

KUŞAKLARIN KARIYER YAKLAŞIMLARI İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİBFD
Cilt. 8, Sayı 16, 2017
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 03.07.2016 Yayına Kabul Tarihi: 07.09.2017

PINAR GÖKTAŞ
Yrd. Doç. Dr.
Süleyman Demirel
Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
pinargoktas@sdu.edu.tr

ÖZ Küreselleşme, çalışma yaşamını etkileyen çok yönlü sosyo-ekonomik değişimlere bağlı olarak örgüt yapısında değişimlere neden olmuş ve dolayısıyla çalışanların nitelikleri de değişmiştir. Yoğun rekabet ortamında personelin geleceğe yönelik karar ve beklentilerini yönlendirmede farklı kariyer yolları ve yaklaşımlarının etkisi olmuştur. Bu kariyer yaklaşımları çeşitli yazarlara göre klasik (geleneksel) ve çağdaş (sınırsız, esnek, örgütsel/çift basamaklı, portföy, davranışsal/ağ tipi, kararlı, spiral, takım, çok yönlü, küresel) olarak sınıflandırılmaktadır. Kuşaklar arası farklılıkların ortaya çıkması ile geleneksel kariyer anlayışından yeni kariyer anlayışına geçiş olmuştur. Dolayısıyla her kuşak farklı kariyer yaklaşımlarını benimsemiştir. Bu çalışmanın amacı kuşaklar ile kariyer yaklaşımlarını ilişkilendirmektir. Bu bağlamda nitel araştırma yöntemlerinden biri olan sabit karşılaştırmalı yöntem kullanılmıştır. Böylece farklı kuşakların zaman içerisinde benimsedikleri kariyer yaklaşımlarının da farklılaştığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *Kuşaklar, Kariyer Yaklaşımları, İnsan Kaynakları Yönetimi*

JEL Kodu: *O15, M12*

Türü: *Araştırma*

DOI:10.9775/kauibfd.2017.017

Atıfta bulunmak için: Göktaş, P. (2017). Kuşakların kariyer yaklaşımları ile ilişkilendirilmesine yönelik bir çalışma, *KAÜİBFD* 8(16), 373-393.

A RESEARCH ON RELATIONSHIP BETWEEN GENERATIONS AND CAREER APPROACH



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUJEASF
Vol. 8, Issue 16, 2017
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 03.07.2016

Accepted Date: 07.09.2016

PINAR GÖKTAŞ
Assistant Professor Doctor
Süleyman Demirel
University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences
pinargoktas@sdu.edu.tr

ABSTRACT Globalization has caused to a lot of change in the organizational structure depending on the multidirectional socio-economic change that affecting the working life and thus the quality of employees has also changed. In a highly competitive environment, different career paths and approach has been effected to direct employees' decisions and expectations for the future. According to various authors, this career approach has been classified as classical (traditional) and contemporary (unlimited, flexible, organizational/double digits, portfolio, behavioral/network type, stable, spiral, team, multi-faceted, global). Along with the generational differences, it has been transition from traditional career approach to new career approach and career models began to gain unlimited quality. Therefore each generation has been adopted different career approach. The aim of this study is to relate generations with the career approach. In this context, fixed comparing method which is one of the qualitative reserach method, is used. Thus, it has been showed that different generation has been adopted different career approach in the time.

Keywords: *Generations, Career Approach, Human Resources Management*

JEL Code: *O15, M12*
Type: *Research*

Cite this Paper: Göktaş, P. (2017). A research on relationship between generations and career approach, *KAUJEASF* 8(16), 373-393.

1. GİRİŞ

Geçmişten günümüze kadar olan süreçte ortak tarihsel dönemde yaşayan bireyler kuşakları oluşturmaktadır. Kuşakların oluşmasında çeşitli toplumsal olayların etkisi olmuştur. Yirminci yüzyılda yaşanan hızlı toplumsal değişimler sonucu eski değer yargıları ve yaşam anlayışı değişmiş ve kuşaklar arası farklılıklar belirginleşmiştir. Bu bağlamda eski kuşaklar geleneklerine bağlı iken yeni kuşaklar ise yeniliklere adapte olma ve gelişmeleri benimseme anlamında uyum sağlamaktadır (İzmirlioğlu, 2008: 42). Kuşakların sınıflandırılmasında hangi dönemi kapsadığıyla ilgili literatürde kesin bir bilgi olmamasına karşın, Kyles (2005)'e göre kuşaklar beş sınıfta toplanmakta olup belirtilen tarih aralığında doğanları içermektedir: 1945'li yıllardan önce doğanlar Sessiz kuşak, 1946-1964 yılları arasında doğanlar Patlama kuşağı, 1965-1979 yılları arasında doğanlar X kuşağı, 1980-1999 yılları arasında doğanlar Y kuşağı ve 2000 yılından sonra doğanlar ise Z kuşağı olarak ifade edilmiştir (Kyles, 2005: 54; Levickaite, 2010:173).

Bu çalışmada kuşaklar kariyer yaklaşımları açısından ele alınmıştır. Kariyer sahibi olan birey kimlik ve sosyal statü kazanmakta ve dolayısıyla bireyin kendisine olan saygısı artmakta, bir yere ait olma ihtiyacı giderilmekte ve toplumdaki diğer bireylerle daha kolay iletişim kurabilmesi sağlanmaktadır (Demirbilek, 1994: 72). Günümüzde çalışma hayatında yer alan sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağı üyeleri kuşakların özellikleri itibarıyla farklı kariyer yaklaşımları benimsemişlerdir. Bu bağlamda bu çalışmada kuşaklar ile kariyer yaklaşımlarını ilişkilendirmek amaçlanmaktadır.

2. KARIYER YAKLAŞIMLARI

Yabancı dillerde kariyer kelimesinin kökleri, Latince “carrus” (at arabası) ve “carrera” (yol), Fransızca “carrière” (yarış yolu), İngilizce “career” (meslek) kelimelerinden türetilmiştir. Kariyer kelimesinin Türkçe kullanımında ise yaşam, iş ve meslek kavramlarını karşıladığı söylenebilir (Aytaç, 1997: 19). Kariyer, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşma doğrultusunda kişinin hayatı boyunca yaşayacağı ve kısmen kontrol altında tutacağı iş tecrübeleri ile ilgili bir süreçtir (Sabuncuoğlu, 2000: 148). Bu bağlamda birey açısından kariyer bir işe sahip olmanın yanında kişinin başarıma duygusu, psikolojik ödüller, karşılaşılabilecek imkanlar, daha iyi yaşam şekli ile yakından ilgili iken, örgüt açısından kariyer bireyin örgüte girmesiyle başlayan başlangıç (20-40 yaş dönemi), olgunluk (40-55 yaş dönemi) ve gerileme (50 veya 55 yaştan emekliliğe kadarki dönem) olmak üzere üç aşamadan oluşan bir süreçtir (Demirbilek, 1994: 72). Kariyer, “insanın davranış motifleri ile donanmış, yaşam boyu devam eden işler serisi olup seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmek” şeklinde de tanımlanmaktadır.

Dolayısıyla kariyer; çalışan bireyin başarı derecesini simgeleyen, işle ilgili konumunda ilerleme göstermesi ve örgütte yükselmesini esas alan bir kavramdır (Bayraktaroğlu, 2008: 137).

Günümüzde örgütlerde dikey kariyer hareketliliği yerine yatay kariyer hareketliliğinin arttığı, kurumsal kariyer olanaklarının sunulmadığı, sürekli istihdamın söz konusu olmayıp yoğun iş değiştirmelerin yaşandığı, çalışan kişinin örgütsel tanımlama yerine mesleki tanımlamayı önemseydiği, yüksek gelir elde edebileceği ve kendi işini kurmayı amaçlayan bir yaklaşımın hakim olduğu yapılanmaya doğru gidilmektedir (Miner and Robinson, 1994:352-353; Baruch and Peiperl, 1997:10). Dolayısıyla küreselleşmenin de etkisiyle iş yaşamında örgütler ve bireyler ayakta kalabilmek için geleceğe yönelik karar ve beklentilerini yönlendirmede farklı kariyer yolları ve yaklaşımlarının etkisi olmuştur (Onay ve Vezneli, 2012: 194). Aşağıda klasik (geleneksel), sınırsız, esnek, örgütsel (çift basamaklı), portföy, davranışsal (ağ tipi), kararlı, spiral, takım ve doğrusal kariyer yaklaşımlarına yer verilmiştir (Seibert vd., 2001:1/21; Becker ve Haunschild, 2003:720; Higgins, 2001:595; Bakraktaroğlu, 2008; Cianni ve Wnuck, 1997: 111-112; Hall, 2002: 24; Sullivan, 1999: 457; Tremblay vd., 2002: 2).

2. 1. Klasik (Geleneksel) Kariyer Yaklaşımı

Geleneksel kariyer yaklaşımına göre, belli bir alanda eğitim aldıktan sonra bir kurumda eğitim gördüğü alanla ilgili olarak iş hayatına başlayarak zamanla o kurumda ilerleme gösterilmesi kariyer olarak anlaşılmaktadır (Özdemir, 2013: 260). Dolayısıyla geleneksel kariyer yaklaşımı bir ya da iki örgüt içerisinde doğrusal kariyer basamaklarında yükselerek ilerlemeyi anlatan gelişim aşamalarından oluşan bir süreci kapsamaktadır. Aynı zamanda bu anlayıştaki kariyerin başarısı örgüt tarafından belirlenmekte, terfi ve ücret artışı olarak ölçülmektedir (Sullivan, 1999: 457). Geleneksel kariyere yönelik bakış açısı 19. yüzyılın son çeyreğinde özellikle demiryolu ve çelik endüstrilerinde faaliyet gösteren çok büyük firmaların ortaya çıkmasıyla başlayan çoğunlukla büyük kurumları kapsayan bürokratik bir yapı sunmaktadır. Bu dönemde tipik olarak kariyer, aynı kurum içinde piramit şeklinde yükselme olarak ifade edilmektedir (Allred vd.,1996:19). Bu yaklaşımda yöneticilerin rolleri; kişisel gayretlerin, kaynakların ve bilgilerin koordinasyonu şeklinde genelleştirilmektedir. Sahip olunması arzulanan yetkinlikler fonksiyonel sistem ölçütleri ve uzmanlık seviyesini ortaya çıkaran yöntemler aracılığıyla tanımlanarak hizmet içi eğitimler yoluyla kazandırılmaktadır (Banai ve Harry 2004: 97-98).

Geleneksel kariyer yaklaşımında bürokratik ve örgütle sınırlı kariyer anlayışı hakimdir. Doğrusal ve dikey ilerleme söz konusudur. Kariyerin yapısal/objektif tarafı vurgulanmaktadır. Bireyin makam ve mevkiisi kariyer

gelişiminin göstergesidir. Günümüzde ise dikey ilerleme yerini yatay ilerlemeye bırakmış ve eğitime uygun bir işte çalışma olanağı azalmıştır (Özdemir, 2013: 259-260; Özden, 2005).

2. 2. Çağdaş Kariyer Yaklaşımları

Örgütsel ve yönetsel değişimlerle birlikte kişilerin iş ve hayat tarzında değişimler meydana gelmekte ve dolayısıyla kariyer yönetimi konusunda da yeni yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Geçmişten günümüze bakıldığında, klasik yönetim döneminde hakim olan örgüt merkezli kariyer anlayışından, günümüz post modern yönetim anlayışının bir uzantısı olan ben merkezli kariyer anlayışına doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. Geleneksel kariyer yaklaşımında verimliliğin maksimizasyonu amaçlanmakta iken, çağdaş kariyer yaklaşımlarında üretim süreçleri rasyonellik çerçevesinde ele alınmakta olup birey kendi kariyerini kendisi yönetir hale gelmektedir (Yeni Makale, 2009). Geleneksel kariyer yaklaşımından çağdaş kariyer yaklaşımlarına doğru kariyerin neden ve nasıl değiştiğine ilişkin olarak 1990'ların ikinci yarısında, çok sayıda araştırma yapılmıştır (Harley vd., 2004:340; Mayrhofer vd., 2004:473-474). Bu çalışmalarda gelecek dönemler için kariyerle ilgili önemli değişiklikler olacağı ve kişisel kariyer gelişimine yönelik alınacak kararlarda geleneksel yaklaşımın dışına çıkılacağı öne sürülmüştür (Hall, 1997:60; Sullivan, 1999:457). Çağdaş kariyer yaklaşımlarına bakıldığında (Bird,1994; Baruch ve Peiperl 1997), geleneksel kariyer yaklaşımında hakim olan iş tecrübeleriyle gelişme yerine, bilgi elde etmeye yönelik gelişmeler olduğu görülmektedir. Bu süreçte personel edindiği bilgi sayesinde uzmanlık becerilerini ve kurumsal iletişim ağını yeniden düzenleme imkanına sahip olmaktadır (Akın, 2005: 2). Aşağıda çağdaş kariyer yaklaşımlarından sınırsız, esnek, örgütsel (çift basamaklı), portföy, davranışsal (ağ tipi), kararlı, spiral, takım ve doğrusal kariyer yaklaşımlarına yer verilmiştir.

2.2.1 Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Küresel kariyer yaklaşımının ilk basamağını sınırsız kariyer yaklaşımı oluşturmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008:164). Sınırsız kariyer, tek bir örgüte bağlı kalmadan, sınırları çizilmemiş kariyer olarak belirtilmektedir (Carson vd., 1995:301-302). Bu yaklaşıma göre işle ilgili faaliyetler açık sınırlarla tanımlı değildir. Hiyerarşiye dayalı geleneksel kariyer yaklaşımı yerine örgütler üstü bilgi ve beceriye dayalı anlayış hakim olup farklı işverenler arasında değişimler yoğun şekilde yaşanmaktadır. Sınırsız kariyer yaklaşımı, örgütsel kariyer veya sınırlı kariyer kavramlarının zıt anlamlarını taşımaktadır. Dolayısıyla geleneksel (örgütsel) kariyer ilkelerinden ve örgütten bağımsız olup örgütler arasında hareketlilik söz konusudur (Erdoğan & Koçer, 2009: 1473). Bu kariyer hareketliliği başka bir örgüte doğru yönelme şeklinde olabileceği gibi, eğer birey büyük bir örgütteyse, bu örgütün başka iş kollarına doğru da

olabilmektedir. Dolayısıyla sınırsız kariyer, çalışanları tek bir örgütte bağlı tutmak ve kaçırmamak üzerine odaklanan geleneksel kariyere farklı olarak kariyer hareketliliği ve çeşitliliği üzerinde durmaktadır. Buna göre kariyer safhaları içinde en önemli süreç olarak kariyer keşif süreci yer almakta ve kurumlarda büyüklük, rollerin açıklığı, uzmanlık ve kontrol yerine; değişim yeteneği, bütünleşik olma ve yenilik yapma önemli duruma gelmektedir (Pilavcı, 2007: 22). Ayrıca sınırsız kariyer yaklaşımını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunlar; ekonomik, siyasi, kültürel, ailesel ve kariyer şeklinde sıralanmaktadır (Onay & Vezneli, 2012: 194). Sınırsız kariyer yaklaşımına ilişkin olarak Sullivan (1999) tarafından yapılan araştırmada bireylerin kariyer yetenekleri, cinsiyeti, kültürel ve bireysel farklılıklarının, onların fiziksel ve psikolojik hareketlilik olanaklarını nasıl etkilediği tespit edilmiştir (Sullivan, 1999: 458). Bu kariyer eğilimine sahip olan birey, örgüt hiyerarşisinde yükselmek yerine; yatay, dikey ve sarmal hareketleri tercih etmektedir (Currie vd., 2006: 771). Bu hareketler, bireyin öğrenme ve gelişim sürecine olumlu yansımakta; yeni beceri ve iş tecrübelerine açık olmasını sağlayarak güncel ve pazarlanabilir kalmasını ve bireyin istihdam edilebilirliğini kolay hale getirmektedir. Dolayısıyla sorumluluğun örgüt yerine bireyin kendisine geçmesiyle beraber birey esneklik, uyum ve kendini değerlendirme yeteneği ile kariyer geçişlerinde daha başarılı olması sağlanabilmektedir (Arthur, 1994: 304; Eby vd., 2003: 702).

2.2.2 Esnek Kariyer Yaklaşımı

Bilgi ve bilişim sektöründeki gelişmeler neticesinde ortaya çıkan esnek kariyer yaklaşımının temelinde geleneksel kariyer yaklaşımından farklı olarak mevki ve konum yerine, yetkinlik ve performansa önem verilmektedir (Aktaş, 2015: 29). Bu yaklaşıma göre kariyer yolunda en önemli unsur çalışanların rekabet edebilir yeteneklere sahip olmasıdır. Bu bağlamda esnek kariyer yaklaşımında işletme yöneticileri, çalışanlarına yetkinlik ve becerilerini artıracak imkânlar sunmakta, çalışanlara kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğu vermekte ve böylelikle çalışanlar arasında güven esaslı bir ilişki kurulması beklenmektedir. Proje esasına dayalı görevlendirme yapılarak proje boyunca en yetkin personel projenin sorumlusu olarak görülmektedir (Şimşek ve Öge, 2011: 299). Esnek kariyerli çalışanlar hem sürekli öğrenmeye açık hem de değişimin üstesinden gelebilmek için kendisini yeniden keşfetmeye hazır bireylerdir. Dolayısıyla bu bireyler hem kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunu üstlenmekte hem de kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanıyarak iş dünyasındaki değişime hızlı cevap verebilmektedir (Erdoğan, 2003: 169).

2.2.3. Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı

Çift basamaklı kariyer yolu ya da örgütsel yaklaşım olarak adlandırılan bu modelde bireylerin teknik veya yönetsel alanda ilgi ve ihtiyaçlarına göre

düzenlenmiş bir terfi sistemi bulunmaktadır. Dolayısıyla hem teknik elemanlara yukarıya doğru ilerlemelerine imkan tanınarak uzmanlık bilgilerini artırmaları sağlanmakta hem de yönetsel alanda sorumluluk üstlenebilmeleri için fırsatlar yaratılmaktadır (Tremblay vd., 2002: 2). Bu yaklaşımın amacı teknik alanlarda çalışan iş görenlerin yönetim alanında kariyerlerinde daha kolay ilerlemelerine yardımcı olmaktır. Bir ar-ge sorumlusunun veya mühendisin yönetici olması halinde karşılaşılabileceği sorunların çözülmesi örnek olarak verilebilir (Bayraktaroğlu, 2008:165) Bir diğer örnek olarak belirli bir görev süresinden sonra kariyerlerine yönetici olarak devam etmek isteyen doktorların “Sağlık İşletmeciliği” alanında yüksek lisans eğitimini alarak yönetim konusundaki ihtiyaçlarını gidermeleridir (Şimşek ve Öge, 2011: 299).

2.2.4. Portföy Kariyer Yaklaşımı

Portföy kariyer kavramı ilk kez Handy tarafından ortaya atılmıştır (Mallon, 1999: 358). Ortaya çıkmasının temelinde istihdam ilişkilerinde oluşan değişiklikler yer almaktadır yani geleneksel olmayan çalışma şekillerinin artması sonucu portföy kariyer yaklaşımı oluşmuştur (Gold ve Fraser, 2002). Portföy çalışma modelinde bireyler kendilerine ait çalışma portföyü oluşturmakta ve bilgi ve becerilerini örgüte sunmaktadır (Mallon, 1999: 358). Bireyler bu modele göre sadece bir örgüte bağlı olup tam zamanlı çalışan ve oradan ücret alan kişiler olarak görülmemektedir. Bu bağlamda günümüz çalışanları için bağımsızlık ve yaptığı işin karşılığını tam olarak almanın önemli olduğu düşünüldüğünde, portföy kariyer yaklaşımında bireylerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeni kariyer yollarını ortaya koyduğu söylenebilmektedir (Pilavcı, 2007: 23). Portföy kariyer yaklaşımının varsayımlarını Templer ve Cawsey (1999) şu şekilde sıralamışlardır: Örgütte çalışan personel belli bir görev için sözleşmeli olarak istihdam edilir. Eğitim ve kendini geliştirme örgütte çalışan personelin kendi sorumluluğundadır. Odak noktası kısa süreli performans sonuçlarıdır. Daha çok çekirdek çalışanlar için yedekleme ve kariyer geliştirme imkanı tanınmaktadır.

2.2.5 Davranışsal (Ağ Tipi) Kariyer Yaklaşımı

Davranışsal (Ağ tipi) kariyer yaklaşımında doğrusal ve sınırlayıcı bir terfi mekanizması yerine mevkiiler arasında pek çok terfi kombinasyonu elde etmek amaçlanmaktadır. Bu bağlamda çalışanların terfisi için yaş ve kıdem gibi kriterler yerine tecrübe, işin gerektirdiği şartlar ve yetenek dikkate alınmaktadır (Mathis ve Jackson, 1994). Dolayısıyla hem yönetici hem de çalışanlar üstlenecekleri görevler için hangi niteliklere sahip olacaklarını bilmektedirler. Geleneksel kariyer yolunda birey bir üst mevkiye ulaşmak için kariyer basamaklarını tek tek çıkmak zorunda iken yani dikey ilerleme söz konusu iken ağ tipi kariyer yolunda ise birey örgüt içerisinde yatay geçişler ile de üst mevkiye çıkabilme imkanına sahiptir. Böylece bu yaklaşım ile örgütte

hıyerarşik kademelerin azaltılması m¼mk¼n olabilmektedir (Pilavcı, 2007: 19-20).

2.2.6. Kararlı Kariyer Yaklaşımı

Kararlı kariyer yaklaşımında kişinin kariyerinde çok az sayıda değişiklik olmaktadır. Bu kariyer modelinin temelinde güvenlik ve yeterlilik yer almaktadır (Erdoğmuş, 2003: 22). Devamlı durumdaki kariyer kalıbı olarak bilinen kararlı kariyer modelinde birey mezun olduktan sonra iş hayatına atılmakta ve çalışma hayatı boyunca aynı kariyerinde devam etmektedir. Birey çalışmış olduğu işletmeden farklı bir işletmeye geçse bile yapmış olduğu işler büyük ihtimalle farklılık göstermemektedir (Çalık & Ereş, 2006:74). Bu kişiler işsel motivasyon sürecini tamamlamış, psikolojik doyuma ulaşmış ve işlerinde uzman olarak görev yapmayı sürdürmektedirler. Tıp eğitimi almış bir hekimin kendi uzmanlık alanında seneler boyunca hizmet vermesi örnek olarak verilebilir (Eryiğit, 2007: 15). Kararlı kariyer yaklaşımına başka bir örnek olarak da inşaat mühendisleri, röntgen teknisyenleri gösterilebilmektedir (Çalık & Ereş, 2006:74).

2.2.7. Spiral Kariyer Yaklaşımı

Spiral kariyer yaklaşımında birey, birbirinden önemli farklılıklar göstermeyen fakat her biri farklı alanlarda farklı işlerle uğraşmaktadır. Örnek olarak 10 yıldır üniversitenin işletme bölümünde doçent olan bir akademisyenin üniversiteden ayrılıp büyük bir işletmenin insan kaynakları yönetimine geçmesi, daha sonra da o işletmeden ayrılıp işletme danışmanlığı yapmak için farklı bir işletmeye geçmesi verilebilir (Eryiğit, 2007: 16). Dolayısıyla orta yaşta olan bireyler geleneksel kariyer yaklaşımı yerine ilerleyen dönemlerde başka bir alana geçmekte ve atılımları bu türde olmaktadır (Şimşek vd., 2004: 22). Spiral kariyer kalıbına sahip kişiler belli bir zaman geçtikten sonra yaptığı işten sıkılarak işin temel niteliklerini taşıyan başka bir işe başlamaktadır (Cerit, 2007: 23).

2.2.8. Takım Kariyer Yaklaşımı

Bireyin kariyer gelişiminde devemliliğini amaçlayan bir yaklaşım olan takım kariyer modelinde takım genelinin performans seviyesinin yükseltilmesi hedeflenmekte ve ortak amaç doğrultusunda sinerji yaratarak takım üyelerinin kariyer gelişimi etkilenmektedir. Takım kariyer modeliyle kariyer geliştirme 3 aşamadan oluşmakta olup ilk aşamada takım üyelerinin nitelik, proje becerileri geliştirmesi, takım kurması ve beceri değerlendirmesi yer almaktadır. İkinci aşamada takımda problem çözme eğitimi verilmekte, farklı görevler arasında rotasyon düzenlenmekte, performans değerlendirilmesi yapılmakta ve özel rehberlik hizmeti (koçluk) sunulmaktadır. Üçüncü aşamada öğrenen örgüt amaçlarına uygun hareket edilmekte, liderlik potansiyeli ortaya çıkmakta, liderlik rotasyonu yapılmakta ve takım yönlendirilmektedir (Cianni ve Wnuck,

1997: 111-112).

2.2.9. Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı

Dinamik bir yapıya sahip olan çok yönlü kariyer yaklaşımında birey örgütten bağımsız olarak hareket etmekte ve dolayısıyla kendi değer ve tecrübelerine göre kariyerinde ilerleme göstermektedir. Çok yönlü kariyer yaklaşımında birey kendi kendine yönlendirilen davranışa sahip olmasından dolayı başarı odaklı motivasyona sahiptir. Bu bağlamda bireyin kronolojik yaşı yerine kariyer yaşı önemli hale gelmiştir. Sürekli bir öğrenme süreci hakim olup bilginin yerini öğrenme, iş güvencesinin yerini istihdam edilebilirlik, örgütsel kariyerin yerini çok yönlü kariyer almıştır (Hall, 2002: 24). Bu kariyer yaklaşımına sahip olan birey kendi kariyerini yönetme, kariyer ve yaşam tatmini, kişisel gelişim ve bireysel refah hususunda olumlu psikolojik sonuçlar oluşturur (King, 2004: 118). Bununla beraber birey kariyerinde inisiyatif alarak, ilerleme ve içsel tatmin konusunda başarılı olur (Seibert vd., 2001: 845; Crant, 2000: 442).

2.2.10 Küresel Kariyer Yaklaşımı

Küreselleşme sonucu çalışanlar sadece kendi ülkelerindeki çalışanlarla değil tüm dünya çalışanları ile rekabet halinde olup küresel bir kariyer anlayışı geliştirmek durumundadır (Bayraktaroğlu, 2008: 165). Dolayısıyla günümüz iş dünyasında çok iyi eğitilmiş, deneyimli ve uluslararası ilişkileri iyi bilen küresel yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda küresel yöneticiler, farklı ülkelerde kariyerini devam ettirme isteğinde olan kişiler arasından tercih edilmektedir (Şimşek & Öge, 2011: 299).

3. KUŞAKLAR

“Kuşak” kelimesini Türk Dil Kurumu, “İnsanlık tarihinin başlangıcından günümüze kadar olan süreç içerisinde hemen hemen aynı yıllarda doğmuş, aynı dönemin koşullarını, dolayısıyla birbirine benzer problemleri, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle sorumlu olmuş kişilerin topluluğu” olarak tanımlamıştır (www.tdk.gov.tr). Ancak literatür araştırması sırasında, kuşak konusunun çok net kesin bilgiler içermediği ve kuşakların sınıflandırılmasıyla ilgili farklı görüşlerin olduğu gözlemlenmiştir. Kuşakların oluşumunda, o dönemde yaşanan önemli toplumsal ve politik olayların etkisi bulunmaktadır. Ancak hangi önemli olayların kişilere ya da toplumlara daha çok etki ettiği belli olmadığı için özellikle kuşak sınıflandırmalarında tarih aralıkları konusunda farklılıklar görülmektedir (Yiğit, 2010: 4-5). Bu çalışmada Kyles (2005)’in belirtmiş olduğu kuşak sınıflandırılmasından yola çıkılarak sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı ele alınmıştır (Kyles, 2005: 54). İnsanları bu şekilde kuşaklara göre sınıflandırma yapmak ve genellemek bazı durumlarda tehlikeli olabilmektedir. Ancak burada odaklanılması gereken asıl nokta kuşakların daha da ötesinde değişen dünya,

çağdaş iletişim becerileri ve insan ilişkileridir. Kuşakların sınıflandırılmasına aşağıda yer verilmiştir(Kyles, 2005:54):

1900-1945 yılları arasında doğanlar sessiz kuşak ya da gelenekseller olarak adlandırılmaktadır. Otoriteye meydan okumayan en eski grup olup temel değerleri arasında otoriteye saygı, dürüstlük ve tatmin yer almaktadır (Kyles, 2005: 54). Türkiye nüfusunun az bir kısmını oluşturan bu kuşak, son zamanlarda hızla değişen sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik koşullar nedeniyle, günümüze uyum sağlamaları zorlaşmaktadır (Etlican, 2012: 4).

1946-1964 yılları arasında doğanlar bebek patlaması kuşağı (Baby Boomers Kuşağı) olarak adlandırılmaktadır (Kyles, 2005: 54). Bu kuşağın “Baby Boomers” yani “bebek patlaması kuşağı” olarak adlandırılmasının sebebi İkinci Dünya Savaşı sonrasında sürekli artan nüfus hızıdır (Seçkin, 2000: 103). Uyumlu, amacını gerçekleştirmeye hevesli, pozitif düşünen, özgür olmayı seven, dünyayı keşfetmeyi ve yaşamın her anından keyif almayı isteyen, çatışmalardan kaçınmacı, hizmet odaklı, kadın erkek ilişkilerinde ise muhafazakâr tutum sergileyen kişilik yapısına sahiplerdir (Tarhan, 2009: 14).

1965-1979 yılları arasında doğanlar X kuşağı olarak adlandırılmaktadır (Kyles 2005: 54). Türkiye açısından X kuşağı, ara kuşak manasına gelen “geçiş dönemi çocukları” olarak ifade edilmektedir. Bu kuşağın geçiş dönemi olarak adlandırılmasının sebebi; 1965-1979’lu yıllarda dünyanın önemli değişim ve dönüşümler yaşamaya başlamasıdır (Senbir, 2004: 24). X kuşağı girişimci, pragmatist ve yaratıcı özellikleri ile kendilerini sürekli geliştirmeye ve yeni bilgiler edinmeye önem vermekte ve dolayısıyla kendinden önceki kuşaklara göre bir adım daha ileride yer almaktadır. (Reisenwitz ve Iyer, 2009: 94).

1980-1999 yılları arasında doğanlar Y kuşağı olarak adlandırılmaktadır (Kyles, 2005: 54). Bu kuşağın Y kuşağı olarak adlandırılmasının nedeni sorgulayıcı özelliklerinden dolayı “Y” harfinin “neden” anlamına gelen İngilizce “WHY” kelimesinden türetilmesidir (Uz, 2013). Y kuşağının özellikleri arasında teknolojiyi yakından takip eden, aile odaklı, başarıyı hedefleyen, takım çalışmasına inanan, ilgi odağı olmayı isteyen, kendilerini geliştirmeye odaklı, çevreye duyarlı, yeniliklere açık, dinamik olma yer almaktadır. Bununla beraber sosyal ağlardan ve iletişimden vazgeçmeme yönleri ön plana çıkmış olup, bu ortamları iş hayatında da bulma beklentileri bulunmaktadır (Brown, 2013: 1, 60).

2000 yılı sonrası doğanların Z kuşağı olarak adlandırılmasının sebebi, bazı sosyal bilimcilerin bu kuşağın son kuşak olduğuna inanmalarındadır (Mengi, 2012). Ancak Howe ve Strauss (2007)’un jenerasyon teorisinde Z kuşağından sonra yeni bir gelecek kuşak oluşacağı ve bu kuşağın Alfa Kuşağı olarak tanımlanacağı belirtilmektedir. Alfa kuşağının krizlerin, terörün, yiyecek ve su

kıtlığının, tüketimin en üst düzeyde olacağı bir dünyada yaşayacakları öngörülmektedir (McCrindle, 2011: 203). Z kuşağının, diğer kuşaklara göre en büyük farkı internetin ve teknolojinin içinde doğmuş olmalarıdır. Bireyselliğe önem veren, en yeni iletişim araçlarını kullanan, iş arkadaşlarıyla dost olmayı tercih eden, yeniliğe açık, haberleşmek için e-posta yerine sosyal medyayı kullanan, arkadaşlık ilişkilerini ise ağırlıklı olarak Facebook üzerinden yürüten, teknoloji bağımlısı ya da tutkunu olmayıp, teknolojiyi doğal yaşam standardı olarak algılayan bir kuşaktır. Temel değerleri; öğrenmek, paylaşmak ve üretmektir (Mengi, 2012).

Her bir kuşak hem içinde yaşadığı toplumdan etkilenmekte, hem de fikir ve aksiyonlarıyla toplumları da etkileyerek, toplumların değişimini sağlamaktadır. Bu değişimle beraber kuşaklar arasındaki farklılıklar ortaya çıkmakta ve değişimin bazı etkilerinin diğer kuşaklar tarafından da sürdürülmesi sağlanmaktadır (Altuntuğ, 2012: 204). Bir kuşaktan ötekine geçişte dönemin koşullarının değişmesi ve çağdaş teknolojik gelişmelere paralel olarak görülen hızlı toplumsal değişme sonucu kuşaklar arasındaki farklılaşma artmaktadır. Hatta aynı kuşak içinde yer alan bireyler arası birkaç yıllık yaş farklılıkları bile bazı koşullarda önem kazanmaktadır. Kuşaklar arası farklılıklar ele alındığında, gençler yaşlılara göre, genellikle daha ileri görüştedir. Orta yaşlı ve yaşlı kuşaklarda tutucu eğilimler artarken, genç kuşaklarda ise değişikliklerden yana olma eğilimi artmaktadır (Yiğit, 2010: 74).

4. YÖNTEM

Kyles (2005)'e göre sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı, X, Y ve Z kuşağı olarak sınıflandırılan kuşaklar ile kariyer yaklaşımları arasındaki ilişki nitel araştırma yöntemlerinden biri olan sabit karşılaştırmalı yöntemle göre irdelenmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada hangi kuşağın hangi kariyer yaklaşımıyla ilişkilendirilebileceği sorusuna cevap aranmaktadır. Glaser ve Strauss (1967) tarafından geliştirilen sabit karşılaştırmalı yöntem gömülü teorinin popüler yaklaşımlarından biri olup genel sorunlara ilişkin birçok kategorinin, özelliğın ve sayılıtının genellenmesi ve herhangi bir kanıt ya da evrenselliğın nedenler ya da başka özellikler önermesi yerine veri içine gömülen bir kuram oluşturulması amaçlanmaktadır. Bu yöntem aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

- Her bir kategori için geçerli olan olayların karşılaştırılması,
- Kategorilerin ve özelliklerin bütünleştirilmesi,
- Kuramın sınırlarının belirlenmesi,
- Kuramın yazılması.

Sabit karşılaştırmalı yöntemde veri toplama ve analizi birbirinden farklı aşamalar değildir. Bu nedenle sabit karşılaştırmalı yöntem, önceden

tanımlanmış içerik/tematik analizinden farklı kılınmıştır (Ilgar & Ilgar, 2013: 207).

Bu çalışmada bu yönteme göre ilk iki aşamada her bir kuşağın özellikleri kendi kategorisi altında toplanmıştır. Böylece veriler belirli kavram ya da kategoriler altında toplanarak okunmakta ve birbirleri ile karşılaştırılması mümkün olmaktadır. Üçüncü aşamada kuramın sınırları belirlenmiştir. Kyles (2005)'e göre kuşak sınıflandırılmasının dikkate alınması ve belli başlı kariyer yaklaşımları ile ilişkilendirilmesi kuramın sınırlarını oluşturmaktadır. Son aşamada kuşakların özellikleri kariyer yaklaşımlarının özellikleri ile ilişkilendirilmiştir. Böylece bu kategorilerin ilişkilendirilmesi ile bir denence cümlesi oluşturulmuştur.

5. KUŞAK SINIFLANDIRMASINA GÖRE KARIYER YAKLAŞIMLARI

Aşağıda sabit karşılaştırmalı yönteme göre analiz edilmiş kuşak türleri ve kariyer yaklaşımları arasındaki ilişkiye yer verilmektedir:

5.1. Sessiz Kuşak İle Geleneksel Kariyer Yaklaşımı

1900-1945'li yıllar arasında doğanları kapsayan sessiz kuşak, geleneksel olarak da adlandırılmaktadır (Kyles, 2005: 54). Geleneksel olarak adlandırılmalarının nedenleri arasında, bu kuşakta olan bireylerin o dönemde yaşadıkları sıkıntılar, açlık, kıtlık, tasarruf etme ve işsizlik gibi birtakım önemli olayların oluşturduğu baskılardan dolayı emin olmadıkları durumlara karşı tedbirli davranmaları yer almaktadır. Tedbirli davranmalarının yanında bu kuşak risk alma konusunda isteksiz bir tavır sergilemektedir (Lehto vd., 2008). Sessiz kuşak çalışanlarının iş değerleri arasında hiyerarşik yapının kuralları, denge ve düzen önemli bir önceliğe sahiptir. Geleneksel bir yönetim anlayışını benimseyen bu kuşak çalışanları yöneticilerine ve otoriteye karşı son derece saygılı olup onlar için kıdem yaşa ve kurumda çalışma süresine bağlıdır (Demirkaya vd., 2015: 188). Onlar için işin eğlenceden önce gelmesi sebebiyle sıkı çalışmaya ve fedakarlık kavramına değer vermektedirler. Kurallara bağlı kalarak otoriter yönetim tarzını benimserler. Tecrübeye önem vermelerinden dolayı kendi deneyimlerine de değer verilmesini arzu ederler (Olson & Brescher, 2011: 3). Kariyerlerinde tutarlı ve istikrarlı bir yol izlemektedirler (Tolbize, 2008: 2).

Kariyer yaklaşımlarından biri olan geleneksel kariyer yaklaşımında birey istikrarlı ve hiyerarşik olarak yapılanmış bir ya da iki örgüt içerisinde kariyerinde doğrusal bir yol izleyerek ilerleme göstermektedir. Terfi ve ücret artışı kariyer başarısının göstergeleridir (Sullivan, 1999: 457). Dolayısıyla geleneksel olarak adlandırılan Sessiz kuşak üyeleri; geleneksel yaklaşımı benimsemeleri, tutarlı ve istikrarlı yol izlemeleri ve ileri sürülen özellikler ışığında geleneksel kariyer yaklaşımı ile ilişkilendirilmiştir.

5.2. Bebek Patlaması Kuşağı İle Takım Kariyer Yaklaşımı

1946-1964'lü yıllar arasında doğanlar bebek patlaması kuşağı (baby boomers kuşağı) olarak adlandırılmaktadır (Kyles, 2005: 54). Bebek patlaması kuşağı özellikleri itibariyle duygusal ve gelenekçi olmalarıyla birlikte hayata dair beklentilerinin karşılandığını düşünen, tatmin olmuş bir kuşaktır (Çelik, 2014: 10).

Ortaya çıkan en belirgin özelliklerinden biri, grupla birlikte hareket etme eğilimlerinin yüksek olmasıdır. Özellikle eğlence, eğitim, spor gibi pek çok alanda grup bazlı aktivitelerle ilgilenmeyi tercih etmektedirler (Twenge, 2009: 71). İş yaşamında ekip çalışmasına ve takım toplantılarına önem vermekte ve işkolik gibi görülmeyi arzu etmektedirler. Onlar için iş ortamındaki dayanışma, aktif olma ve ekip ruhu öncelik olmuştur (Families and Work Institute, 2002: 7-8). Dolayısıyla bebek patlaması kuşağının özellikleri dikkate alındığında bu kuşak ile ortak amaç doğrultusunda sinerji yaratarak takım üyelerinin kariyer gelişimini etkileyen takım kariyer yaklaşımı ilişkilendirilmiştir.

5.3. X Kuşağı İle Kararlı Kariyer Yaklaşımı

X kuşağı 1965-1979'lu yıllar arasında doğanları kapsamaktadır (Kyles 2005: 54). İş yaşamında X kuşağı üyeleri geleneksel iş odaklı çalışma şekli yerine sınırların daha az belirgin olduğu çalışma ortamlarında çalışmayı tercih etmektedirler. İş odaklı olup, tek başlarına çok iyi çalışırlar (Latif ve Serbest, 2014:140). Bu kuşak üyeleri aynı işte uzun yıllar çalışan, iş hayatında sadık, kanaat duyguları yüksek kişiler olarak bilinmektedir (Aydın ve Başol, 2014:3).

Bunun altında yatan sebeplerden biri işten ayrılmış anne babaların çocukları olmalarıdır. İşsizliği anne babalarında görmeleri sebebiyle işlerine sıkı sıkıya bağlıdırlar ve mecbur kalmadıkları sürece işten ayrılmayı veya iş değiştirmeyi düşünmemektedirler (Yüzbaşıoğlu, 2012).

Dolayısıyla X kuşağı üyeleri devamlı durumundaki kariyer kalıbı olarak bilinen ve kişinin kariyerinde çok az değişiklik olduğu kararlı kariyer yaklaşımı ile ilişkilendirilmektedir. Bu ilişki X kuşağı üyelerinin eğitim dönemini bitirdikten sonra iş yaşamına katılarak aynı mesleği yaşamları boyunca sürdürdüklerini ortaya koymaktadır.

5.4. Y Kuşağı ile Sınırsız Kariyer ve Esnek Kariyer Yaklaşımı

Y kuşağı 1980 ile 1999 yılları arasında doğanları kapsamaktadır (Kyles, 2005: 54). Y kuşağında bulunan üyelerin göze çarpan özelliklerinden biri hayatlarının merkezine işi yerleştirmemeleridir. Dolayısıyla işi hayatlarının en önemli parçası olarak görmemeleri sebebiyle işyerinin sunduğu tatil (boş zaman) imkanlarına önem vermekte ve yavaş çalışabilecekleri, sıkı denetim altında olmayacakları işleri tercih etmektedirler (Twenge, 2009: 203-204).

Zemke (2001)'e göre Y kuşağı kariyer yaklaşımları açısından klasik kariyer yollarını takip etmekten uzak durmaları ve her iki yılda bir iş değiştirmeleri sebebiyle sınırsız kariyer kavramı ile ilişkilendirilmektedir (Saxena ve Jain, 2012: 116). Başka bir açıdan Y kuşağının işyerinde resmi kıyafetler yerine rahat yaşam tarzını tercih etmesi (Twenge & Campbell, 2008: 868), çalışma koşullarında esnekliğe ihtiyaç duyması (Morton, 2002: 46) sebebiyle esnek kariyer yaklaşımı ile ilişkilendirilmektedir.

Bu ilişkiyi doğrular nitelikte olan Effiom ve diğerleri (2012) tarafından yapılan araştırmada Y kuşağının diğer kuşaklara göre esnek zamanlama, kıyafet esnekliği, tatil zamanı gibi iş esnekliğine daha çok gereksinim duyduğu iddia edilmektedir (Effiom vd., 2012: 147).

Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 30 ülkede Deloitte tarafından yapılan Y kuşağı araştırması 2017'ye göre mevcut işyerlerinden 2 yıl içerisinde ayrılabilceğini düşünenlerin oranı Türkiye'de %46, globalde ise %38 (Deloitte, 2017). Bu bulgu Y kuşağının sınırsız ve esnek kariyer yaklaşımları ile ilişkilendirilebileceğini desteklemektedir.

5.5. Z Kuşağı İle Spiral Kariyer Modeli

Z kuşağı 2000 yılından sonra doğanları kapsamaktadır (Levickaite, 2010:173). Aynı anda çoklu iş (multitasking) yapabilir olmaları sebebiyle M kuşağı olarak da adlandırılmaktadır. Z kuşağı henüz iş hayatında yer almaması sebebiyle iş yaşamındaki davranışları tutumları hakkında net bir bilgi verilememekte olup bazı tahminler ortaya konulmaktadır. Bu tahminler; organizasyonlara karşı sadakatsiz olabilecekleri, azim ve hırslı bir şekilde çalışma sergilemeyecekleri, çabuk sıkılarak kolay vazgeçebilecekleri şeklindedir. Standart işler yapmaktan sıkılmaları sebebiyle her şeyi kişiselleştirmek istemektedirler. Aynı anda birden fazla konuyla ilgilenebilme becerileri yüksek olup yaratıcılığa izin veren aktivitelerden hoşlanmaktadırlar. Tatminsiz ve kararsızdırlar. (Toruntay, 2011: 83).

İş hayatına atıldıklarında her şey sistemler tarafından yapılacağı için sorgusuz kalacaklar ve kararlar yapay zeka tarafından verilecektir. Z kuşağının birden çok diplomaya sahip, uzman ve buluşçu olmaları beklenmektedir. Bu nedenle geleneksel eğitim sistemi Z kuşağına uygun değildir Otorite kavramı onlar için önemini yitirecektir (Mengi, 2009: 14).

Spiral kariyer yaklaşımında kişi belli bir zaman geçtikten sonra yaptığı işten sıkılarak işin temel niteliklerini taşıyan başka bir işe başlamaktadır (Cerit, 2007: 23). Dolayısıyla Z kuşağının bahsedilen özellikleri ışığında spiral kariyer modeli ile ilişkilendirilmektedir.

Kuşaklar ile kariyer yaklaşımları arasında kurulan ilişkiye özet olarak Tablo.1'de yer verilmiştir.

Tablo.1 Kuşaklar ile Kariyer Yaklaşımları

KUŞAKLAR	ÖZELLİKLERİ	KARİYER YAKLAŞIMLARI
Sessiz Kuşak (1900-1945)	Geleneksel bir yönetim anlayışını benimseme, Kariyerlerinde tutarlı ve istikrarlı bir yol izleme, Otorite kavramına önem verme	Geleneksel Kariyer Yaklaşım
Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	Grupla birlikte hareket etme eğilimleri yüksek, Grup bazlı aktivitelerle ilgilenmeyi tercih etme, Ekip çalışmasına ve takım toplantılarına önem verme	Takım Kariyer Yaklaşım
X Kuşağı (1965-1979)	Aynı işte uzun yıllar çalışma, İş hayatında sadık olma, Kanaat duygularının yüksek olması, İşlerine sıkı sıkıya bağlı olma İş değiştirmeyi düşünmeme	Kararlı Kariyer Yaklaşımı
Y Kuşağı (1980-1999)	Klasik kariyer yollarını takip etmekten uzak durma İş değiştirmekten çekinmeme	Sınırsız Kariyer Yaklaşımı
	İşyerinde resmi kıyafetler yerine rahat yaşam tarzını tercih etme, Çalışma koşullarında esnekliğe ihtiyaç duyma, Diğer kuşaklara göre esnek zamanlama, kıyafet esnekliği, tatil zamanı gibi iş esnekliğine daha çok gereksinim duyma	Esnek Kariyer Yaklaşımı
Z Kuşağı (2000-...)	Standart işler yapmaktan sıkılma, Aynı anda birden fazla konuyla ilgilenebilme becerilerinin yüksek olması	Spiral Kariyer Yaklaşımı

6. SONUÇ

Ortak tarihsel dönemde yaşayan, belli yaş grubundaki bireylerin oluşturduğu kuşaklar çeşitli toplumsal olayların etkisiyle farklılaşma göstermiştir. Türkiye’de çalışma hayatında yer alan sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağı üyeleri işletmelerde aynı iş ortamında bir arada çalışmak zorunda kalmaları sebebiyle kuşak çatışmaları yaşanmaktadır. Bu doğrultuda işletmelerin insan kaynakları politikaları ve kuşakların benimsedikleri kariyer yaklaşımları da farklılık göstermektedir.

Bu çalışmada, sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı, X, Y ve Z kuşaklarının özellikleri doğrultusunda kariyer yaklaşımları ile ilişkilendirilmesine yer verilmiştir. Bu bağlamda;

- 1900-1945’li yıllar arasında doğanları kapsayan geleneksel bir yönetim anlayışını benimseyen kariyerlerinde tutarlı ve istikrarlı bir yol izleyen, otorite kavramına önem veren sessiz kuşak ile geleneksel kariyer yaklaşımı ilişkilendirilmiştir. Sessiz kuşağın hiyerarşik yapının göstermiş olduğu denge ve düzenine uyması, geleneksel yönetim anlayışında yer alan otoriteye saygı göstermesi ve yöneticilerin üstlendiği roller açısından kişisel gayretlerle yıllarca edindiği birikimler bu ilişkinin kurulmasında rol oynamaktadır.

- 1946-1964’lü yıllar arasında doğanları kapsayan bebek patlaması kuşağı, grupla birlikte hareket etme eğilimlerinin yüksek olması, grup bazlı aktivitelerle ilgilenmeyi tercih etmeleri, ekip çalışmasına ve takım toplantılarına önem vermeleri sebebiyle takım kariyer yaklaşımı ile ilişkilendirilmiştir.

- 1965-1979’lu yıllar arasında doğanları kapsayan X kuşağı aynı işte uzun yıllar çalışmaları, iş hayatında sadık olmaları, kanaat duygularının yüksek olması, işlerine sıkı sıkıya bağlı olmaları ve iş değiştirmeyi düşünmemeleri sebebiyle kararlı kariyer yaklaşımı ile ilişkilendirilmiştir.

- 1980-1999’lu yıllar arasında doğanları kapsayan Y kuşağı klasik kariyer yollarını takip etmekten uzak durmaları ve iş değiştirmekten çekinmemeleri sebebiyle sınırsız kariyer yaklaşımı ile ilişkilendirilmektedir. Bir diğer açıdan Y kuşağının işyerinde resmi kıyafetler yerine rahat yaşam tarzını tercih etmesi çalışma koşullarında esnekliğe ihtiyaç duyması, diğer kuşaklara göre esnek zamanlama, kıyafet esnekliği, tatil zamanı gibi iş esnekliğine daha çok gereksinim duyması sebebiyle esnek kariyer yaklaşımı ile ilişkilendirilmiştir.

- 2000’li yıllardan sonra doğanları kapsayan ve henüz iş hayatında yer almayan Z kuşağının çalışma yaşamında öngörülen özellikleri doğrultusunda standart işler yapmaktan sıkılmaları, aynı anda birden fazla konuyla ilgilenebilme becerilerinin yüksek olması sebebiyle spiral kariyer yaklaşımı ile ilişkilendirilmiştir.

Dolayısıyla aynı iş ortamında çalışmak durumunda kalan sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağı üyelerinin farklı kariyer yaklaşımları benimsedikleri görülmüştür. Henüz iş ortamında çok fazla yer almayan Z kuşağı da özellikleri itibarıyla diğer kuşaklardan farklı bir kariyer yaklaşımı tercih etmektedir.

Bu çalışmada üzerinde durulan esas nokta kuşak türleri ile kariyer yaklaşımları arasında olan benzer ilişkileri bulup ilişkinin tespitini incelemektir. Dolayısıyla kurulan ilişki neticesinde kuşakların perspektifine girerek kariyer

yaklaşımları açısından bir değerlendirmeye ulaşılmaktadır. Ancak kuşak ayrımının daha çok Batı ülkeleri (Avrupa ve ABD) için geçerli olduğu ve Türkiye’de bu ayrımın geçerli olmadığına ilişkin çeşitli görüşlerin bulunmasına rağmen araştırmanın sınırlılıkları arasındadır. Ayrıca bu çalışma Kyles (2005)’in kuşak sınıflandırması ve belli başlı kariyer yaklaşımları ile sınırlandırılmıştır. Bu bağlamda işletmeler genç nesli ellerinde tutmak ve önceki neslin tecrübelerinden yararlanma hususunda insan kaynakları politikaları açısından çalışanların kariyer planlarını onların kuşakları ile kariyer yaklaşımlarını dikkate alarak yapmalarının katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Türkiye’de kuşakların özelliklerine ilişkin akademik çalışmaların artmasıyla beraber kuşaklar ve kariyer yaklaşımları arasındaki ilişkinin daha fazla açıklık kazanması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Akın, A. (2005). Takım kariyer modeli ile proje takımlarında kariyer geliştirme, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 25: 1-18.
- Aktaş, K. (2015). Genel anlamda kariyer ve kariyer sorunları, *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri*, 1(1), 26-36.
- Allred, B. B., Snow, C. C. & Miles, R. E. (1996). Characteristics of managerial careers in the 21st century, *The Academy of Management Executive*, 10(4): 17-27.
- Altuntuğ, N., (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1): 203-212.
- Arthur, M. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry, *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Aydın, Ç. G. ve O. BAŞOL (2014). X ve Y Kuşağı: çalışmanın anlamında bir değişme var mı?, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Aralık: 1-15.
- Aytaç, S. (1997), *Çalışma yaşamında kariyer*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Banai, M. & W. Harry (2004). Boundaryless global careers- The international itinerants, *International Studies of Management & Organization*, 34(3): 96-120.
- Baruch, Y. & M. Peiperl (1997). Back to square zero: post-corporate career, organizational dynamics, 25(4): 7-22.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- Becker, K. H. & Haunschild, A. (2003). The impact of boundaryless careers on organizational decision making: An analysis from the perspective of luhmann’s theory of social systems, *International Journal of Human Resource Management*, 713-727.
- Bird, A. (1994). Careers as repositories of knowledge: A new perspective on boundaryless careers, *Journal of Organizational Behavior*, 15: 325-344.
- Brown, M. (2013). *Y kuşağı inovasyon araştırması*, Deloitte Eğitim Vakfı.
- Carson, K. D., P. P. Carson & A. G. Bedeian (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68: 301-320.
- Cerit, U. Ö. (2007). *İşletmelerde kariyer planlaması ve çalışanların mesleki tükenme düzeyi*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

- Cianni, M. & D. Wnuck (1997). Individual growth and team enhancement: moving toward a new model of career development, *The Academy of Management*, 11(1):105-115.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations, *Journal of Management*, 26(3): 435-462
- Currie, G., S. Tempest & K. Starkey (2006). New careers for old? Organizational and individual responses to changing boundaries, *International Journal of Human Resource Management*, 17 (4): 755-774.
- Çalık, T. & F. Ereş (2006). *Kariyer yönetimi tanımlar, kavramlar, ilkeler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çelik, M. (2014). *Hizmet sektöründeki y kuşağı çalışanlarının iş hayatındaki beklentileri istanbul örneği*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Deloitte, (2017). Y kuşağı araştırması, <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2017.html>, 15.06.2017
- Demirbilek, T. (1994). Örgütlerde kariyer danışmanlığı hizmetleri, *DEÜ İİBF Dergisi*, 9(11): 71-85.
- Demirkaya, H., A. Akdemir, E. Karaman & Ö. Atan (2015). Kuşakların yönetim politikası beklentilerinin araştırılması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (1): 186-204.
- Eby, L. T., M. Butts ve A. Lockwood (2003), "Predictors of success in the era of the boundaryless career", *Journal of organizational behavior*, 24, 689-708.
- Effiom, J., D. Fields, A. Lynne ve P. Xiong (2012), Attitudes toward work flexibility across generations, 147-164.
- Erdoğan, N. ve S. Koçer (2009), Televizyon yayıncılığı sektöründe çalışan profesyonellerin kariyerinin sınırsız kariyer kuramı açısından incelenmesi, Uluslararası 7. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 30 Ekim-1 Kasım 2009, Yalova, 1469-1479.
- Erdoğan, N. (2003), Kariyer geliştirme, kuram ve uygulama, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Eryiğit, N. (2007), Örgütsel kariyer planlama sürecinde insan kaynakları yönetiminin etkinliği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Etlican, G. (2012), X ve Y Kuşaklarının online eğitim teknolojilerine karşı tutumlarının karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, İstanbul.
- Families And Work Institute (2002), Generation and gender in the workplace, (Çevrimiçi) <http://familiesandwork.org/site/research/reports/genandgender.pdf>, (Erişim Tarihi: 22.06.2016)
- Glaser, B. G. ve A. L. Strauss (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, adline publishing company, Chicago.
- Gold, M ve J. FRASER (2002), *Managing self-management: successful transitions to portfolio careers, work, employment and society*, 16(4): 579-597.
- Hall, D. T. (2002), *Careers in and out of organizations*, sage publications inc., thousand oaks.

- Hall, D. T. (1997), Special challenges of careers in the 21st century, *Academy of Management Perspectives*, 11(1): 60-61.
- Harley, S., M. Muller-Camen ve A. Collin (2004), From academic communities to managed organisations: the implications for academic careers in UK and German universities, *Journal of Vocational Behavior*, 64: 329-345.
- Higgins, M.C. (2001). "Changing careers: the effects of social context", *Journal of Organizational Behavior* 22: 595-618.
- Howe, N. ve Strauss, W., (2007), "The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve", *Harvard Business Review*, ss.1-13.
- Ilgar, M. Z. ve Ilgar, S. C. (2013), Nitel bir araştırma deseni olarak gömülü teori (temellendirilmiş kuram), *İZU Sosyal Bilimler Dergisi*, 3: 197-247.
- İzmirlioğlu, K. (2008), Konumlandırmada kuşak analizi yardımıyla tüketici algılarının tespiti: Türk otomotiv sektöründe bir uygulama, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Muğla*.
- Kyles, D. (2005), Managing your multigenerational workforce, *Strategic Finance*, 87 (6): 53-55.
- King, Z. (2004), "Career self-management: its nature, causes and consequences", *Journal of Vocational Behavior* 65, 112–133
- KUSAK Kavramı, (2016), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.594bfa21ce7b19.86171281 (30.01.2016).
- Latif, H. ve S. Serbest (2014), Türkiye’de 2000 kuşağı ve 2000 kuşağının iş ve çalışma anlayışı, *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2(2), Sayı 4:132-163.
- Lehto, Y. X., S. Jang, A. Francis ve J. O’leary (2008), Exploring tourism experience sought: a cohort comparison of baby boomers and the silent generation, *Journal of Vacation Marketing*, 14: 237-252.
- Levickaite, R. (2010), Generations x y z: how social networks form the concept of the world without borders the case of Lithuania, *LIMES*, 3(2): 170-183.
- Mallon, M. (1999), Going "portfolio": making sense of changing careers, *Career Development International*, 4(7): 358-370.
- Mathis, R. L. ve J.H. Jackson (1994), *Personnel/Human Resource Management*. 6th edit., West Pub Camp., New York.
- Mayrhofer, W., M. Meyer, A. Iellatchitch ve M. Schiffinger (2004), Careers and human resource management- a European perspective, *Human Resource Management Review*, 14 (4): 473-498.
- Mccrindle, M., (2011), "An Excerpt From The ABC of XYZ: Understanding the global generations beyond z: meet generation alpha", UNSW Press, ss.198-212.
- Mengi, Z. (2009), BB, x, y ve z kuşakları birbirinden çok farklı, *Hürriyet İK*, 11 Ekim 2009, 14.
- Mengi, Z. (2012), "Z kuşağı geliyor", <http://www.zeynepmengi.com/2012/06/z-kusagi-geliyor/>, (30.01.2016).
- Miner, A. S. ve D. F. Robinson (1994), Organizational and population level learning as engines for career transitions, *Journal Of Organizational Behavior*, 15: 345-364.
- Morton, L. P. (2002), Targeting generation y. (Segmenting Publics), *Public Relations Quarterly*, 47 (2): 46.

- Olson, P. ve H. Brescher (2011) The power of 4 the four generations: who they are, http://www.vertexsolutionsgrp.com/sites/default/files/docs/whitepapers/The%20Four%20Generations%202011-03_2.pdf (Erişim Tarihi: 22.06.2016)
- Onay, M. ve Z. Vezneli (2012), Sınırsız ve çok yönlü kariyer: akademisyenlerin kariyer yaşamı, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 4(1):193-202.
- Özden, M. C. (2005), Kariyerimi baştan yarat!. İnsan kaynaklarında yeni eğilimler, Hayat Yayınları, İstanbul (s. 159-175), <http://www.mcozden.com/is-hukuku-ozluk-isleri/104-kariyer-yonetimi/201-kariyerimi-bastan-yarat> (Erişim Tarihi: 08.06.2016)
- Özdemir, Y. (2013), Marmara bölgesi'ndeki işletmelerin ik yöneticilerinin kariyer anlayışındaki değişime yönelik değerlendirmeleri, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22(1): 257-274.
- Pilavcı, D. (2007), Bilgi çağında değişen kariyer anlayışı ve üniversite öğrencilerinin kariyer tercihlerini etkileyen faktörler üzerine bir uygulama, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Reisenwitz, T. ve Iyer, R. (2009), "Differences in Generation X and Y: Implications For The Organization and Marketers", Marketing Management Journal, Cilt.19, Sayı.2, (91-103).
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan kaynakları yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Saxena, P ve R. Jan (2012), Managing Career Aspirations of generation y at work place, International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering, 2(7):114-118.
- Seçkin, F. S. (2000), "Türkiye'nin kuşak profili", Capital Dergisi, Sayı.12, (100-106).
- Seibert, S. E., M. L. Kraimer ve J. M. Crant (2001), "What Do proactive people do? a longitudinal model unking proactive personality and career success", Personnel Psychology, 54: 845-874
- Senbir, H. (2004), Z son insan mı?, O Kitaplar, İstanbul.
- Sullivan, S. E. (1999), The changing nature of careers: a review and research agenda, journal of management , 25(3):457-484.
- Şimşek, M. Ş. ve H. S. ÖGE (2011), İnsan Kaynakları yönetimi, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- Şimşek, M. Ş., A. Çelik, T. Akgemci ve A. Soysal (2004), Kariyer yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tarhan, U. (2009), "İşyerinde 3 Kuşak Çatışıyor", <http://www.yenibiris.com/HurriyetIK/Oku.aspx?ArticleID=6730>, (15.02.2016).
- Templer, A. J. ve T. F. Cawsey (1999), Rethinking career development in an era of portfolio careers, Career Development International, 4(2): 70-76.
- Tolbize, A. (2008), Generational differences in the workplace, Research and Training Center on Community Living, 1-21, http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf, (Erişim tarihi: 22.06.2016).
- Toruntay, H. (2011), Takım Rollerini çalışması: x ve y kuşağı üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tremblay, M., T. Wils, ve C. Proulx (2002), Determinants of career path preferences among canadian engineers, Journal of Engineering and Technology

- Management Jet-M, 19: 1-23.
- Twenge, J. M. (2009), Ben Nesli, Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- Twenge, J. M. ve S. M. CAMPBELL (2008), Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace, *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8): 862-877.
- Uz, O. (2013), “Eyvah y kuşağı!”, *İndigo Dergisi*, Sayı.95, <http://indigodergisi.com/2013/08/eyvah-y-kusagi/>, (10.01.2016).
- Yeni Makale, (2009), Yeni kariyer yaklaşımları, <http://www.yenimakale.com/yeni-kariyer-yaklasimlari.html> (Erişim Tarihi:08.06.2016).
- Yiğit, Z. (2010), X ve Y kuşaklarının örgütsel tutumlar açısından incelenmesi ve bir örnek olay, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Yüzbaşıoğlu, S. (2012), Kuşaklar x,y,z diye ayrıştı pazarlamacıların kafası karıştı, (13.04.2012), <http://www.dunya.com/ozel-dosyalar/isim-iletisim/kusaklar-x-y-z-diye-ayristi-pazarlamacilarin-kafasi-kari-151507h.htm> (Erişim tarihi: 01.06.2016).
- Zemke, R. (2001). Here come the millenials, *Training*. 38(7): 44-49.