteren çalışanlar belirlenerek,

---

[46] Ali E. Alaç, "Kamu ve Özel Sektörde Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesi", Ali E. Alaç (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme** içinde (11-17), Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2014, s.12.

[47] Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 5. Basım, Ankara: Gazi Kitabevi, 2004, s.202.

[48] Subba Rao, **Human Resource Management: İncluding Skill Development,** 2. Basım, Mumbai: Himalaya Publishing House, 2009, s.41.

çalışanın bireysel istekleri ile örgütün hedeflerinin ortak bir noktada birleştirilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme sistemi, gelecekteki kariyer planlamalarında çalışanların bulunacağı görevleri ortaya koymanın ötesinde çalışanların performans değerlendirme sistemine geri bildirimlerde bulunması, örgütün vizyonuna katkı sağlaması ve organizasyonun sürekliliğini sağlaması açısındanda önem arz etmektedir.[49]

2.2.7.4. Ücret Yönetimi

Çalışanlara hangi zaman aralıklarında, hangi kriterlere göre ne kadar ücret ödeneceği ücret yönetimin konusunu oluşturmaktadır. Ücret yönetimi, iş analizlerinden elde edilen verilerle yapılan iş değerleme sonuçlarına dayanmaktadır. Kariyer yönetiminin önemli uygulamalarında olan terfi sistemi yoluyla çalışanların mevcut pozisyonları ve ücretleri değişim göstermektedir. İşletmenin kariyer planlamasının başarılı olabilmesi amacıyla etkin bir ücret yönetimi sistemi oluşturulmalıdır.[50]

Ücret sisteminin etkinliğinin sağlanması için işveren ve çalışanın beklentilerini ve isteklerini karşılayan bir ücret sistemi kurulması ve yürütümünün sağlanması gerekmektedir. İşletmenin amaçlarının ve hedeflerinin gerçekleşebilmesi iyi hazırlanmış bir ücret sisteminin önemini ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin ücret sistemini tasarlayıp etkili hale getirmesi oldukça zor bir süreci oluşturmaktadır. Ücret yönetiminin en önemli amacı çalışanların motivasyon düzeylerini arttırmaktır. Bu amaçla, kariyer yönetimi, eğitim, performans değerlendirme gibi insan kaynakları faaliyetleri işletme içindeki bazı çalışanlar için önem arz ederken ücret yönetimi tüm çalışanların ilgilendiği faaliyetlerden biri olmaktadır.[51]

2.2.7.5. Terfi

Terfi, çalışanın yetki, sorumluluk ve ücretlendirme bakımından mevcut bulunduğu kıdem ve konumdan daha üst seviyede bir konuma getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Özellikle kariyer planlama sürecinde terfi sistemi özendirici bir

---

[49] Hüseyin Koca, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 2. Basım, İstanbul: Kum Saati Yayınları, 2010, s.207-208.

[50] Cemal Gündoğdu ve Özgür Karataş, "İnsan Kaynaklarında Kariyer Planlama ve Ücret Yönetimi", **E-Journal of New World Sciences Academy,** Cilt.5, Sayı.4 (Mayıs 2010), s.613-614

[51] Serap Benligiray, **Ücret Yönetimi,** 1. Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık, s.13-14.

uygulama olmaktadır. İşletmenin ihtiyacı olan insan kaynağını sağlamak ve yeni yeteneklerin şirket bünyesine dahil edilmesi kolay olmamaktadır. Örgüt içindeki mevcut personel işletme içi prosedürler yoluyla terfi ettirilmekte ve yeni yetenekler şirketin geleceğine yön vermesi açısından değerlendirilmektedir. Kariyer planlama, terfi dışında eğitimde fırsat eşitliği, adil ücret ilkesi, terfiye uygun eğitim hakkı stratejilerini içermektedir.[52]

2.2.7.6. Transfer ve Yerleştirme

Transfer ve yer değiştirme, çalışanın başka bir yerdeki göreve mevcut pozisyonunda kalarak veya aynı işyerinde aynı iş ailesinden benzer niteliklere sahip başka bir işe atanması olarak ifade edilmektedir.[53]

2.2.7.7. Emeklilik

Emeklilik kurumu, 20. yüzyılın ortalarına dayanan yeni bir olgudur. Çoğu sanayileşmiş ülkeyi karakterize eder, ancak birçok gelişmekte olan ülke henüz emekliliği kurumsallaştırmamıştır. Gelişmiş ülkelerde emekliliğin kurumsallaştırılması, nispeten kısa bir yaş aralığında olmaktadır. Farklı ülkelerdeki yaygın emekli maaşı ve yaşlılık güvenliği düzenlemelerine bağlı olarak, çoğu kişi artık iş gücünden kalıcı olarak 55 ile 65 yaşları arasında ayrılmaktadır.[54]

Genellikle 65 yaşından sonra başlayan emeklilik dönemi bireyin çalışma yaşamının sonlanması ile ilgili hazırlık sürecini ifade etmektedir. Bu dönem çalışanın üretkenliğinin ve yaratıcılık kapasitesinin sonlandığı bir dönemdir. Bu dönemin verimli olarak geçirilebilmesi için yaşamın tatmin edilmesi gerekmektedir. Emeklilik dönemi kariyer aşamalarından çekilme aşaması ile aynı süreçte olmaktadır.[55]

---

[52] Serkan Bayraktaroğlu ve Erhan Atay, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi,** 1. Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2016, s.252.

[53] M. Şerif Şimşek , "Örgütlerde Kariyer Yönetimi", M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik (Ed.), **Kariyer Yönetimi** içinde (27-88), Ankara: Gazi Kitabevi, 2004, s.60.

[54] Maximiliane E. Szanovaez, "Contexts And Pathways: Retirement as Institution, Process, and Experience", Gary A. Adams ve Terry A. Beehr (Ed.), **Retirement Reasons, Processes, and Results** İçinde (6-53), New York: Springer Publishing, 2003, s.7.

[55] Leyla Baysak Eroğlu, "Kariyer Planlaması ve Uygulamadan Örnekler", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez**i, Marmara Üniversitesi SBE, 1995), s.54.

Çalışma süresinin önemli olduğu sözleşme türleri arasında; kısa süreli çalışma, kısmı süreli çalışma ve emekliliğe aşamalı geçiş kariyere ara verme olarak değerlendirilmektedir.[56]

2.2.8. Kariyer Yönetimini Etkileyen Faktörler

Kariyer yönetiminde etkili olan temel faktörler üç aşamadan oluşmaktadır. Bu temel faktörler ilk olarak çalışanın etkisi, ikinci olarak yöneticilerin etkisi ve üçüncü olarak ise insan kaynakları departmanının etkisi olarak belirtilmektedir[57].

- Çalışanın Etkisi: Çalışanın kariyer gelişimini başarılı sürdürebilmesi, kariyer planlaması ve kariyer yönetimine yönelik görevleri üstlenmesi ile olmaktadır.

- Yöneticilerin Etkilisi: Kariyer planlarını yapan çalışanlar çoğu zaman yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Yöneticilerin buradaki fonksiyonu çalışanların doğru kararlar almasına yardımcı olmak ve onları eğitim ve kurumdaki boş pozisyonlar konusunda bilgilendirmektir.

- İnsan Kaynakları Departmanının Etkisi: İşletme içerisinde insan kaynakları departmanı büyük önem arz etmektedir. Çalışanların beceri ve yetkinliklerine göre çalışmalar yaparak çalışanları eğitim ve geliştirme aşamasında desteklemektedir.

2.2.9. Kariyer Yönetiminde Roller

Kariyer Yönetiminde roller, çalışanın rolleri ve işverenin rolleri olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır[58].

- Çalışanın Rolü: Çalışan bireysel kariyerini kendisi yönetmeyi üstlenmesi, ilgi duyduğu faaliyetler ile kariyer ilerleyişini sağlayacak araçları araştırıp bulması, motivasyonunu ve iş tatmin düzeyini arttıracak unsurları kendisinin

---

[56] Tokol, s.201.

[57] Mehmet Akif Özer ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 1. Basım, Ankara: Gazi Kitabevi, 2017, s.169-170.

[58] Gary Dessler**, İnsan Kaynakları Yönetimi,** İrge Şener ve Melisa Erdilek Karabay (çev.), Ankara: Palme Yayıncılık, 2019, s.310-311.

değerlendirerek adım atması gerekmektedir. Bireyler kariyer planlama faaliyetlerinde güçlü ve zayıf yönlerini, iş olanakları ve tehditlerle birlikte analiz etmektedir. Bireysel ilgi alanları, yeteneklerine ve yetkinliklerine uygun kafasında idealize ettiği ideal meslek ve kariyeri seçmek istemektedir.

- İşverenin Rolü: Yönetici performansla performans değerleme sonuçlarına ilk uygun geri bildirimde bulunarak zamanında iletmektedir. Çalışanlarına karşı mentor görevi üstlenerek çalışanın kariyer gelişimine katkı sağlayacak görevler verilerek görüşmeler yapmaktadır. Çalışanlara kariyer fırsatları sağlama, kariyer planlarını değerlendirme, kariyer gelişim süreçlerine destek olma, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine teşvik etme ve yükselme olanağı sağlama görevi üstlenmektedir.

2.2.10. Kariyer Yönetim Modelleri

Kariyer yönetimi, örgütte çalışanlar ile örgüt açısından önem arz etmektedir. Kariyer yönetim modelleri akademik model, kulüp model, futbol takımı modeli ve kale modelinden oluşmaktadır.

2.2.10.1. Akademik Model

Bireylerin kariyerlerinin başlangıcından sonuna kadar aynı aynı örgütte faaliyetlerde bulunması olarak ifade edilmektedir. Birey, kurumun en alt basamağından başlar ve kariyerindeki tüm basamakları yine aynı kurumda sürdürmektedir. Bu modelde, kariyer gelişiminin tüm süreçleri örgüt içerisinde gerçekleşmektedir. Eğitim, geliştirme, terfi ve emeklilik vb. tüm faaliyetler örgüt içerisinde olmaktadır. Bu yönü ile akademik model dışa kapalı bir model olmaktadır.[59]

2.2.10.2. Kulüp Modeli

Kulüp modeli, bireyler kariyerlerinin ilk basamağı ile başlar ancak gelişme mevcut ilerleyişe göre değil, gelişim çalışanların görev süreleri ve kıdemlerine bağlı olarak belirlenmektedir. Akademik modelde olduğu gibi dışa kapalı bir model özelliği

[59] Öge, s.297.

göstermektedir. Örgütün tüm çalışanları üzerinde odaklanılmıştır ancak asıl hedef kıdemli çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri olmaktadır.[60]

2.2.10.3. Takım Modeli

Takım kariyer modeli, bireyin kariyer gelişiminde devamlılığı sağlamayı amaçlar ve takımın tamamının performans seviyesini arttırmayı amaçlamaktadır. Takım üyeleri arasında ortak amaçlara yönlendirme yoluyla uyum sağlanmaktadır. Takım üyeleri elde ettikleri bu başarı ile kariyer gelişimlerini sürdürmektedir.[61]

2.2.10.4. Kale Modeli

İşletme içinde ve işletme dışında yoğun bir rekabet hakim olmaktadır. İşletmeler kale örülmüş gibi kendilerini korumaya almaktadırlar. Bu koruma çalışan maliyetlerinin azaltılması yoluyla sağlanmaktadır. Her çalışan kendi bilgi ve becerilerini yenileyerek pozisyonunu korumaktadır. Bunun yanında çalışma arkadaşlarının yeri ve pozisyonunuda gözetmektedir. Koruma gerçekleşmediği takdirde dışarıdan yeni yetenekler gelerek mevcut pozisyonları elde etmektedir.[62]

2.3. KARİYER PLANLAMA KAVRAMI

Kariyer planlaması, çalışanların bilgi, beceri ve güdülenmesini sağlayarak, örgüt içindeki ilerleyişini ve kariyer basamaklarının belirlenmesini kapsamaktadır.[63]

2.3.1. Kariyer Planlama Tanımı

Kariyer planlaması bireylerin, sorumlulukların, tercihlerin ve sonuçların farkına varması; kariyerle ilgili hedefleri belirlemesi, disiplinli şekilde çalışması, eğitim ve gelişim faaliyetlerine dayalı tecrübelerden oluşan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Kariyer hedefine ulaşabilmek için yön, süre ve izlenecek yol belirlenmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde kariyer planlama, kişinin kendi çalışma hayatını anlamak ve kontrol

---

60 Şimşek, s.67.

61 Adnan Akın, "Takım Kariyer Modeli" ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Cilt.0, Sayı.25 (Şubat 2005), s.7.

62 Güney, s.170-171.

63 Aysen Tokol, **Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler,** 7. Basım, Bursa: Dora Yayıncılık, 2017, s.237.

etmeye çalışmak için yaptığı bir faaliyet olmaktadır. Birey bu faaliyetleri yürütürken örgüt içindeki ve dışındaki danışmanlardan yardım alabilmektedir. Kariyer planlaması başarıyla sürdürülürse, birey ne istediği tam olarak ortaya koymuş olur ve hedefleri daha ulaşılabilir hale gelmektedir.[64]

2.3.2. Kariyer Planlamanın Önemi

İnsan kaynakları alanında yeni uygulamalar ve araştırmalar yapılmaktadır. Kariyer kavramına yönelik yapılan araştırmalarda kariyer planlamaya geniş bir yer verildiği görülmektedir. Kariyer planlama kariyer yolunda ilerlemeyi sağlayan önemli bir araç olarak görülmektedir. Kariyer planlama, bireylerin ve örgütlerin kariyer yolunu belirlerken geleceğe yönelik hedeflerini zihninde canlandırmasını sağlamaktadır. Geleceğe yönelik bu hedefleri daha net bir biçimde ortaya koyabilmelerine olanak tanımaktadır. Etkin bir plan yapılabilmesi, kişilerin ihtiyaçları ile örgütün ihtiyaçlarını bütünleştirerek örgütlere ve bireylere uygun bir plan ortaya koymayı sağlamaktadır. Başarıya ulaşmayı sağlayacak bir kariyer planı, bireylerin ihtiyaçları ve önerileri ile örgütün ihtiyaçları ve önerilerinin objektif bir biçimde ortaya konması ve doğru bir şekilde anlamlandırabilmenin sağlanabilmesi, bu gerçekliklerin artı ve eksi yönlerinin analizinin sağlanması ve bu çalışmalar üzerine kısa ve uzun dönemli eylem planlarından oluşan yazılı bir düzenlemenin ortaya konulması yoluyla sağlanmaktadır. Son yıllarda insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde değişimler ve dönüşümler yaşanmaktadır. Örgüt içinde dikey örgütlenme yerini yatay örgütlenmelere bırakmaktadır. Esnek ve akıcı yapılanmalar, teknoloji ve bilgi sistemleri, yeniden yapılanma ve küresel değişimler insan kaynakları yönetimi alanında yeniliklerin ortaya konulmasını sağlamaktadır.[65]

Kariyer planlamasında bireylerin sorumluluk düzeylerinin oranı yüksek olmaktadır. İşletmeler organizasyondan organizasyona değişiklik gösteren mesleki danışmanlık ve çalışma grupları aracılığıyla, bireylerin becerilerini keşfetmelerine ve organizasyon içindeki ve dışındaki kariyer fırsatlarını değerlendirmelerine imkan sağlamaktadır. Kariyer planlaması adımları organizasyondan organizasyona farklılık

---

64 Werner ve Desimone, s.386.

65 Sibel Gök, **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2006, s.44-45.

göstermektedir. Bunun yanında kariyer planlamanın normal şartlardaki birçok işletmede uygulanan 5 temel adımı şöyle ifade edilmektedir[66]:

- Kendini Değerlendirme: Çalışanların becerilerinin ilgi alanlarının ve isteklerinin tam olarak belirlenmesi ve raporlanması.

- Kariyerlerle İlgili Kişisel Amaçların Saptanması: Amaçların değiştirilebilir olması ve revize edilebilmesi önemlidir.

- İşin Gereklerinin Belirlenmesi: Çalışanın işi ve görevleri ile ilgili gereklilikleri yerine getirebilmesi için alması gereken eğitimlerin araştırılması.

- Saptanan Amaçlara Ulaşmak İçin gerekli Eğitim Alınması: Çalışan kendi eğitimini kendisi devam ettirebilmektedir.

- Kişisel ve Mesleki Amaçlarla Geliştirme Konusundaki Etkinliklerin Birleşmesi: Kariyer planlama sürecinin en son aşamasıdır. Bireysel ve işle ilgili amaçları gerçekleştirmek için sarf edilen uğraşlar arasında bütünlük sağlayabilmek için personele yardım edilmektedir.

2.3.3. Kariyer Planlamasının Amaçları

Kariyer planlaması, çalışanların potansiyellerini ve bireysel isteklerini örgütsel ihtiyaçlar ve fırsatlarla bütünleştirmeyi amaçlamaktadır. Kariyer planlama, işe uygun niteliklere sahip personelleri, doğru zamanda işletmeye çekme olanağı sağlamaktadır. Özellikle, kariyerde ilerlemek, kariyer yolunu değiştirmek veya mevcut pozisyonda kalmak için alınacak eğitimleri ve nasıl gelişim gösterileceğini ortaya koymaktadır. Kariyer planlaması ile gelecekteki ihtiyaçların belirlenmesi, fırsatların ortaya konması ve motivasyon düşüklüğünün giderilmesi amaçlanmaktadır. Kariyer planlamasının temel amaçları şunlardır[67]:

---

66 Margaret Palmer ve Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları,** 1. Basım, İstanbul: Rota Yayıncılık, 1993, s.134-135.

67 A. M. Sarma, **Personnel and Human Resource Management,** 6. Basım, Mumbai: Himalaya Publishing House, 2009, s.161.

- Doğru insanı, uygun işte ve uygun zamanda değerlendirmek
- Çalışanları piyasadaki rakiplerden korumak
- Sorumlulukları yüksek çalışanlara yeterli kariyer imkanlarını sağlamak.
- İşletmenin çalışanları elde tutma programını güçlendirmek.

2.3.4. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlama

Kariyer planlama bireysel kariyer planlama ve örgütsel kariyer olarak iyi açıdan değerlendirilmektedir.

2.3.4.1. Bireysel Kariyer Planlama

Bireylerin sahip oldukları yeteneklerine karşı farkındalık kazanarak kariyer hedeflerini belirlemesi gerekmektedir. Hedeflerin belirlenmesi ile çalışan işinde gelişim ve ilerleme imkânları bulmaya çalışmaktadır. Bu aşamadan sonra bireyler gelişim sağlayabileceği gibi bir platoda yatay olarak ilerleyebilir ya da inmeye başlayabilmektedir.[68]

2.3.4.2. Örgütsel Kariyer Planlama

Bireylerin kariyer hedefleri ve kariyer fırsatlarının işletmenin kariyer amaçları ile uyumlu hale getirilerek işletmenin ileride gereksinim duyacağı işgören ihtiyacının belirlenmesi, işgörenin geliştirilerek çalışanın örgüt içinde ilerleyişini planlama süreci olarak ifade edilmektedir.[69]

Örgütsel kariyer planlaması, teknolojinin hızla gelişimi, insanların sürekli artan ihtiyaçları, değerler ve beklentilerdeki değişim, örgütün büyüklüğündeki artış, karmaşıklık ve farklılaşan fırsatların sayısından dolayı önem kazanmıştır.[70]

---

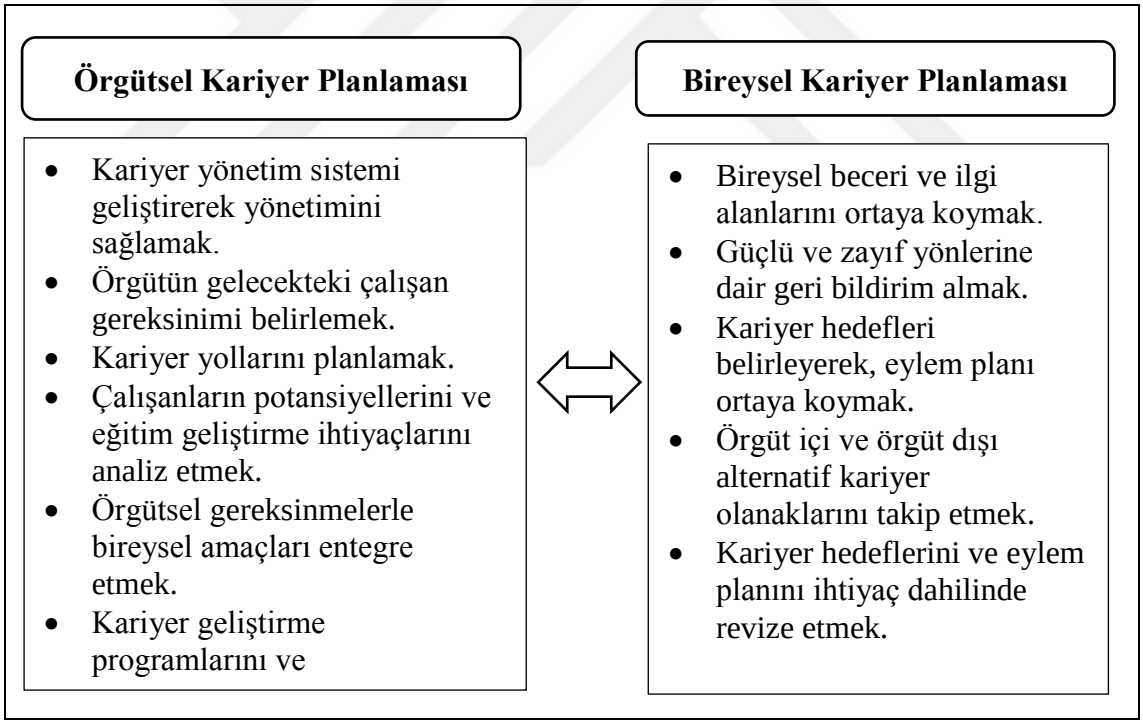
[68] Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, **İşletme,** 8. Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2011, s.339.
[69] Hakan Koç ve Melih Topaloğlu, **İşletmeciler için Yönetim Bilimi: Temel Kavramlar, Kuram ve İlkeler,** 2. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2012, s.298.
[70] C. B. Mamoria ve S. V. Gankar, **Textbook of Human Resource Management,** 2. Basım, Mumbai: Himalaya Publishing House, 2009, s.160.

Örgütsel kariyer planlama üç aşamadan oluşmaktadır[71].

- Örgütsel Analiz: Bu aşama mevcut insan potansiyelinin ortaya konduğu aşamadır. Örgütün stratejilerine analiz edilerek, örgüt ileride nerede olmak istiyor ve bunun için hangi yetkinlik ve beceriye sahip personelle bunları yapabileceği belirlenmektedir.

- Performans Değerlendirme: Performans değerlendirme sonuçları baz alınarak bireylerin ilerleyişlerinin nasıl ve ne yönde olacağı konusunda analiz yapılmaktadır.

- Hareket Planlaması: Performans değerlendirme sürecinde elde edilen veriler üzerinden kariyer hedefleri ve kariyer geliştirme amacı ile bir hareket planı ortaya konulmaktadır.



Şekil 2.2: Bireysel ve Örgütsel Açıdan Kariyer Planlaması

Kaynak: Sait Gürbüz, **İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama,** 1. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017, s.247.

[71] Çetin, Dinç ve Arslan, s.138-139.

2.3.5. Kariyer Planlama Aşamaları

Kariyer planlama 2 aşamada değerlendirilmektedir. İlk aşama, bireyin kariyer gelişimini planlayan bireysel kariyer planlama aşaması; ikinci aşama ise, bireyin organizasyon içerisinde gelecekteki konumunu ve işindeki gelişimini ifade eden örgütsel planlama aşaması olarak belirtilmektedir. Kariyer planlaması aşamaları şu şekilde ifade edilmektedir[72]:

- Çalışanların bireysel becerilerini, ilgilendiği alanlar, zayıf ve güçlü yönlerini analiz etmesi,
- Örgütün içerisindeki ve dışarısındaki fırsatları belirlenmesi,
- Hedeflerin belirlenmesi ve hedeflerin karara bağlanması,
- Planın oluşturulması ve uygulamaya geçirilmesi.

2.3.6. Kariyer Planlamada Yapılması Gerekenler

Başarılı bir kariyer planlama süreci yürütülebilmesi için bireylerin ve örgütlerin izlemesi gereken adımları şöyledir[73]:

- Kişisel bir profilin hazırlanması,
- Uzun vadeli kişisel ve profesyonel hedeflerin geliştirilmesi,
- Mevcut çevrenin, tehditlerinin ve fırsatlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Şirket içinde ve dışında tahmin ve öngörüde bulunmak; tehdit ve fırsatların belirlenmesi,

---

[72] Aydın Yılmazer, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar,** 1. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2000, s.175.

[73] Heinz Weihrich, "Strategic Career Management: A Missing Link In Management By Objectives", **Human Resource Management,** Cilt.21, Sayı.2 (Yaz 1982), s.60.

- Kişisel güçlü ve zayıf yönlerin analizi,
- Stratejik kariyer alternatiflerinin geliştirilmesi,
- Stratejilerin tutarlılığının test edilmesi ve kariyer hedeflerinin yeniden değerlendirilmesi,
- Alternatifler arasından değerlendirme ve seçim yapma,
- Kısa vadeli hedeflerin ve eylem planlarının geliştirilmesi,
- Acil durum planlarının geliştirilmesi,
- Kariyer planının uygulanması,
- İlerlemeyi takip etme.

2.3.7. Kariyer Planlamasının Olumlu ve Olumsuz Etkileri

Kariyer planlanmasının bireye olumlu etkileri, terfi ve yükselme olanağı sağlama, çalışanların motivasyonu arttırma, artan sorumluluk, verim düzeyinde artış, çalışanların hedeflerini ortaya koyarak becerilerini ortaya çıkarma ve bireyleri psiko-sosyal doyuma ulaştırmaktadır. Kariyer planlanmasının örgütler açısından olumlu etkileri işletme ve işgücü planlamasına fayda sağlamaktadır. Kariyer planlanmasının örgüt açısından olumsuz etkileri, yöneticiler örgütün işgücünü arttıracağı düşüncesi ve eğitim ve geliştirme maliyetlerininde artacağından kariyer planlamasından çekinmektedirler.[74]

2.3.8. Kariyer Yönetim Stratejileri

Kariyer stratejilerinin amacı, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmalarına katkı sağlamaktır. Kariyer sürecine dahil olan kişiler, istenen sonuca ulaşmak için izlenecek adımlar hakkında kararlar vermektedirler. Kariyer stratejileri yedi aşamadan oluşmaktadır.[75]

---

[74] Bayraktaroğlu, s.142.

[75] A. M. Gert Schreuder ve Melinde Coetzee, **Careers: An Organisational Perspective,** 3. Basım, Lansdowne: Juta Academic Publishing, 2006, s.74-75.

- Bireylerin potansiyellerini belirlemek: Özellikle terfi kararları alınırken çalışanların performanslarına bakılmaktadır.

- Uzun saatlere dayalı çalışma: Bu aşama, genellikle işletmeye sadakat ve sorumluluk duygusu göstermek için kullanılan çok yaygın bir kariyer strateji olarak uygulanmaktadır.

- Yeni beceriler edindirmek: Çalışanların mevcut performansını iyileştirmek veya çalışanları yeni bir işe hazırlamak için uygulanmaktadır.

- Fırsatlardan yararlanma: Bu kariyer stratejisi, diğerlerini (özellikle organizasyonel hiyerarşide daha üstte olanları) bireyin becerilerinden ve potansiyelinden haberdar ederek organizasyon içindeki görünürlüğünü arttırmayı içermektedir.

- Deneyimli bir çalışanla bir ilişki geliştirmek: Deneyimsiz bir kişi, rol model ve 'akıl hocası' olarak hizmet edecek başka bir çalışanla iletişimini güçlendirmektedir.

- Bireyin imajını güçlendirmek: Bu stratejinin amacı, şirket içi uyumu arttırarak olumlu geri bildirim sağlamaktır. Örgüt içerisinde kıyafet kurallarına veya diğer örgüt içi kurallara uymayı içermektedir.

- İşletme politikalarına katılma: Çalışanlar, kendilerine uygun olmasada, örgüte olan bağlılıklarını göstermek için şirket politikalarını ve düzenlemelerini destekleyebilmektedirler.

2.3.9. Kariyer Hedefleri

Kariyer hedeflerini belirlemede etkili unsurlar şöyledir[76]:

- Bireysel kariyer hedefleri, kurumsal hedeflere katkıda bulunmalıdır. Bir organizasyon, bireyin kariyer hedeflerini ancak bu destekten yararlanabildiği ölçüde kolaylaştırmaktadır.
- Kısa vadeli hedefler, uzun vadeli mesleki hedeflere katkıda bulunmalıdır.
- Hedefler ayrıca önceliklere göre düzenlemelidir. Örneğin, bir bilgisayar kursuna katılma eğitim hedefi, şirketin bilgisayarlı bir kontrol sistemine geçiş yaptığı sırada ekonomi tarihi dersi almaktan daha önemli olmaktadır.
- Kariyer hedefleri zorlu ancak gerçekçi olmalıdır. Örneğin, birçok MBA mezunu, gerçekçi olmayan kariyer beklentileri olan bir firmaya katıldıklarında istediklerini bulamamaktadır.
- Hedefler doğrulanabilir olmalı ve açık ve yazılı olarak ifade edilmelidir, böylece hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığı ölçülebilmektedir.
- Kariyer hedefleri konusunda üst yönetici ile fikir birliği sağlanmalıdır. Kariyer planlaması, bireyin, işletmenin, yöneticinin veya diğer temsilcilerinin ortak çabası ile yürütülmelidir.
- Hedefler geri bildirim ve takip yoluyla düzenli olarak değerlendirilmelidir. Bu süreç, özellikle üst yöneticinin astın kariyer planını geliştirmede aktif rol oynadığı durumlarda önem arz etmektedir.

2.4. KARİYER GELİŞİMİ

Saviskas (2012) kariyer gelişimini sürecini, bireylerin üstlendiği roller arasında uyum sağlayabilmesi ve bu rolleri geliştirmek amacıyla yapılan her türlü faaliyet olarak tanımlamaktadır. Kariyeri meslek seçimi, mesleki deneyimler ve çalışma hayatına dahil

[76] Weihrich, s.64.

olmakla sınırlandırmayarak özel ve toplumsal yaşam rolleriyle entegre ederek daha geniş açıdan değerlendirmektedir. Yaşamsal hedefler ile iş yaşamındaki hedefler birbirinden ayrıştırılmadan ifade edilmektedir.[77]

2.4.1. Kariyer Gelişimi Tanımı

Kariyer gelişimi kavramı, ilk olarak John Dewey'in çalışmasında etkili öğrenmenin ancak günlük yaşamda uygulandığında etkili olabileceğini eleştirel düşünme, problem çözme, ve yaşam boyu öğrenmenin cazibesine neden olarak tanıtılmıştır.[78]

Arnold (1997)'e göre kariyer gelişimi terimi, bir bireyin kariyerinin gelişmesinin belirleyici yolu olarak görülmektedir. Burada, kariyer gelişimlerinin veya gelişen iş profillerinin, belirli bir aktör belirli yapısal bağlam tarafından sağlanan fırsatlar ve kısıtlamalar tarafından şekillendirildiğini ve kariyerin kısaltılması dahil olmak üzere dikey, yatay, zamansal ve mekansal hareketi içermektedir. Literatürdeki "kariyer gelişimi", üniter yönetim tarzına veya bireyin kendi sorumluluğunun bir parçası olarak sıkı bir şekilde yerleştirilmiştir.[79]

2.4.2. Kariyer Gelişimi Önemi

Günümüzde, kurumlar ve toplum hızlı bir değişim yaşamaktadır. Bireyler, uzun yıllar aynı organizasyonda çalışmak yerine farklı ve yeni deneyimler elde edebilmek amacı ile farklı örgütleri alternatif olarak görmektedirler. Yeni işlerin ve yeni kurumların bilgilerini güncelliklerini düşünmektedirler. Aynı organizasyonda yükselmek yerine farklı işler ve pozisyonlarla ilgili de beceri kazanmak istemektedirler. Bu durum, işletmelerin kariyer gelişimini odak noktası olarak görmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. İşletmeler personel güçlendirme, performans değerlendirme, esnek çalışma,

---

77 Özgür Güldü ve Müge Ersoy Kart, "Kariyer Planlama Sürecinde Kariyer Engelleri ve Kariyer Geleceği Algılarının Rolü", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt.72, Sayı.2 (Haziran 2017), s.378.

78 Tayfun Arar ve Melahat Öneren, "Role of Talent Management in Career Development of Generation Z: A Case Study of a Telecommunication Firm", **International Academic Journal Of Social Sciences,** Cilt.5, Sayı.1 (Şubat 2018), s.29.

79 Harriet Bradley, Geraldine Healy ve Nupur Mukherjee, "Union İnfluence on Career Development Bringing in Gender and Ethnicity", Olympia Kyriakidou ve Mustafa Özbilgin (Ed.), C**areer Development International: Individuals, Organizations And Careers: A Relational Perspective** içinde (74-88), 9. Basım, UK: Merald Group Publishing, 2004, s.75.

yeni projeler ve takım çalışması, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini bu sebeple arttırmaktadırlar.[80]

2.4.2.1. Kariyer Gelişimin Birey İçin Önemi

Bossidy ve Charan'a göre, bireysel gelişim planlaması, yetenek gelişiminin merkezi niteliğinde olmaktadır. Bireysel gelişim planlaması, öğrenme, performans ve kariyer planlama unsurlarını kapsamaktadır.[81]

Kariyer yönetimi işletmelerden bireylere doğru yönelmiş ve çalışanın devamlı olarak istihdam edilebilir olma amacı gütmesi önem kazanmıştır. Bilgi çağında kariyer, öğrenmeye her daim istekli olmaya, çevreye adapte olma ve sürekli araştırmaya yönlendirmektedir. Birey için "öğrenmeyi öğrenme" kariyer gelişiminin temel unsuru olmaktadır.[82]

2.4.2.2. Kariyer Gelişiminin Örgütler İçin Önemi

Örgütsel kariyer gelişiminde, örgüt tarafından çalışanların kariyer planlarına destek verilmektedir. Örgütteki boş pozisyonların dotdurulması kadar çalışanların kariyer hedeflerinide değerlendirmek gerekmektedir.[83]

- Başarılı bir kariyer gelişimi için örgütlerin sorumlulukları şu şekilde belirtilmektedir.
- Öncelikle geleceğe yönelik ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının planlanması gerekmektedir.
- Çalışanların kariyer yollarının tasarımının (kariyer patikası) yapılması gerekmektedir.

---

[80] Tricia Jackson, **Career Development,** 1. Basım, London: Instıtute of Personnel and Development, 2000, s.6.

[81] Catherine Bailey ve Diğerleri, **Strategic Human Resource Management**, 2. Basım, UK: Oxford University Press, 2018, s.214.

[82] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği,** 13. Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2011, s.89

[83] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 1. Basım, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s.154.

- Çalışanların performans değerlendirmesi yapılmalıdır.
- Çalışanların kariyer hedeflerinin ortaya konulmasında, hedeflere ulaşılmasında ve yetenek testlerinin uygulanma aşamasında kariyer danışmanları görevlendirilmektedir.
- Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmada yetersiz kaldığı durumlarda eğitim yoluna başvurulmaktadır.

2.4.3. Kariyer Gelişiminin Amaçları

Kariyer geliştirme faaliyetinin amaçları şunlardır[84]:

- Çalışanların kariyerlerine yön vermelerine ve kariyerlerini ilerletmelerine destek olmak
- Belirsiz kariyer hedeflerinin ve çalışanların motivasyon düşüklüğünün sebep olduğu verimsizliği en aza indirmek
- Çalışanların terfilerinde önlerine çıkan engelleri aşmalarına katkı sağlamak
- Örgütün ileride gereksinim duyacağı pozisyonlar için eleman yetiştirmek
- Çalışanların kariyer beklentilerinin pozitif yönde gelişim gösterdiği bir kurum kültürü geliştirmek
- Çalışanların becerilerini fark etmelerini sağlayarak, yeni kariyer hedefleri belirlemelerine olanak sağlamak
- Örgütte yaratıcılığı üst seviyeye taşımak şeklinde belirtilmektedir.

2.4.4. Kariyer Gelişiminin Faydaları

Örgütsel kariyer geliştirmenin faydaları, yöneticiler, çalışanlar ve organizasyon açısından ele alınmaktadır. Bireyler için doğru hedefler ortaya koyma, geri bildirim alma,

[84] İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi,** 1. Basım, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s.320.

iş tatmini, planların doğru yapılması, çalışılan kurumun ve bireyin kendisinin daha iyi anlaşılması faydaları sağlamaktadır. Yöneticilere ise çalışanları elde tutmak, performans artışı sağlama, çalışanları takip edebilme faydası sağlamaktadır. Organizasyonda ise örgüte bağlılılığı arttırmak, çalışanların veriminin artması faydası sağlamaktadır.[85]

Bireyler kariyer gelişimleri için olanak tanımayan örgütleri tercih etmemektedir. İnsan Kaynakları yöneticileri, çalışanların belli ölçüde uzun ve düzenli kariyer büyümesi sağlamak için işlerin yeniden yapılandırmaktadır. Kariyer gelişimi, kariyer planlaması ve kariyer yolu aracılığı ile sağlanmaktadır. Organizasyonda kariyer gelişim faaliyetleri, çalışanların motivasyonu yükseltmektedir ve yeni iş fırsatlarına yönelmeyerek kurumda istihdam edilme süresini arttırmaktadır. Maaş yapılarının tasarlanmasına, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine ve ikinci bir plan geliştirilmesine fayda sağlamaktadır.[86]

Tablo 2.2: Kariyer Gelişim Sisteminin Faydaları

Yönetici	Çalışan	Organizasyon
• Kariyer becerilerinde artış • Üstün performanslı çalışanların elde tutulması • Yönetici ve çalışan arasında ki iletişimin gelişmesi • Gerçekçi bir bakış açısına sahip personeller • Çalışanların performansında artış • Yönetici ve çalışan arasında ki uyumun artması • Yöneticilerin bireysel itibarının arttırması	• Çalışanların karar vermelerine yardım etmesi • Mevcut işin zenginleştirilmesi ve artan iş memnuniyeti • Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimin gelişmesi • Gerçekçi hedefler planlama • Çalışanların performansında artış ve olumlu geribildirim • Organizasyonların güncel bilgilerini daha iyi takip etmek • Kariyer gelişimi için artan bireysel sorumluluk	• Çalışanların becerilerini daha iyi yönetilmesi • Bilginin tüm organizasyon içinde yayılması • Organizasyonun tamamında iletişimin gelişmesi • Üstün performanslı çalışanların elde tutulması • Kurum imajını arttırılması • Personelin firma ve sistem üzerinde ki etkinliğinin artması • Organizasyonun hedeflerinin daha iyi ortaya koyması

Kaynak: A. M. Sarma, s.162.

[85] Erdoğmuş, s.105.

[86] Mirza S. Saiyadain, **Human Resource Management,** 4. Basım, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing, 2009, s.252.

2.4.5. Kariyer Gelişiminde Etkili Olan Faktörler

Bireylerin kariyer gelişimini etkileyen pek çok faktör olmakla birlikte bunlardan ölçülebilir olanları göreli olarak sınırlı olmaktadır. Ölçülebilir dört faktör psikolojik faktörler, sosyolojik faktörler, cinsiyet, politik ve ekonomik faktörlerden oluşmaktadır[87]:

- Psikolojik Faktörler: Yetenek, çoklu zeka, ilgi alanı, kişilik özellikleri,meslek değerleri unsurlarını içermektedir.

- Sosyolojik Faktörler: Aile ve sosyo-ekonomik sınıfı oluşturmaktadır. Ailenin içerisinde bulunduğu sosyo-ekonomik sınıfta kariyer gelişiminde etkili olmaktadır.

- Cinsiyet: Kadın ve erkeklerin yetenek ve kabiliyet bakımından farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya konmaktadır.

- Politik ve Ekonomik Faktörler: Bireylerin yaşadıkları toplumların politik ve ekonomik unsurlarının kariyer gelişimleri üzerindeki önemini ortaya koymaktadır. Ekonomik faktörlerin başında arz ve talep dengesi gelmektedir. Arz ve talep dengesi bireylerin istihdam düzeyini etkilemektedir.

2.4.6. Kariyer Gelişim Aşamaları

Kariyer gelişim aşamaları bireyler ve örgütler açısından değerlendirilmektedir.

2.4.6.1. Bireysel Kariyer Gelişim Aşamaları

Bireysel kariyer gelişiminin dört aşaması bulunmaktadır[88]:

- Kariyer Olanaklarını Keşfetme: Bireylerinin değerlerini, ihtiyaçlarını, becerilerini, isteklerini dikkate alarak kendini değerlendirdiği aşamayı oluşturmaktadır. Bireyler keşfetme sırasında kendilerine özgü olan değerler

[87] Metin Pişkin, "Kariyer Gelişim Sürecini Etkileyen Faktörler", Binnur Yeşilyaprak (Ed.), **Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığı Kuramdan Uygulamaya** içinde (44-79). Ankara: Pegem Yayıncılık, 2019, s.44-74.

[88] Ayan, s.177-178.

ve becerilerden elde edilen veriler ile kariyer amaçlarını ortaya koymaktadırlar.

- Araştırma: Bu aşamada bireyler, kariyer amaçlarını gerçekleştirebilmek amacı ile işlerinde yüksek başarı göstermektedir. İşin yürütüm aşamalarına katkı sağlayacak kursların görülmesi, işe dair araştırma yapmak, çalışılacak alanların tespiti, özgeçmişleri benzerlik gösteren kişilerin kariyerlerinin nasıl geliştiğinin görülmesi sağlamaktadır.

- Kariyer Kararını Verme: Bireyler bu aşamada ulaştığı pozisyonu kaybetmemek amacı ile geri bildirimlerle gücünü arttırmaya, yenilikler karşısında geri kalmamaya ve yakalayabildiği fırsatları değerlendirmeye çalışmaktadır.

- Kariyer hedeflerini Belirleme: Zaman aralığının belirlendiği ve kriterlerin ortaya koyulmaya çalışıldığı aşamayı oluşturmaktadır.

2.4.6.2. Örgütsel Kariyer Gelişim Aşamaları

Örgütsel kariyer aşamaları süreci, yedi aşamadan oluşmaktadır[89]:

- Aşama 1: Bu aşamada bireyler örgüt içerisinde görevler üstlenmektedirler. Bireylerin işe başlaması, sadece bir iş başlangıcı olmamaktadır. Aynı zamanda yeni fırsatlar için geleceklerine yön vermiş olmaktadırlar.

- Aşama 2: Bu aşamada birey kariyeri ile ilgili bireysel amaçlarını ortaya koymaktadır. Birey bu aşamada kendini değerlendirerek, yetenek ve kabiliyetlerini, ilgi alanlarını ve isteklerini analiz etmektedir.

- Aşama 3: İşin gereklerinin belirlenmekte, kariyer sorumlulukları takip edilmektedir. Birey işin özelliklerini ve olumsuz taraflarını bu aşamada değerlendirmektedir. Ayrıca kendi bireysel özelliklerini, rekabet avantajını, eğitimi ve zayıf yönlerini belirlemelidir.

[89] Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** s. 152.

- Aşama 4: Bütünüyle gerçekçi kariyer hedefleri ortaya konmaktadır.
- Aşama 5: Bireyler, belirledikleri amaç için ihtiyaç duydukları eğitimi almakta ve işverenini yetenekleri konusunda inandırmaya çalışmaktadır.
- Aşama 6: Bireysel niteliklere uygun iş araştırmak ve kariyer ilerleyişindeki amaçlarını belirlemektir.
- Aşama 7: Kişisel ve mesleki amaçlarıyla bu amaçlara ulaşım sağlamak için çaba sarf etmektedir.

2.4.7. Kariyer Geliştirme Programları

Kariyer Geliştirme Programları kariyerlerinde dönüşüm aşamasında olan birey ve grupların kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerine, yetkinliklerin gelişimine ve artışına yönelik tasarlanmış bir gelişim sürecini ifade etmektedir. Günümüzde bireylerin iş değiştirme sayısı artış gösterirken aynı işyerinde ortalama çalışma zamanı azalmaktadır. Çalışanların iş motivasyonu düşük, bununla beraber iş arayış oranları yüksek olmaktadır. Bu süreç, birden çok fikri bir araya getirmekte ve becerileri geliştirilmeyi sürdürmektedir. Kariyer gelişim programı için yedi aşamadan oluşan bir süreç gerektirmektedir[90]:

- Ön görüşme
- Kişisel Yetkinlik Analizi
- Güçlü Özellikler – Geliştirebilecek Alanlar
- Hedefler,
- Gelişim Programı
- Performans Değerlendirme ve İzleme
- Geribildirim ve Bireysel Rapor

[90] Yılmazer, s.179-180.

2.5. KARİYER SORUNLARI

Kariyer sorunlarını ortaya çıkaran birçok değişken olmaktadır. Bu değişkenler sonucunda ortaya çıkan kariyer sorunları, Cam Tavan, Çift Kariyerli Aileler, Kariyer Platosu, Çift Kariyerlilik, Ay Işığı Sorunu, Beceri Eksikliği, Kariyer Evrelerinde Ortaya Çıkan Engel ve Sorunlar, Gözden Düşme, İşten Çıkarılma, Stres ve Tükenmişlik, Engellenme olarak ele alınmaktadır.

2.5.1. Cam Tavan

Cam tavan kavramı, yönetim alanında 1970'li yıllarda Amerika'da ortaya çıkmıştır. Kadınların kariyer hedeflerinin, kariyer planlarının ve gelişimlerinin önünde engel oluşturan bireysel ve kurumsal nedenler ile tutumlar gibi görünmeyen engeller olarak ifade edilmektedir. Cam tavan kavramı pirelere yapılan bir deneyin sonucu üzerinden isimlendirilmektedir. Bu deney de büyük bir fanusa konan pirelerin üzerlerine 30 cm yüksekliğinde kapak örtülmektedir. Fanusun alt kısmı metal bir tabakadan oluşmaktadır. Metal tabakanın alt kısmından ısı verilmesi sonucu pireler her zıplayışta kapağa çarpmaktadır. Her deneme sonucu aynı sonuçla karşılaşan pireler kapağın kaldırılmasından sonrada 30 cm'den yükseğe zıplayamamaktadırlar. Cam tavan engeli ortadan kalkmış olmasına rağmen 30 cm'den fazla zıplanamaz düşüncesinin zihinlerine yerleşmesi sonucu oluşan bu durum can tavan sendromuna örnek teşkil etmektedir.[91]

Cam tavan sendromu, yer edinmiş algılar neticesinde bireylerin kariyer basamaklarında bir üst seviyeye ilerleyemeyeceği hususunda kendilerinini inandırmaya başlamaları ve zihinlerinde oluşturdukları engel neticesinde bu durumu kabullenmeleri olarak tanımlanmaktadır.[92]

Kadınların kariyer süreçlerinde olumsuzlara yol açan cam tavan sendromu engelleri üç başlıkta sınıflandırılmaktadır. Birincisi, bireysel unsurlardan kaynaklanan engellerdir ve bu engeller çoklu rol çatışması, kadınların kişisel tercihleri algılama

---

[91] Zekai Öztürk ve Tuna Aybike Bilkay, "Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunda Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algıları", **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Cilt.3, Sayı.6 (Mayıs 2016), s.91-92.

[92] Örücü, s.375.

biçimleri ve çoklu rol üstlenme olarak sıralanmaktadır. Can tavan engelleri ile ilgili ikinci faktör ise örgütsel faktörlerden kaynaklanan nedenlerdir ve bu engeller mentor eksikliği, informal iletişim ağlarına katılamama, örgüt kültürü olarak sıralanmaktadır. Üçüncü faktör ise toplumsal unsurlardan kaynaklı engellerdir ve bu engeller basma kalıp yargılar ve mesleki ayrım olarak sıralanmaktadır.[93]

Reskin'e göre, geleneksel işler dışında çalışan kadınların birçoğunun giriş seviyesindeki pozisyonlarda kaldığını belirtmektedir. Ayrımcılıkla mücadele düzenlemelerine rağmen, erkekler birçok alanda yukarı hareketlilik kanallarına hakim olmakta ve daha yüksek maaşlı yetkilere sahip olmaktadır.[94]

Cam tavan kavramı, cinsiyete dayalı eşitsizliğin neden olduğu sorunları ifade etmektedir. Kadınların çalışma yaşamında istihdam edilme oranı erkeklere oranla daha yavaş artış göstermektedir. Bu eşitsizliği oluşturan temel faktörlerin başında kadın ve erkeğin toplumsal rolleri arasındaki fark gelmektedir. Kadınların aile hayatındaki görev ve sorumlulukları mesleki ilerleyişlerinin önünde engel olarak görülmektedir. Tüm bunlar, kadınların üst yönetime daha hızlı bir şekilde yükselmesi önünde engel oluşturmaktadır. Yönetici olmak her zaman her türlü riske hazırlı olmayı zorunlu hale getirmektedir. Kadınların ailedeki rolleri evlilikle birlikte daha da artmaktadır. Benzer sorumluluklarda erkekler için de artış olmasına karşın erkeklerin kariyer ilerleyişine kadınlara nispeten daha az etki etmektedir.[95]

Ocak, Şubat, Mart, Nisan ve Mayıs 2020 aylarına ait Cinsiyete dayalı işgücüne katılım oranları tablo 2.3'deki gibi dağılım göstermektedir.

---

93 Nesrin Akıncı Çötok, **Şiddet, Çalışma Yaşamı ve Medya Bağlamında Kadın,** 1. Basım, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2019, s.58.

94 Florence L. Denmark, Vita Carulli Rabinowitz ve Jeri A. Sechzer, **Engendering Psychology Women and Gender Revisited,** 2. Basım, New York: Routledge Press, 2016, s.226.

95 Aytaç, s.219-220.

Tablo 2.3: Cinsiyete Dayalı İşgücü Katılım Oranları

Cinsiyet	Kadın	Erkek
Yaş	15 – 64 yaş arası	15 – 64 yaş arası
Ocak 2020	36,5	76,5
Şubat 2020	35,3	75,3
Mart 2020	34,1	73,2
Nisan 2020	33.1	71.6
Mayıs 2020	33.7	71.9

Kaynak: TÜİK, 15-64 Yaş Grubundaki Nüfusun Yıllar ve Cinsiyete Göre İşgücü Durumu, 2020, http://www.tuik.gov.tr (12 Ağustos 2020).

2.5.2. Çift Kariyerli Aileler

Aile içinde kadın ve erkeğin aynı anda kariyer hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmaları aile içinde sorunlara yol açmaktadır. Bu durum çoğu kez eşlerden birinin kariyerinin diğerine öncelik vermesi ile sonuçlanmaktadır. Evliliğin başlangıç dönemlerinde sorumluluklar ortak bir planla paylaşılmaktadır. Geleneksel toplum yapısı kadınlara iş dışında da birçok sorumluluk yüklemektedir. Kadın doğum yapmasıyla beraber kariyer ilerleyişini yavaşlamaktadır. Tek bireyin çalıştığı aile ortamında maddi sıkıntılara dayalı sorunlar oluşmaktadır. . Aile içindeki sorumluluğun tek bir bireye ait olması maddi ve manevi sorunlar yaratmaktadır. Yapılan araştırmalarda çift kariyerli ailelerde boşanma oranının çocuk doğumuyla birlikte artış gösterdiği gözlenmektedir. Bu sorunlarla başa çıkmak için bazı işletmeler çift kariyerli ailelerin sorunlarını çözmeye yönelik politikalar izlemektedir. Bunun yanında, tayin edilen kişinin eşinin de istemesi halinde aynı yere gönderilmesi, esnek personel politikalarının belirlenmesi, kurum içerisinde çocuk bakım hizmeti ve evde çalışabilme imkânının sunulması yoluyla çalışanlar için kolaylıklar sağlanmaktadır. Çift kariyerli aileler farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir[96]:

[96] Gönül Budak, **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi,** 3. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016, s.330-331.

- Aynı işletmede aynı kariyer ilerleyişini sürdüren eşler
- Aynı işletmede çalışan kariyer ilerleyişleri aynı olmayan eşler
- Farklı işletmelerde çalışan ancak kariyer hedefleri benzerlik gösteren eşler
- Farklı işletmelerde çalışan kariyer hedefleri birbirine benzemeyen eşler

William Michelson'a göre günümüzde çocuk sahibi kadınların yüksek oranda istihdam edilmesi kültürel gecikmenin bir sonucu olarak gerçekleşmektedir. Toplum içerisindeki yenilik ve dönüşümler yaşamın diğer yönlerindede beklenmedik değişikliklere neden olmaktadır. Bunlar değişimler doğru tanımlanmalı, uygulamalar ve politikalar yeni duruma uyum sağlama eğilimi göstermelidir. Çift kariyerli çiftlerin, çocuk bakımına olan ihtiyaçları, aile ve mesleki talepleri bireylerin, toplumun ve sosyal kurumların uyum sağlamasını zorlaştırmaktadır.[97]

Çift kariyerli ailelerde iş ve aile rolleri arasında entegrasyonun sağlanması, iş ve aile kavramları arasında denge sağlanmasına olanak tanımaktadır. İki rol arasında pozitif bir yönlü ilişki kurulabilmektedir. Bu bakış açısı, iş ve aile kavramlarını kuvvetli hale getirme çabası ile tutarlı hale gelmektedir. Bir rolün üstlenilmesi ile kazanılan beceriler farklı rollerin gerçekleştirilebilmesinede fayda sağlayabilmektedir. İş ve aile arasındaki sınırlar, roller arasında kaynak aktarımını kolaylaştırmaktadır ve bu kaynaklar sayesinde her iki rol yerine getirilirken daha başarılı olunmaktadır. Roller arasında entegrasyonun sağlanması çeşitli somut ve soyut maliyetleri azaltmaktadır. Örneğin, evden çalışanlar günlük işe gidip gelme maliyetinden kaçınarak zamandan ve parasal kaynaklardan tasarruf sağlamaktadır. İş ve aile rolleri entegre olduğunda iki rol arası geçiş daha kolay hale geleceği için psikolojik maliyette azalmaktadır.[98]

---

97 Alberta Career Development, **A Working Together Kit for Dual-Career Families,** 2. Basım, Alberta: Alberta Career Development and Employment, 1989, s.10.

98 Ann Chunyan Peng, Remus Ilies, ve Nikos Dimotakis, "Work-Family Balance, Role Integration and Employee Well-Being", Stephan Kaiser ve Diğerleri (Ed.), **Creating Balance? International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals** içinde (121-140), Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011, s.132-133.

2.5.3. Kariyer Platosu

Kariyer platosu, iş hayatında önem arz edecek bir değişim ve ilerleme olmadan geçirilen birkaç yıldan sonra gelinen aşama olarak ifade edilmektedir. Bireylerin bu dönemi durağan olarak geçmektedir. Bu durağanlık dönemi kurum kaynaklı sebeplerden ya da bireyin kendisinden kaynaklı olmaktadır. Bireylerin kurumsal değişimler karşısında kendini yenilememesi, bilgi ve yeteneklerinin değişimlere oranla yetersiz hale gelmesi bireysel plato ortaya çıkarmaktadır. Kurumların değişim ve ilerlemelerle ilgili doğru tahminler yürütemeyerek süreç sonunda doğru analizler yapamaması ve insan kaynakları politikalarının mevcut değişimlere uyum sağlayamaması bireylerin kariyerlerinde kurumsal düzeyde plato oluşturmaktadır.[99]

2.5.4. Çift Kariyerlilik

Çift kariyerlilik, bireyin aynı anda birden fazla işin kariyer basamaklarında ilerlemeye çalışmasından kaynaklanan bir sorunu oluşturmaktadır. Her iki işte bireylere statü ve kariyer imkanı sunuyor ise çift kariyerlilik olarak değerlendirilmektedir. Mevcut iki işten işin yürütümü sırasında bireyin motivasyon seviyesini en çok yükselten iş seçilmeli ve seçilen işte kariyer gelişimi sağlanmalıdır. Bu seçimle birlikte çift kariyerlilik sorunu ortadan kalkmakta ve iş tatmin düzeyi artmaktadır.[100]

2.5.5. Ay Işığı Sorunu

Ay ışığı sorunu, bireylerin çalıştıkları işten elde ettikleri birincil gelir dışında ikinci bir gelire sahip olarak ihtiyaçlarını karşılamak istemeleri ve ek olarak yaptıkları çalışmaları güvence olarak görmeleri sonucunda ay ışığı sorunu ortaya çıkmaktadır.[101]

Ay ışığı sorunu, bir bireyin asıl işi yanında gelir yetersizliği, tecrübe elde etmek vb. nedenlerle mevcut işi dışındaki farklı iş veya işlerde çalışmasını ifade etmektedir. Ay ışığı sorunu, bireyin asıl işinde sarf etmesi gereken enerji ile örgütün istediği performans

---

99 Güney, s.149.
100 Aytaç, s.227.
101 Ayşe Kır ve Arzu Salkım Er, "Organizasyonlarda Kariyer Planlaması ve Kariyer Engelleri", **Electronic Journal of Vocational Colleges,** Cilt.7, Sayı.2 (Kasım 2017), s.19.

düzeyinin farklı iş ya da işlerde kullanması sebebi ile bireylerin mevcut işlerinde, düşük performansa, işe devamsızlığa neden olmaktadır.[102]

2.5.6. Beceri Eksikliliği

Beceri eksikliği, bireylerin iş yaşamının hızlı değişen yapısına uyum sağlayamaması yeniliklerin gerisinde kalması olarak tanımlanmaktadır. İş yaşamında teknoloji, teknik yapı ve değişen işlem yapısına uyum sağlama sorunu yaşayan bireyler yetenekleri yönünden eksik kalmaktadır. Bireyler bu yeni değişimin hızına uyum sağlamaya çalışırken nereden destek sağlayacaklarını bilmemektedirler. Bu soruna çözüm olarak, eğitim ve gelişme faaliyetleri arttırılmakta ya da örgüt içerisinde bu uyumu yakalayabilen kişilerden gönüllü danışmanlık alınmaktadır.[103]

2.5.7. Kariyer Evrelerinde Ortaya Çıkan Engel ve Sorunlar

Çalışma yaşamın kariyer beklentisi yüksek olan birey, karşılaştığı engellerle mücadele edemediğinde ve istediğine sahip olamadığında "kariyer şoku" durumu ile karşı karşıya kalmaktadır. Bireysel özellikleri ile çalışmaya başlayan birey, örgütün kariyer yönetim sistemi ile bireysel kariyer planlarının uymadığını gördüğünde yeni bir iş ve kendi planların uygun bir örgüt aramaya başlamaktadır. Çalışanların hızlı işten çıkışları personel devir oranını arttıracağı için işverence tasnif edilmemektedir.[104]

2.5.8. Gözden Düşme

Yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin çeşitli nedenlerle motivasyonunun azalması sonucu, bir alt kademeye indirilmesi ya da orta kademede durağanlığa girmesi durumudur. Kişiler arası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsı, çevreye karşı kötü muamele, işverene aşırı bağlılık, uyumsuzluk ve

---

[102] Tahir Akgemci, "Gelecekte Kariyer Yönetimi ve Güncel Sorunlar", Şerif Şimşek, Adnan Çelik ve Ayten Akatay (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları** içinde (321-342), Konya: Eğitim Kitabevi, 2016, s.337-338.

[103] Güney, s.177.

[104] Kadir Aktaş, "Genel Anlamda Kariyer ve Kariyer Sorunları", **Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi,** Cilt.1, Sayı.1 (2015), s.32.

yeteneksizlik bu durumun başlıca nedenleri olarak sayılabilir. Gözden düşme sorunu, bireyin yanı sıra örgüte de büyük ölçüde zarar verir.[105]

2.5.9. İşten Çıkarılma

İşten çıkarılma, işletmelerin küçülmesi ve işyerinin kapanması sebebi ile çalışanların iş yaşamının son bulmasıdır. Bireylerin kariyer süreçleri ve kariyerlerinin devamlılığının sağlanması açısından önem arz etmektedir.[106]

İşten çıkarılma tanımlanırken birden fazla sebep ortaya konmaktadır[107]:

- İşten çıkarılma, bir işverenin bildirimde bulunarak veya bulunmadan bir iş sözleşmesini feshetmesi,
- Bir işverenin, herhangi bir yasa, toplu sözleşme veya iş sözleşmesi uyarınca bir çalışanın izin aldıktan sonra işine devam etmesine izin vermeyi reddetmesi,
- Aynı veya benzer sebeplerle çok sayıda çalışanı işten çıkaran bir işverenin, bir veya daha fazla bireyi yeniden istihdam etmeyi teklif etmesi, ancak bazı kişileri yeniden istihdam etmeyi reddetmesi,
- İşverenin işin yürütümünü katlanılmaz hale getirmesi sebebi ile çalışanın bildirimde bulunarak veya bulunmayarak bir iş sözleşmesini feshetmesi,
- Bir çalışanın işverenden sabit süreli bir iş sözleşmesini aynı veya benzer koşullarda yenilemesini beklemesi ancak işverenin sözleşmeyi daha az elverişli koşullarda yenilemeyi teklif etmesi veya yenilemek istememesi olarak ifade edilmektedir.

---

[105] Polat Tunçer, "Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi", **On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,** Cilt.31, Sayı.1 (Mart 2012) ,s.227.
[106] Salih Odabaşı, **Kariyer Yönetimi,** İstanbul: Kum Saati Yayıncılık, 2012, s.134.
[107] Jan Kemp Nel, **The Dismissal,** 1. Basım, Randburg: Knowres Publishing, 2014, s.10.

2.5.10. Stres ve Tükenmişlik

Stres, bireyin ihtiyaçlarını karşılarken kendi iç dünyası ya da sosyal çevresi sebebi ile kişiliğinde gerginliğe ve bozukluğa sebep olan güçlü olduğunda ise bu sorunlara entegre olmasına sağlayan savunma kaynaklarını yıpratan, kişilik yapısı ve kişilik yapısının işlevinde köklü değişimlere ve çöküntüye neden olan engellere maruz kalması olarak tanımlanmaktadır.[108]

Örgütlerdeki davranışları etkileyen en etkin hususlardan biri stres olarak belirtilmektedir. Örgütsel stres, örgütten kaynaklanan sebeplerin örgüt içerisindeki bireylerde gerilime, fiziksel ve psikolojik baskıya neden olduğu durumlar olarak ifade edilmektedir. Örgütsel stres düzeyinin artışı ile işletmelerin maliyetlerinde artışlar yaşanmakta, çalışanların verimleri düşmekte, motivasyon seviyeleri azalmakta ve artan psikolojik baskı sebebi ile iş kazaları artmaktadır.[109]

Maslach ve Jackson'a göre, tükenmişlik iş stresinin bir türünü oluşturmaktadır. Tükenme, çalışanların kendilerini yorgun ve duygusal yönden aşırı yıpranmış olarak tanımladıkları "duygusal tükenme"; başkalarına karşı negatif ve alaycı tutumlar sergileme, bireylere nesne gibi davranmaya iten bir bakış açısını içeren "duyarsızlaşma", ve bireyin kendi olumsuz değerlendirmesi ve kişisel başarı eksikliği olarak ifade edilen "kişisel başarı" olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.[110]

2.5.11. Engellenme

Engellenme, yapısı gereği aktif olmayan davranışlardan oluşmaktadır. Hedefe ilerlerken ihtiyaç duyulan önemli bilgiyi sınırlandırarak performans hedefini engellemektedir.[111]

---

[108] Rasim Bakırcıoğlu, **Ansiklopedik Psikoloji Sözlüğü,** 1. Basım, Ankara: Anı Yayıncılık, 2006, s.237.
[109] Memet Zencirkıran ve Aşkın Keser, **Örgütsel Davranış,** 1. Basım, Bursa: Dora Yayıncılık, 2018, s.131.
[110] Aydın, s.35.
[111] Ş. Özgener ve S. Ulu "Yükleme (Atfetme)", Hasan Tutar (Ed.), **Davranış Bilimleri: Kavramlar ve Kuramlar** içinde (235-262), Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2018, s.255.

2.6. KARİYER YAKLAŞIMLARI

Örgütler ve bireyler, küreselleşme ile oluşan rekabet ortamına uyum sağlayabilmek için yeni yaklaşımlara yönelmek zorunda kalmaktadır.1990 ve sonrasında kariyer modelleri sınırsız ve çok yönlü, daha hareketli ve değişken bir yapıya dönüşmektedir.[112]

2.6.1. Geleneksel Kariyer Yaklaşımı

Cascio'ya göre geleneksel kariyer yaklaşımı, bir meslekte veya işin fonksiyonel bir alanı içinde çalışanların yukarı yönde ilerlemesi veya çalışanın işi takip eden bir sonraki işe dikey olarak ilerlediği kariyer yolu olarak ifade edilmektedir. Geleneksel kariyer yaklaşımında, kariyer gelişim imkanı ve yatay tecrübe kazanımı söz konusu değildir. İnsanlara olayın bütününü tanıma, kariyerlerini planlama olanağı yatay yönde deneyim elde etme fırsatı sağlanmamaktadır. Bu yaklaşım, geçmiş odaklıdır, yıllar içerisinde ortaya çıkan değişim ve dönüşümleri dikkate almaz ve bu yönü ile de esnek olmamaktadır.[113]

2.6.2. Yeni Kariyer Yaklaşımları

Yeni kariyer yaklaşımları; Esnek Kariyer Yaklaşımları, İki Basamaklı Kariyer Yaklaşımları, Portföy Kariyer Yaklaşımı, Sınırsız Kariyer Yaklaşımı, Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı, Çağdaş Kariyer Yaklaşımı alt başlıklarından oluşmaktadır.

2.6.2.1. Esnek Kariyer Yaklaşımı

Bilgi ve bilişim teknolojileri gelişimi ile birlikte ortaya çıkan esnek kariyer kavramı, çalışanlara özgür çalışma ortamı ve esnek çalışma düzeni sağlamaktadır. Örgütlerden, çalışanların kariyerler faaliyetlerini bireysel olarak yürütebilmesi imkanı

---

[112] Meltem Onay ve Zeynep Vezneli, Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer: Akademisyenlerin Kariyer Yaşamı, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi,** Cilt.4, Sayı.1 (Haziran 2012), s.194.

[113] Abdullah Soysal, s.325.

sağlaması, çalışanların becerilerini geliştirmeye yönelik olanaklar tanıması ve çalışanlarla iyi bir iletişim kurması istenmektedir.[114]

2.6.2.2. İki Basamaklı Kariyer Yolu Yaklaşımı

İki basamaklı kariyer yaklaşımı, kariyerin teknik ve yönetime dayalı yönlerinin ayrımının yapılarak teknik kısımlarının yoğunlukta olan uzman ve çalışanların kariyer sorunlarının çözülmesi amacı ile geliştirilen bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir.[115]

2.6.2.3. Portföy Kariyer Yaklaşımı

Portföy kariyer, Charles Handy'in 1980 yılında yayınlanan ve "iş" kavramının değişime uğradığını öne sürdüğü "The Age of Unreason" (Akılsızlık Çağı) adlı eseri ile ortaya çıkmıştır. Handy, örgütte personellerin yaptığı birçok işi günümüzde artık müşterilerin yapdığını ifade etmektedir.[116]

Portföy çalışanı sıklıkla serbest meslek sahibi sayılmaktadır ve hizmetlerini aynı anda bir veya daha fazla işverene ücretsiz ya da danışmanlık hizmeti vererek sunmaktadır. Bununla birlikte, modern yaşamda mevcut olan birçok farklı yolu tecrübe etmek için mükemmel bir imkan sağlamaktadır.[117]

2.6.2.4. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Bu yaklaşım türü tek bir örgütle sınırlı değildir, çalışan birden fazla örgüt içinde hareket edebilmektedir ve işin niteliğiyle ilgili faaliyetler belirli kalıplar dahilinde belirlenmemektedir. Örgüt üstü bilgi ve ilişkiye sahip olmayı gerektirmektedir. Örgütlerdeki hiyerarşik kariyer planlamasına bağlı olma zorunluluğu bulunmamaktadır. Bu yönüyle, doğası gereği özgür çalışmaya yatkın olan ve şirketin yapısal sınırlamalarından sıkılan çalışanlar için daha uygun bir kariyer yaklaşım türüdür. Bu hususta, çalışanlar için, örgütün benimsediği kariyer planmasına bağlı olma durumu

---

[114] Keziban Avcı, "Çalışanı Tutma ve Kariyer Geliştirme", Keziban Avcı (Ed.), **Sağlık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde (217-247), Ankara: Gazi Kitabevi, 2020, s.240.

[115] Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 5. Basım, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2015, s.165.

[116] Ekrem Erdoğan ve Serpil Çiğdem, "Portföy Çalışma ve Değişen Kariyer Davranışları: Freelance Çalışanların Deneyimleri Üzerinden Bir Değerlendirme", **Pesa Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Cilt.5, Sayı.2 (Temmuz 2019), s.188.

[117] Bloomsbury Publishing, Business Essential, 1. Basım, UK: Bloomsbury Publishing, 2009, S.640.

yerine, profesyonellik ve işe duyulan bağlılık ön planda olmaktadır. Örgütler için ise, örgüt tarafından önceden belirlenen görev tanımlarına bağlı kalarak görevini yerine getiren çalışanların yerine, daha belirsiz iş ortamlarında rol alabilecek çalışanlara gereksinim duyulması önemli bir yer tutmaktadır. Bilgi teknolojileri sektöründe faaliyette bulunan, kurum ve çalışanlara danışmanlık sağlayan ve bir kurum bünyesinde çalışmayan (freelance) veya tercümanlık faaliyetini internet ortamında kişi ve kurumlara bağlı olmadan bireysel olarak yürüten kişiler sınırsız kariyer yaklaşımına örnek olarak gösterilmektedir.[118]

2.6.2.5. Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı

Hall(2002) 'e göre çok yönlü kariyer, bireylerin kendilerinin yön verebildiği ve bireylerin değerlerine göre belirlenebilen mesleki tutumlar sonucu oluşan kariyer başarısını esas almaktadır.[119]

Hall tarafından 1976'da ilk kez ortaya atılan ancak ilgi çekici ve dikkate değer hale gelmesi ancak 1990'ların sonlarında kariyer kavramındaki değişim ile olmaya başlayan kavram "değişken (çok yönlü) kariyer" olarak tanımlanmaktadır. Değişken kariyer, çok yönlü olma ve diğer insanlardan üstün olunan niteliklerin varlığına dikkat çekmektedir. Diğer insanlardan üstün olunan niteliklere bakıldığında Yunan mitolojisinde bir tanrı olan ve istediğinde başka bir şekle benzeyebilen Proteus ile benzeşim kurulmaktadır. Esnek ve durağan olmayan bir yapıda olan değişken kariyer yaklaşımı, örgütten ayrı biçimde şekillenmekte ve birey kendi düşünce ve deneyimlerine göre ilerlediği bir kariyer yolu belirlemektedir.[120]

2.6.2.6. Çağdaş Kariyer Yaklaşımı

Çağdaş kariyer yaklaşımı, bireylerin kariyer ile ilgili isteklerinin kurum dışında sürdürmeyi talep etmesi olarak ifade edilmektedir. Geçici kariyerler, bireylere bireylere özgürce davranma eğilimi kazandırırken, diğer yandan fırsatlara hızlı geri bildirim

[118] Mehmet Akif Özer ve Diğerleri, s.184.
[119] Onay ve Vezneli, s.195.
[120] Aysun Kanbur ve Güneş Han Salihoğlu, "Çalışanların Sınırsız Ve Değişken Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma", **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Cilt.3, Sayı.2 (Haziran 2014), s.34.

sağlama kolaylığı sağlamaktadır. Çağdaş kariyer yaklaşımında terfi ve ödüllendirme sistemleri belirgin halde bulunmamaktadır. Bireylerin eğitim ve geliştirme faaliyetleri ve yeni gelir gruplarına yönelme hedefleri bulunmaktadır.[121]

2.7. KARİYER SEÇİMİ ve KARİYER ÇIPASI

Kariyer seçimi, bireylerin beklenti ve gereksinimleri ile ilgi ve becerilerinin en uygun seviyede buluşmasını sağlayan karar verme sürecinden oluşmaktadır. Doğru kariyer seçimi, çalışanların iş tatmin düzeyi ve performansını arttırmaktadır. Tüm bunlar, çalışanların çalışma azmi ve iş yapış şekillerine olumlu olarak yansımaktadır. Bireylerin kariyer yönelimleri farkında olma ile başlamaktadır. Bireyin sahip olduğu potansiyeli, güdülerini ve becerini algılama süreci ile başlayan bu farkındalık belirgin hale geldiğinde "kariyer çıpaları" oluşmaktadır. Kariyer çıpaları, değişimi zorunlu kılsa dahi zamanla bireyler için vazgeçilmesi zor ölçütler haline gelmektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda, genel olarak sekiz kariyer çıpasının olduğu saptanmıştır. Bunlar; teknik ve işlevsel yetkinlik, ilerleme, yaratıcılık ve girişimcilik, zorluklarla başa çıkmak, yaşam tarzı ve denge, bağımsızlık ve özerklik, hizmet etmek ve katkıda bulunmak, güvenlik ve kararlılıktan oluşmaktadır.[122]

Schein'in 1978 yılında ortaya koyduğu araştırma verilerine göre kariyer çıpaları, özerklik ve bağımsızlık, güvenlik ve kararlılık, teknik ve işlevsel yetkinlik, genel yönetsel yetkinlik ve girişimcilik ve yaratıcılık olmak üzere beş boyutta toplanmaktadır. Schein 1980'li yıllarda araştırmalarının boyutunu genişleterek hizmete adanma, saf meydan okuma ve hayat tarzı olmak üzere üç boyutu daha kariyer çıpalarına dahil etmiştir. Jansen ve Chandler tarafından 1990'lı yıllarda yapılan çalışmalar sonucunda kariyer çıpalarına savaşçı, kariyer memnuniyeti ve ayrılmaya isteklilik olmak üzere üç boyutun daha ilave edilmesiyle kariyer çıpaları 11 boyuta ulaşmıştır. Bu boyutlar şöyle ifade edilebilir[123]**:**

---

[121] Akın, s.7.

[122] Barutçugil, s.323-324.

[123] Nida Palabıyık ve İlhami Yücel, " Bir İş Yerinde Beyaz ve Mavi Yakalı Çalışanların Kariyer Çıpaları ile Proaktif İş Davranışları Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi,** Cilt.11, Sayı.17 (Temmuz 2018), s.43-44.

- Özerklik ve Bağımsızlık: Bireylerin uzmanlaştıkları alanın sorumluluklarının gerektirdiği davranışları sergileyebilme inisiyatifine sahip olma arzusu sebebiyle kariyer planlaması yapma eğilimini ifade etmektedir.

- Güvenlik ve İstikrar: Bireylerin iş güvenliğinin güvence altına alındığı kariyer planlaması yapma eğilimini ifade etmektedir.

- Teknik ve İşlevsel Yetkinlik: Bireylerin teknik bilgilerini ve teknik becerilerini daha iyi seviyeye getirebilecekleri işleri tercih etmelerini ifade etmektedir.

- Girişimcilik/Yaratıcılık Yeteneği: Bireyin ürün, hizmet vb. alanlarda yenilikçi faaliyetlerde bulunmasını ifade etmektedir.

- Genel Yönetsel Yetkinlik: Yönetim ve analiz becerisi gelişmiş bireylerin karşılıklı olarak sorumluluk alarak başkalarıyla çalışma eğilimlerini ifade etmektedir.

- Saf Meydan Okuma: Bireylerin, bireysel olarak veya örgütsel düzeyde ki engellere çözüm bulma ve sonuçlanması zor olan problemleri çözmek için çabalama eğilimini ifade etmektedir.

- Hizmete Adanma: Bireylerin profesyonelleşme gayretinden ziyade diğer çalışanlara ya da örgütsel amaçlara hizmet etme fikri ile eyleme geçmesini ifade etmektedir.

- Hayat Tarzı: Bireylerin kariyer, iş ve aile faktörlerini bütünleştirme uğraşını ifade etmektedir.

- Kariyer Memnuniyeti: Bireylerin çalıştıkları işlere karşı duydukları memnuniyeti saptamayı amaçlayan bir boyutu oluşturmaktadır.

- Ayrılmaya İsteklilik: Bireylerin mevcut iş yerlerinde ayrılma istekleri ve mevcut kariyerlerini bırakarak farkı kariyer planları ve farklı kariyer alanlarına yönelmeleride bu boyut içerisinde yer almaktadır.

- Savaşçı: Riskli amaçları gerçekleştirebilme girişiminde bulunabilme eğilimini belirtmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KUŞAK KAVRAMI VE KAPSAMI

Çalışmanın "Kuşak Kavramı ve Kapsamı" başlığı altında kuşak kavramının tanımı, kuşakların sınıflandırılması, kuşaklararası farklılıklar, Y kuşağı temel özellikleri ve çalışma yaşamındaki nitelikleri, Y kuşağının İşletmeler açısından önemi ve Y kuşağının kariyer yönetimi açısından önemi incelenmektedir.

3.1. KUŞAK KAVRAMININ TANIMI

Kuşak kavramı, yaklaşık olarak aynı yıllarda dünyaya gelmiş, aynı çağın şartlarını, birbirine benzer sorunları ve kaderleri paylaşmış, ödev ve yükümlülükleri benzerlik gösteren kişiler topluluğunu oluşturmaktadır.[124]

Dünyayı algılayış biçimi ve çalışma şeklindeki farklılıklar nesiller arasında da farklılığa yol açmaktadır. Bu farklılıklar genellikle "nesil boşluğu" olarak adlandırılmaktadır. 60'ların sonu 70'lerin başlarında doğanlar ve 80'lerin sonu 90'ların başlarında doğan insanlar, kendilerinden önceki yaş gruplarından farklı düşünmektedir. Farklı yaş gruplarına dünyayı, insanları ve para kavramını nasıl algıladıklarını sorulduğunda verdikleri cevaplar nesillerin farkını ortaya koymaktadır.[125]

3.2. KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI

Kuşaklarla ilgili literatür incelemesi yapıldığında kuşakların yaş aralığı belirlenirken ortak bir düşüncede karara varılamadığı görülmektedir. Kuşakların yaş aralığı başlangıç ve bitiş süreleri ile ilgili farklı fikirler ortaya atılmaktadır. Bu durum ülkelerin tarihi süreçleri ve iç faktörleriyle ilintili olarak değişim göstermektedir. Örneğin, Çin'de gerçekleşen bir olay global düzeyde tüm dünyayı etkisi altına alabilirken, Türkiye' de yaşanan bir olay benzer etki ve oluşumu göstermeyebilir.

---

[124] Soner Polat ve Diğerleri, **Okullarda Kuşaklararası Öğrenme**, 1. Basım, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2016, s.5.

[125] Peter Sheahan, **Generation Y and Surviving Thriving with Generation Y at Work**, 5. Basım, Australia: Hardie Grant Books, 2010, s.2.

Kuşaklarla ilgili farklı sınıflandırmalar yapılmasına rağmen genel kabul gören kronolojin sınıflandırma Sessiz kuşak, Baby Boomers (Bebek Patlaması) kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı olarak kabul görmektedir.

Tablo 3.1: Kuşakların Kronolojik Olarak Sınıflandırılması

	Sessiz kuşak	**Bebek Patlaması**	**X Kuşağı**	**Y Kuşağı**
Berk(2013)	1946 ve öncesi	1947-1965	1966-1981	1982-1996
Crumpacker ve Crumpacker (2007)	1929-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999
Fleschner(2007)	1925-1943	1946-1964	1965-1980	1981-2000
Howe ve Strauss (2000)	1925-1943	1943-1960	1961-1981	1982-2000
Kyles (2005)	1900-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999
Lancaster ve Stillman (2002)	1900-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000
Lyons (2007)	1945 ve öncesi	1945-1964	1965-1979	1980 ve Sonrası
Salahuddin (2010)	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-2000
Twenge ve diğerleri (2010)	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1980-2000
Trower (2009)	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000
Washburn (2000)	1926-1945	1945-1964	1965-1981	1982-2003
Williams ve Page (2011)	1930-1945	1946-1964	1965-1976	1977-1994
Yelkikalan ve Altın (2010)	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994
Zemke ve diğerleri (2000)	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-1999
Zhank ve Bonk (2010)	1946 ve öncesi	1946-1964	1965-1976	1977-1994

Kaynak: Emre Birinci, **Y kuşağının Yaşlı ve Yaşlılık Algısı**, 2. Basım, Ankara: Gazi Kitabevi, 2020, s.11.

Kuşakları literatürde genel olarak 5 sınıfta değerlendirilmektedir:[126]

- Sessiz Kuşak (1925 - 1945 yılları arasında doğanlar)
- Baby Boomers (1946-1964 yılları arasında doğanlar)
- X Kuşağı (1965-1979 yılları arasında doğanlar)
- Y Kuşağı (1981 -2000 yılları arasında doğanlar)
- Z Kuşağı (2000 ve sonrasında doğanlar)

[126] Engin Kanbur ve Sakine Şen, "X ve Y Kuşağı Çalışanlarının Kariyer Uyum Yetenekleri ve Kariyer Tatmini Açısından Karşılaştırılması", **Journal of Turkish Studies**, Cilt.12, Sayı.12 (Ocak 2017), s.120.

3.2.1. Sessiz Kuşak (1925 – 1945)

Sessiz Kuşak, 1925-1945 yılları arasında yaşamış 2. Dünya savaşı dönemine şahit olmuş ve büyük bir ekonomik çöküntülerin olduğu dönemlerden geçmiştir.[127]

Sessiz kuşak kendinden bir önceki nesil olan G.I (Government Issue / Hükümet Sorunu) olarak da bilinen kuşakla benzer davranışlar sergilemiştir. Sessiz kuşak, iş ahlakını, iş sadakatini ve görev anlayışını yaşamının bir parçası olarak görmüştür. Sessiz kuşağın, harcama alışkanlıkları tutumlu ve para biriktirme eğilimleri yüksek olmuştur.[128]

3.2.2. Baby Boomers (Bebek Patlaması) Kuşağı (1946 – 1964)

Bebek Patlaması kuşağı, başarılı bir kariyeri, statü ve geliri zorunlu olarak maksimize eden bir kariyerden çok, zorlayıcı ve ilgi çekici bir kariyer olarak görmektedir. Bu nedenle, yeteneklerin korunması, eğitim ve kariyer gelişimi için olanaklar sağlamanın ve terfi sistemini geliştirmenin önemini vurgulamaktadır. Bebek patlaması kuşağı, kariyer başarısını üstün performansa dayandırmamaktadır. Yetenekli çalışanlar üretkenliklerinin devamlılığını sağladıkları sürece işletmede çalışmaya devam edebilmektedirler. Bebek Patlaması kuşağı, herkesin düşüncelerinin önemli olduğu ortamları tercih etmektedir. Her çalışanın karar verme sürecinin bazı kısımlarına katılma fırsatına sahip olduğu, düşüncelerini aktarma şansı olduğu, personel yapısının olduğu bir işletmede çalışmak istemektedir. Bebek Patlaması kuşağı, yenilikçi fikirlere göre hareket etme esnekliğine sahiptir. Bebek Patlaması kuşağı, bireyselliklerine önem verdiklerinden tazminat sistemlerinin bireysellik ön planda olacak şekilde tasarlanmasını istemektedir. Bebek Patlaması kuşağı, işlerini başarıyla yapıp yapamadıklarını ve terfi olanaklarının neler olduğunu bilmek istemektedir. Bunlar sayesinde, performanslarını iyileştirmek için ihtiyaç duydukları yardımları alabilir veya alternatif iş olanaklarını

---

[127] Jay Conrad Levinson, Frank Adkins ve Chris Forbes, **Guerrılla Marketıng For Nonprofıts: 250 Tactıcs To Promote, Recruıt, Motıvate, and Raıse More Money,** Canada: Entrepreneur Press, 2010, s.73

[128] Kenneth W. Gronbach, **The Age Curve How to Profit from the Coming Demographic Storm,** 1. Basım, New York: Amacom Publishing, 2008, s.58.

değerlendirebilmektedir. Bebek Patlaması kuşağı, yöneticilerinin kişisel yaşamlarında olup bitenlerin farkında olmalarını ve özel ihtiyaçlarına duyarlı olmalarını istemektedir.[129]

3.2.3. X Kuşağı (1965 – 1979)

X Kuşağı, uzun yıllar tek bir şirkette çalışma yaşamını sürdürebilmektedir. Uzun çalışma saatlerine tepki verme düzeyleri oldukça düşüktür. İyi bir lider olmaya ve kariyer geçişlerinde daha hızlı ilerlemeye odaklanmış bunun için eğitimli ve teknik olarak yeterli olma amacı taşımaktadır. X kuşağı bireyleri, işlerinde yükselmekten çok yeteneklerinin geliştirilmesine önem vermektedirler. X kuşağının iletişim ve sosyal becerileri çok fazla gelişim göstermemektedir. Bu nesil, kuralları çok fazla esnetmeden, işleri akıllıca, hızlı ve en iyi şekilde sürdürmenin bir yolunu bulabilmektedir.[130]

X Kuşağı, mesleki gelişime önem vermektedir. İşten çıkarılma veya işletmenin küçültülme ihtimaline karşı sürekli tedbirli olarak, kariyer hedeflerine odaklanmaktadır.[131]

3.2.4. Y Kuşağı (1980 – 2000)

Y kuşağı, küresel açıdan anlayışlı ve bilinçli bireylerden oluşmaktadır. Y kuşağı, sosyal olarak bilinçlidir ve dünyada bir fark yaratabileceklerini düşünmektedir. Ayrıca, gelecek için ayrıntılı planlar yapmakta, başkalarının değer verdiği unsurlara değer vermesi ve yeteneklerinin takdir etmesi gerektiğini düşünmektedir. Ebeveynleri tarafından düzenli olarak övülmektedir. Geleceği planlamaktan ve çalıştıkları organizasyonla ilgilenmekten hoşlanmaktadır. Y kuşağı, eleştirel düşünür ve problem karşısında mücadele etmeyi sevmektedir.[132]

---

[129] D. Quinn Mills ve Mark D. Cannon, "Managing Baby Boomers", **Management Review,** Cilt.78, Sayı.8 (Ağustos 1989), s.41-42.

[130] Susan P. Eisner, "Managing Generation Y", **S.A.M. Advanced Management Journal,** Cilt.70, Sayı.4 (Sonbahar 2005), s.6.

[131] Sarah L. Sladek, **What Your Associatıon Needs To Know About X, Y, And Z The New Recruıt,** 2. Basım, USA: Expert Publishing, 2007, s.26.

[132] Ronald W. Rebore ve Angela L. E. Walmsley, **Recruiting and Retaining Generation Y Teachers**, 1. Basım, USA: Corwin Press, 2010, s.36.

3.2.5. Z Kuşağı (2000 ve Sonrası)

Z Kuşağı kültürler gibi, kendilerini tanımlayan tutumları, inançları, sosyal normları ve davranışları bulunmaktadır. Bazı kimseler için Z kuşağı öğrencileri yabancı bir ülkeden gelmiş gibi görünmektedir. Tutuma dayalı yargılar, anlayış eksikliği ve klişeleştirme, z kuşağı kültürünü anlamada yaşlı nesillere engel niteliğinde olabilmektedir. Dijital ve çevrimiçi dünyaya özgü niteliklere sahip olan Z kuşağı, gelecek dönemlerde yüksek öğrenim ve sonrasında çalışma yaşamında tam olarak etkinlik sağlayacak ve ekranın ötesinde fiziksel dünyayı etkileyecek roller üstlenmeye başlayacaktır.[133]

Z Kuşağı, tüm fiziksel özelliklerin dijital bir eşdeğeri olduğu bir dünyada doğan ilk nesil olarak nitelendirilmektedir. Z kuşağı gerçek ve sanal dünya arasında algı karmaşası yaşamaktadır. Sanal dünya gerçekliğin bir parçası ancak çalışma yaşamı genellikle dijital çözümlere aynı gelişim hızı ile adapte olamamaktadır. Z Kuşağı bireyleri, global düzeyde kendi markasını ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Z Kuşağı bireyleri, statü ve kariyer yollarını bireyselleştirmekte ve kendi iş tanımlarını kendileri ortaya koymaktadırlar. Z Kuşağı, tüm trendleri ve rekabet koşullarını iyi takip etmektedir. Ancak, her zaman yeterince hızlı ve rekabet koşullarına uyumlu ilerleyip ilerlemediklerini sorgulamaktadır. Z Kuşağı, kendinden önceki nesillere göre daha rekabetçi olmaktadır. İşletmelerin Z Kuşağını elde tutabilmesi, örgüt içinde yeterli rekabet ortamını sağlaması ile mümkün olmaktadır. Z Kuşağı, yalnızca global ve paylaşım odaklı ekonomiye sahip bir dünyayı tanımaktadır. Z Kuşağı, çalışma yaşamında belirlenen rollerde "biz" in gücünden yararlanmaktadır. Z Kuşağı, çalışma yaşamında fark ettikleri yanlışları işyeri ile ortak kararlar alarak düzeltmektedir. Z Kuşağı, her şeyi nasıl yapacaklarını öğretebilen sosyal medya algısı ile büyümektedir. Z Kuşağı, "Eğer doğru yapılmasını istiyorsanız, o zaman kendiniz yapın!" motivasyonu ilerlemektedir. Bu sebeple, kendilerinin hemen hemen her şeyi yapabileceklerine inanmaktadır. Z Kuşağı

[133] Corey Seemiller ve Meghan Grace, **Generation Goes to Z College,** 1. Basım, San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 2016, s.1.

bireyleri, bağımsızlıklarına çok fazla önem vermektedir ve Y Kuşağının uğruna savaştığı pek çok işbirlikçi kültürle karşıya karşıya gelmektedirler.[134]

Z kuşağının iş hayatındaki yöneticilerin en önemli beklentilerinden biri de "Yetenek Yönetimi" uygulamalarıdır. Yetenek yönetiminde başarılı sağlayabilmek için yeteneği tanımlamak gerekmektedir. Bu hususta yetenek tanımlanırken kuşakların değişimi tanımlama yapmayı zorlaştırmaktadır. Y kuşağının sorunlar yaşadığı çalışma dünyasının, Z kuşağının isteklerini karşılamada yeterli altyapıyı bulundurup bulundurmadığı önem arz etmektedir. Yetenek yönetimi stratejileri geleceği inşa etmeyi yetenek yönetimi içerisinde ödül, prim ve terfiler yoluyla işletme içi iletişimin yatay hale getirilmesi alt kademelerin dinamizmini arttırırken, Z kuşağının bağımsız duruşu iş kararlarının etkinliği arttırmaktadır.[135]

[134] David Stillman ve Jonah Stillman, **Gen Z @ Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace**, 1. Basım, New York: HarperCollins Publishers, 2017, s.10-11.

[135] H. Yunus Taş, Mehmet Demirdöğmez ve Mahmut Küçükoğlu, "Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri", **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi,** Cilt.7, Sayı.13 (Aralık 2017), s.1044-1045.

3.3. KUŞAKLARIN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Tablo 3.2: Çalışma Yaşamında Kuşakların Özellikleri

Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
Çalışmak için yaşamak düşünesine sahiptir.	Yaşamak için çalışma düşüncesine sahiptir.	İş ve yaşam dengesini sağlama düşüncesine sahiptir.
Kurallara ve otoriteye saygılı ve uyumludur.	Kurallara ve otoriteye saygılı ve uyumludur.	Otoriteye karşı saldırgandır.
Aynı işyerinde uzun süre çalışarak kariyerini ilerletme fırsatına sahiptir.	Genellikle işyerine sadık olup, karşısına daha iyi bir iş fırsatı çıktığında değerlendirmek ister.	Kısa süreli aralıklarla iş değişikliği yapar. Farklılık arayışı içindedir.
İşkoliktir.	İş motivasyonu yüksektir.	Eğlenerek çalışmayı sever.
Takdir ve kariyerinde ilerleme en önemli motivasyon aracıdır.	Maddiyat ve kariyerinde ilerleme en önemli motivasyon aracıdır.	Farklılaşan iş tanımları ve iş yaşam dengesini sağlaması en önemli motivasyon aracıdır.
Yönetimsel yaklaşımı sorgulamaz.	Yönetimsel yaklaşımla ilgilenmez.	Şeffaf ve adaletli yönetim anlayışına önem verir.
Belirlenen iş saatlerine uyumludur.	Belirlenen iş saatlerine uyumludur.	Esnek çalışma saatlerini tercih eder.
Süreçler ve olaylar karşısında sabırlıdır.	Süreçler ve olaylar karşısında sabırlıdır.	Süreçler ve olaylar karşısında sabırsızdırlar.
Kanaat etmeyi sever.	Rekabetçidir.	Yenilikçidir.
İş odaklıdır.	Sonuç odaklıdır.	Süreç odaklıdır.

Kaynak: Vehbi Bayhan, "Gençlik ve Kuşaklar: Kuşaklara Göre Gençliğin Değer ve Davranışları", Memet Zencirkıran (Ed.), **Davranış Bilimleri** içinde (311-343), Bursa: Dora Yayıncılık, 2017, s.336.

3.4. KUŞAKLARARASI FARKLILIKLAR

Çalışma yaşamında ön plana çıkan kuşaklara bakıldığında çok fazla kuşağın bir arada çalıştığı görülmektedir. Farklı kuşaklardaki bireylerin birbirini tanıması ve birbirleri ile olan iletişimleri önem kazanmaktadır. Artan refah düzeyi ve bireylerin yaşam sürelerindeki artış bireylerin çalışma yaşamında uzun yıllar faaliyetlerde bulunmalarına ve çalışma yaşamının emeklilik sonrasında devam etmesi şeklinde sürdürülmektedir. Bu sebep ile örgütlerdeki geleneksel (Sessiz) Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağı olmak üzere 4 kuşak aktif olarak günümüzün çalışma yaşamında beraber iş ve görevler yürütmede birlikte rol almaktadır. Çalışma hayatındaki bu çeşitliğin birçok kez

anlaşmazlıklar, çatışmalar ve problemlere neden olduğu hem yardımcı hem de yöneticiler tarafından ileri sürülmektedir.[136]

Tablo 3.3: X, Y ve Z Kuşağının İş ile İlgili Özellikleri ve Fikirleri

İş Özelliği	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
İş Etiği	Dengeli	Hevesli	Daha gerçekçi
İş Hakkındaki Görüşü	İşi, bir meydan okuma olarak görmektedir.	İş, farklılık yaratabilmek için yapılmaktadır.	İşlerini, istek ve enerji ile yapmaktadır.
Kişisel Özellikleri	Pratik, esnek, girişimciliğe önem veren, bireyselci yaşam kalitesine sahip bireylerden oluşmaktadır.	Siyasal bilince sahip, beklentileri yüksek, takım kurucu, farklılıklara karşı duyarlı, özgüveni yüksek ve kendini savunabilmektedir.	Teknolojiyi yakından takip eden, erken yaşta olgunlaşan, güçlendirilmiş şımartılarak büyütülmüş, risk karşıtı özelliklere sahip bireylerden oluşmaktadır.
İş ile İlgili Özellikleri	-Birden çok görevi aynı anda yapabilme yeteneği -Herkesin eşit oranda sorumlu olduğu iş ortamını sevme -Proje bazlı çalışmayı sevme -İşte verilen unvanlarından çok işin sorumluluklarını yerine getirmeye odaklanma -Performansı çıktıya göre değerlendirme -Güç yapılarını sevmeme -Otoriteye karşı esnekliğe yatkın olma -İşyeri politikalarını sevmeme -Kıyafet serbestisi uygulanması gerektiğini düşünme	-Her durumun sebeplerini bilmek isteme -Topluluk içinde takdir edilmeyi isteme -İşyerinin eğlenceli olmasını isteme -Paranın güdüleyici bir faktör olduğunu düşünmeme -Anlık sorumluluklardan hoşlanma -Zamanın sınırlı olması sebebi ile küçük hedefler isteme -İş ve yaşam dengesinin önemlini vurgulama -Aynı işletme ile uzun süreli bir çalışma ilişkisi istememe -Becerilerine güvenme	-Yaratıcı ve işbirlikçi olma -Zorlu çevresel, sosyal ve ekonomik sorunlara çözüm bulabilme durumunda kalma -Kendi kendini yönlendirebilme -Bilgiyi çok hızlı işleyebilme -Daha zeki olma

Kaynak: Canan Çetin ve Serol Karalar, "X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma ", **Yönetim Bilimleri Dergisi,** Cilt.14, Sayı.28 (Aralık 2016), s.163.

3.5. KUŞAKLARARASI ÇATIŞMALAR

Kuşaklararası çatışma geçiş sürecinde olan toplumlarda doğal bir süreç olarak görülmektedir. İlkel toplumlarda norm, düzen ve davranış biçimlerini değiştireceği

[136] Soner Polat ve Diğerleri, s.27.

endişesiyle çatışma istenmeyen bir kavram olmuştur. Çağdaş toplumlarda da çatışma kavramı istenmeyen bir durum olmuştur. Toplumda ekonomik gelişim, düzenli aile yaşamı ve bilimsel koşullarla ilgili değişim arzu ediliyorsa belli oranda çatışma olması fayda sağlamaktadır. Bu dönüşüm çağdaş toplumlar çatışmanın belli oranda benimsenmesini ve teşvik edilmesini sağlamıştır. Çatışma toplumlarda değişim ve dinamizmi beraberinde getirmektedir. Çatışma konusunda en önemli nokta, çatışmanın boyutu ve oranının doğru belirlenmesi ve toplumsal bir sorun olmasının önüne geçmektir. Çatışmanın şiddetinin fazla olması toplumsal sorunların artmasına, toplum yaşamında düzensizliklerin ortaya çıkmasına ve yabancılaşma olgusunun giderek büyümesine yol açmaktadır.[137]

3.6. Y KUŞAĞI

Y Kuşağını Kavramını temsil eden Y harfi, ingilizcedeki WHY kelimesinden gelmektedir. Kelimedeki sorgulayan anlamıyla Y kuşağına atfedilmektedir. Strauss ve Howe'e göre (1992) ,Y Kuşağı Terimi 1993 yılı Ağustos ayında X kuşağından sonraki ergen nesli tanımlamak için ortaya çıkarılmıştır.[138]

3.6.1. Y Kuşağının Temel Özellikleri

Howe'ye (2006) göre, Y Kuşağını simgeleyen yedi temel özellik bulunmaktadır. Bu yedi kavram Y kuşağının, özel, korunaklı, kendinden emin, takım odaklı, geleneksel, baskın, başarma isteğinin yüksek olması özelliklerini içermektedir.[139]

Özgüvenlerine, öz saygılarına, yaratıcılıklarına, iyimserliklerine, büyük hayalleri ve büyük beklentileri rağmen, Y kuşağı bireylerinin birçoğu kendilerinden ve geleceklerinden yeteri kadar umutlu olamamaktadırlar. Y kuşağı genel olarak eğitim seviyeleri ve iletişim becerileri yüksek kişilerden oluşmaktadır. Etkili iletişim kurmayı öğrenmek, Y kuşağı potansiyelinin belirleyicisi olmaktadır. Cep telefonları, bilgisayarlar,

---

[137] Mahmut Tezcan, **Kuşaklar Çatışması Kuşaklararası İlişkiler Eğitimi ve Sosyolojisi**, 1. Basım, Ankara: Anı Yayıncılık, 2016, s.102.

[138] Zeki Yüksekbilgili, "Türk Tipi Y Kuşağı", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,** Cilt.12, Sayı.45 (Ocak 2013), s.343.

[139] Donna Pendergast, "Getting to Know the Y Generation", Pierre Benckendorff, Gianna Moscardo ve Donna Pendergast (Ed.), **Tourism and Generation Y** içinde (1-15), ABD: Cabi Publishing, 2010, s.9.

internet Y kuşağını kendi yapıları içinde aile, arkadaş ve meslektaş ağlarına bağlaması yönünden büyük ölçüde önem arz etmektedir. Y kuşağı, açık sözlüdür ve geleneksel normları kabalık olarak algılayabilmektedir. Y kuşağının değerleri, özellikleri ve beklentileri, önceki nesillerin düşünceleri ve davranışları ile çelişebilmektedir. Yöntemlerdeki ve iletişim tarzındaki farklılıklar kuşaklar arası anlaşmazlıklara ve çatışmalara yol açabilmektedir.[140]

Y kuşağı bireyleri, yaşamları süresinde istedikleri ve inandıkları her şeyi yapabilecekleri düşüncesi ile yetiştirilmektedirler. Y kuşağına, eğitim hayatlarındaki baskıcı müdahaleler, mükemmelliyetçi düşünce yapıları, ebeveyn boşanmaları vb. güçlü sosyal streslerle başa çıkarak yaşamak öğretilmiştir. Y kuşağı bireyleri, aile kararlarına ve bulundukları örgütlerdeki kararlara aktif katılım sağlamaktadırlar. Y kuşağı bireyleri, genel olarak pozitif mizaçlı, kibar, meraklı, enerjik, ebeveynleri ve aile büyüklerine karşı saygılı olma eğilimi göstermektedirler.[141]

Y Kuşağı özellikleri dört şekilde tanımlanabilmektedir[142]:

- Kendine güvenen, iyimser ve öz saygısı gelişmiş bir nesil,
- Kendinden önceki nesillere göre daha eğitimli bir nesil,
- Yeni yaklaşımlara açık, hoşgörülü bir toplum ilkesini benimseyen nesil,
- Gönüllü olarak öncülük etme özellikleri gelişmiş nesildir.

3.6.2. Çalışma Yaşamında Y Kuşağı

X Kuşağının ardından 1980 ile 2000 yılları arasında doğan Y kuşağı "Milenyum Kuşağı" gelmektedir. Y Kuşağı "Dijital Yerliler", "Anlık Mesajlaşma Nesli" ve "Ödül (Kupa) Çocukları" olarak da nitelendirilmektedir. Y Kuşağı, sorumluluk seviyesi yüksek, sabır düzeyi düşük, hayatı olumlu bir bakış açısıyla değerlendiren, kendine aşırı güvenen,

---

[140] Ann Buik, "Ninja turtles and Generation Y at Work", **Australian Institute of Training and Development,** Cilt.35, Sayı.4 (Ağustos 2008), s.10-11.

[141] Eisner, s.6.

[142] Bruce Tulgan ve Carolyn A. Martin, **Managing Generation Y: Global Citizens Born in the Late Seventies and Early,** 1. Basım, Canada: Human Resource Development Press, 2001, s.4.

takım halinde çalışmayı benimseyen ve geleceğe karşı güvenle bakabilen bireylerden oluşmaktadır. Y kuşağı teknoloji günlük hayatının merkezi haline getirmiştir. Bu sebep ile günlük faaliyetlerinde ve iletişim kurma yöntemlerinde teknoloji oldukça fazla kullanmaktadır. Karşılıklı aynı ortamda bulunarak gerçekleştirilen iletişim yöntemleri yerine dijital iletişim yöntemlerini kullanarak iletişime geçmeyi tercih etmektedir Y Kuşağı çift kariyerli ve çift gelirli ailelerin içerisinde büyümüşlerdir. Her role hızlı adapte olabilen bir yapıda büyüyen bu kuşak için her şeyin gerçekleştirilebilme imkânı olmaktadır. Y Kuşağını oluşturan bireyler, çalışma ve iş yaşamında başarılı olmaktadır.[143]

Y kuşağı çalışma yaşamında, eğitim, yönetim tarzı, esneklik, personel faaliyetleri ve finansal olmayan ödüllere ücrete göre daha fazla önem vermektedir.[144]

Y kuşağı çalışanları, bazen işe katkıları ve işletmenin onlara neler sunması gerektiği konusunda çok yüksek beklentilere sahip olmaktadırlar. Sahip oldukları yeteneklerden daha üstün yeteneklere sahip olduklarını düşünebilmektedirler. İletişim becerilerinin bireysel kullanımı ve geliştirilmesi yanında takım uyumu ve takım çalışmasınada önem vermektedirler. Bunun yanında, Y kuşağı çalışanları yetenekli, yaratıcı ve inovatif bireylerden oluşmaktadır. Y kuşağı, liderlik vasıfları kuvvetli kişilerden oluşmaktadır.[145]

3.7. Y KUŞAĞI ve YETENEK YÖNETİMİ KAPSAMI

"Y Kuşağı ve Yetenek Yönetimi Kapsamı" başlığı altında yetenek ve yetenek yönetimi tanımlarına ve Yetenek Yönetim Süreçlerinden elde tutma ve çekme süreçlerinin Y Kuşağına yönelik faaliyetleri belirtilmektedir.

3.7.1. Yetenek Kavramı

Yetenek "bir kişinin yeteneklerinin toplamı; içsel yetenekleri, becerileri, bilgisi, deneyimi, zekası, yargıları, tavrı, karakteri ve dürtüsü" olarak ifade edilmektedir. Aynı

[143] Ozen Husham M. Albaıraqdar ve Burcu Doğanalp, "Y Kuşağının Kariyer Yönelimi Üzerine Bir Uygulama", **Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi,** Cilt.4, Sayı.1 (Haziran 2020), s.57-58.
[144] Leslie A. Goldgehn, "Generation Who, What, Y? What You Need to Know About Generation Y", **International Journal of Educational Advancement,** Cilt.5, Sayı.1 (Nisan 2004), s.27.
[145] Buik, s.10-11.

zamanda öğrenme ve gelişme yeteneğinide içermektedir. Bununla birlikte, yetenek yönetiminin net bir tanımını yapmak oldukça güç hale gelmektedir. Lewis ve Heckman (2006)'a göre, hem kullanılan terimlerin tanımlarıyla ilgili belirsizlikler hem de konu hakkında yazan yazarlar tarafından yapılan varsayımlardaki farklılıklar nedeniyle yetenek yönetiminin kesin bir anlamını belirlemek zorlaşmaktadır. Örneğin, Lewis ve Heckman, yetenek stratejisi ve başarı yönetimi kavramlarının çoğunlukla birbirinin yerine kullanıldığını belirtmektedirler.[146]

Yetenek kavramı gelişimsel olarak ortaya çıkmaktadır Yetenek bireylere kalıtımsal olarak geçen veya sonra hayatın geri kalanında değişmeden devam edecek bir özellikten ziyade uzun yıllar boyunca gelişime bağlı olarak değişim ve dönüşüm gösterecek bir süreç olmaktadır. Erken yaş grupları sadece gelecekteki potansiyel anlamında yeteneklidir; Bu potansiyeli gerçekleştirmek için, her daim rekabet ortamına uyum sağlayabilecek bir performans göstermeyi öğrenmeleri gerekecek ve becerileri geliştirildikten sonra yeteneklerini kullanmak için olanaklar elde etmeleri gerekmektedir. Zaman ve koşullar her daim yeteneğin gelişmesini etkilemektedir. Birey, destek alarak gelecek vaat eden yeteneklerini ortaya çıkartır; birkaç yıl sonra bu destek geri çekilebilir ve sonra iş bulamayacak ve yeteneğini sonuna kadar geliştiremeyecek duruma gelerek işlevselliğini kaybedebilmektedir.[147]

[146] Andres Hatum, **Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil**, 1. Basım, Londra: Palgrave Macmillan Publishers, 2010, s.10.

[147] Mihaly Csikszentmihalyi, Kevin Rathunde ve Samuel Whalen, **Talented Teenagers: The Roots of Success and Failure,** 1. Basım, UK: Cambridge University Press, 1997, s.26.

Tablo 3.4: İş Dünyasında Farklı Yetenek Tanımları

	Yeteneğin Tanımı
Gagné (2000)	Sistematik olarak geliştirilen yetenekler veya becerilerde üstünlük
Williams (2000)	Düzenli olarak olağanüstü yetenek ve başarı sergilemek, bir dizi faaliyet ve durum üzerinde veya özel ve dar bir uzmanlık alanı içinde sürekli olarak yetkinlik göstermektir.
Buckingham and Vosburgh (2001)	Yetenek, bireylerin üretken bir şekilde uygulanabilecek tekrar eden düşünce, duygu veya davranış kalıpları ifade etmektedir.
Jericó (2001)	Bir profesyonelin veya belirli bir alanda üstün sonuçlar elde eden profesyoneller grubunun çevresinde ve organizasyonlarda ortaya koyduğu kapasite olarak tanımlanmaktadır.
Michaels vd. (2001)	Bireyin yeteneklerinin toplamı, içsel yetenekleri, becerileri, bilgisi, deneyimi, zekası, yargısı, tutumu olarak ifade etmektedir.
Lewis and Heckman (2006)	Bireyler için bir örtü niteliğindedir.
Tansley, Harris, Stewart, and Turner (2006)	Yetenek, çalışanların becerilerinin, bilgilerinin, bilişsel yeteneklerinin ve potansiyellerinin birleşimi olarak düşünülebilmektedir.
Stahl vd. (2007)	Yetenek ve performans açısından en üst sıralarda yer alan bir çalışan grubu işgücü olarak tanımlanmaktadır.

Kaynak: Eva Gallardo-Gallardo, Nicky Dries Ve Tomás F. González-Cruz, "What is the Meaning of 'Talent' in the World of Work?", **Human Resource Management Review,** Cilt.23, Sayı.4 (Aralık 2013), s.291.

3.7.2. Yetenek Yönetimi Kavramı

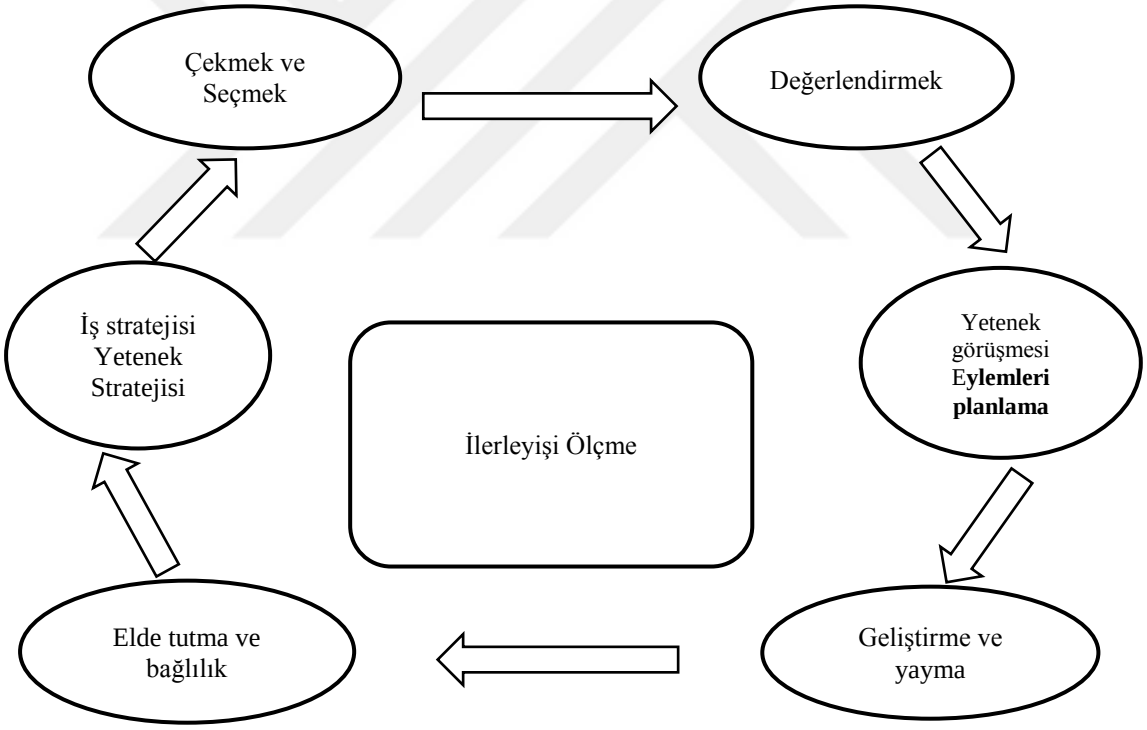
Yetenek yönetimi, bireylerin yeteneklerindeki bireysel değişim süreçlerine olanak tanıyan, tüm bu süreçlere eşlik eden ve tüm bu süreçleri yansıtan operasyonel faaliyetlerin toplamı olarak ifade edilmektedir.[148]

Yetenek yönetimi iş stratejileri ve iş sonuçları ile koordine halde yürütülmektedir. İş stratejileri, yetenek stratejilerinin kontrol altına alınmasını sağlarken iş sonuçlarını da ortaya koymaktadır. Etkin insan kaynakları uygulamaları ile ortak amaç taşıdıkları noktalar, yetenekleri cezp etme ve seçme, değerlendirme, tutku ile bağlanma ve elde tutma fonksiyonları olmaktadır. Örgütteki mevcut yeteneklerin akışının

[148] Simon Beck, **Skill-Management: Konzeption für die betriebliche Personalentwicklung,** 1. Basım, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2005, s.121.

(hareketliliğinin) farkına varılması ve model oluşturulması iş stratejisi ve sonuçlarına varma yolunda önemli hale gelmektedir. Michaels ve diğerleri, "yeteneklerle savaş" kavramı ile bir yeteneğe sahip olmak için savaşmayı, çalışmalarının ana unsuru haline getirmiştirler. Bahsedilen kavramda ana fikir, rekabet edilebilir avantaj ve stratejik başarı elde etmek için farklılık yaratmayı istemekte stratejik farklılaştırma ile değer farklılaştırmasını uyumlaştırmaktadır. Ortaya çıkan farklılaşmanın negatif yöndeki etkilerinin örgüte yansıyacağı konusunda endişeler oluşmaktadır. Pfeffer (2001)'e göre, yetenekli bireylerin örgüte çekilmesi konusunda yaşanacak rekabet, örgütlerin standart işleyişini rutinin dışına çıkarma konusunda olumsuz etki yaratmaktadır.[149]

Yetenek yönetimi elemanları bağımsız yetenek ve süreçlerden daha fazlasını kapsamaktadır. Yetenek yönetiminin çerçevesi şekil 3.1'de gösterilmektedir.



Şekil 3.1: Yetenek Yönetimi Çerçevesi

Kaynak: Tamer Keçecioğlu ve Gözde Gülen Aydın, **Yetenek Savaşlarında İkinci Perde: Yetenek Yönetimi,** 1. Basım, İstanbul: Hümanist Yayıncılık, 2015, s.89.

[149] Tamer Keçecioğlu, "Yetenek Yönetimi Felsefesine Farklı Lenslerle Bakabilmek Üzerine Alıştırmalar", **İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi,** Cilt.5, Sayı.1 (Mart 2017), s.5-6.

Yeteneği yönetme faaliyetleri yeni strateji geliştirmeyi gerektirmemektedir. Bazı alanlarda yeni bir yaklaşıma ihtiyaç duyulsa da, genellikle mevcut yeteneklerde değişim ve gelişime gidilerek de etkin bir yetenek yönetim süreci izlenebilmektedir. Bununla birlikte, öncelikli olarak "insan" sermayesi kavramının değerinin örgütçe anlaşılması gerekmektedir. Yeteneğini doğru yönetme ve yeteneğin tanındığı ve beslendiği bir ortam yaratma faaliyetlerine geçilmektedir. Tüm bu faaliyetleri sağlayabildiği noktada örgütler, insan sermayesinin gerçek potansiyelini üretmeye ve daha yüksek kurumsal performans yoluyla gerçek rekabet avantajı ve paydaş değeri kazanmaya başlamaktadır. Bu nedenle, en iyi yetenekleri işletmeye çekmek, geliştirmek ve elde tutmak ve yetenek yönetimi sorunlarını ele almak, geri bildirimleri değerlendirmek ve performansı ölçmek "Yetenek Yönetimi Organizasyonu" nu geliştirmek için bir organizasyona fayda sağlayıcı unsurlar olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerde etkin bir "Yetenek Yönetimi Organizasyonu" uygulanabilmesi için gerekli özellikler şu şekilde belirtilmektedir.[150]

- Etkili yetenek yönetimi örgütsel hiyerarşide en üstte başlamaktadır.
- Stratejik yetenek yönetimi işletmenin kârını etkilemektedir.
- En iyi yeteneklerin elde tutulması maliyetleri azaltmaktadır.
- Stratejik elde tutma faaliyetlerini yetenek havuzunun ihtiyaçları doğrultusunda analiz etmek gerekmektedir.
- İş gücü planlaması ve geliştirmesi kritik önem taşımaktadır.

3.7.3. Yetenek Yönetim Sürecinde Y Kuşağına uygulanan Elde Tutma ve Çekme Stratejileri

Örgütler "Yetenek Yönetimi Süreci" faaliyetlerinde yetenek havuzları oluşturma ve yedekleme planı yapma faaliyetlerine, diğer faaliyetlere göre daha fazla önem verilmektedirler. Örgütler, yetenek havuzları ve yedekleme planı oluşturmanın yanında kişilik envanteri kullanımı, yetkinlik bazlı mülakat yapmaları, proje uygulayıcılığı gibi

[150] Tapomoy Deb, **A Conceptual Approach to Strategic Talent Management**, New Delhi: İndus Publishing, 2005, s.39.

faaliyetler ile liderlik vasıflarını güçlendirmeyi hedeflemekte, yetenek yönetimi sürecini çalışanı işe alma, elde tutma ve geliştirme kapsamında sürdürmektedir.[151]

Christian Scholz (2003) tarafından ortaya konulan 'Darwiportunizm' kavramı nitelikli personelleri işletmeye çekme veya nitelikli mevcut personeli elde tutmak amacı ile rekabet eden firmalar arasında Darwinci 'en uygun olanın hayatta kalma' mücadelesini ve kişisel gelişim, eğlence, ödül ve sosyal tanınma arayışı içinde olan Y Kuşağı çalışanlarının 'fırsatçı' davranışını tanımlamak maçı ile ileri sürülmüştür. Darwiportunizm, yetenekli çalışanları cezbetmek, elde tutmak, motive etmek ve geliştirmek için yetenek yönetimi çabaları için büyük bir önem arz etmektedir. Gelecek dönemlerde nitelikli işçi sayısındaki azalmalar, Y Kuşağı çalışanlarının kariyerlerini planlarken nerede çalışacakları ve nasıl çalışacakları konusunda daha seçici olabileceklerini göstermektedir. Darwiportunizm, yetenek yönetiminde bilgi birikiminin önemini vurgulamaktadır: Birincisi, yetenekleri işe almak için en etkili kaynakların ve yöntemlerin belirlenmesi açısından; ikincisi, örgütün bilinirliğinin artması, kuruluşun istekleri arasında yer almaktadır. İK planlamasının çekim ve tutma strateji ve programları bir kuruluşun yetenek yönetimi ve bilgi yönetimi süreçleri için önem arz etmektedir. Bireylerin işe alınabileceği havuzu oluşturmak için örgütün cazibe merkezi haline dönüştürülmesi önemlidir. Ancak elde tutma ve çekicilik çabaları, bireylerin, ilgili cinsiyet farklılıklarının yanı sıra farklı demografik değişkenler yoluyla da değişim gösterebilmektedir.[152]

3.8. Y KUŞAĞININ İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Y Kuşağı, 1980 kuşağının, çalışma hayatına girmesi ile ekonomi, çalışma hayatı ve yetenek yönetimi üzerinde çok fazla etkin olmuştur. Personel yönetimi ve işveren markası kavramlarının genişletilmesi, işletmenin stratejik önemi ve işletmeye yeni yetenekler bulmanın zorluğu artmıştır. Yoğun rekabetin hakim olduğu bir ortamda sadece

[151] Melis Yalçın, **Yetenek Yönetiminde Kuşaklar ve İş Tatmini,** 1. Basım, Ankara: İksad Yayıncılık, 2020, s.236.

[152] Siri Terjesen ve Regina Viola Frey, "Attracting and Retaining Generation Y Knowledge Worker Talent", Vlad Vaiman ve Charles Vance (Ed.), **Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage** içinde (66-93), Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008, s.68.

çalışanların değil, işverenlerinde yüksek talepleri olmaktadır. Bazıları işletmeler, gençleri istihdam etmekten kaçınılması gerektiğine düşünmektedir. Bunun sebebi, işi tatmin edici bir şekilde yapmanın uzun yıllar süren bir tecrübeye bağlı olduğunu düşünmektedirler. Bazı işletmeler ise Y Kuşağının bir şirkete uyum sağlarken çok fazla kendini düşünen ve maceraperest davranışlar sergilediklerini düşünmektedirler. Ancak, bu yeni bir nesli anlayamamak ileride rekabet gücü kaybına yol açabilecek bir durum olmaktadır.[153]

İşletmeler açısından bakıldığında, Y Kuşağı çalışanları işletmeye kazandırıldıktan sonra personel yönetimi üzerinde ne gibi bir etkiye sahip olacağı konusu önem kazanmaktadır. Personel yönetimi, işletmeye duyulan memnuniyeti ve bağlılığı artırmak için genç çalışanların beklentilerine göre koordine edilmesi gerekebilecek bir dizi görevleri içermektedir. Aksi takdirde işletme yönetimi, orta veya uzun vadede boş pozisyonların doldurulması ve yeni yeteneklerin işletmeye çekilmesi aşamasında rakipleri ile rekabet etmekte zorlanmaktadır.[154]

Y kuşağı işletme içerisinde otoriteden hoşlanmamaktadır. Daha esnek ve anlayışlı bir yönetim anlayışı beklentisi içerisinde olmaktadır. Kararlarda kendilerine danışılmasını ve kararlara katılım sağlamayı istemektedirler. Y kuşağı kariyer yolunda, kariyer basamaklarını eski kuşaklara göre çok daha fazla hızlı çıkmayı istemektedir. Y kuşağı çalışan sayısında artış olması ve Y kuşağının yöneticilerinin genellikle X kuşağından personel devir hızı giderek yükseltmektedir. Daha otoriter olan X Kuşağı yönetici Y kuşağı çalışanı ile çatışma yaşayabilmektedir. Y Kuşağının sabırsız olması bu devir hızını arttırmaktadır. Devir hızını düşürmenin tek yolu ise Y kuşağının istekleri ve beklentilerini anlayabilmektedir. Otoriter yönetim ve yöneticiler yerine daha esnek bir yönetim anlayışı benimseyerek takım odaklı çalışmak gerekmektedir.[155]

Y kuşağının motive eden araçlar diğer kuşaklara göre farklılık göstermektedir. Y kuşağı çalışanları, manevi unsurlara önem vermektedir. Ücretten çok, sosyal yardımlar, esnek çalışma süreleri ve koşulları, davranışlarının ve kararlarının onaylanması, eğitim

---

[153] Anders Parment, **Die Generation Y: Mitarbeiter Der Zukunft Motivieren, İntegrieren, Führen,** 2. Basım, Wiesbaden: Springer Gabler Publishing, 2013, s.3-4.

[154] Andreas Dahlmanns, **Generation Y und Personalmanagement Praxisorientierte Personal-und Organisationsforschung,** 18. Basım, München: Rainer Hampp Verlag, 2014, s.11.

[155] Aycan Türk, **Değişimi Değiştiren Geleceği Dönüştüren Y Kuşağı,** 3. Basım, İstanbul: Kafekültür Yayıncılık, 2017, s.58.

ve öğrenme olanakları, işyerinde resmi kıyafetler yerine resmi olmayan kıyafetlerin tercih edilmesi faktörleri çalışanların iş tatminin düzeyini arttırmaktadır. Y kuşağı, öğrenmeye hevesli, birden fazla işi aynı anda sürdürebilir, sabırlı olmayan, geleceğe değil şimdiye odaklanan ve iletişime önem veren nitelikleri benimsemektedir.[156]

3.9. Y KUŞAĞININ KARİYER YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Günümüzde çalışma standartları, küreselleşme ve yeni teknolojik gelişmelere bağlı olarak değişim yaşamakta ve farklılaşmaktadır. İşin yapılma şekli, çalışanların nitelikleri ve özellikleri de değişime uğramaktadır. Y ve Z kuşağının çalışma yaşamına girmesi ile yeni kariyer hedefleri belirlenmekte ve işgücü beklentileri değişmektedir. Bu değişim ve dönüşüm, esnek kariyer uygulamalarının uygulanmasına yol açmaktadır. Değişen kariyer anlayışı ile, ben merkezli bir kariyer modeli ortaya çıkmaktadır. Bu modelde, bireylerin kendi gelişimleri amacı ile bireysel kariyerlerine yön vermeleri ve çok fazla iş değiştirmenin kariyer gelişimlerini olumlu yönde etkilediği düşünesi hakim olmaktadır. Eskiden çok fazla iş değiştirmek birey açısından olumsuz olmakta bireyin bulunduğu ortama adapte olamadığı düşünülmekteydi. Günümüzde ise, tam aksine çok fazla iş değiştirmek daha fazla tecrübe anlamına gelmektedir.[157]

Y kuşağı, iş hayatına yeni giren ve daha çok bilgi temelli örgütlerde veya pozisyonlarda çalışan bireylerden oluşmaktadır. Teknoloji ile ilgili ve teknik becerileri yüksektir. Uzun yıllar bilgi teknolojilerinin içinde yer almıştır. Y kuşağının, yeteneklerin hızla değiştiği yapı karşısında aynı hızla adapte olamama sorunu yaşayabileceğini bilmesi gerekmektedir. Örgüte bağlılığın yitiren personeller ile örgüt arasındaki uyumun azalması, uzun yıllar aynı işletmede ve aynı pozisyonda çalışmanın zorlaşması Y kuşağına, bireysel kariyer yönetimi sorumluluğunuda üstlenme görevi vermektedir.[158]

---

[156] Kaygın ve Salik, a.g.m, s.202.

[157] Ersin Kavi ve Aysel Kaya, "İstanbul'da Öğrenim Gören Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Uyum Yeteneklerine Yönelik Bir Araştırma", **Uluslararası Medeniyet Çalışmaları Dergisi,** Cilt.3, Sayı.1 (Ocak 2018), s.105-106.

[158] Pınar S. Özer, "Bilgi Çağında Yeni Bir Kuşak Farklı Bir Sınıf: Y Kuşağı Bilgi İşçileri ve Kariyerlerinin Yönetimi", Şerif Şimşek, Adnan Çelik ve Ayten Akatay (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları** içinde (343-366), Konya: Eğitim Kitabevi, 2016, s.360.

Y kuşağı'nın kariyer algısı , sanayi devrimi sonrası ortaya çıkan makineleşme ve zorlu bir çalışma düzeni ile birlikte çalışanlarda makinelerle benzer oranda iş hızı ve iş miktarı ortaya koyabilmek için çok fazla çalışmaktaydı. Sanayi devrimi sonrası bilgi devrimi ile beraber bu düşünce farklılaşmıştır. İnsan kaynakları yöneticileri, pazarlama departmanı gibi faaliyet göstererek Y kuşağını işletmeye çekme faaliyetleri yürütmektedir. Bilgi toplumunun gelişmesi ile müşteri beklentileri artmakta ve bu sebep ile işletmelerin nitelikli çalışan arayışları artmaktadır. [159]

[159] Türk, s.57.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
Y KUŞAĞI DAVRANIŞLARININ KARİYER YÖNETİMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, Y kuşağı algısının kariyer eğilimi üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu amaçla da; Türkiye Golf Federasyonu'na bağlı bulunan kademe 1, kademe 2 veya kademe 3 belgesine sahip kişilerine demografik 14 soru, 21 Y kuşağı algısı ölçeği sorusu ve 36 kariyer eğilimi ölçeği sorusu ile nicel araştırma yöntemi olan anket tekniği uygulanmıştır. Bu araştırma vasıtasıyla, Türkiye'de Y Kuşağı grubunda bulunan, Golf sektöründe faaliyet gösteren ve bu belgelerden birine sahip kişilerin davranış biçimleri ve kariyer yönetim becerilerine ilişkin değerlendirmelerin yardımıyla; kariyer yönetimi açısından, golf alanında faaliyet gösteren öğrencilerin kariyer seçimlerine katkı sağlayacağı düşünülen, bilimsel bilgi üretimi amaçlanmıştır.

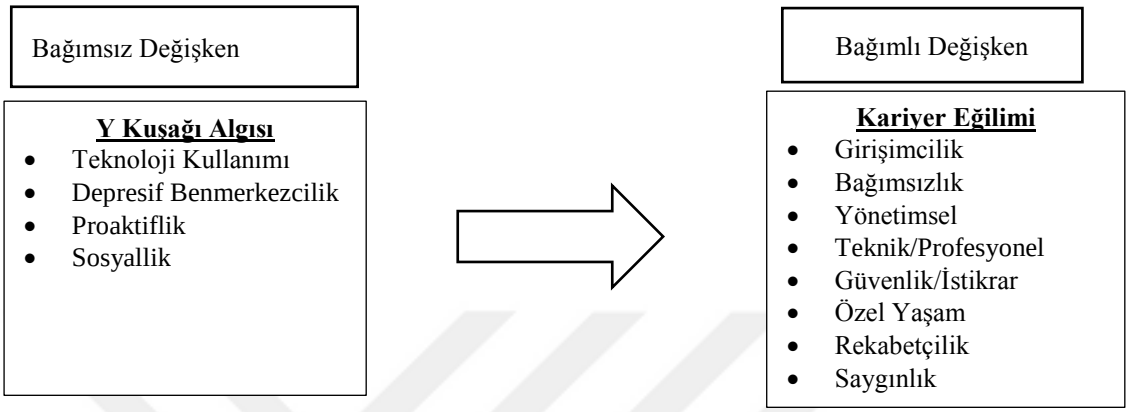
4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ

Çalışmanın ana kütlesini, Türkiye Golf Federasyonu'na bağlı kademe 1, kademe 2 veya kademe 3 antrenörlük belgesine sahip kişiler 280 kişi oluşturmaktadır. Ana kütleyi oluşturan bu kişiler Türkiye'deki Türkiye Golf Federasyonu'na bağlı tüm antrenörlük belgesi sahibi kişileri kapsamaktadır. Araştırmanın örneklemi, İstanbul, Antalya, Ankara, Samsun, İzmir, Tekirdağ, Kayseri, Muğla'da bulunan kurs merkezlerinden belgelerini alan kişilerden oluşmaktadır. Anket çalışmaları sistematik örnekleme yoluyla belirlenen 130 kişiye gönderilmiştir. 82 kişiden geri dönüş alınmıştır.[160]

[160] Türkiye Golf Federasyonu Kademe 1, 2 ve 3 Antrenörlük Belgesine Sahip Kişilerin Listesi. (t.y.) https://www.tgf.org.tr/page.php?id=15 (07.05.2020).

4.3. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ ve MODELİ

Aşağıda Şekil 4.1.'de yer alan araştırmanın modelinde, araştırma konusunu oluşturan Y Kuşağı Algısı ve Kariyer Eğilimine ilişkin değişkenler görülmektedir.



Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli

4.4. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ ve HİPOTEZLERİ

Araştırmanın temel hipotez ve varsayımlarının daha faydalı sonuçlar elde edebilmek için alt boyutlar bazında detaylı olarak incelenmesi gerekmektedir. Bu amaçla; 4 temel hipotez altında toplam 16 alt hipotez kurulmuştur. Kurulan alt hipotez ve araştırma soruları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4.1: Araştırmanın Temel Soruları ve Hipotezleri

Araştırma Sorusu 1	Demografik verilere göre Y Kuşağı Algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark var mıdır?
H1	Demografik verilere göre Y Kuşağı Algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.
H1a	Cinsiyete göre Y Kuşağı Algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.
H1b	Medeni duruma göre Y Kuşağı Algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.
H1c	Yaşa göre Y Kuşağı Algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.
H1d	Öğrenim durumuna göre Y Kuşağı Algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.
H1e	Mesleki deneyime göre Y Kuşağı Algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.
H1f	Gelir düzeyine göre Y Kuşağı Algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.
H1g	Çalışmak istenilen sektöre göre Y Kuşağı Algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.
H1h	Yaşanan yere göre Y Kuşağı Algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.
Araştırma Sorusu 2	Demografik verilere göre Kariyer Eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark var mıdır?
H2	Demografik verilere göre Kariyer Eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.
H2a	Cinsiyete göre Kariyer Eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.
H2b	Medeni duruma göre Kariyer Eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.
H2c	Yaşa göre Kariyer Eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.
H2d	Öğrenim durumuna göre Kariyer Eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.
H2e	Mesleki deneyime göre Kariyer Eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.
H2f	Gelir düzeyine göre Kariyer Eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.
H2g	Çalışmak istenilen sektöre göre Kariyer Eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.
H2h	Yaşanan yere göre Kariyer Eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.
Araştırma Sorusu 3	Y Kuşağı Algıları ile Kariyer Eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
H3	Y Kuşağı Algıları ile Kariyer Eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.
Araştırma Sorusu 4	Y Kuşağı Algılarının, Kariyer Eğilimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi var mıdır?
H4	Y Kuşağı Algılarının, Kariyer Eğilimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

4.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma, yalnızca Türkiye'deki golf antrenörlük belgesine sahip kişilere uygulanmaktadır. Ayrıca, ana kütleyi oluşturan bu kişiler; Türkiye Golf Federasyonu'na bağlı kademe 1, kademe 2 veya kademe 3 antrenörlük belgesine sahip İstanbul, Antalya, Ankara, Samsun, İzmir, Tekirdağ, Kayseri, Muğla'da bulunan kurs merkezlerinden belgelerini alan kişilerden oluşmaktadır. Farklı şehirlerde bulunan kurs merkezleri araştırmaya dahil edilmemiştir. Bunun yanında, nicel araştırma yöntemi olan anket metodunun kullanılması, gözlem ve mülakat gibi nitel araştırma yöntemleriyle desteklenmemesi, ölçülmek istenen konunun anket soruları ile sınırlı olması, verilen yanıtların anketi dolduran kişilerin algısına dayalı olmasıdır.

4.6. ARAŞTIRMANIN VERİ SETİ ve YÖNTEMİ

Araştırmada analiz için elde edilen veriler ve bilgilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu hazırlanmadan önce konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır ve literatür taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslararası düzeyde çalışmalar olan, herkes tarafından kabul gören kaynaklar kullanılmasına dikkat edilmiştir. Ölçekler soruları, değişkenlerin teorik tanımlarına uygun ifadeler içeren geçerlilik ve güvenilirlikleri analizleri daha önce test edilmiş sorulardan oluşturulmuştur. Bu amaçla da; Türkiye Golf Federasyonu'na bağlı kademe 1, kademe 2 veya kademe 3 antrenörlük belgesine sahip kişiler oluşturmaktadır. Örneklemi oluşturan bu kişiler; İstanbul, Antalya, Ankara, Samsun, İzmir, Tekirdağ, Kayseri, Muğla'da bulunan kurs merkezlerinden belgelerini alan kişilerden oluşmaktadır. Çalışmada, ana kütle 280 olarak belirlenmiştir. Sistematik örnekleme yoluyla belirlenen 130 kişiye anket gönderilmiştir. Bu kişilerden 82 kişiden dönüş alınmıştır. Örneklemin büyüklüğü, ana kütleyi temsil etme düzeyi için yeterlidir.[161]

Sistematik Örnekleme, belirlenen evrenin ardından örnekleme karar verilmektedir. Evrende yer alan elaman sayısı örneklem büyüklüğüne bölünerek yeni bir değer elde edilmektedir. Bu yeni değer "K" ile ifade edilmektedir. Örneklem içerisinden

[161] Türkiye Golf Federasyonu Kademe 1, 2 ve 3 Antrenörlük Belgesine Sahip Kişilerin Listesi. (t.y.) https://www.tgf.org.tr/page.php?id=15 (07.05.2020).

rastgele bir sayı belirlenmektedir. Belirlenen bu örneklemde yer alacak ilk eleman olmaktadır. Diğer elemanlar K'ıncı eleman olarak örneklemde yer almaktadır. K'ıncı eleman hesaplaması formülü şu şekilde belirtilmektedir [162]:

- K=Evrendeki eleman sayısı / örneklem büyüklüğü

Araştırma için sayısal veri toplamak maksadıyla kullanılan anketlerde, Y kuşağının araştırılması için Nisa Ekşili tarafından geliştirilen "Y Kuşağı Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Okul Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma" araştırmasındaki ölçek çalışması kullanılmıştır. Türkiye'de Y Kuşağı Algısı Ölçeği 21 soru ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır: Teknoloji Kullanımı, Depresif Benmerkezcilik, Proaktiflik, Sosyallik olarak kullanılmıştır.[163]

Kariyer eğiliminin araştırılması için ise; Schein tarafından 1990 yılında geliştirilen ve Aktaş tarafından 2004'de Türkçe'ye uyarlanan "Kariyer Boyutları Ölçeği", İnci Usta'nın "Y Kuşağının Kişilik Özelliklerinin Kariyer Eğilimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma" adlı araştırmasındaki ölçek uyarlaması kullanılmıştır. Bu çalışmada, Kariyer Boyutları Ölçeği 36 soru ve 8 alt boyuttan oluşmaktadır: Girişimcilik, Bağımsızlık, Yönetimsel, Teknik/Fonksiyonel, Güvenlik/İstikrar, Özel Yaşam, Rekabetçilik, Saygınlık olarak kullanılmıştır.[164]

Çalışmada 5'li likert ölçek tipi için antrenörlük belgesi sahibi kişilerin önermelerle ilgili görüşlerini, "(1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılmıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum" seçenekleri arasından belirtmeleri istenmiştir. (1) Kesinlikle Katılmıyorum ifadesi, söz konusu önermenin tümü ile reddedildiğini, (5) Kesinlikle Katılıyorum ifadesi ise tümüyle katılımı ifade etmektedir.

---

[162] Recai Coşkun, Remzi Altunışık ve Engin Yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamaları,** 9. Basım, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2017, s.147.

[163] Nisa Ekşili, "Y Kuşağı Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Okul Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,** Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, 2015), s.62-63.

[164] İnci Usta, "Y Kuşağının Kişilik Özelliklerinin Kariyer Eğilimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,** Haliç Üniversitesi SBE, 2016), s.88.

4.7. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Araştırmaya katılanlara ait; demografik veriler, çalışma durumları, yaşanan yere göre dağılımları gibi değişkenlere frekans analizi uygulanmıştır. Sonuçlar "n" ve "%" olarak tablolarda verilmiştir. Bir sonraki adımda, araştırmada kullanılan ölçeklerin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği anlamlılık testleri ile analiz edilmiştir. Analiz öncesinde, verilerin dağılımını incelemek için çarpıklık ve basıklık katsayıları temel alınmıştır. Büyüköztürk (2007) Çarpıklık katsayılarının ±1 aralığında bulunması verilerin normale oldukça yakın dağıldığını işaret etmektedir.[165]

Bu araştırmada elde edilen çarpıklık katsayıları belirtilen aralıkta yer almıştır ve normal dağılım varsayımı karşılanmıştır Tablo 4.2. Bu aşamadan sonra karşılaştırmalar için parametrik analiz tekniklerinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 4.2: Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Değişkenler	**Çarpıklık**		**Basıklık**	
	Değer	**SH**	**Değer**	**SH**
Teknoloji Kullanımı	-0.33	0.27	-0.19	0.53
Depresif Benmerkezcilik	0.56	0.27	-0.22	0.53
Proaktiflik	0.08	0.27	-0.53	0.53
Sosyallik	-0.27	0.27	-0.63	0.53
Girişimcilik	0.01	0.27	-1.04	0.53
Bağımsızlık	-0.15	0.27	-1.28	0.53
Yönetimsel	-0.78	0.27	0.01	0.53
Teknik/Fonksiyonel	-0.73	0.27	-0.26	0.53
Güvenli/İstikrar	-0.43	0.27	-0.04	0.53
Özel Yaşam	-0.74	0.27	-0.15	0.53
Rekabetçilik	-0.56	0.27	-0.81	0.53
Saygınlık	-0.64	0.27	-0.77	0.53

[165] Ş. Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı,** 21. Basım, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2007, s.40.

Araştırma kapsamında, ikili karşılaştırmalarda bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla değişkenin karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Varyans analizinde oluşan farkın kaynağını belirlemek için Scheffe çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır. Y Kuşağı Algısı ve Kariyer Eğilimi arasındaki ilişki Pearson Korelasyon testi ile analiz edilmiştir. Y kuşağı algılarının, kariyer eğilimi alt boyutlarına olan etkileri Çoklu Regresyon Analizi ile test edilmiştir. Veriler SPSS 25.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

4.8. VERİ TOPLAMA ARACININ GÜVENİLİRLİĞİ ve FAKTÖR ANALİZİ

Güvenilirlik, ölçüm sonuçlarının ölçülmek istenen kavramı tutarlı bir şekilde ölçmesi, ölçüm aracının farklı yerlerde farklı zamanlarda ve aynı evrenden alınan farklı örnekleme uygulandığında benzer sonuçlar vermesi olarak ifade edilmektedir.[166]

4.8.1. Y Kuşağı Algısını Ölçmeye Yönelik Sorulara İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Güvenilirlik katsayısının 0-1 arasında olması beklenmektedir. Katsayının 0'a yakın olması ölçüm aracının güvenilir olmadığını ifade etmektedir.[167]

Güvenirlik Hesaplama, Cronbach Alpha Güvenirliği, yanıtların iki kategorili (1 ya da 0) ve sürekli olmadığı anket, tutum, ilgi, yabancılaşma, öz güven, stres, özyeterlik, benimseme, kaygı vb. derecelenmiş ölçeklerin güvenirliğini saptamada kullanılabilmektedir. Güvenirlik hesaplanırken işlem sırasına uyulmak zorunluluğu bulunmaktadır. Cronbach Alpha'nın formülü aşağıda verilmiştir.[168]

---

[166] Sait Gürbüz ve Faruk Şahin, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe Yöntem Analiz,** 3. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2016, s.159.

[167] İlknur Esen Yıldırım**, İstatistiksel Araştırma Yöntemleri: Su Tüketim Bilinci Üzerine Bir Kamuoyu Araştırması, Araştırma Tasarımı Örnekleme Veri Toplama Teknikleri,** 3. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017, s.170.

[168] Veysel Sönmez ve Füsun G. Alacapınar, **Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri,** 7. Basım, Ankara: Anı Yayıncılık, 2019, s.147-148.

Cronbach Alpha = K÷K-1 (1- $\sum S_j^2 \div \sum S_x^2$)

K: Testte bulunan madde sayısı

S7: Madde varyansı

S,2: Test puanları dağılımı varyansı

Nisa Ekşili tarafından geliştirilen "Y Kuşağı Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Okul Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma" araştırmasındaki ölçek çalışması faktör analizi, teknoloji kullanımı faktörünü oluşturan yedi maddenin güvenirliği Cronbach's Alpha= 0.80 olarak, 62 açıklanan varyans değeri %17.21 olarak saptanmıştır. Depresif Benmerkezcilik faktörünü oluşturan beş maddenin güvenirliği Cronbach's Alpha= 0.67 olarak, açıklanan varyans değeri %11.64 olarak saptanmıştır. Proaktiflik faktörünü oluşturan dört maddenin güvenirliği Cronbach's Alpha= 0.66 olarak, açıklanan varyans değeri %11.17 olarak saptanmıştır. Sosyallik faktörünü oluşturan beş maddenin güvenirliği Cronbach's Alpha= 0.68 olarak, açıklanan varyans değeri %9.93 olarak saptanmıştır. Faktör analizinde verilerin faktör analizine uygunluğunu test eden KMO ve Bartlett's Testi yapılmıştır. KMO= 0,76, Barlet's Test= 2963,65 olarak bulunmuştur. Bu değer, sonucun anlamlı olduğunu, değişkenler arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Şahin ve Gürbüz (2016)'e göre, KMO değerinin 0,60 ve üstünde olması örneklemin faktör analizi için yeterli olmaktadır. Barlett Testi sonucunun anlamlı olması ($p<0,05$) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir.[169]

[169] Gürbüz ve Şahin, s.311.

Tablo 4.3: Y Kuşağı Algısı Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
Teknoloji Kullanımı (Özdeğer=4.326)	Gece gündüz ulaşılabilir teknolojilere sahiptirler.	0,734	17,212	0,80
	Günlük işlerinde teknolojiye ihtiyaç duyarlar	0,729		
	Yeni teknolojilere kolayca uyum sağlarlar.	0,702		
	İsteklerinin hemen olması beklentisindedirler	0,652		
	Yeni yöntem ve teknolojilere ilgi duyarlar.	0,643		
	İnternetsiz bir yaşam düşünemezler.	0,592		
	Yeni nesil teknolojileri merak edip araştırırlar.	0,564		
Depresif Benmerkezcilik (Özdeğer=3.340)	Gerçekçi olmayan hayaller peşindedirler.	0,703	11,639	0,67
	Birinin kendilerine yol göstermesini istemezler	0,626		
	Topluma fayda sağlamayı pek umursamazlar.	0,578		
	Farklı düşüncelere tahammül edemezler.	0,577		
	Geleceklerinden umutsuzdurlar.	0,565		
Proaktiflik (Özdeğer=1.618)	Girişimcidirler.	0,760	11,165	0,66
	Gerçekleştirmek istedikleri hedeflerini net bir şekilde tanımlarlar.	0,691		
	Siyasi görüşleri oldukça belirgindir.	0,650		
	Bir işi yaparken oldukça beceriklidirler.	0,526		
Sosyallik (Özdeğer=1.204)	Deneyimlerini paylaşmaktan hoşlanırlar.	0,784	9,927	0,68
	Ekibin üyesi olmayı severler	0,693		
	Başarılı oldukları bir alanda, en iyisi olduklarını ispatlamak isterler.	0,481		
	Ortak bir amaç için hızlıca bir araya gelebilirler.	0,449		
	Arkadaşlarıyla paylaşabileceği türden bilgileri daha çok önemserler.	0,442		
Toplam Varyans % 49,943				

4.8.2. Kariyer Eğilimini Ölçmeye Yönelik Sorulara İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İnci Usta'nın "Y Kuşağının Kişilik Özelliklerinin Kariyer Eğilimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma" adlı araştırmasındaki ölçek sorularında kariyer eğilimini ölçmeye yönelik sorular için bulunan Cronbach's Alpha değeri ise 0,915'tir. Bu değer 1'e oldukça yakın bir değerdir ve kariyer eğilimi soruları bazında anketin oldukça güvenilir bir analiz ortaya koyacağını ifade etmektedir.

Çalışmada, kariyer eğilimini ölçmek amacıyla Schein (1990) tarafından geliştirilen ve Aktaş (2004) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan kariyer eğilimleri ölçeğinin İnci Usta'nın "Y Kuşağının Kişilik Özelliklerinin Kariyer Eğilimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma" adlı araştırmasındaki güvenilirlik ve faktör analizi yapılmış ölçek soruları kullanılmıştır. Bu bağlamda kariyer eğilimleri ölçeğinin boyutları; "yaratıcılık", "bağımsızlık", "yönetimsel", "teknik/fonksiyonel", "belirsizliğe tolerans", "özel yaşam", "rekabetçilik", "saygınlık", "başarma ihtiyacı", "ödül beklentisi", "risk alma", "güvenlik/istikrar"" ve "ilişki kurma" olarak belirlenmiştir. İlgili ölçeğin boyutları doğrultusunda hazırlanan sorulara yönelik olarak istenen cevaplar; "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum" şeklindeki ifadelerle 5'li likert ölçek olarak hazırlanmıştır. Sorulara verilen cevaplar, 1 ile 5 arasında puanlandırılmıştır. Y kuşağının kariyer eğilimini ölçmeye yönelik hazırlanan sorulan 36 adet soruya uygulanan faktör analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır. Analiz sonucu elde edilen bulgular ışığında KMO değerinin 0,892 olarak bulunmuştur. Bulunan KMO değerinin 0,60 tan büyük olması, analiz için kabul edilebilir bir değer olduğunu göstermekle birlikte; significance (sig.) değerinin 0,000 olarak bulunması iktisadi olarak verilerin anlamlı sonuçlar gösterdiğini ifade etmektedir.

Tablo 4.4: Kariyer Eğilimini Ölçeğinin Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör yükü	Açıklanan varyans (%)
Girişimcilik (Öz-değer=11,13)	Dünyayı daha da güzelleştirmeye çalışmak yaşamı anlamlı kılabilir	0,76	30,9
	Güzel bir hayat için eşitlik ve kardeşlik bilinci yaygınlaştırılmalıdır.	0,73	
	Savaş ve çatışmalardan uzak bir dünya oluşumuna katkıda bulunmak önemlidir	0,70	
	Yaşamın amacı bir şeyleri başararak topluma katkıda bulunmak olmalıdır.	0,70	
	Ailemin ve sevdiklerimin güvenliğini sağlamak benim için önemlidir.	0,62	
	Kendime olan saygımı korumak benim için önemlidir.	0,51	
	İnsan yakın dostlukları ile yaşamını anlamlı kılabilir.	0,49	
	Yaşamın heyecan dolu anlardan oluşması önemlidir.	0,47	
	Kendimle barışık olmak yaşamdaki temel hedefimdir.	0,43	
	İşimin sosyal yaşantıma fırsat vermesi benim için önemlidir.	0,68	
	Rahat bir şekilde yaşamak önemlidir.	0,61	
Rekabetçilik (Öz-değer=2,67)	Rekabet ve kazanma ortamı sağlayan iş imkânlarını her zaman değerlendiririm	0,72	7,43
	Kurum içinde insanları yöneterek başarılı görevler yapmayı önemsiyorum.	0,70	
	Uzmanlık gerektiren görevlerde çalışmayı tercih ederim.	0,68	
	Rekabet ve başarı kariyerimin önceliklerindir.	0,60	
	Bilgimi ve yeteneklerimi kullanarak kariyerimde ilerleyebileceğim işleri tercih ederim	0,55	
	Yeni proje ve programlarda yaratıcılığımı kullanmak benim için önemlidir.	0,46	
	Toplumun saygı duyduğu bir kurumda çalışmak benim için çok önemlidir.	0,44	
Özel Yaşam (Öz-değer=2,06	Yaşamın mutluluktan başka bir amacı olabileceğini düşünemiyorum.	0,79	5,71
	Çalışmaktan çok eğlenerek yaşamak; hayatın tadını çıkarmak benim temel amacımdır.	0,63	
	Cinsel ve ruhsal anlamda hayatı paylaşmak benim için öncelikli amaçtır.	0,57	
Güvenlik/İstikrar (Öz-değer=1,67)	İşten atılma ihtimali olmayan bir kurumda çalışmayı tercih ederim.	0,79	4,63
	İş garantisi olan bir pozisyonda çalışmak benim için önceliktir.	0,75	
	Tanınmış bir kurumda çalışmayı herhangi bir kurumda çalışmaya tercih ederim.	0,56	
	Çalışabileceğim şirket seçiminde alacağım ücretin yüksekliği en önemli tercih kriterimdir.	0,44	
Yönetimsel (Öz-değer= 1,20)	Kendi işimin patronu olmak benim için önemlidir.	0,81	3,34
	Yönetici pozisyonunda çalışmak benim için önemlidir.	0,58	
	Önemli olan yaratıcı bir projede yer almaktadır.	0,54	
Saygınlık (Öz-değer=1,09)	Ahiret için hazırlıklı olmayı da hayatın önemli amacı olarak kabul ediyorum.	0,71	3,03
	Ülkemi tehlikelerden ve düşmanlardan korumak benim için öncelikli amaçtır.	0,65	
	Sosyal çevrede kabul görmek benim için önemlidir.	0,43	
Bağımsızlık (Öz-değer=1,04)	İşim, inisiyatif kullanabilme imkânı sağlamalıdır.	0,50	2,87
	Yaşamı anlayabilmek bence yaşamın esas amacıdır.	0,41	
Teknik/fonksiyonel (Öz-değer=1,01	Benim için çalışabileceğim işte ücret dışı kazanımlar çok daha önemlidir.	0,66	2,80
	Kendi branşımda çalışmayacaksam işimi değiştirmeyi tercih ederim.	0,62	
Toplam açıklanan varyans %60,71			

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

5.1. ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK DAĞILIMLARINA GÖRE ANALİZLER

Tablo 5.1: Araştırmaya Katılanların Demografik Verilerine Göre Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Erkek	73	89,0
	Kadın	9	11,0
Medeni Durumunuz	Bekar	44	53,7
	Evli	38	46,3
Yaş	30 yaş ve altı	21	25,6
	30-39 yaş	51	62,2
	40 yaş ve üzeri	10	12,2
Öğrenim Durumu	Ortaokul/Lise	35	42,7
	Lisans	41	50,0
	Lisansüstü	6	7,3
Kardeş Sayısı	1-2	25	30,5
	3-4	33	40,2
	5 ve üzeri	24	29,3
Aile Gelir Durumu	2001-3000TL	3	3,7
	3001-4000 TL	10	12,2
	4001-5000 TL	23	28,0
	5001 TL ve üzeri	46	56,1
	Total	82	100,0

Araştırmaya katılanların demografik verilerine göre dağılımları değerlendirildiğinde; %89'unun erkek, %53,7'sinin bekar, %62,2'sinin 30-39 yaş aralığında, %50'sinin lisans mezunu, %40,2'sinin 3-4 kardeşe sahip olduğu, %56,1'inin 5001 tl ve üzeri gelire sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.2: Araştırmaya Katılanların Çalışma Durumlarına Göre Dağılımı

		n	%
Mesleki Deneyim	5 yıl ve altı	14	17,1
	5-10 yıl	24	29,3
	10 yıl ve üzeri	44	53,7
Baba Çalıştığı Sektör	Emekli	21	25,6
	Kamu	6	7,3
	Özel Sektör	55	67,1
Anne Çalıştığı Sektör	Emekli	11	13,4
	Ev Hanımı	39	47,6
	Kamu	2	2,4
	Özel Sektör	30	36,6
Çalışmak İstenilen Sektör	Özel Sektör	69	84,1
	Kendi İşinin Sahibi	13	15,9
	Total	82	100,0

Araştırmaya katılanların çalışma durumlarına göre dağılımları değerlendirildiğinde; %53,7'sinin 10 yıl ve üzerinde deneyime sahip olduğu, %67,1'inin babasının özel sektörde çalıştığı, %47,6'sının ev hanımı olduğu ve %84,1'inin kendisinin özel sektörde çalışmak istediği belirlenmiştir.

Tablo 5.3: Araştırmaya Katılanların Yaşadığı Yere Göre Dağılımı

		n	%
İkamet Edilen Şehir	Antalya	31	37,8
	İstanbul	44	53,7
	Diğer	7	8,5
Ailesinin Yaşadığı Bölge	Akdeniz Bölgesi	21	25,6
	Ege Bölgesi	4	4,9
	İç Anadolu Bölgesi	4	4,9
	Karadeniz Bölgesi	1	1,2
	Marmara Bölgesi	52	63,4
	Total	82	100,0

Araştırmaya katılanların yaşadığı yere göre dağılımları değerlendirildiğinde; %53,7'sinin İstanbul'da ikamet ettiği, %63,4'ünün ise ailesinin Marmara Bölgesinde yerleştiği belirlenmiştir.

5.2. KATILIMCILARIN Y KUŞAĞI ALGISI ÖLÇEĞİNE VERDİKLERİ YANITLARA GÖRE ANALİZLER

Tablo 5.4: Y Kuşağı Algısı Ölçeğine Ait İfadelerin Ortalama Puanlarının Değerlendirilmesi

İfadeler	n	Ortalama	Standart Sapma
1.Bir işi yaparken oldukça becerikliyimdir.	82	4,390	,6805
2.İnternetsiz bir yaşam düşünemem.	82	3,720	1,0804
3.Siyasi görüşüm oldukça belirgindir.	82	3,012	1,5595
4.Yeni nesil teknolojileri merak edip araştırırım.	82	4,207	,7656
5.Gelecekten umutsuzum.	82	2,061	1,2507
6.Gerçekçi olmayan hayaller kurarım.	82	3,122	1,3553
7.Yeni yöntem ve teknolojilere ilgi duyarım.	82	4,341	,7066
8.Topluma fayda sağlamayı pek umursamam.	82	1,854	1,1344
9.Girişimciyimdir.	82	4,293	,7776
10.Ekibin üyesi olmayı severim.	82	4,585	,5869
11.Farklı düşüncelere tahammül edemem.	82	2,329	1,3704
12.Gerçekleştirmek istediğim hedeflerimi net bir şekilde tanımlarım.	82	4,146	,7876
13.Yeni teknolojilere kolayca uyum sağlarım.	82	4,232	,7420
14.İsteklerimin hemen olması beklentisindeyimdir.	82	3,707	1,3004
15.Günlük işlerde teknolojiye ihtiyaç duyarım.	82	4,366	,6189
16.Ortak bir amaç için hızlıca bir araya gelebilirim.	82	4,476	,7408
17.Arkadaşlarımla paylaşabileceğim türden bilgileri daha çok önemserim.	82	3,890	1,0773
18.Birinin bana yol göstermesini istemem.	82	2,195	1,2711
19.Gece gündüz ulaşılabilir teknolojilere sahibimdir.	82	4,171	,9000
20.Başarılı olduğum bir alanda, en iyisi olduğumu ispatlamak isterim.	82	4,573	,7541
21.Deneyimlerimi paylaşmaktan hoşlanırım.	82	4,341	,9325

Y kuşağı algısı ölçeğine ait ifadelerin ortalama puanları değerlendirildiğinde; en yüksek ortalama puana sahip ifadelerin; "Başarılı olduğum bir alanda, en iyisi olduğumu ispatlamak isterim." (ort: 4.57) ve "Ekibin üyesi olmayı severim." (ort: 4.58) ifadeleri olduğu belirlenmiştir. En düşük ortalamaya sahip ifadelerin ise; "Topluma fayda sağlamayı pek umursamam" (ort: 1.85) ve "Gelecekten umutsuzum" (ort: 2.06) ifadeleri olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.5: Y Kuşağı Algısı Ölçeğine Ait Alt Boyutların Ortalama Puanlarının Değerlendirilmesi

Alt Boyutlar	n	Ortalama	Standart Sapma
Teknoloji Kullanımı	82	4,10	,525
Depresif Benmerkezcilik	82	2,31	,740
Proaktiflik	82	3,96	,568
Sosyallik	82	4,34	,475

Y kuşağı algısı ölçeğine ait alt boyutların ortalama puanları değerlendirildiğinde; en yüksek ortalama puana sahip alt boyutun sosyallik (ort: 4.34) boyutu olduğu, en düşük ortalama sahip alt boyutun ise, depresif benmerkezcilik (ort: 2.31) olduğu tespit edilmiştir.

5.3. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK VERİLERİNE GÖRE Y KUŞAĞI ALGISI ÖLÇEĞİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Tablo 5.6: Cinsiyete Göre Y Kuşağı Algısı Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama	Ss	t	p*
Teknoloji Kullanımı	Erkek	73	4.14	0.50	1.72	0.09
	Kadın	9	3.83	0.66		
Depresif Benmerkezcilik	Erkek	73	2.31	0.75	-0.09	0.93
	Kadın	9	2.33	0.73		
Proaktiflik	Erkek	73	4.01	0.56	2.50	0.01
	Kadın	9	3.53	0.48		
Sosyallik	Erkek	73	4.37	0.48	1.02	0.31
	Kadın	9	4.19	0.43		

*Bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

Cinsiyete göre y kuşağı algısı ölçeği puan ortalamaları değerlendirildiğinde; proaktiflik boyutunda ($p=0.01$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir. Erkeklerin kadınlara göre daha ileri düzeyde proaktif olduğu gözlenmiştir ($p<0.05$). Diğer boyutlarda ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 5.7: Medeni Duruma Göre Y Kuşağı Algısı Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

Değişkenler	Medeni durum	N	Ortalama	Ss	t	p*
Teknoloji Kullanımı	Bekar	44	4.26	0.52	2.98	0.00
	Evli	38	3.93	0.48		
Depresif Benmerkezcilik	Bekar	44	2.39	0.69	1.04	0.30
	Evli	38	2.22	0.79		
Proaktiflik	Bekar	44	3.97	0.60	0.19	0.85
	Evli	38	3.95	0.54		
Sosyallik	Bekar	44	4.28	0.50	-1.42	0.16
	Evli	38	4.43	0.44		

*Bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

Medeni duruma göre y kuşağı algısı ölçeği puan ortalamaları değerlendirildiğinde; teknoloji kullanımı boyutunda (p=0.00) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Bekarların evlilere göre daha fazla teknoloji kullanımına sahip oldukları tespit edilmiştir (p<0.05). Diğer boyutlarda ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0.05).

Tablo 5.8: Yaşa Göre Y Kuşağı Algısı Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

Değişkenler	Yaş grubu	N	Ortalama	Ss	F	p*
Teknoloji Kullanımı	30 yaş ve altı	21	4.12	0.61	1.31	0.28
	30-39 yaş	51	4.15	0.51		
	40 yaş ve üzeri	10	3.86	0.39		
Depresif Benmerkezcilik	30 yaş ve altı	21	2.48	0.74	2.13	0.13
	30-39 yaş	51	2.33	0.73		
	40 yaş ve üzeri	10	1.90	0.70		
Proaktiflik	30 yaş ve altı	21	3.80	0.56	1.65	0.20
	30-39 yaş	51	3.99	0.53		
	40 yaş ve üzeri	10	4.18	0.72		
Sosyallik	30 yaş ve altı	21	4.25	0.45	1.14	0.32
	30-39 yaş	51	4.35	0.47		
	40 yaş ve üzeri	10	4.53	0.52		

*ANOVA uygulanmıştır.

Y kuşağı algısı ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları değerlendirildiğinde; tüm boyutlarda yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p>0.05). Farklı yaş gruplarında bulunan katılımcıların teknolojik kullanımı, depresif benmerkezcilik, proaktiflik ve sosyallik algılarının benzer olduğu gözlenmiştir.

Tablo 5.9: Öğrenim Durumuna Göre Y Kuşağı Algısı Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

Değişkenler	Öğrenim durumu	N	Ortalama	Ss	F	p*
Teknoloji Kullanımı	Ortaokul/Lise	35	3.95	0.44	2.93	0.06
	Lisans	41	4.24	0.58		
	Lisansüstü	6	4.12	0.34		
Depresif Benmerkezcilik	Ortaokul/Lise	35	2.34	0.83	0.75	0.47
	Lisans	41	2.24	0.63		
	Lisansüstü	6	2.63	0.92		
Proaktiflik	Ortaokul/Lise	35	4.06	0.63	1.24	0.30
	Lisans	41	3.91	0.54		
	Lisansüstü	6	3.71	0.25		
Sosyallik	Ortaokul/Lise	35	4.31	0.49	0.37	0.69
	Lisans	41	4.39	0.47		
	Lisansüstü	6	4.25	0.42		

*ANOVA uygulanmıştır.

Y kuşağı algısı ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları değerlendirildiğinde; tüm boyutlarda öğrenim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$). Ortaokul/lise, lisans ve lisansüstü mezunu katılımcıların teknolojik kullanımı, depresif benmerkezcilik, proaktiflik ve sosyallik algılarının benzer olduğu gözlenmiştir.

Tablo 5.10: Mesleki Deneyime Göre Y Kuşağı Algısı Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

Değişkenler	Mesleki deneyim	N	Ortalama	Ss	F	p*
Teknoloji Kullanımı	5 yıl ve altı	14	4.04	0.70	0.36	0.70
	5-10 yıl	24	4.18	0.59		
	10 yıl ve üzeri	44	4.09	0.43		
Depresif Benmerkezcilik	5 yıl ve altı	14	2.47	0.83	0.69	0.50
	5-10 yıl	24	2.38	0.68		
	10 yıl ve üzeri	44	2.23	0.75		
Proaktiflik	5 yıl ve altı	14	3.89	0.46	2.09	0.13
	5-10 yıl	24	3.79	0.62		
	10 yıl ve üzeri	44	4.07	0.56		
Sosyallik	5 yıl ve altı	14	4.30	0.48	0.10	0.91
	5-10 yıl	24	4.38	0.39		
	10 yıl ve üzeri	44	4.35	0.52		

*ANOVA uygulanmıştır.

Y kuşağı algısı ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları değerlendirildiğinde; tüm boyutlarda mesleki deneyime göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p>0.05). 5 yıl ve altı, 5-10 yıl ve 10 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahip katılımcıların teknolojik kullanımı, depresif benmerkezcilik, proaktiflik ve sosyallik algılarının benzer olduğu gözlenmiştir.

Tablo 5.11: Gelir Düzeyine Göre Y Kuşağı Algısı Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

Değişkenler	Ailenin gelir durumu	N	Ortalama	Ss	F	p*
Teknoloji Kullanımı	4000 TL ve altı	13	4.09	0.55	0.10	0.90
	4001-5000 TL	23	4.15	0.52		
	5001 TL ve üzeri	46	4.09	0.53		
Depresif Benmerkezcilik	4000 TL ve altı	13	2.46	0.78	1.41	0.25
	4001-5000 TL	23	2.47	0.66		
	5001 TL ve üzeri	46	2.19	0.76		
Proaktiflik	4000 TL ve altı	13	3.65	0.72	2.39	0.10
	4001-5000 TL	23	4.05	0.49		
	5001 TL ve üzeri	46	4.00	0.54		
Sosyallik	4000 TL ve altı	13	4.17	0.47	1.27	0.29
	4001-5000 TL	23	4.43	0.44		
	5001 TL ve üzeri	46	4.35	0.49		

*ANOVA uygulanmıştır.

Y kuşağı algısı ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları değerlendirildiğinde; tüm boyutlarda gelir durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p>0.05). Gelir durumu 4000 TL ve altı, 4001-5000 TL ve 5001 TL olan katılımcıların teknolojik kullanımı, depresif benmerkezcilik, proaktiflik ve sosyallik algılarının benzer olduğu gözlenmiştir.

Tablo 5.12: Çalışmak İstenilen Sektöre Göre Y Kuşağı Algısı Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

Değişkenler	Çalışılmak istenen sektör	N	Ortalama	Ss	t	p*
Teknoloji Kullanımı	Özel Sektör	69	4.15	0.52	1.89	0.06
	Kendi İşinin Sahibi	13	3.86	0.51		
Depresif Benmerkezcilik	Özel Sektör	69	2.30	0.77	-0.38	0.70
	Kendi İşinin Sahibi	13	2.38	0.61		
Proaktiflik	Özel Sektör	69	4.02	0.57	2.31	0.02
	Kendi İşinin Sahibi	13	3.63	0.43		
Sosyallik	Özel Sektör	69	4.36	0.49	0.64	0.52
	Kendi İşinin Sahibi	13	4.27	0.39		

* Bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

Çalışmak istenilen sektöre göre y kuşağı algısı ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları değerlendirildiğinde; proaktiflik boyutunda (p=0.02) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Özel sektörde çalışmak isteyen katılımcıların, kendi işinin sahibi olmayı tercih eden katılımcılara göre daha fazla proaktif oldukları tespit edilmiştir (p<0.05). Diğer boyutlarda ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0.05).

Tablo 5.13: Yaşanan Yere Göre Y Kuşağı Algısı Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

Değişkenler	Yaşanılan il	N	Ortalama	Ss	F	p*
Teknoloji Kullanımı	Antalya	31	4.10	0.43	0.56	0.58
	İstanbul	44	4.08	0.59		
	Diğer	7	4.31	0.51		
Depresif Benmerkezcilik	Antalya	31	2.14	0.70	1.69	0.19
	İstanbul	44	2.39	0.73		
	Diğer	7	2.60	0.93		
Proaktiflik	Antalya	31	4.01	0.60	0.76	0.47
	İstanbul	44	3.97	0.54		
	Diğer	7	3.71	0.60		
Sosyallik	Antalya	31	4.44	0.45	0.85	0.43
	İstanbul	44	4.30	0.51		
	Diğer	7	4.29	0.39		

*ANOVA uygulanmıştır.

Y kuşağı algısı ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları değerlendirildiğinde; tüm boyutlarda yaşanılan yerleşim birimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p>0.05). Antalya, İstanbul ve Diğer illerde yaşadığını belirten katılımcıların teknolojik kullanımı, depresif benmerkezcilik, proaktiflik ve sosyallik algılarının benzer olduğu gözlenmiştir.

5.4. KATILIMCILARIN KARİYER EĞİLİMİ ÖLÇEĞİNE VERDİKLERİ YANITLARA GÖRE ANALİZLER

Tablo 5.14: Kariyer Eğilim Ölçeğine Ait İfadelerin Ortalama Puanlarının Değerlendirilmesi

İfadeler	n	Ortalama	Standart Sapma
1. Önemli olan yaratıcı bir projede yer almaktadır.	82	4,390	,6432
2. Kendi işimin patronu olmak benim için önemlidir.	82	3,610	1,2934
3. Yönetici pozisyonunda çalışmak benim için önemlidir.	82	3,902	1,0842
4. Kendi branşımda çalışmayacaksam işimi değiştirmeyi tercih ederim.	82	3,927	1,2351
5. İş garantisi olan bir pozisyonda çalışmak benim için önceliktir.	82	4,000	1,0657
6. Yeni proje ve programlarda yaratıcılığımı kullanmak benim için önemlidir.	82	4,256	,8434
7. İşimin sosyal yaşantıma fırsat vermesi benim için önemlidir.	82	4,451	,7054
8. Rekabet ve başarı kariyerimin önceliklerindir.	82	4,171	,9270
9. İşim, insiyatif kullanabilme imkanı sağlamalıdır.	82	4,549	,6117
10. Tanınmış bir kurumda çalışmayı başka bir kurumda çalışmaya tercih ederim.	82	4,171	1,0978
11. Uzmanlık gerektiren görevlerde çalışmayı tercih ederim.	82	4,476	,6330
12. Toplumun saygı duyduğu bir kurumda çalışmak benim için çok önemlidir.	82	4,171	,9662
13. İşten atılma ihtimali olmayan bir kurumda çalışmayı tercih ederim.	82	3,646	1,1480
14. Rekabet ve kazanma ortamı sağlayan iş imkanlarını her zaman değerlendiririm.	82	4,098	1,0136
15. Bilgimi ve yeteneklerimi kullanarak kariyerimde ilerleyebileceğim işleri tercih ederim.	82	4,476	,7408
16. Kurum içinde insanları yöneterek başarılı görevler yapmayı önemsiyorum.	82	4,195	1,0115
17. Çalışabileceğim şirket seçiminde alacağım ücretin yüksekliği en önemli tercih kriterimdir.	82	3,939	1,0812
18. Benim için çalışabileceğim işte ücret dışı kazanımlar çok daha önemlidir.	82	3,390	1,2742
19. Rahat bir şekilde yaşamak önemlidir.	82	4,476	,7892
20. Yaşamın heyecan dolu anlardan oluşması önemlidir.	82	4,305	1,0504
21. Yaşamın amacı bir şeyleri başararak topluma katkıda bulunmak olmalıdır.	82	4,317	,9010
22. Savaş ve çatışmalardan uzak bir dünya oluşumuna katkıda bulunmak önemlidir.	82	4,159	,9226
23. Dünyayı daha da güzelleştirmeye çalışmak yaşamı anlamlı kılabilir.	82	4,390	,7329
24. Güzel bir hayat için eşitlik ve kardeşlik bilinci yaygınlaştırılmalıdır.	82	4,512	,7737
25. Ailemin ve sevdiklerimin güvenliğini sağlamak benim için önemlidir.	82	4,512	,8497
26. Dilediğim gibi yaşamaktan daha önemli bir amaç düşünemiyorum.	82	3,805	1,2216

27.Yaşamın mutluluktan başka bir amacı olabileceğini düşünemiyorum.	82	4,037	1,1488
28.Kendimle barışık olmak yaşamdaki temel hedefimdir.	82	4,427	,7541
29.Cinsel ve ruhsal anlamda hayatı paylaşmak benim için öncelikli amaçtır.	82	4,012	1,0942
30.Ülkemi tehlikelerden ve düşmanlardan korumak benim için öncelikli amaçtır.	82	3,878	1,0817
31.Çalışmaktan çok eğlenerek yaşamak; hayatın tadını çıkarmak benim temel amacımdır.	82	3,732	1,1659
32.Yaşamdan sonraki hayat için hazırlıklı olmayı hayatın önemli amacı olarak kabul ediyorum.	82	3,159	1,5110
33.Sosyal çevrede kabul görmek benim için önemlidir.	82	4,134	,8715
34.Kendime olan saygımı korumak benim için önemlidir.	82	4,634	,5332
35.İnsan yakın dostlukları ile yaşamını anlamlı kılabilir.	82	4,390	,8426
36.Yaşamı anlayabilmek bence yaşamın esas amacıdır.	82	4,476	,7067

Kariyer eğilim ölçeğine ait ifadelerin ortalama puanları değerlendirildiğinde; en yüksek ortalama puana sahip ifadelerin "Kendime olan saygımı korumak benim için önemlidir." (ort: 4.63), "Güzel bir hayat için eşitlik ve kardeşlik bilinci yaygınlaştırılmalıdır." (ort: 4.51) ve "Ailemin ve sevdiklerimin güvenliğini sağlamak benim için önemlidir." (ort: 4.51) ifadeleri olduğu belirlenmiştir. En düşük ortalama puana sahip ifadelerin ise; "Yaşamdan sonraki hayat için hazırlıklı olmayı hayatın önemli amacı olarak kabul ediyorum." (ort: 3.15) ve "Kendi işimin patronu olmak benim için önemlidir." (ort: 3.61) ifadeleri olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.15: Kariyer Eğilim Ölçeğine Ait Alt Boyutların Ortalama Puanlarının Değerlendirilmesi

	n	Ortalama	Standart Sapma
Girişimcilik	82	3,7561	,75867
Bağımsızlık	82	4,0793	,76767
Yönetimsel	82	4,0488	,85926
Teknik/Fonksiyonel	82	4,2012	,73644
Güvenlik/İstikrar	82	3,8232	,91750
Özel Yaşam	82	4,4634	,53160
Rekabetçilik	82	4,1341	,75379
Saygınlık	82	4,1707	,81354

Kariyer eğilim ölçeğine ait alt boyutların ortalama puanları değerlendirildiğinde; en yüksek puana sahip alt boyutun özel yaşam (ort: 4.46), en düşük ortalama puana sahip boyutun ise; girişimcilik (ort: 3.75) boyutu olduğu tespit edilmiştir.

5.5. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK VERİLERİNE GÖRE KARİYER EĞİLİMİ ÖLÇEĞİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Tablo 5.16: Cinsiyete Göre Kariyer Eğilimi Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama	Ss	t	p*
Girişimcilik	Erkek	73	3.78	0.75	0.84	0.40
	Kadın	9	3.56	0.85		
Bağımsızlık	Erkek	73	4.14	0.77	2.22	0.03
	Kadın	9	3.56	0.53		
Yönetimsel	Erkek	73	4.09	0.86	1.21	0.23
	Kadın	9	3.72	0.79		
Teknik/Fonksiyonel	Erkek	73	4.27	0.70	2.64	0.01
	Kadın	9	3.61	0.78		
Güvenli/İstikrar	Erkek	73	3.82	0.95	-0.04	0.97
	Kadın	9	3.83	0.66		
Özel Yaşam	Erkek	73	4.50	0.51	1.80	0.08
	Kadın	9	4.17	0.66		
Rekabetçilik	Erkek	73	4.18	0.77	1.52	0.13
	Kadın	9	3.78	0.44		
Saygınlık	Erkek	73	4.25	0.81	2.48	0.02
	Kadın	9	3.56	0.53		

*Bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

Cinsiyete göre kariyer eğilimi ölçeği puan ortalamaları değerlendirildiğinde; Bağımsızlık (p=0.03), Teknik/Fonksiyonel (p=0.01) ve Saygınlık (p=0.02) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Sonuçlara göre; erkeklerin kadınlara göre bağımsızlık, teknik/fonksiyonel ve saygınlık algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($p<0.05$). Diğer alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($p>0.05$).

Tablo 5.17: Medeni Duruma Göre Kariyer Eğilimi Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

Değişkenler	Medeni durum	N	Ortalama	Ss	t	p*
Girişimcilik	Bekar	44	3.73	0.84	-0.37	0.71
	Evli	38	3.79	0.66		
Bağımsızlık	Bekar	44	4.20	0.77	1.61	0.11
	Evli	38	3.93	0.75		
Yönetimsel	Bekar	44	4.26	0.73	2.49	0.01
	Evli	38	3.80	0.94		
Teknik/Fonksiyonel	Bekar	44	4.11	0.83	-1.16	0.25
	Evli	38	4.30	0.61		
Güvenli/İstikrar	Bekar	44	3.67	0.98	-1.64	0.11
	Evli	38	4.00	0.81		
Özel Yaşam	Bekar	44	4.40	0.62	-1.21	0.23
	Evli	38	4.54	0.39		
Rekabetçilik	Bekar	44	4.22	0.75	1.06	0.29
	Evli	38	4.04	0.76		
Saygınlık	Bekar	44	4.27	0.82	1.23	0.22
	Evli	38	4.05	0.80		

*Bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

Medeni duruma göre kariyer eğilimi ölçeği puan ortalamaları değerlendirildiğinde; Yönetimsel ($p=0.01$) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıklar tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar; bekarların kariyer eğilimi ile ilişkili yönetimsel algılarının daha yüksek olduğunu göstermiştir ($p<0.05$). Diğer alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($p>0.05$).

Tablo 5.18: Yaşa Göre Kariyer Eğilimi Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

Değişkenler	Yaş grubu	N	Ortalama	Ss	F	p*
	30 yaş ve altı	21	3.76	0.77		
Girişimcilik	30-39 yaş	51	3.76	0.76	0.03	0.97
	40 yaş ve üzeri	10	3.70	0.82		
	30 yaş ve altı	21	4.14	0.78		
Bağımsızlık	30-39 yaş	51	4.00	0.78	0.96	0.39
	40 yaş ve üzeri	10	4.35	0.67		
	30 yaş ve altı	21	4.26	0.60		
Yönetimsel	30-39 yaş	51	3.91	0.90	1.75	0.18
	40 yaş ve üzeri	10	4.30	1.01		
	30 yaş ve altı	21	4.29	0.68		
Teknik/Fonksiyonel	30-39 yaş	51	4.13	0.76	0.75	0.47
	40 yaş ve üzeri	10	4.40	0.74		
	30 yaş ve altı	21	3.55	0.77		
Güvenli/İstikrar	30-39 yaş	51	3.84	0.94	2.39	0.10
	40 yaş ve üzeri	10	4.30	0.98		
	30 yaş ve altı	21	4.36	0.59		
Özel Yaşam	30-39 yaş	51	4.50	0.53	0.56	0.57
	40 yaş ve üzeri	10	4.50	0.41		
	30 yaş ve altı	21	3.98	0.75		
Rekabetçilik	30-39 yaş	51	4.21	0.72	0.70	0.50
	40 yaş ve üzeri	10	4.10	0.94		
	30 yaş ve altı	21	4.10	0.82		
Saygınlık	30-39 yaş	51	4.20	0.82	0.12	0.89
	40 yaş ve üzeri	10	4.20	0.86		

*ANOVA uygulanmıştır.

Kariyer eğilimi ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları değerlendirildiğinde; alt boyutlarda yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($p>0.05$). Farklı yaş gruplarında bulunan katılımcıların; girişimcilik, bağımsızlık, yönetimsel, teknik/fonksiyonel, güvenli/istikrar, özel yaşam, rekabetçilik ve saygınlık algılarının benzer olduğu gözlenmiştir.

Tablo 5.19: Öğrenim Durumuna Göre Kariyer Eğilimi Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

Değişkenler		Öğrenim durumu	N	Ortalama	Ss	F	p*	Gruplar arası fark[a]
Girişimcilik	1.	Ortaokul/Lise	35	3.79	0.79	0.07	0.93	-
	2.	Lisans	41	3.74	0.79			
	3.	Lisansüstü	6	3.67	0.26			
Bağımsızlık	1.	Ortaokul/Lise	35	3.90	0.75	2.21	0.12	-
	2.	Lisans	41	4.17	0.76			
	3.	Lisansüstü	6	4.50	0.77			
Yönetimsel	1.	Ortaokul/Lise	35	3.81	0.98	2.37	0.10	-
	2.	Lisans	41	4.23	0.68			
	3.	Lisansüstü	6	4.17	1.03			
Teknik/Fonksiyonel	1.	Ortaokul/Lise	35	4.27	0.66	0.27	0.76	-
	2.	Lisans	41	4.15	0.78			
	3.	Lisansüstü	6	4.17	0.98			
Güvenlik/İstikrar	1.	Ortaokul/Lise	35	4.03	0.79	3.09	0.05	-
	2.	Lisans	41	3.76	1.02			
	3.	Lisansüstü	6	3.08	0.20			
Özel Yaşam	1.	Ortaokul/Lise	35	4.43	0.42	6.04	0.00	1>3. 2>3.
	2.	Lisans	41	4.59	0.52			
	3.	Lisansüstü	6	3.83	0.75			
Rekabetçilik	1.	Ortaokul/Lise	35	3.99	0.78	8.50	0.00	1>3. 2>3.
	2.	Lisans	41	4.39	0.62			
	3.	Lisansüstü	6	3.25	0.61			
Saygınlık	1.	Ortaokul/Lise	35	4.29	0.76	0.60	0.55	-
	2.	Lisans	41	4.09	0.82			
	3.	Lisansüstü	6	4.08	1.11			

*ANOVA uygulanmıştır, [a]Scheffe testi uygulanmıştır.

Öğrenim durumuna göre kariyer eğilimi ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları değerlendirildiğinde; Özel Yaşam (p=0.00) ve Rekabetçilik (p=0.00) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farkın kaynağını belirlemek için Scheffe post-hoc testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, ortaokul/lise ve lisans mezunu katılımcıların özel yaşam ve rekabetçilik algıları, lisansüstü mezunu katılımcıların algılarından anlamlı olarak daha yüksektir ($p<0.05$). Diğer alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($p>0.05$).

Tablo 5.20: Mesleki Deneyime Göre Kariyer Eğilimi Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

Değişkenler	Mesleki deneyim	N	Ortalama	Ss	F	p*
Girişimcilik	5 yıl ve altı	14	3.71	0.89	0.10	0.91
	5-10 yıl	24	3.81	0.67		
	10 yıl ve üzeri	44	3.74	0.77		
Bağımsızlık	5 yıl ve altı	14	4.04	0.75	0.33	0.72
	5-10 yıl	24	4.19	0.69		
	10 yıl ve üzeri	44	4.03	0.82		
Yönetimsel	5 yıl ve altı	14	4.21	0.61	0.55	0.58
	5-10 yıl	24	3.92	0.89		
	10 yıl ve üzeri	44	4.07	0.91		
Teknik/Fonksiyonel	5 yıl ve altı	14	4.11	0.68	2.59	0.08
	5-10 yıl	24	3.96	0.88		
	10 yıl ve üzeri	44	4.36	0.63		
Güvenli/İstikrar	5 yıl ve altı	14	3.71	0.75	2.22	0.12
	5-10 yıl	24	3.54	1.08		
	10 yıl ve üzeri	44	4.01	0.84		
Özel Yaşam	5 yıl ve altı	14	4.36	0.66	1.89	0.16
	5-10 yıl	24	4.33	0.62		
	10 yıl ve üzeri	44	4.57	0.41		
Rekabetçilik	5 yıl ve altı	14	4.18	0.75	2.51	0.09
	5-10 yıl	24	3.85	0.74		
	10 yıl ve üzeri	44	4.27	0.73		
Saygınlık	5 yıl ve altı	14	3.93	0.81	0.90	0.41
	5-10 yıl	24	4.15	0.80		
	10 yıl ve üzeri	44	4.26	0.82		

*ANOVA uygulanmıştır.

Kariyer eğilimi ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları değerlendirildiğinde; alt boyutlarda mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($p>0.05$). 5 yıl ve altı, 5-10 yıl ve 10 yıldan daha fazla mesleki kıdeme sahip katılımcıların; girişimcilik, bağımsızlık, yönetimsel, teknik/fonksiyonel, güvenli/istikrar, özel yaşam, rekabetçilik ve saygınlık algılarının benzer olduğu gözlenmiştir.

Tablo 5.21: Gelir Düzeyine Göre Kariyer Eğilimi Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

Değişkenler	Ailenin gelir durumu	N	Ortalama	Ss	F	p*	Gruplar arası fark[a]
Girişimcilik	1. 4000 TL ve altı	13	3.69	0.83	0.68	0.51	-
	2. 4001-5000 TL	23	3.91	0.72			
	3. 5001 TL ve üzeri	46	3.70	0.76			
Bağımsızlık	1. 4000 TL ve altı	13	4.08	0.81	0.07	0.93	-
	2. 4001-5000 TL	23	4.13	0.77			
	3. 5001 TL ve üzeri	46	4.05	0.77			
Yönetimsel	1. 4000 TL ve altı	13	3.88	0.92	0.35	0.70	-
	2. 4001-5000 TL	23	4.02	0.85			
	3. 5001 TL ve üzeri	46	4.11	0.86			
Teknik/Fonksiyonel	1. 4000 TL ve altı	13	3.54	0.88	7.97	0.00	2>1, 3>1
	2. 4001-5000 TL	23	4.46	0.60			
	3. 5001 TL ve üzeri	46	4.26	0.66			
Güvenli/İstikrar	1. 4000 TL ve altı	13	3.62	0.89	1.75	0.18	-
	2. 4001-5000 TL	23	3.61	1.10			
	3. 5001 TL ve üzeri	46	3.99	0.81			
Özel Yaşam	1. 4000 TL ve altı	13	4.12	0.55	3.61	0.03	2>1, 3>1
	2. 4001-5000 TL	23	4.57	0.59			
	3. 5001 TL ve üzeri	46	4.51	0.47			
Rekabetçilik	1. 4000 TL ve altı	13	3.96	0.88	0.42	0.66	-
	2. 4001-5000 TL	23	4.20	0.63			
	3. 5001 TL ve üzeri	46	4.15	0.78			
Saygınlık	1. 4000 TL ve altı	13	3.77	0.83	3.11	0.05	-
	2. 4001-5000 TL	23	4.04	0.94			
	3. 5001 TL ve üzeri	46	4.35	0.70			

*ANOVA uygulanmıştır, [a]Scheffe testi uygulanmıştır.

Gelir düzeyine göre kariyer eğilimi ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları değerlendirildiğinde; Teknik/fonksiyonel (p=0.00) ve Özel Yaşam (p=0.03) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Scheffe post-hoc testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; geliri 4001-5000 TL ve 5001 TL ve üzeri olan katılımcıların teknik/fonksiyonel ve özel yaşam algılarının geliri 4000 TL ve altı olan katılımcıların algılarından anlamlı olarak daha yüksektir ($p<0.05$). Diğer alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($p>0.05$).

Tablo 5.22: Çalışmak İstenilen Sektöre Göre Kariyer Eğilimi Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

Değişkenler	Çalışılmak istenen sektör	N	Ortalama	Ss	t	p
Girişimcilik	Özel Sektör	69	3.79	0.79	0.93	0.36
	Kendi İşinin Sahibi	13	3.58	0.57		
Bağımsızlık	Özel Sektör	69	4.01	0.75	-1.78	0.08
	Kendi İşinin Sahibi	13	4.42	0.81		
Yönetimsel	Özel Sektör	69	4.08	0.81	0.75	0.46
	Kendi İşinin Sahibi	13	3.88	1.10		
Teknik/Fonksiyonel	Özel Sektör	69	4.18	0.73	-0.57	0.57
	Kendi İşinin Sahibi	13	4.31	0.78		
Güvenli/İstikrar	Özel Sektör	69	3.86	0.94	0.72	0.47
	Kendi İşinin Sahibi	13	3.65	0.83		
Özel Yaşam	Özel Sektör	69	4.50	0.51	1.45	0.15
	Kendi İşinin Sahibi	13	4.27	0.60		
Rekabetçilik	Özel Sektör	69	4.23	0.69	2.82	0.01
	Kendi İşinin Sahibi	13	3.62	0.87		
Saygınlık	Özel Sektör	69	4.20	0.79	0.82	0.41
	Kendi İşinin Sahibi	13	4.00	0.96		

*Bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

Çalışmak istenilen sektöre göre kariyer eğilimi ölçeği puan ortalamaları değerlendirildiğinde; Rekabetçilik ($p=0.019$) boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar; özel sektörü tercih eden katılımcıların rekabetçilik algılarının, kendi işinin sahibi olmayı tercih eden katılımcıların algılarından anlamlı olarak daha yüksek olduğunu göstermiştir ($p<0.05$). Diğer alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($p>0.05$).

Tablo 5.23: Yaşanan Yere Göre Kariyer Eğilimi Ölçeğine Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

Değişkenler	Yaşanılan il	N	Ortalama	Ss	F	p*	Gruplar arası fark[a]
Girişimcilik	1. Antalya	31	3.69	0.75	0.33	0.72	-
	2. İstanbul	44	3.82	0.79			
	3. Diğer	7	3.64	0.63			
Bağımsızlık	1. Antalya	31	4.02	0.83	0.41	0.67	-
	2. İstanbul	44	4.15	0.73			
	3. Diğer	7	3.93	0.79			
Yönetimsel	1. Antalya	31	4.21	0.85	1.26	0.29	-
	2. İstanbul	44	3.91	0.88			
	3. Diğer	7	4.21	0.64			
Teknik/Fonksiyonel	1. Antalya	31	4.42	0.66	2.94	0.06	-
	2. İstanbul	44	4.02	0.69			
	3. Diğer	7	4.36	1.11			
Güvenli/İstikrar	1. Antalya	31	4.02	0.85	1.14	0.33	-
	2. İstanbul	44	3.69	0.90			
	3. Diğer	7	3.79	1.25			
Özel Yaşam	1. Antalya	31	4.66	0.40	4.95	0.01	1>3
	2. İstanbul	44	4.39	0.53			
	3. Diğer	7	4.07	0.79			
Rekabetçilik	1. Antalya	31	4.26	0.84	1.32	0.27	-
	2. İstanbul	44	4.01	0.73			
	3. Diğer	7	4.36	0.38			
Saygınlık	1. Antalya	31	4.35	0.82	3.38	0.04	1>3
	2. İstanbul	44	4.15	0.77			
	3. Diğer	7	3.50	0.76			

*ANOVA uygulanmıştır, [a]Scheffe testi uygulanmıştır

Yaşanan yere göre kariyer eğilimi ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları değerlendirildiğinde; Özel Yaşam (p=0.027) ve Saygınlık (p=0.028) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Scheffe post-hoc testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, Antalya'da yaşayan katılımcıların özel yaşam ve saygınlık algılarının diğer illerde yaşayan katılımcıların algılarından anlamlı olarak daha yüksektir ($p<0.05$). Diğer alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlenmemiştir ($p>0.05$).

5.6. Y KUŞAĞI ALGISI İLE KARİYER EĞİLİMİ ÖLÇEĞİ BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Tablo 5.24: Y Kuşağı Algısı ile Kariyer Eğilimi Ölçeği Korelasyon Analizi

	Teknoloji Kullanımı	**Depresif Benmerkezci**	**Proaktiflik**	**Sosyallik**	**Girişimcilik**	**Bağımsızlık**	**Yönetimsel**	**Teknik/Fonksiyonel Fonksiyonel**	**Güvenlik/İstikrar**	**Özel Yaşam**	**Rekabetçilik**	**Saygınlık**
Teknoloji Kullanımı	1											
Depresif Benmerkezci	,205	1										
Proaktiflik	,023	-,217	1									
Sosyallik	-,090	-,363**	,314**	1								
Girişimcilik	,139	,298**	,213	,161	1							
Bağımsızlık	,158	-,114	,258*	,291**	,039	1						
Yönetimsel	,238*	-,063	,415**	,294**	,056	,556**	1					
Teknik/ Fonksiyonel	,044	,021	,104	,062	-,033	,190	,321**	1				
Güvenlik/ İstikrar	-,264*	-,265*	,155	,291**	,035	-,006	-,071	-,134	1			
Özel Yaşam	,216	-,225*	,230*	,325**	,092	,302**	,315**	,279*	,214	1		
Rekabetçilik	,298**	,043	,218*	,092	,128	,173	,257*	,095	-,023	,382**	1	
Saygınlık	,079	-,254*	,258*	,243*	,108	,121	,191	,143	,351**	,336**	,108	1

*p<0.05 **p<0.01

Y kuşağı algısı ile kariyer eğilimi ölçeği boyutları arasındaki ilişki değerlendirildiğinde; teknoloji kullanımı ile yönetimsel (r=0.238) ve rekabetçilik (r=0.298) boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, güvenlik/istikrar (r=- 0,264) alt boyutu ile negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (p<0.05). Y kuşağında teknoloji kullanımı arttıkça, yönetimsel ve rekabetçilik kariyer eğilimleri artarken, güvenlik/istikrar eğiliminin azaldığı değerlendirilebilir.

Depresif benmerkezcilik ile girişimcilik (r=0.298) boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, güvenlik/istikrar (r= -0.265), özel yaşam (r= - 0.225) ve saygınlık (r= -0.254) boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (p<0.05). Y kuşağında depresif benmerkezcilik arttıkça girişimcilik artarken, güvenlik/istikrar, özel yaşam ve saygınlık eğiliminin azalacağı değerlendirilmektedir.

Proaktiflik ile bağımsızlık (r=0.258), yönetimsel (r=0.415), özel yaşam (r=0.230), rekabetçilik (r=0.218) ve saygınlık (r= 0.258) boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (p<0.05). Y kuşağında proaktiflik arttığında, bağımsızlık, yönetimsel, özel yaşam, rekabetçilik ve saygınlık düzeyinin artacağı değerlendirilmektedir.

Sosyallik ile bağımsızlık (r=0.291), yönetimsel (r=0.294), güvenlik/istikrar (r= 0.291), özel yaşam (r=0.325) ve saygınlık (r= 0.258) boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (p<0.05). Y kuşağında sosyallik arttığında, bağımsızlık, yönetimsel, güvenlik/istikrar, özel yaşam ve saygınlık düzeyinin artacağı değerlendirilmektedir.

5.7. Y KUŞAĞI ALGISININ KARİYER EĞİLİMİ ÖLÇEĞİ ALT BOYUTLARINA OLAN ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Tablo 5.25: Y Kuşağı Algısı ve Alt Boyutlarının Kariyer Eğilimi "Girişimcilik" Alt Boyutuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	ß	t	p	f	Model (p)	R2
Girişimcilik	Teknoloji Kullanımı	0,100	0,675	0,502	5,544	**0.001**	0,224
	Depresif-Benmerkezcilik	0,433	3,823	**0,000**			
	Proaktiflik	0,300	2,107	**0,038**			
	Sosyallik	0,398	2,236	**0,028**			

*Çoklu Regresyon analizi uygulanmıştır.

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi "girişimcilik" alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusudur (p=0.001). Y kuşağı algısı, girişimcilik boyutunun %22,4'ünü tek başına açıklamaktadır. Depresif-Benmerkezcilik, Proaktiflik ve Sosyallik algısı girişimciliğe pozitif yönde etki

etmektedir. Bir birim Depresif-Benmerkezcilik artırıldığında %43,3, Proaktiflik artırıldığında %30 ve Sosyallik algısı artırıldığında %39,8 oranında girişimciliğin artacağı değerlendirilmektedir.

Tablo 5.26: Y Kuşağı Algısı ve Alt Boyutlarının Kariyer Eğilimi "Bağımsızlık" Alt Boyutuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	ß	t	p	f	Model (p)	R2
Bağımsızlık	Teknoloji Kullanımı	0,265	1,679	0,097	3,319	**0.015**	0,147
	Depresif-Benmerkezcilik	-0,026	-0,214	0,831			
	Proaktiflik	0,232	0,172	0,128			
	Sosyallik	0,394	0,244	**0,040**			

*Çoklu Regresyon analizi uygulanmıştır.

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi "bağımsızlık" alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusudur (p=0.015). Y kuşağı algısı, bağımsızlık boyutunun %14,7'sini tek başına açıklamaktadır. Sosyallik algısı bağımsızlığa pozitif yönde etki etmektedir. Bir birim Sosyallik algısı artırıldığında %39,4 oranında bağımsızlık artacağı değerlendirilmektedir.

Tablo 5.27: Y Kuşağı Algısı ve Alt Boyutlarının Kariyer Eğilimi "Yönetimsel" Alt Boyutuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	ß	t	p	f	Model (p)	R2
Yönetimsel	Teknoloji Kullanımı	0,395	2,409	**0,018**	6,927	**0.000**	0,265
	Depresif-Benmerkezcilik	0,051	0,405	0,687			
	Proaktiflik	0,527	0,349	**0,001**			
	Sosyallik	0,400	0,222	**0,045**			

*Çoklu Regresyon analizi uygulanmıştır.

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi "yönetimsel" alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusudur (p=0.000). Y kuşağı algısı, yönetimsel boyutunun %26,5'ini tek başına açıklamaktadır. Teknoloji kullanımı, Proaktiflik ve Sosyallik algısı yönetimselliğe pozitif yönde etki etmektedir. Bir birim teknoloji kullanımı artırıldığında %39,5, Proaktiflik artırıldığında %52,7 ve

Sosyallik algısı artırıldığında %40 oranında yönetimselliğin artacağı değerlendirilmektedir.

Tablo 5.28: Y Kuşağı Algısı ve Alt Boyutlarının Kariyer Eğilimi "Teknik/Fonksiyonel" Alt Boyutuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	ß	t	p	f	Model (p)	R2
Teknik Fonksiyonel	Teknoloji Kullanımı	0,050	0,308	0,759	0,320	0.864	0,016
	Depresif-Benmerkezcilik	0,055	0,444	0,659			
	Proaktiflik	0,127	0,816	0,417			
	Sosyallik	0,085	0,435	0,667			

*Çoklu Regresyon analizi uygulanmıştır.

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi "teknik/fonksiyonel" alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusu değildir (p=0.864).

Tablo 5.29: Y Kuşağı Algısı ve Alt Boyutlarının Kariyer Eğilimi "Güvenlik/İstikrar" Alt Boyutuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	ß	t	p	f	Model (p)	R2
Güvenlik/ İstikrar	Teknoloji Kullanımı	-0,385	-0,221	**0,042**	3,736	**0.008**	0,163
	Depresif-Benmerkezcilik	-0,163	-0,132	0,255			
	Proaktiflik	0,110	0,068	0,540			
	Sosyallik	0,390	0,202	0,085			

*Çoklu Regresyon analizi uygulanmıştır.

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi "güvenlik/istikrar" alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusudur (p=0.008). Y kuşağı algısı, yönetimsel boyutunun %16,3'ünü tek başına açıklamaktadır. Teknoloji kullanımı, güvenlik/istikrar boyutuna negatif yönde etki etmektedir. Bir birim teknoloji kullanımı artırıldığında %38,5 oranında güvenlik/istikrarın azalacağı değerlendirilmektedir.

Tablo 5.30: Y Kuşağı Algısı ve Alt Boyutlarının Kariyer Eğilimi "Özel Yaşam" Alt Boyutuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	ß	t	p	f	Model (p)	R2
Özel Yaşam	Teknoloji Kullanımı	0,273	0,270	**0,011**	4,915	**0.001**	0,203
	Depresif-Benmerkezcilik	-0,118	-0,164	0,148			
	Proaktiflik	0,101	0,108	0,322			
	Sosyallik	0,286	0,256	**0,026**			

*Çoklu Regresyon analizi uygulanmıştır.

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi "özel yaşam" alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusudur (p=0.001). Y kuşağı algısı, yönetimsel boyutunun %20,3'ünü tek başına açıklamaktadır. Teknoloji kullanımı, ve Sosyallik Algısı, Özel Yaşam boyutuna pozitif yönde etki etmektedir. Bir birim teknoloji kullanımı artırıldığında %27,3, Sosyallik algısı artırıldığında %28,6 oranında özel yaşam boyutunun artacağı değerlendirilmektedir.

Tablo 5.31: Y Kuşağı Algısı ve Alt Boyutlarının Kariyer Eğilimi "Rekabetçilik" Alt Boyutuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	ß	t	p	f	Model (p)	R2
Rekabetçilik	Teknoloji Kullanımı	0,414	0,156	**0,009**	3,097	**0.020**	0,139
	Depresif-Benmerkezcilik	0,056	0,119	0,639			
	Proaktiflik	0,264	0,149	0,080			
	Sosyallik	0,119	0,186	0,524			

*Çoklu Regresyon analizi uygulanmıştır.

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi "rekabetçilik" alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusudur (p=0.020). Y kuşağı algısı, yönetimsel boyutunun %13,9'unu tek başına açıklamaktadır. Teknoloji kullanımı, Rekabetçilik boyutuna pozitif yönde etki etmektedir. Bir birim teknoloji kullanımı artırıldığında %41,4 oranında rekabetçilik boyutunun artacağı değerlendirilmektedir.

Tablo 5.32: Y Kuşağı Algısı ve Alt Boyutlarının Kariyer Eğilimi "Saygınlık" Alt Boyutuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	ß	t	p	f	Model (p)	R2
Saygınlık	Teknoloji Kullanımı	0,196	0,126	0,248	3,019	0.073	0,136
	Depresif-Benmerkezcilik	-0,214	-0,195	0,099			
	Proaktiflik	0,247	0,161	0,130			
	Sosyallik	0,222	0,201	0,273			

*Çoklu Regresyon analizi uygulanmıştır.

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi "saygınlık" alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusu değildir (p=0.073).

TARTIŞMA

Anket sonuçlarından elde edilen demografik verilerde %89 ile antrenörlük belgesi sahibi kişilerde erkeklerin kadınlara oranla bu meslekte daha fazla istihdam edildiği görülmektedir. Bekar kişilerin bu meslek grubunda %53.7 ile evlilere oranla daha fazla nufüsa sahip olduğu ortaya konmaktadır. Y Kuşağı genellikle 1980-2000 doğumlu bireylerden oluşmaktadır. Çalışmada %62.2'lik kesim 30-39 yaş aralığında belirlenmektedir. Bu yüzdelik dilim içerisinde olan kişiler yaş aralığı olarak Y Kuşağı nesli içerisinde yer almaktadır. Lisans mezunları %50, Lisansüstü %7.3 ve Lise %42 olarak belirlenmektedir. Türkiye Golf Federasyonuna bağlı olarak kademe 1, kademe 2 ve kademe 3 belgesi almak için en az lise mezunu olmak gerekmektedir. Aktif olarak eğitmenlik yapabilmek için en az kademe 2 (Profesyonel Golf Antrenörlüğü 2. Kademe) belgesine sahip olma zorunluluğu bulunmaktadır. Bunun yanında kademe 1 belgesi sahibi kişiler golf sektöründe caddy veya asistan olarak faaliyetlerini devam ettirebilmektedir. Kademe 1 belgesine sahip bireyler, kariyer ilerleyişlerinde Türkiye Golf Federasyonunun düzenlediği sınavlara girip yeterli şartları sağladıkları takdirde bir üst kademeye yükselebilmektedirler. Caddy, Asistanlık ve Antrenörlük Kademe 1, Kademe 2 ve Kademe 3 kariyer ilerleyişi ile akademik personelin kariyer ilerleyişi ile benzerlik göstermektedir. Araştırma sonucunda golf sektöründe çalışan kişilerin %84,1'inin özel sektörde çalışmaya devam etmek istemesi mesleki anlamda Türkiye Golf Federasyonunun özel sektör içerisinde sağladığı koşulların kariyer çizgilerini olumlu yönde etkilediğini algısına sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılanların yaşadığı yere göre dağılımları değerlendirildiğinde; ilk sırayı %53,7 oran ile İstanbul, ikinci sırayı %37,8 ile Antalya almaktadır. Türkiye'de ilk golf sahalarının İstanbul ve Antalya'da açılması bu oranlar üzerinde etkili olmaktadır. Türkiye'de 2020 yılı itibari ile 3'ü İstanbul'da, 11 tanesi Antalya bölgesinde golf sahaları bulunmaktadır. Antalya'da bulunan sahalar genellikle sezonluk hizmete uygun olup, turnuvalar çoğunlukla yaz döneminde Antalya'daki ulusal sahalarda düzenlemektedir.

Y kuşağı algısı ölçeğine ait ifadelerin ortalama puanları değerlendirildiğinde; en yüksek ortalama puana sahip ifadelerin; "Başarılı olduğum bir alanda, en iyisi olduğumu ispatlamak isterim." ve "Ekibin üyesi olmayı severim." ifadeleri olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucundan elde edilen verilerde ankete katılan golf antrenörlük belgesine sahip bireylerin takım çalışması esaslı çalışmayı benimsedikleri, takımın üyesi olmaktan hoşnut oldukları görülmektedir. Başarıya önem vermekte ve mükemmele yakın bir başarı algısını benimsedikleri görülmektedir. En düşük ortalamaya sahip ifadelerin ise; "Topluma fayda sağlamayı pek umursamam" ve "Gelecekten umutsuzum" ifadeleri olduğu tespit edilmiştir.

Y Kuşağına yönelik literatürde var olan çalışmalardaki Y Kuşağı özelliklerinden olan Y Kuşağının toplumsal sorunlara karşı duyarsızlık algıları değişim göstermektedir. Çalışmanın örneklemini oluşturan bireylerde topluma fayda sağlamayı umursamama davranışı görülmemektedir.

Y kuşağı algısı ölçeğine ait alt boyutların ortalama puanları değerlendirildiğinde; en yüksek ortalama puana sahip alt boyutun sosyallik boyutu olduğu, en düşük ortalama sahip alt boyutun ise, depresif benmerkezcilik olduğu tespit edilmiştir. Sosyallik düzeyleri yüksek olan, ortak bir amaç için bir araya gelebilen, ekibin üyesi olmayı seven, deneyimlerini paylaşmaktan hoşlanan bu kuşak üyeleri daha çok arkadaşlarıyla paylaşabilecekleri türden bilgileri önemsemektedirler. Türkiye'de bu kuşak üyelerinin hem depresif benmerkezci hem de sosyal olabilmesi büyük ölçüde teknoloji kullanarak yaşamalarından dolayı görülmektedir.

Türkiye'deki yapılan çalışmalarda Y kuşağının orta yüksek arasında bir düzeyde depresif benmerkezci olması örneklemi oluşturan bireylerle örtüşmemektedir. Türkiye'de yapılan çalışmalarda Y Kuşağı geleceklerinden umutsuz olmakla birlikte topluma fayda sağlamayı da umursamayan bu kuşak üyelerinin kendilerine yol gösterici istemedikleri de anlaşılmaktadır. Bu noktada örneklemi oluşturan bireylerin Türkiye'deki akranları ile bu yönleri ile benzerlik göstermediği görülmektedir. Bir çok ülkede yapılan çalışmalarda Y kuşağı iyimser, sosyal sermayesi yüksek, kendisine mentorluk yapılmasını isteyen ve farklı fikirlerle bir arada yaşamayı bilen bir profil çizmektedir. Bu yönü ile belirlenen örneklem yurtdışı yazınlarındaki bireylerle ortak özellik göstermektedir.

H1a hipotezi olan “Cinsiyete göre Y Kuşağı Algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.” hipotezinden yola çıkarak, cinsiyete göre y kuşağı algısı ölçeği değerlendirildiğinde; proaktiflik boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir. Erkeklerin kadınlara göre daha ileri düzeyde proaktif olduğu belirlenmiştir. Cinsiyete göre teknoloji kullanımı, sosyallik, depresif-benmerkezcilik boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

H1b hipotezi olan “Medeni duruma göre Y Kuşağı Algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.” hipotezi ele alındığında; teknoloji kullanımı boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir. Bekarların evli olanlara göre daha fazla teknoloji kullanımına sahip oldukları tespit edilmiştir. Evli olan bireylerin kendilerine sahip oldukları sorumluluklar yaşamsal anlamdada farklı beklentiler oluşturmalarına sebebiyet vermektedir. Bekâr çalışanların yaşamlarında daha farklı ve daha geniş zamana sahip olmaları gereksinimlerini arttırmaktadır. Proaktiflik, sosyallik, depresif-benmerkezcilik boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

H1c hipotezi olan “Yaşa göre Y Kuşağı Algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.” hipotezi değerlendirildiğinde; tüm boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. H1c hipotezi reddedilmiştir. Çalışma grubuna yeni katılan yaş grubu 2000 öncesi doğumlulardan oluşmaktadır. Türkiye’de golf sektöründe aktif olarak antrenörlük yapan ya da antrenörlük belgesine sahip olanların yaş aralıkları genellikle Y Kuşağı yaş aralığı içerisinde bulunmaktadır.

H1d hipotezi olan “Öğrenim durumuna göre Y Kuşağı Algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.” hipotezi değerlendirildiğinde; tüm boyutlarda öğrenim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ortaokul/lise, lisans ve lisansüstü mezunu katılımcıların teknolojik kullanımı, depresif benmerkezcilik, proaktiflik ve sosyallik algılarının benzer olduğu gözlenmiştir.

H1e hipotezi olan “Mesleki deneyime göre Y Kuşağı Algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.” hipotezi değerlendirildiğinde; tüm boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. H1d reddedilmiştir. Örneklemi oluşturan bireyler, yaş grupları ve mesleki deneyim süreleri baz alındığında birbirine

yakın bireylerden oluşmaktadır. H1f hipotezi olan "Gelir düzeyine göre Y Kuşağı Algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır." değerlendirildiğinde; tüm boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. H1f hipotezi reddedilmiştir.

H1g "Çalışmak istenilen sektöre göre Y Kuşağı Algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır." hipotezi değerlendirildiğinde; proaktiflik boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir. Özel sektörde çalışmak isteyenlerin, kendi işinin sahibi olmak isteyenlere göre daha fazla proaktif oldukları tespit edilmiştir. Diğer boyutlarda ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Proaktiflik, iş piyasasındaki fırsatları araştıran ve fırsatları rekabet üstünlüğüne dönüştürebilecek eylemleri sonuçlandırabilen kişilerce benimsenmektedir.

H1h hipotezi olan "Yaşanan yere göre Y Kuşağı Algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır." hipotezi değerlendirildiğinde; tüm boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. H1h reddedilmiştir.

Kariyer eğilim ölçeğine ait ifadelerin ortalama puanları değerlendirildiğinde; "Kendime olan saygımı korumak benim için önemlidir.", "Güzel bir hayat için eşitlik ve kardeşlik bilinci yaygınlaştırılmalıdır." ve "Ailemin ve sevdiklerimin güvenliğini sağlamak benim için önemlidir." en yüksek ortalama puana sahip ifadeler olduğu; "Yaşamdan sonraki hayat için hazırlıklı olmayı hayatın önemli amacı olarak kabul ediyorum." ve "Kendi işimin patronu olmak benim için önemlidir." ifadesinin en düşük ortalama puana sahip ifadeler olduğu belirlenmiştir.

Kariyer eğilim ölçeğine ait alt boyutların ortalama puanları değerlendirildiğinde; en yüksek puana sahip alt boyutun özel yaşam olduğu tespit edilmiştir. En düşük ortalama puana sahip boyutun ise; girişimcilik boyutu olduğu tespit edilmiştir

H2a "Cinsiyete göre Kariyer Eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır." hipotezi değerlendirildiğinde; Bağımsızlık, Teknik/Fonksiyonel ve Saygınlık alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Sonuçlara göre; erkeklerin kadınlara göre bağımsızlık, teknik/fonksiyonel ve saygınlık boyutunun daha ileri düzeyde olduğu belirlenmiştir. Diğer alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir.

H2b “Medeni duruma göre Kariyer Eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.” Hipotezi değerlendirildiğinde; Yönetimsel boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Sonuçlara göre; bekarların evlilere göre yönetimsel alt boyutunun daha ileri düzeyde olduğu belirlenmiştir. Diğer alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir.

H2c “Yaşa göre Kariyer Eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.” hipotezi değerlendirildiğinde; alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir. H2c hipotezi reddedilmiştir.

H2d “Öğrenim durumuna göre Kariyer Eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.” hipotezi değerlendirildiğinde; Özel Yaşam ve Rekabetçilik alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, ortaokul/lise ve lisans mezunu katılımcıların özel yaşam ve rekabetçilik algıları, lisansüstü mezunu katılımcıların algılarından anlamlı olarak daha yüksektir Diğer alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

H2e “Mesleki deneyime göre Kariyer Eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.” hipotezi değerlendirildiğinde; alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir.

H2f “Gelir düzeyine göre Kariyer Eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.” hipotezi değerlendirildiğinde; Teknik/fonksiyonel ve Özel Yaşam alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; geliri 4001-5000 TL ve 5001 TL ve üzeri olan katılımcıların teknik/fonksiyonel ve özel yaşam algılarının geliri 4000 TL ve altı olan katılımcıların algılarından anlamlı olarak daha yüksektir Diğer alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

H2g “ Çalışmak istenilen sektöre göre Kariyer Eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.” hipotezi değerlendirildiğinde; Rekabetçilik boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Sonuçlara göre; özel sektörü tercih edenlerin kendi işinin sahibi olmak isteyenlere göre rekabetçilik düzeylerinin daha ileri

düzeyde olduğu belirlenmiştir. Diğer alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir.

H2h "Yaşanan yere göre Kariyer Eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır." hipotezi değerlendirildiğinde; Özel Yaşam ve Saygınlık alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, Antalya'da yaşayan katılımcıların özel yaşam ve saygınlık algılarının diğer illerde yaşayan katılımcıların algılarından anlamlı olarak daha yüksektir. Diğer alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

H2 hipotezi olan "Y Kuşağı Algıları ile Kariyer Eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur." hipotezi değerlendiğinde; Y kuşağında teknoloji kullanımı arttıkça, yönetimsel ve rekabetçilik kariyer eğilimleri artarken, güvenlik/istikrar eğiliminin azaldığı değerlendirilmektedir. Y Kuşağı bireyleri, teknoloji kullanımı yoğun olması sebebi, tüm yöneticilerine aynı teknolojik olanaklarla ve aynı hızla ulaşmak istemektedir. Teknoloji kullanımında, rekabet koşullarına uyum sağlama esas alınırken, öğrenmeyi birimlerine yaymak için kullandığı yönetimsel süreç de önemli olmaktadır. Y kuşağında depresif-benmerkezcilik arttıkça girişimcilik artarken, güvenlik/istikrar, özel yaşam ve saygınlık eğiliminin azalacağı değerlendirilmektedir. Y kuşağında proaktiflik arttığında, bağımsızlık, yönetimsel, özel yaşam, rekabetçilik ve saygınlık düzeyinin artacağı değerlendirilmektedir. Y kuşağında sosyallik arttığında, bağımsızlık, yönetimsel, güvenlik/istikrar, özel yaşam ve saygınlık düzeyinin artacağı değerlendirilmektedir.

H4 hipotezi olan "Y Kuşağı Algılarının, Kariyer Eğilimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır." hipotezi değerlendirildiğinde; Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi "girişimcilik" alt boyutuna olan etkisi incelendiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusudur. Depresif-Benmerkezcilik, Proaktiflik ve Sosyallik algısı girişimciliğe pozitif yönde etki etmektedir. Bireylerin gerçekleştirmek istedikleri hedefleri net bir şekilde tanımlamaları ve işlerini yaparken sergiledikleri beceriler faaliyetler yeni proje ve yeni programlarda yaratıcılığını ortaya koyabilmesi açısından önemli olmaktadır.

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi "bağımsızlık" alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusudur. Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi "yönetimsel" alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusudur. Teknoloji kullanımı, Proaktiflik ve Sosyallik algısı yönetimseliğe pozitif yönde etki etmektedir. Yönetimsellik algısı yönetme ve üstün olma eğilimiyle ortaya çıkmaktadır. Teknolojiyi etkin biçimde kullanma, işe dair atılan adımlarda hızlı ve girişken olma ve ortak amaçlar belirlenerek çalışanlarla ortaklaşa kararlar alabilme yönetim faaliyetlerinin yürütümü açısından gerekli hale gelmektedir. Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi "teknik/fonksiyonel" alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusu değildir.

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi "güvenlik/istikrar" alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusudur. Teknoloji kullanımı, güvenlik/istikrar boyutuna negatif yönde etki etmektedir. Günlük hayatta hızla gelişen teknolojik yeniliklerin beraberinde getirdikleri dönüşümler ile işten atılma riski artmakta ve iş garantisi kavramı önemini yitirmektedir.

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi "özel yaşam" alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusudur. Teknoloji kullanımı, ve Sosyallik Algısı, Özel Yaşam boyutuna pozitif yönde etki etmektedir. Teknoloji kullanımının artması teknolojik araçlarla fazla zaman harcamanın dışında, günlük hayatta yapılacak iş miktarına ayrılan zamanı azaltmaktadır. İş saatleri içinde ve dışında bireylerin sosyal yaşantılarına zaman ayırmalarına olanak sağlamaktadır.

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi "rekabetçilik" alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusudur. Teknoloji kullanımı, rekabetçilik boyutuna pozitif yönde etki etmektedir. Teknolojinin hızla geliştiği günümüz iş dünyasında rekabet koşullarına uyum sağlamak amacı ile teknolojik gelişime uyum sağlayabilen rekabet ve başarı isteği yüksek bireylerin istihdam edilmesi gerekmektedir.

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi "saygınlık" alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusu değildir. Teknoloji Kullanımı, Depresif-Benmerkeziyetçilik, Sosyallik, Proaktiflik Boyutları ile Saygınlık alt boyutu üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Teknolojinin aktif kullanımı, isteklere hızlı erişim, ekip halinde çalışma, sosyal yaşantıya zaman ayırma fırsatının artması vb. toplumda saygı duyulan ve marka değeri yüksek örgütlerde çalışma istediğine etkisi bulunmamaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İnsan kavramının işletmeler açısından temel bir kaynak olarak görülmesi ile klasik personel yönetimi anlayışı yerini İnsan kaynakları Yönetimi faaliyetlerine bırakmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları içerisinde olan Kariyer Yönetimi uygulaması çalışmamızın yapısını oluşturmaktadır. Yaş demografik değişkenine bağlı olarak yıllar içerisinde belli tarihsel aralıklarla özel olarak isimlendirilen ve özellikleri gereği değişim gösteren kuşaklardan literatürdeki kaynaklar incelendiğinde genellikle 1980-2000 arası doğumluları kapsayan Y Kuşağı kavramı araştırmanın diğer yapısını oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılanlara ait; demografik veriler, çalışma durumları, yaşanan yere göre dağılımları gibi değişkenlere frekans analizi uygulanmıştır. Sonuçlar "n" ve "%" olarak tablolarda verilmiştir. Bir sonraki adımda, araştırmada kullanılan ölçeklerin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği anlamlılık testleri ile analiz edilmiştir. Analiz öncesinde, verilerin dağılımını incelemek için normallik ve basıklık katsayıları temel alınmıştır. Elde edilen katsayılar verilerin normale oldukça yakın dağıldığını göstermiştir. Bu aşamadan sonra karşılaştırmalar için parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. İkili karşılaştırmalarda bağımsız örneklem t testi, iki veya daha fazla değişkenin karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Y Kuşağı Algısı ve Kariyer Eğilimi arasındaki ilişki Pearson Korelasyon testi ile analiz edilmiştir. Y kuşağı algılarının, kariyer eğilimi alt boyutlarına olan etkileri Çoklu Regresyon Analizi ile test edilmiştir. Veriler SPSS 25.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Çalışmada cinsiyete göre Y Kuşağı Algısı teknoloji kullanımı boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Kadın ve Erkek teknoloji kullanımı benzerlik göstermektedir. Kuyucu (2017)'un yaptığı çalışmada, Y Kuşağı bireylerinin teknolojiye kullanımı, kadınların erkeklerden daha yüksek olduğu görülmüştür.[170]Bu yönü ile iki çalışma arasında çıkan sonuç açısından benzerlik bulunmamaktadır.

[170] Mihalis Kuyucu, "Y Kuşağı ve Teknoloji: Y Kuşağının İletişim Teknolojilerini Kullanım Alışkanlıkları, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi,** Cilt.5, Sayı.2, (Eylül 2017), s.867.

Çalışmada cinsiyete göre y kuşağı algısı ölçeği değerlendirildiğinde; proaktiflik boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir. Erkeklerin kadınlara göre daha ileri düzeyde proaktif olduğu belirlenmiştir. Bu durumun kadın ve erkeğin yetiştirilme sürecinde edindiği tutumlar sonucu ortaya çıkan toplumsal kökenli davranış kalıpları sonucu ortaya çıkmaktadır.

Medeni duruma göre Y Kuşağı Algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır." hipotezi ele alındığında; teknoloji kullanımı boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir. Bekarların evli olanlara göre daha fazla teknoloji kullanımına sahip oldukları tespit edilmiştir. Evli olan bireylerin kendilerine sahip oldukları sorumluluklar yaşamsal anlamda da farklı beklentiler oluşturmalarına sebebiyet vermektedir. Bekâr çalışanların yaşamlarında daha farklı ve daha geniş zamana sahip olmaları gereksinimlerini arttırmaktadır.

Çalışmada çalışmak istenilen sektöre göre y kuşağı algısı ölçeği değerlendirildiğinde değerlendirildiğinde; proaktiflik boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir. Özel sektörde çalışmak isteyenlerin, kendi işinin sahibi olmak isteyenlere göre daha fazla proaktif oldukları tespit edilmiştir. Proaktiflik, iş piyasasındaki fırsatları araştıran ve fırsatları rekabet üstünlüğüne dönüştürebilecek eylemleri sonuçlandırabilen kişilerce benimsenmektedir.

Kariyer eğilim ölçeğine ait alt boyutların ortalama puanları değerlendirildiğinde; en yüksek puana sahip alt boyutun özel yaşam olduğu tespit edilmiştir. Ethics Resource Center (2009) tarafından üniversite öğrencileri üzerinde yapılan çalışmada öğrencilerin kariyer seçimlerine bakıldığında ilk sırada "özel yaşam" kariyer değeri bulunmaktadır. Yapılan araştırma üniversite öğrencileri arasında yapılması katılımcıların Y kuşağı olarak tanımlanan bir kuşaktan olmaları sonucunu doğurmuştur. Y kuşağı olarak tanımlanan kuşak çalışmaktan çok eğlenmeyi seven, kazanmaktan hoşlanmaktadır.[171] Bu araştırmada Golf Sektöründen araştırma için seçilen örneklemin çoğunluğu da literatürde kabul edilen

[171] Ayşe İpek Koca, "Kariyer Seçiminde Kariyer Değerleri İle Demografik Faktör İlişkisi: Çukurova Üniversitesi'nde Bir Araştırma, **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi,** Cilt.14, Sayı.1 (Haziran 2010), s.67.

Y Kuşağı yaş aralıkları içerisinde bulunmaktadır. Y Kuşağı yaş aralıkları ve öz yaşam alt boyutunun ilk sırada yer alması sonucu ile benzerlik göstermektedir.

En düşük ortalama puana sahip boyutun ise; girişimcilik boyutu olduğu tespit edilmiştir**.** Konakay (2018)'in yaptığı çalışmaya göre, Y kuşağı ile ilgili yapılan birçok çalışmada Y kuşağı hiyerarşi içerisinde çalışmayı sevmeyen, iş hayatına atılır atılmaz kendi işlerinin yürütmek isteyen ve maddi harcamalar için çalışan özellikler göstermektedir. Kariyer tercihlerinde Y Kuşağının girişimcilik eğiliminin ilk tercih nedeni olmamasının nedeni ekonomik durumun yetersizliğinden kaynaklanmaktadır.[172] Çalışma da çıkan veriler bu sonuç ile uyuşmaktadır. Golf sektörü özel yerleşim yerleri ya da büyük çaplı otellerin kulüpleri aracılığı ile sürdürülmektedir. Bu alanlardaki sahaların çoğu Türkiye Golf Federasyonu bünyesinde yer almaktadır. Bu alanda girişimcilik faaliyetlerinde bulunabilmek çok yüksek ekonomik koşullar gerektirmektedir.

Cinsiyete göre Kariyer Eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır." hipotezi değerlendirildiğinde; Bağımsızlık, Teknik/Fonksiyonel ve Saygınlık alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Sonuçlara göre; erkeklerin kadınlara göre bağımsızlık, teknik/fonksiyonel ve saygınlık boyutunun daha ileri düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bingöl (2014) tarafından yapılan çalışmada Türkiye'de toplumsal cinsiyet olgusu, derinliği belirsiz olmakla beraber dünyada pek çok toplumda yaşanan bir eşitsizlik sorunu oluşturmaktadır. Toplumsal cinsiyete dayanarak erkek ve kadına atfedilen değerler, rol ve kalıplar hiyerarşik olarak erkeğin 'üstte ve önde' bulunması şeklinde ayrılmaktadır. Kadınlık, erkeklik statülerinin imkân ve izin verdiği ölçüde erkek egemen kültür tarafından oluşturulmuş bir yapıda ilerleyebilmektedir. Türk toplumda 'kadınlık' kavramına denk görülen nitelikler, eşit, bağımsız ve özgün bir bireyin özelliklerinden ziyade ilk elden dişilikle ilgili özelliklerden oluşmaktadır. Dişiliği temsil ettiği düşünülen kadına, bunun gereği olarak öncelikle eş, anne veya ailenin bir üyesi gibi karşılıklar yakıştırılmaktadır. Türkiye'de kadın toplumsal cinsiyetinden/kadınlığından dolayı evvela ev için, ev içinde uygun görülmektedir. Ev kadını ideolojisi kadının çalışma/maddi, eğitim ve sosyal hayatını birinci dereceden

[172] Gönül Konakay, "Y Kuşağı Değerlerinin Kariyer Tercihleri Açısından İncelenmesi", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,** Cilt:13, Sayı:1 (Yaz 2018), s.90.

olumsuz etkilemektedir. Çalışma hayatına dahil olan kadınlarda durum biraz daha değişmektedir. Türkiye'de çalışan kadın, erkek çalışanlara göre daha düşük özellikteki işlerde, daha düşük oranlarla yer almaktadır. Kadın, mesleği ne olursa olsun aynı zamanda vazgeçilmez bir ev işçisi olarak düşünülmektedir. Erkeğin bu konudaki yüklerinin kadınla karşılaştırıldığında yok denecek kadar az olduğu görülmektedir.[173] Çalışmada örneklem grubundaki kadın ve erkek grubu arasında da benzer durum görülmektedir. Bu durum üzerinde, çalışmadaki örneklem grubunun Türkiye ile sınırlı olması ve ölçek sorularının Türkiye'de Y Kuşağı Algısını ölçmeye yönelik olması etkili olmaktadır.

Araştırma sonuçlarında bireylerin takımın üyesi olmayı istedikleri görüşmüştür. Deloitte (2013)'in yaptığı çalışmaya göre, Y kuşağı çocukluk dönemlerinde takım sporları, takım oyunları içinde daha fazla yer almıştır. Bu nedenle takım çalışmasını önemsedikleri ve çevrelerine olumlu yönde etki ve katkı sağlayabilecekleri bir oluşumu tercih etmektedirler.[174] Bu sonuç çalışma sonucu ile örtüşmektedir.

Çalışma sonucunda Y Kuşağının inanç sistemleri ve yaşamdan sonraki hayata dair yönelimlerinin düşük olduğu görülmüştür. Pew Araştırma Merkezi'nin 2010 yılında Amerika'da Y Kuşağı bireyleri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, Y Kuşağının %60'ının kendini dindar olarak tanımladığı ancak %40'ınında ateist ve agnostik (bilinemezci) inanç eğilimi gösterdiği görülmektedir. Birçok araştırmacı bu rakamları Y kuşağının popüler algısına bağlamaktadır. Dinsel bağlantılarını belirlemek için yapılan anketlerde "hiçbirine katılmıyorum" diyenlerin sayısı Amerikalıların %23'ünü ve 30 yaşın altındakilerin % 33'ünü oluşturmaktadır. Bu yönü ile çalışmada çıkan sonuç ile benzerlikler görülmektedir.[175] Bu yönü ile çalışmada çıkan sonuç ile benzerlikler görülmektedir.

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi "girişimcilik" alt boyutuna olan etkisi incelendiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusudur. Depresif-

[173] Orhan Bingöl, " Toplumsal Cinsiyet Olgusu ve Türkiye'de Kadınlık", **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,** Cilt.2014, Sayı.3 (Eylül 2014), s.113-114.

[174] Hacı Yunus Taş ve Semih Kaçar, "X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği", Opus **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi,** Cilt.11, Sayı.18, (Haziran 2019), s.657.

[175] David P. King, "Millennials, Faith and Philanthropy: Who Will be Transformed?,", **Bridge/Work,** Cilt.1, Sayı.1, (2016), s.5-6.

Benmerkezcilik, Proaktiflik ve Sosyallik algısı girişimciliğe pozitif yönde etki etmektedir. Penfold (2017)'a göre, girişimciliği yüksek ve daha sosyal olan bu nesil kendilerini geliştirmek ve kanıtlamak için hevesli ve çabuk öğrenen bireylerden oluşmaktadır. Herhangi bir konuya odaklanmaları 8 saniye kadar kısa bir zaman dilimi olarak belirtilmektedir. Y Kuşağının dikkatini çekemezseniz onları kaybetme durumu doğmaktadır.[176] Akdemir vd. (2013) yaptıkları çalışmada, Y Kuşağı, kariyer için iş değişikliğini göze alan, girişimcilik ruhuna sahip, kendi eğitim alanıyla ilgili çalışma isteği taşımaktadır.[177] Y kuşağının rahat bir çalışma ortamında , yükselmeyi hedefleyen çalışma tarzları vardır. Depresif-Benmerkezcilik, Proaktiflik ve Sosyallik algısı girişimciliğe pozitif yönde etki etmektedir. Bireylerin gerçekleştirmek istedikleri hedefleri net bir şekilde tanımlamaları ve işlerini yaparken sergiledikleri beceriler faaliyetler yeni proje ve yeni programlarda yaratıcılığını ortaya koyabilmesi açısından önemli olmaktadır.

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi "bağımsızlık" alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusudur. Aygenoğlu (2015) yaptığı çalışmada, Y Kuşağı çalışanları, yaptıkları işte söz hakkı sahibi olmak ve gerektiği noktalarda inisiyatif kullanabilme haklarının olmasını istemektedirler.[178] Sosyallik algısı bağımsızlığa pozitif yönde etki etmektedir.

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi "yönetimsel" alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusudur. Teknoloji kullanımı, Proaktiflik ve Sosyallik algısı yönetimselliğe pozitif yönde etki etmektedir. Yönetimsellik algısı yönetme ve üstün olma eğilimiyle ortaya çıkmaktadır. Teknolojiyi etkin biçimde kullanma, işe dair atılan adımlarda hızlı ve girişken olma ve ortak amaçlar belirlenerek çalışanlarla ortaklaşa kararlar alabilme yönetim faaliyetlerinin yürütümü açısından gerekli hale gelmektedir. Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi

---

[176] Ahmet Ferda Seymen, Y ve Z Kuşak İnsanı Özelliklerinin Milli Eğitim Bakanlığı 2014-2019 Stratejik Programı ve Tübitak Vizyon 2023 Öngörüleri İle İlişkilendirilmesi", **Kent Akademisi Dergisi,** Cilt.10, Sayı.32 (Aralık 2017), s.472.

[177] Ali Akdemir ve Diğerleri, "Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması", **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi,** Cilt:2, Sayı:2 (Aralık 2013), s.37.

[178] Kübra Aygenoğlu, "X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetim", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,** Maltepe Üniversitesi SBE, 2015), s.237.

"teknik/fonksiyonel" alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusu değildir.

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi "güvenlik/istikrar" alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusudur. Teknoloji kullanımı, güvenlik/istikrar boyutuna negatif yönde etki etmektedir. Günlük hayatta hızla gelişen teknolojik yeniliklerin beraberinde getirdikleri dönüşümler ile işten atılma riski artmakta ve iş garantisi kavramı önemini yitirmektedir.

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi "özel yaşam" alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusudur. Teknoloji kullanımı, ve Sosyallik Algısı, Özel Yaşam boyutuna pozitif yönde etki etmektedir. Börü ve Yurtkoru (2016)'a göre, Y Kuşağı sosyalleşmeye, sosyal medya kullanımına, iş yerinde eğitim ve evden çalışma olanaklarına daha fazla önem vermektedir.[179] Teknoloji kullanımının artması teknolojik araçlarla fazla zaman harcamanın dışında, günlük hayatta yapılacak iş miktarına ayrılan zamanı azaltmaktadır. İş saatleri içinde ve dışında bireylerin sosyal yaşantılarına zaman ayırmalarına olanak sağlamaktadır.

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi "rekabetçilik" alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusudur. Akdemir ve Diğerleri (2013)'e göre, Y Kuşağı rekabeti, kendini geliştirme imkanı olarak görmekte, iyi ilişkiler geliştirilen çalışma ortamında olmak istemektedir. Şirketin stratejik kararlarına katılmayı ve kariyer planlaması yapılırken düşüncelerini rahatlıkla ifade etmek istemektedir.[180]Teknoloji kullanımı, rekabetçilik boyutuna pozitif yönde etki etmektedir. Teknolojinin hızla geliştiği günümüz iş dünyasında rekabet koşullarına uyum sağlamak amacı ile teknolojik gelişime uyum sağlayabilen rekabet ve başarı isteği yüksek bireylerin istihdam edilmesi gerekmektedir.

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi "saygınlık" alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusu değildir.

---

[179] Deniz Elber Börü ve Serra Yurtkoru, "Yeni Kuşakların İş Yaşamı Tarzları Üzerine Ölçek Geliştirme Çalışması", **IV. Örgütsel Davranış Kongresi ve Bildiriler Kitabı,** Adana: Adana Çukurova Üniversitesi, 4-5 Kasım 2016, s.68.

[180] Akdemir ve Diğerleri, a.g.m, s.37.

Teknoloji Kullanımı, Depresif-Benmerkeziyetçilik, Sosyallik, Proaktiflik Boyutları ile Saygınlık alt boyutu üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Teknolojinin aktif kullanımı, isteklere hızlı erişim, ekip halinde çalışma, sosyal yaşantıya zaman ayırma fırsatının artması vb. toplumda saygı duyulan ve marka değeri yüksek örgütlerde çalışma istediğine etkisi bulunmamaktadır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, işletmeler için yararlı olabileceği düşünülen öneriler aşağıda belirtilebilir;

İşletmeler Y Kuşağı çalışanlarına yaratıcılıklarını arttıracak yeni projelere katılımları, inisiyatif alarak kararlara katılım sağlamaları, iş başı ve iş dışı eğitim yöntemleri ile yaratıcılıklarını ortaya koyabilmeleri veya arttırabilmeleri için eğitim geliştirme faaliyetlerine destek sağlamalıdır.

Y kuşağı çalışanları rekabet dünyasının hızlı akışına çok çabuk entegre olabilmektedir. Y Kuşağı çalışanlarının yöneticilerininin çoğunu X Kuşağı oluşturmaktadır. Bu noktada, Y Kuşağına verilen eğitimlerin yanında X Kuşağına verilen eğitim ve geliştirme faaliyetleride büyük önem taşımaktadır. Eğitimler, yöneticilere teknolojinin etkin kullanımı, iş süreçlerinin yürütümüne dair pratik çözümler bularak hızlı kararlar alabilme, yaratıcılık isteğinin yüksek olması ve tüm bu kararlar alınırken ast ve üst hiyerarşisi gözetmeksizin ortak amaçlar belirlenerek çalışanlarla ekip ruhunu kaybetmeden hedeflere ulaşabilme becerilerini kazandırmaya yönelik olmalıdır.

Günlük hayatta hızla gelişen teknolojik yeniliklerin beraberinde getirdikleri dönüşümler ile işten atılma riski artmakta ve iş garantisi kavramı önemini yitirmektedir. Y kuşağının hızlı iş değişimi ve yeni iş süreçlerine adapte olabilmesi iş garantisi kavramını Y Kuşağının gerisinde kalmaya zorlamaktadır. Ancak, mevcut personelin eğitim ve zaman maliyetlerine katlandıktan sonra belirli aralıklarla boşalan pozisyonlara yeni personel seçme ve bulma arayışı işletmelere yeni maliyetler yüklemektedir. İşletmenin personeli elde tutma ve işletmeye çekme stratejilerini hedefledikleri doğrultuda yürütebilmesi için Y Kuşağının taleplerine uygun insan kaynakları yönetimi politikaları geliştirmelidir. Y kuşağının alacakları ücret, kariyerlerinde en önemli etken olarak yer almamaktadır. Başarı odaklı olan Y Kuşağı için ücret dışındaki diğer faaliyetler

daha fazla önemli arz etmektedir. İşletmeler Y Kuşağını uzun süreli istihdam edebilmek amacı ile performans değerlendirme çıktıları sonucu ödüllendirme, etkin kariyer yönetim sistemleri, eğitim ve gelişim yönetimi fonksiyonlarına odaklanmalı personelin yürütmekte olduğu işi içselleştirmesine katkı sağlayarak iş tatmin düzeyi ve örgütsel bağlılık düzeyine olumlu yönde etki etmelidir.

Araştırma sonuçlar değerlendirildiğinde; ileride yapılacak araştırmaların daha genellenebilir olabilmesi açısından, örneklemin büyüklüğünün arttırılarak Türkiye'deki Golf Sektöründe İstanbul, Antalya, Ankara, Samsun, İzmir, Tekirdağ, Kayseri, Muğla dışındaki diğer illerdeki kurs merkezlerinden kademe 1, kademe 2 veya kademe antrenörlük belgesi alan katılımcılarında araştırmaya dahil edilmesiyle çalışma yapmaları ve çıkan sonuçları karşılaştırarak değerlendirmeleri önerilmektedir. Araştırmada Y kuşağı Algısı incelenmektedir. Z Kuşağının çalışma yaşamında ve golf sektöründe etkinliğinin artmasıyla çalışmaya Z Kuşağı çalışanlarıda eklenerek araştırma yapılması, ileride yeni nesillerin çalışma yaşamına ve golf sektörüne dahil olması ile bu nesillerinde çalışmaya eklenerek araştırmanın tekrar edilmesi daha sağlıklı veriler sunulmasını sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Akgemci, Tahir. "Gelecekte Kariyer Yönetimi ve Güncel Sorunlar", Şerif Şimşek, Adnan Çelik ve Ayten Akatay (Ed.). **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları** içinde. Konya: Eğitim Kitabevi, 2016, ss.321-342.

Alaç, Ali E. "Kamu ve Özel Sektörde Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesi", Ali E. Alaç (Ed.). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme** içinde. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2014, ss.11-17.

Alberta Career Development. **A Working Together Kit for Dual-Career Families.** 2. Basım. Alberta: Alberta Career Development and Employment, 1989.

Armstrong, Michael. **A Handbook of Human Resource Management Practice.** 10. Basım. London: Kogan Page Business Books, 2006.

Arnold, John. **Managing Careers İnto The 21st Century.** 1. Basım. London: Paul Chapman Publishing, 1997.

Aslan, Şebnem. "Kariyer Yönetiminde Duyguların ve Duygusal Zekanın Rolü", M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik (Ed.). **Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım: Seçme Yazılar** içinde. Konya: Eğitim Kitabevi, 2008, ss.207-258.

Avcı, Keziban. "Çalışanı Tutma ve Kariyer Geliştirme", Keziban Avcı (Ed.). **Sağlık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde. Ankara: Gazi Kitabevi, 2020, ss.217-247.

Ayan, Filiz. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** 1. Basım. İzmir: İlya İzmir Yayıncılık, 2011.

Aydın, İnayet. **İş Yaşamında Stres.** 4. Basım. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2016.

Aytaç, Serpil. **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları.** 1. Basım. İstanbul: Epsilon Yayınevi, 1997.

Bailey, Catherine, David Mankin, Clare Kelliher ve Thomas Garavan. **Strategic Human Resource Management**. 2. Basım. UK: Oxford University Press, 2018.

Bakırcıoğlu, Rasim. **Ansiklopedik Psikoloji Sözlüğü.** 1. Basım. Ankara: Anı Yayıncılık, 2006.

Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.** 1. Basım. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.

Bayhan, Vehbi. "Gençlik ve Kuşaklar: Kuşaklara Göre Gençliğin Değer ve Davranışları", Memet Zencirkıran (Ed.). **Davranış Bilimleri** içinde. Bursa: Dora Yayıncılık, 2017, ss.311-343.

Bayraktaroğlu, Serkan ve Erhan Atay. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.** 1.Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2016.

Bayraktaroğlu, Serkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** 5. Basım, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2015.

Beck, Simon. **Skill-Management: Konzeption für die betriebliche Personalentwicklung.** 1. Basım. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2005.

Birinci, Emre. **Y kuşağının Yaşlı ve Yaşlılık Algısı**. 2. Basım. Ankara: Gazi Kitabevi, 2020.

Bloomsbury Publishing. Business Essential, 1. Basım. UK: Bloomsbury Publishing, 2009.

Bradley, Harriet, Geraldine Healy ve Nupur Mukherjee, "Union İnfluence on Career Development Bringing in Gender and Ethnicity", Olympia Kyriakidou ve Mustafa Özbilgin (Ed.). **Career Development International: Individuals, Organizations And Careers: A Relational Perspective** içinde. 9. Basım. UK: Merald Group Publishing, 2004, ss.74-88.

Budak, Gönül. **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi.** 3. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016.

Burton, Gene ve Manab Thakur. **Management Today: Principles And Practice.** 9. Basım. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing, 2006.

Büyüköztürk, Ş. **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı.** 21. Basım. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2007.

Carter, Gary W., Kevin W. Cook ve David W. Dorsey. **Career Paths Charting Courses to Success for Organizations and Their Employees**. 1. Basım. UK: Wiley-Blackwell Publishing, 2009.

Coşkun, Recai, Remzi Altunışık ve Engin Yıldırım. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamaları.** 9. Basım. Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2017.

Csikszentmihalyi, Mihaly, Kevin Rathunde ve Samuel Whalen. Talented Teenagers: The Roots of Success and Failure. 1. Basım. UK: Cambridge University Press, 1997.

Çakırer, Mehmet A. **Yetenek Pazarlama ve İş Bulma Sanatı.** 2. Basım. Bursa: Ekin Yayıncılık, 2013.

Çetin, Canan, Esra Dinç Elmalı ve Mehmet Lütfi Arslan. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** 5. Basım. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2017.

Çötok, Akıncı Nesrin. **Şiddet, Çalışma Yaşamı ve Medya Bağlamında Kadın.** 1. Basım. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2019.

Dahlmanns, Andreas. **Generation Y und Personalmanagement Praxisorientierte Personal-und Organisationsforschung.** 18. Basım. München: Rainer Hampp Verlag, 2014.

Deb, Tapomoy. **A Conceptual Approach to Strategic Talent Management.** New Delhi: İndus Publishing, 2005.

DeCenzo David A., Stephen P. Robbins ve Susan L. Verhulst, **İnsan Kaynakları Yönetimin Temelleri**. Canan Çetin ve M. Lütfi Arslan (çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2017.

Denmark, Florence L, Vita Carulli Rabinowitz ve Jeri A. Sechzer. **Engendering Psychology Women and Gender Revisited,** 2. Basım. New York: Routledge Press, 2016.

Dessler, Gary. **Human Resource Management**. 9. Basım. USA: Prentice Hall Pub. , 2002.

Dessler**,** Gary. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** İrge Şener ve Melisa Erdilek Karabay (çev.). Ankara: Palme Yayıncılık, 2019.

Dursun, Bingöl. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 6. Basım. İstanbul: Arıkan Yayıncılık, 2006.

Goıceanu, Dorina, Teodora Vatuiu, Adriana Udroiu ve Sandu Goiceanu. "Industry 4.0 Competencıes In Romanıa For Career Management", Zuhal Gök Demir ve Mehmet Özer Demir (Ed.). **Career Management In The Age Of Industry 4.0 Traınıng Neeed Analysıs For Industry 4.0 Competencıes** içinde. Konya: Eğitim Yayınevi, 2019, ss.137-178.

Gök, Sibel. **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1.Basım. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2006.

Gronbach, Kenneth W. **The Age Curve How to Profit from the Coming Demographic Storm.** 1. Basım. New York: Amacom Publishing, 2008.

Güney, Salih. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** 2. Basım. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık, 2015.

Gürbüz, Sait ve Faruk Şahin. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe Yöntem Analiz.** 3. Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2016.

Gürbüz, Sait. **İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama.** 1. Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017.

Hamamcı, Zeynep. "Kariyer Gelişim Programları", Binnur Yeşilyaprak (Ed.). **Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığı: Kuramdan Uygulamaya** içinde. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2019, ss.362-405.

Hatum, Andres. **Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil.** 1. Basım. Londra: Palgrave Macmillan Publishers, 2010.

Jackson, Tricia. **Career Development.** 1. Basım. London: Instıtute of Personnel and Development, 2000.

Kaygın, Erdoğan ve Neşe Salik. "XYZ Kuşaklarında Kariyer", Erdoğan Kaygın ve Yunus Zengin (Ed.). **Kariyer: Temel Kavramlar, Yönetimi, Güncel Konular** içinde. Konya: Eğitim Yayıncılık, 2019, ss.197-208.

Keçecioğlu, Tamer ve Gözde Gülen Aydın. **Yetenek Savaşlarında İkinci Perde: Yetenek Yönetimi.** 1. Basım. İstanbul: Hümanist Yayıncılık, 2015.

Koca, Hüseyin. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** 2. Basım. İstanbul: Kum Saati Yayınları, 2010.

Koç, Hakan ve Melih Topaloğlu. **İşletmeciler için Yönetim Bilimi: Temel Kavramlar, Kuram ve İlkeler.** 2. Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2012.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği.** 13. Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2011.

Levinson, Jay Conrad, Frank Adkins ve Chris Forbes. **Guerrılla Marketıng For Nonprofıts: 250 Tactıcs To Promote, Recruıt, Motıvate, and Raıse More Money.** Canada: Entrepreneur Press, 2010.

Mamoria, C. B. ve S. V. Gankar. **Textbook of Human Resource Management.** 2. Basım. Mumbai: Himalaya Publishing House, 2009.

Marquardt, Michael J. ve Peter Loan. **The Manager as Mentor.** 1. Basım. ABD: Praeger Publishers**,** 2006.

Meyer, Marius (Ed.). **Wisdom From HR Mentors.** Randburg: Knowres Publishing, 2011.

Nel, Jan Kemp. **The Dismissal.** 1. Basım. Randburg: Knowres Publishing, 2014.

Noe, Raymond A. **İnsan Kaynakları Eğitimi ve Geliştirilmesi**. 4. Basım. Canan Çetin (çev.). İstanbul: Beta Yayıncılık, 2009.

Odabaşı, Salih. **Kariyer Yönetimi.** İstanbul: Kum Saati Yayıncılık, 2012.

Öge**,** H. Serdar. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** 8. Basım. Konya: Eğitim Yayınevi, 2016.

Örücü, Edip. **Modern İşletmecilik.** 10. Basım. Bursa: Dora Yayıncılık, 2015.

Özdemir, Murat. **Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi.** 2. Basım. Ankara: Anı Yayıncılık, 2020.

Özden, M. Cemil. **Bireysel Kariyer Yönetimi**. 1. Basım. İstanbul: Akis Kitabevi, 2007.

Özer, Mehmet Akif, Alptekin Sökmen, Murat Akçakaya ve Mehmet Merve Özaydın. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** 1. Basım. Ankara: Gazi Kitabevi, 2017.

Özer, Pınar S. "Bilgi Çağında Yeni Bir Kuşak Farklı Bir Sınıf: Y Kuşağı Bilgi İşçileri ve Kariyerlerinin Yönetimi", Şerif Şimşek, Adnan Çelik ve Ayten Akatay (Ed.). **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları** içinde. Konya: Eğitim Kitabevi, 2016, ss.343-366.

Özgener, Ş. ve S. Ulu. "Yükleme (Atfetme)", Hasan Tutar (Ed.). **Davranış Bilimleri: Kavramlar ve Kuramlar** içinde. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2018, ss.235-262.

Öztemel, Kemal. **Kariyer Planlama ve Geliştirme**. 1. Basım. Ankara: Salmat Yayıncılık, 2019.

Palmer, Margaret ve Kenneth T. Winters. **İnsan Kaynakları.** 1. Basım. İstanbul: Rota Yayıncılık, 1993.

Parment, Anders. **Die Generation Y: Mitarbeiter Der Zukunft Motivieren, İntegrieren, Führen.** 2. Basım. Wiesbaden: Springer Gabler Publishing, 2013.

Patton, Wendy ve Mary McMahon. **Career Development and Systems Theory: Connecting Theory and Practice**, 2. Basım, Rotterdam: Sense Pub. , 2006.

Pendergast, Donna. "Getting to Know the Y Generation", Pierre Benckendorff, Gianna Moscardo ve Donna Pendergast (Ed.). **Tourism and Generation Y** içinde. ABD: Cabi Publishing, 2010, ss.1-15.

Peng, Ann Chunyan, Remus Ilies, ve Nikos Dimotakis. "Work-Family Balance, Role Integration and Employee Well-Being", Stephan Kaiser, Max Josef Ringlstetter, Doris Ruth Eikhof ve Miguel Pina E Cunha (Ed.). **Creating Balance? International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals** içinde. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011, ss.121-140.

Pişkin, Metin. "Kariyer Gelişim Sürecini Etkileyen Faktörler", Binnur Yeşilyaprak (Ed.). **Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığı Kuramdan Uygulamaya** içinde. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2019, ss.44-79.

Polat, Soner, Yaser Arslan, Gizem Günçavdı, Hande Çiçek ve Ender Kazak. **Okullarda Kuşaklararası Öğrenme**. 1. Basım. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2016.

Rao, Subba. **Human Resource Management: İncluding Skill Development.** 2. Basım. Mumbai: Himalaya Publishing House, 2009.

Rao, V. S. P. **Human Resource Management: Text and Cases.** 3. Basım. New Delhi: Excel Books. 2010.

Rebore, Ronald W. ve Angela L. E. Walmsley. **Recruiting and Retaining Generation Y Teachers**. 1. Basım. USA: Corwin Press, 2010.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol. **İşletme.** 8. Basım. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2011.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** 1. Basım. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.

Saiyadain, Mirza S. **Human Resource Management.** 4. Basım. New Delhi: Tata Mcgraw-Hill Publishing, 2009.

Sarma, A. M. **Personnel and Human Resource Management.** 6. Basım. Mumbai: Himalaya Publishing House, 2009.

Saruhan, Şadi Can ve Müge Leyla Yıldız. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2.Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2014.

Schreuder, A. M. Gert ve Melinde Coetzee. **Careers: An Organisational Perspective.** 3. Basım. Lansdowne: Juta Academic Publishing, 2006.

Seemiller, Corey ve Meghan Grace. **Generation Goes to Z College.** 1. Basım. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 2016.

Sheahan, Peter. **Generation Y and Surviving Thriving with Generation Y at Work**. 5. Basım. Australia: Hardie Grant Books, 2010.

Sladek, Sarah L. **What Your Associatıon Needs To Know About X, Y, And Z The New Recruıt.** 2. Basım. USA: Expert Publishing, 2007.

Snell, Scott, Shad Morris ve George W. Bohlander. **Managing Human Resources.** 17. Basım. Boston: Cengage Learning Publishing, 2016.

Soysal, Abdullah. "Kariyer Yönetimi ve Planlaması", İsmail Bakan (Ed.). **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde. Ankara: Gazi Kitabevi, 2014, ss.293-357.

Sönmez, Veysel ve Füsun G. Alacapınar. **Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri.** 7. Basım. Ankara: Anı Yayıncılık, 2019.

Stillman, David ve Jonah Stillman. **Gen Z @ Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace.** 1. Basım. New York: HarperCollins Publishers, 2017.

Szanovaez, Maximiliane E. "Contexts And Pathways: Retirement as Institution, Process, and Experience", Gary A. Adams ve Terry A. Beehr (Ed.). **Retirement**

Reasons, Processes, and Results içinde. New York: Springer Publishing, 2003, ss.6-53.

Şimşek, M. Şerif. "Örgütlerde Kariyer Yönetimi", M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik (Ed.). **Kariyer Yönetimi** içinde. Ankara: Gazi Kitabevi, 2004, s.27-88.

Terjesen, Siri ve Regina Viola Frey. "Attracting and Retaining Generation Y Knowledge Worker Talent", Vlad Vaiman ve Charles Vance (Ed.). **Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage** içinde. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008, ss.66-93.

Tezcan, Mahmut. **Kuşaklar Çatışması Kuşaklararası İlişkiler Eğitimi ve Sosyolojisi**. 1. Basım. Ankara: Anı Yayıncılık, 2016.

Toptop, Nuri, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman ve M. Akif Özer. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** 4. Basım. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2010.

Tulgan, Bruce ve Carolyn A. Martin. **Managing Generation Y: Global Citizens Born in the Late Seventies and Early,** 1. Basım. Canada: Human Resource Development Press, 2001.

Türk, Aycan. **Değişimi Değiştiren Geleceği Dönüştüren Y Kuşağı.** 3. Basım, İstanbul: Kafekültür Yayıncılık, 2017.

Werner, Jon M. ve Randy L. Desimone. **Human Resource Development**. 5. Basım. USA: South Western Cengage Learning Publishing, 2009.

Yalçın, Melis. **Yetenek Yönetiminde Kuşaklar ve İş Tatmini.** 1. Basım. Ankara: İksad Yayıncılık, 2020.

Yeşilyaprak, Binnur "Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığına Giriş", Binnur Yeşilyaprak (Ed.). **Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığı Kuramdan Uygulamaya** içinde. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2019, ss.2-42.

Yılmazer, Aydın. **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar.** 1. Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2000.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** 5. Basım. Ankara: Gazi Kitabevi, 2004.

Zencirkıran, Memet ve Aşkın Keser. **Örgütsel Davranış.** 1. Basım. Bursa: Dora Yayıncılık, 2018.

Süreli Yayınlar

Akdemir, Ali, Gönül Konakay, Harun Demirkaya ve Aral Noyan. " Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması". **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi.** Cilt:2, Sayı:2, Aralık 2013, ss.11-41.

Akın, Adnan. "Takım Kariyer Modeli" ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme". **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** Cilt.0, Sayı.25, Şubat 2005, ss.1-18.

Aktaş, Kadir. "Genel Anlamda Kariyer ve Kariyer Sorunları". **Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi.** Cilt.1, Sayı.1, 2015, ss.26-36.

Albaıraqdar, Ozen Husham M. ve Burcu Doğanalp. "Y Kuşağının Kariyer Yönelimi Üzerine Bir Uygulama". **Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi.** Cilt.4, Sayı.1, Haziran 2020, ss.52-86.

Arar, Tayfun ve Melahat Öneren. "Role of Talent Management in Career Development of Generation Z: A Case Study of a Telecommunication Firm". **International Academic Journal Of Social Sciences.** Cilt.5, Sayı.1, Şubat 2018, ss.28-44.

Bingöl, Orhan. " Toplumsal Cinsiyet Olgusu ve Türkiye'de Kadınlık". **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,** Cilt.2014, Sayı.3, Eylül 2014, s.s.108-114.

Börü, Deniz Elber ve Serra Yurtkoru. "Yeni Kuşakların İş Yaşamı Tarzları Üzerine Ölçek Geliştirme Çalışması", **IV. Örgütsel Davranış Kongresi ve Bildiriler Kitabı.** Adana: Adana Çukurova Üniversitesi, 4-5 Kasım 2016, s.s.64-68.

Buik, Ann. "Ninja turtles and Generation Y at Work". **Australian Institute of Training and Development.** Cilt.35, Sayı.4, Ağustos 2008, ss.9-11.

Çankaya, İbrahim. "Model Of Unıversıty Mentor Education". **Education Sciences.** Cilt.4, Sayı.1, Şubat 2009, ss.115-127.

Çetin, Canan ve Serol Karalar. "X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma ". **Yönetim Bilimleri Dergisi.** Cilt.14, Sayı.28, Aralık 2016, ss.157-197.

Eisner, Susan P. "Managing Generation Y". **S.A.M. Advanced Management Journal.** Cilt.70, Sayı.4, Sonbahar 2005, ss.4-15.

Erdoğan, Ekrem ve Serpil Çiğdem. "Portföy Çalışma ve Değişen Kariyer Davranışları: Freelance Çalışanların Deneyimleri Üzerinden Bir Değerlendirme". **Pesa Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi.** Cilt.5, Sayı.2, Temmuz 2019, ss.184-199.

Gallardo-Gallardo, Eva, Nicky Dries ve Tomás F. González-Cruz. "What is the Meaning of 'Talent' in the World of Work?". **Human Resource Management Review.** Cilt.23, Sayı.4, Aralık 2013, ss.290-300.

Goldgehn, Leslie A. "Generation Who, What, Y? What You Need to Know About Generation Y". **International Journal of Educational Advancement.** Cilt.5, Sayı.1, Nisan 2004, ss.24-34.

Güldü, Özgür ve Müge Ersoy Kart. "Kariyer Planlama Sürecinde Kariyer Engelleri ve Kariyer Geleceği Algılarının Rolü". **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi.** Cilt.72, Sayı.2, Haziran 2017, ss.377-400.

Gündoğdu, Cemal ve Özgür Karataş. "İnsan Kaynaklarında Kariyer Planlama ve Ücret Yönetimi". **E-Journal of New World Sciences Academy.** Cilt.5, Sayı.4, Mayıs 2010, ss.608-615.

Kanbur, Aysun ve Güneş Han Salihoğlu. "Çalışanların Sınırsız ve Değişken Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma". **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi.** Cilt.3, Sayı.2, Haziran 2014, s.34.

Kanbur, Engin ve Sakine Şen. "X ve Y Kuşağı Çalışanlarının Kariyer Uyum Yetenekleri ve Kariyer Tatmini Açısından Karşılaştırılması". **Journal of Turkish Studies**. Cilt.12, Sayı.12, Ocak 2017, ss.115-134.

Kavi, Ersin ve Aysel Kaya. "İstanbul'da Öğrenim Gören Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Uyum Yeteneklerine Yönelik Bir Araştırma". **Uluslararası Medeniyet Çalışmaları Dergisi.** Cilt.3, Sayı.1, Ocak 2018, ss.104-116.

Keçecioğlu, Tamer. "Yetenek Yönetimi Felsefesine Farklı Lenslerle Bakabilmek Üzerine Alıştırmalar". **İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi.** Cilt.5, Sayı.1, Mart 2017, ss.1-20.

Kır, Ayşe ve Arzu Salkım Er. "Organizasyonlarda Kariyer Planlaması ve Kariyer Engelleri". **Electronic Journal of Vocational Colleges.** Cilt.7, Sayı.2, Kasım 2017, ss.14-23.

King, David P. "Millennials, Faith and Philanthropy: Who Will be Transformed?,". **Bridge/Work.** Cilt.1, Sayı.1, 2016, ss.1-10.

Koca Ayşe İpek. "Kariyer Seçiminde Kariyer Değerleri İle Demografik Faktör İlişkisi: **Çukurova Üniversitesi'nde Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi,** Cilt.14, Sayı.1, Haziran 2010, ss.56-70.

Konakay, Gönül. "Y Kuşağı Değerlerinin Kariyer Tercihleri Açısından İncelenmesi". **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi.** Cilt:13, Sayı:1, Yaz 2018, ss.79-92.

Kuyucu, Mihalis. "Y Kuşağı ve Teknoloji: Y Kuşağının İletişim Teknolojilerini Kullanım Alışkanlıkları. **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi.** Cilt.5, Sayı.2, Eylül 2017, ss.845-872.

Mills, D. Quinn ve Mark D. Cannon. "Managing Baby Boomers". **Management Review,** Cilt.78, Sayı.8, Ağustos 1989, ss.38-42.

Onay, Meltem ve Zeynep Vezneli. "Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer: Akademisyenlerin Kariyer Yaşamı". **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi.** Cilt.4, Sayı.1, Haziran 2012, ss.193-202.

Öztürk, Zekai ve Tuna Aybike Bilkay. "Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunda Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algıları". **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** Cilt.3, Sayı.6, Mayıs 2016, ss.89-102.

Palabıyık, Nida ve İlhami Yücel. "Bir İş Yerinde Beyaz ve Mavi Yakalı Çalışanların Kariyer Çıpaları ile Proaktif İş Davranışları Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması". **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi.** Cilt.11, Sayı.17, Temmuz 2018, ss.41-56.

Pazy, Asya. "Sex Differences in Responsiveness to Organizational Career Management". **Human Resource Management.** Cilt.26, Sayı.2, Yaz 1987, ss.243-256.

Seymen, Ahmet Ferda. Y ve Z Kuşak İnsanı Özelliklerinin Milli Eğitim Bakanlığı 2014-2019 Stratejik Programı ve Tübitak Vizyon 2023 Öngörüleri ile İlişkilendirilmesi". **Kent Akademisi Dergisi.** Cilt.10, Sayı.32, Aralık 2017, ss. 467 – 489.

Taş, H. Yunus, Mehmet Demirdöğmez ve Mahmut Küçükoğlu. "Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri". **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi.** Cilt.7, Sayı.13, Aralık 2017, ss.1031-1048.

Taş, Hacı Yunus ve Semih Kaçar. "X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği". **Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi.** Cilt.11, Sayı.18, Haziran 2019, ss. 643-675.

Tunçer, Polat. "Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi". **On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.** Cilt.31, Sayı.1, Mart 2012, ss.203-233.

Umukoro, Omonigho Simon ve David Efevogho Okurame. "Role of Mentoring in Career Adaptability and Ambiguity Tolerance of Potential Nigerian Entrepreneurs: The Moderating Effect Of Age". **Journal of Global Entrepreneurship Research.** Cilt.8, Sayı.33, Kasım 2018, ss.1-13.

Weihrich, Heinz. "Strategic Career Management: A Missing Link In Management By Objectives". **Human Resource Management.** Cilt.21, Sayı.2, Yaz 1982, ss.58-66.

Yıldırım**,** İlknur Esen. **İstatistiksel Araştırma Yöntemleri: Su Tüketim Bilinci Üzerine Bir Kamuoyu Araştırması, Araştırma Tasarımı Örnekleme Veri Toplama Teknikleri.** 3. Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017.

Yüksekbilgili, Zeki. “Türk Tipi Y Kuşağı”. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.** Cilt.12, Sayı.45, Ocak 2013, ss.342-353.

Diğer Yayınlar

Aygenoğlu, Kübra. "X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetim", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.** Maltepe Üniversitesi SBE, 2015.

Ekşili, Nisa. "Y Kuşağı Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Okul Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.** Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, 2015.

Eroğlu, Baysak Leyla. "Kariyer Planlaması ve Uygulamadan Örnekler", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez**i. Marmara Üniversitesi SBE, 1995.

TÜİK, 15-64 Yaş Grubundaki Nüfusun Yıllar ve Cinsiyete Göre İşgücü Durumu, 2020, http://www.tuik.gov.tr (12 Ağustos 2020).

Türkiye Golf Federasyonu Kademe 1, 2 ve 3 Antrenörlük Belgesine Sahip Kişilerin Listesi. (t.y.) https://www.tgf.org.tr/page.php?id=15 (07.05.2020).

Usta, İnci. "Y Kuşağının Kişilik Özelliklerinin Kariyer Eğilimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.** Haliç Üniversitesi SBE, 2016.

Uyarer, Şehnaz. "Kariyer Yönetimi", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.** İstanbul Üniversitesi SBE, 1989.

EKLER

Ek-1: Anket Formu

Y KUŞAĞI DAVRANIŞLARININ KARİYER YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRKİYE'DE GOLF SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma, Doç. Dr. Mehmet Emin OKUR danışmanlığında,Marmara Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü öğrencisi Yeşim ÖZ tarafından yürütülmektedir.Bu araştırmanın amacı "Y Kuşağı Davranışlarının Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkisini" ölçmektir.Araştırmaya katılanların kimlik bilgileri hiçbir bölümde istenmeyecek olup araştırma da gizlilik esas alınacaktır.Cevaplar toplu halde değerlendirmeye alınacağı için anket katılımcılarının cevabı bir başka katılımcıyla paylaşılmayacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Araştırmacının Adı Soyadı ve İletişim Bilgileri

Yeşim ÖZ

T.C Marmara Üniversitesi

İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı / E-mail: yesimself@hotmail.com

A. Demografik Sorular

1. Cinsiyetiniz : ( ) Erkek ( ) Kadın
2. Medeni Durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekar
3. Yaşınız: …….
4. Öğrenim Durumunuz: Doktora-Mezun ( ) Doktora-Öğrenci ( ) Yüksek Lisans-Mezun ( ) Yüksek Lisans – Öğrenci ( ) Lisans – Mezun ( ) Lisans – Öğrenci ( ) Lise ( ) Diğer ….....
5. Fakülte/ MYO: …….
6. Bölümünüz: …….
7. Kardeş Sayınız: 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ve üstü ( )
8. Aile Gelir Durumu: 1000-2000 ( ) 2001-3000 ( ) 3001- 4000 ( ) 4001-5000 ( ) 5001 ve üzeri ( )
9. Ailenizin İkamet Ettiği Bölge: Marmara Bölgesi ( ) İç Anadolu Bölgesi ( ) Ege Bölgesi ( ) Doğu Anadolu Bölgesi ( ) Akdeniz Bölgesi ( ) Güneydoğu Anadolu Bölgesi ( ) Karadeniz Bölgesi ( ) Yabancı Ülke ( )
10. Babanızın Çalıştığı Sektör: Kamu ( ) Özel ( ) Kendi İşinin Sahibi ( ) Diğer …….
11. Annenizin Çalıştığı Sektör: Kamu ( ) Özel ( ) Kendi İşinin Sahibi ( ) Diğer …….
12. Çalışmak İstediğiniz Sektör: Kamu ( ) Özel ( ) Kendi İşinin Sahibi ( ) Diğer …….
13. Çalışma Deneyiminiz: Süre ……...
14. Yaşadığınız Şehir : …….

Aşağıdaki ifadeleri değerlendirin. Aşağıdaki ifadeleri " 1:Hiç Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde işaretleyiniz.					
Y Kuşağı Algısı Ölçeği	**Hiç Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
İfadeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Bir işi yaparken oldukça becerikliyimdir**.**					
2. İnternetsiz bir yaşam düşünemem.					
3. Siyasi görüşüm oldukça belirgindir.					
4. Yeni nesil teknolojileri merak edip araştırırım.					
5. Gelecekten umutsuzum.					
6. Gerçekçi olmayan hayaller kurarım.					
7. Yeni yöntem ve teknolojilere ilgi duyarım.					
8. Topluma fayda sağlamayı pek umursamam.					
9. Girişimciyimdir.					
10.Ekibin üyesi olmayı severim.					
11.Farklı düşüncelere tahammül edemem.					
12.Gerçekleştirmek istediğim hedeflerimi net bir şekilde tanımlarım.					
13.Yeni teknolojilere kolayca uyum sağlarım.					
14.İsteklerimin hemen olması beklentisindeyimdir.					
15.Günlük işlerde teknolojiye ihtiyaç duyarım.					
16.Ortak bir amaç için hızlıca bir araya gelebilirim.					
17.Arkadaşlarımla paylaşabileceğim türden bilgileri daha çok önemserim.					
18.Birinin bana yol göstermesini istemem.					
19.Gece gündüz ulaşılabilir teknolojilere sahibimdir.					
20.Başarılı olduğum bir alanda, en iyisi olduğumu ispatlamak isterim.					
21.Deneyimlerimi paylaşmaktan hoşlanırım.					

Kariyer Boyutları Ölçeği	**Hiç Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
İfadeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Önemli olan yaratıcı bir projede yer almaktadır.					
2. Kendi işimin patronu olmak benim için önemlidir.					
3. Yönetici pozisyonunda çalışmak benim için önemlidir.					
4. Kendi branşımda çalışmayacaksam işimi değiştirmeyi tercih ederim.					
5. İş garantisi olan bir pozisyonda çalışmak benim için önceliktir.					
6. Yeni proje ve programlarda yaratıcılığımı kullanmak benim için önemlidir.					
7. İşimin sosyal yaşantıma fırsat vermesi benim için önemlidir.					
8. Rekabet ve başarı kariyerimin önceliklerindir.					
9. İşim, insiyatif kullanabilme imkanı sağlamalıdır.					
10. Tanınmış bir kurumda çalışmayı başka bir kurumda çalışmaya tercih ederim.					
11. Uzmanlık gerektiren görevlerde çalışmayı tercih ederim.					
12. Toplumun saygı duyduğu bir kurumda çalışmak benim için çok önemlidir.					
13. İşten atılma ihtimali olmayan bir kurumda çalışmayı tercih ederim.					
14. Rekabet ve kazanma ortamı sağlayan iş imkanlarını her zaman değerlendiririm.					
15. Bilgimi ve yeteneklerimi kullanarak kariyerimde ilerleyebileceğim işleri tercih ederim.					
16. Kurum içinde insanları yöneterek başarılı görevler yapmayı önemsiyorum.					
17. Çalışabileceğim şirket seçiminde alacağım ücretin yüksekliği en önemli tercih kriterimdir.					
18. Benim için çalışabileceğim işte ücret dışı kazanımlar çok daha önemlidir.					
19. Rahat bir şekilde yaşamak önemlidir.					

Kariyer Boyutları Ölçeği	**Hiç Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
İfadeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
20. Yaşamın heyecan dolu anlardan oluşması önemlidir.					
21. Yaşamın amacı bir şeyleri başararak topluma katkıda bulunmak olmalıdır.					
22. Savaş ve çatışmalardan uzak bir dünya oluşumuna katkıda bulunmak önemlidir.					
23. Dünyayı daha da güzelleştirmeye çalışmak yaşamı anlamlı kılabilir.					
24. Güzel bir hayat için eşitlik ve kardeşlik bilinci yaygınlaştırılmalıdır.					
25. Ailemin ve sevdiklerimin güvenliğini sağlamak benim için önemlidir.					
26. Dilediğim gibi yaşamaktan daha önemli bir amaç düşünemiyorum.					
27. Yaşamın mutluluktan başka bir amacı olabileceğini düşünemiyorum.					
28. Kendimle barışık olmak yaşamdaki temel hedefimdir.					
29. Cinsel ve ruhsal anlamda hayatı paylaşmak benim için öncelikli amaçtır.					
30. Ülkemi tehlikelerden ve düşmanlardan korumak benim için öncelikli amaçtır.					
31. Çalışmaktan çok eğlenerek yaşamak; hayatın tadını çıkarmak benim temel amacımdır.					
32. Yaşamdan sonraki hayat için hazırlıklı olmayı hayatın önemli amacı olarak kabul ediyorum.					
33. Sosyal çevrede kabul görmek benim için önemlidir.					
34. Kendime olan saygımı korumak benim için önemlidir.					
35. İnsan yakın dostlukları ile yaşamını anlamlı kılabilir.					
36. Yaşamı anlayabilmek bence yaşamın esas amacıdır.					