

## X VE Y KUŞAĞI BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARIN KARIYER TATMİNLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Geliş Tarihi : 14.03.2021

Dr. İbrahim RENÇBER<sup>1</sup>

Kabul Tarihi : 14.06.2021

Doç. Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ<sup>2</sup>

Makale Türü : Araştırma Makalesi

### Özet

Bireyin kariyer hedeflerine ulaşip ulaşmadığını gösteren kariyer tatmini, farklı disiplinler tarafından sıklıkla araştırmalara konu olmuştur. Kavramın öncülleri ve ardıları ile ilgili çok fazla çalışma yapılmasına rağmen kuşaklar bakımından yeterince incelenmediği görülmüştür. Günümüzde örgüt hayatın büyük bölümünü oluşturan X ve Y kuşağının bir arada çalıştığı düşünüldüğünde kuşaklara yönelik ayırt edici kariyer uygulamalarının geliştirilebilmesi için bu konu daha fazla araştırma yapılması gerektiği düşünülmektedir. Buradan hareketle yapılan araştırmanın amacı, kariyer tatmininin X ve Y kuşaklarına göre farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın örneklemini İzmir ilinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerden kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 320 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında anket yöntemiyle toplanan verilerin analizi için bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır. Çalışmanın bulguları, X ve Y kuşağı bireylerin kariyer tatmin düzeylerinin ortanın biraz üstünde olduğunu göstermektedir. Ayrıca bireylerin kariyer tatminlerinin X ve Y kuşaklarına göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer Tatmini, Kuşaklar, X Kuşağı, Y Kuşağı.

**JEL Kodları:** O15, D23.

## A COMPARISON BETWEEN CAREER SATISFACTIONS OF GENERATIONS X AND Y

### Abstract

Career satisfaction, which shows whether the individual has achieved his career goals, has frequently been the subject of research by different disciplines. Although a lot of studies have been done on the antecedents and consequences of the concept, it has been seen that it has not been adequately examined in terms of generations. Considering that generations X and Y work together, which constitute a large part of organizational life today, it is thought that more research should be done on this subject to develop distinctive career applications for generations. Based on this, the study aims to determine whether career satisfaction differs according to generations X and Y. 320 white-collar workers selected from private sector companies operating in İzmir by convenience sampling method constitute the research sample. The data was collected by the survey method and used the independent sample t-test to test the proposed hypothesis. The findings show that the career satisfaction levels of individuals in the X and Y generation are slightly above the mean. Also, it was found that the career satisfaction of individuals did not differ according to the X and Y generations.

**Keywords:** Career Satisfaction, Generations, Generation X, Generation Y.

**JEL Codes:** O15, D23.

<sup>1</sup> ibrahimrencber35@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0415-9866

<sup>2</sup> Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü. dpasaoglu@anadolu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4526-7852

## 1. GİRİŞ

Örgütlere ait stratejilerin, ürünlerin ve hizmetlerin benzeştiği bir dünyada insan faktörü en önemli rekabet avantajı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu noktada, kuşaksal farklılıkları anlamak, bazı örgütsel tutum ve davranışların analizinde ve anlamlandırılmasında yol gösterici olmaktadır. Kuşaklar sosyoloji, tarih ve sosyal psikoloji gibi alanlarda toplumsal dönüşümü ve bireyin rolünü anlamak amacıyla yapılan çalışmalara sıklıkla konu olmaktadır (Pilcher, 1994, s. 494). Kavram, örgüt içinde farklı değer, tutum ve davranışlara sahip bireyleri anlamak, bu bireylerin uyum içerisinde çalışarak örgütsel etkinlik ve verimliliği artırmak ve kurumsal bir kimlik yaratmak için kullanılabilir önemli bir araçtır. Kuşaklar arasındaki farklılıkları anlayan örgütler, kuşaksal çatışmalardan örgütsel kariyer yönetimine kadar çeşitli konularda verilen uğraşları ortadan kaldırarak örgütsel başarının artmasına katkıda bulunmaktadır (Kuran, 2019, s. 18).

Kariyer tatmini insan kaynakları yönetimi (İKY), örgütsel davranış ve popüler yazında ilgi gösterilen konulardan biri olmaya devam etmektedir. Bu ilgi kavramın bireyin örgütteki davranışlarının çeşitli yönleri ile ilişkili olmasından kaynaklanmaktadır. Bireyin kariyerine yönelik beklentilerin gerçekleşme durumunu gösteren kariyer tatmini, sadece bireyleri değil örgütleri de yakından ilgilendirmektedir. Çünkü kariyer tatmininin performans, vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini gibi örgütsel tutum ve davranışlar ile ilişkili olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Karatepe, 2012; Laschinger, 2012; Rençber, 2019).

Yazında bireylerin kariyer tatminlerinin anlaşılmasına yönelik olarak kavramın öncüllerini ve ardıllarını inceleyen çalışmaların (Ng vd., 2005; Lounsbury, 2004; Lounsbury 2006; Karatepe, 2012; Rençber, 2019) yer almasına karşın kavramı kuşaklar açısından inceleyen yeterince çalışma bulunmamaktadır (Kanbur ve Şen, 2017). Günümüzde örgüt hayatın büyük bölümünü oluşturan X ve Y kuşağının bir arada çalıştığı düşünüldüğünde kuşaklara yönelik ayırt edici uygulamaların geliştirilebilmesi için bu konu daha fazla araştırma yapılması gerektiği düşünülmektedir. Yazındaki bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlamak amacıyla bu çalışmada kariyer tatmininin kuşaklara göre farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu maksatla ilk olarak kuramsal çerçeve üzerinde durularak kuşak ve kariyer tatmini kavramları, tarihsel gelişim süreci, teorik temelleri ve X ve Y kuşağı genel özellikleri üzerinde durulmuştur. Sonra kuşaklar ile kariyer tatmini arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Kariyer tatmininin kuşaklar açısından incelenmesi kavramın daha iyi anlaşılmasına yönelik çalışmalara farklı bir bakış açısı sunmaktadır. Kuşaksal sınıflandırmayı esas alan bu çalışmanın araştırmacılara, uygulayıcılara ve yöneticilere faydalı olabileceği değerlendirilmektedir.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Kuşaklar, bireyleri ve grupları anlamak adına sıklıkla başvurulan yöntemlerden birisidir. Bu yöntemde yapılan kuşaksal bir sınıflandırma ve belirlenen ortak özellikler vasıtasıyla toplumsal değişim sürecinde bireylerin değerlerine, tutumlarına ve davranışlarına yönelik genel bir çerçeve sunulmaktadır.

Kavramın köklerinin antik toplumlara kadar uzandığı ve eski Yunan metinlerinde kuşaklara atıflarda bulunduğu ifade edilmiştir (Pilcher, 1994, s. 481). 14'üncü yüzyılda sosyolojinin kurucusu olarak kabul edilen İbni Haldun, insan topluluklarının da insan organizması gibi canlı birer yapı olduğunu, birbirini takip edecek şekilde doğup, büyüyüp, öldüğünü ortaya koymuştur. Bu teori daha sonra Auguste Comte, Emile Durkheim ve Vico gibi pek çok Batılı araştırmacıya ilham kaynağı olmuştur (Aydın, 2015).

Tarihsel süreçte kuşak kavramının doğasına yönelik farklı yaklaşımlar olması beraberinde tartışmaları getirmiştir. Bu alandaki tartışmalarda dönüm noktası olan ve sonraki araştırmalara yön veren Mannheim (1952), kavramı, sosyo-tarihsel bağlamlar içinde değerlendirmiştir. Mannheim'e göre aynı doğum yılını paylaşanlar, toplumsal sürecin tarihsel boyutunda ortak bir konuma sahip olmaktadır. Ancak, bireylerin aynı olayları deneyimlemesi gerektiğinden, aynı zamanda doğması yeterli olmamaktadır. Sosyal bir birim olarak bireyler, farklı yorumlamasına rağmen olaylar örüntüsüne girerler ve ortak deneyimleriyle şekillenen bir kimlik oluştururlar (Ng vd., 2018, s. 1).

Amerika tarihini inceleyen Strauss ve Howe (1991), her kuşağın tarihte ortak bir konumu paylaştığını, belirli olaylarla şekillenen inanç ve davranışlara sahip olduğunu ifade etmektedirler. Yazarlar kuşakların ortalama yirmi yıllık dört kuşaksal bir döngü olduğunu öne sürmektedirler. Bu döngüde kuşaklar arketiplerine, kişilik özelliklerine ve sosyal olaylara karşı tutumlarına göre sınıflandırılmaktadır (Tablo 1). Aynı kuşaksal dönemlere denk gelen bireylerin benzer duygu, tutum ve davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Kuşaklar arası geçiş sosyal yaşamdaki gelişmeler veya bu gelişmelere verilen tepkiler tarafından belirlenmektedir. Diğer bir deyişle, tarih kuşakları, kuşaklarda tarihi şekillendirmektedir (Kuran, 2019, s. 22).

Tablo 1: Kuşak döngüsü

Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Y Kuşağı
Döngü	Yükseliş	Uyanış	Çözülme	Kriz
Arketip	Peygamber	Göçebe	Kahraman	Sanatkâr
Kişilik	İdealist	Tepkili	Medeni	Uyumlu
Tutum	Baskın	Çekinik	Baskın	Çekinik

**Kaynak:** Kuran, 2019, s. 24'ten uyarlanmıştır.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında kuşak, yaklaşık olarak aynı yaşta olan, yaşamsal dönemlerinde aynı önemli olayları yaşamış ve bunlardan etkilenmiş insanlar grubu olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmada kuşak kavramı kohort çerçevesinde ele alınmıştır. Kohort kavramı, benzer olayları benzer zaman dilimlerinde deneyimleyen bir grubu ifade etmektedir (Pilcher, 1994, s. 483). Söz konusu grubun üyeleri aynı tarihsel ve sosyal olaylardan etkilendiğinden benzer özelliklere sahip olacakları ileri sürülmektedir. Bu yaklaşımda, aynı kohortun üyelerine ait inançların, duyguların, değerlerin ve eylemlerin benzediği ve diğer kohort üyelerinden ayrıldığı kabul edilmektedir (Ng vd., 2018, s. 2).

Kuşak çalışmalarında bazı hususlarda tartışmaların bulunduğu ifade edilmiştir. Bu hususlardan ilki, kuşaklar arasındaki farkların deneyimden mi yoksa yaştan mı kaynaklandığıdır. Yani bireylerin değer, tutum ve davranışlarındaki değişimde sosyal faktörlerin mi yoksa biyolojik faktörlerin mi etkili olduğudur. Mannheim, kuşakların en temel seviyede biyolojik bir dayanağa sahip olduğunu belirtmekte fakat bunun bir olgunun yalnızca o dayanaktan şekillenip kavranabileceği anlamına gelmediğini ifade etmektedir. Ona göre insanlar arasındaki sosyal etkileşimin varlığı olmasaydı kuşak yalnızca doğum, yaşlanma ve ölümden ibaret bir olgu olarak belirlenecek ve sosyal bir konumu ifade etmeyecektir (Pilcher, 1994, s. 484-485).

Diğer bir husus ise bağlam konusunda yaşanmaktadır. Her kuşağın üyelerinin iş değerleri, tutum ve davranışları bulunduğu ülkenin tarihsel, sosyal, kültürel ve sanatsal gelişmelerden etkilenmektedir (Rani ve Samuel, 2016, s. 1698). Farklı coğrafya ve kültürel bağlamlarda yer alan bireylerin belirli dönemlerde benzer olaylardan etkilenseler bile aynı

şekilde etkilenmeyebileceği ifade edilmektedir (Alwin ve McCammon, 2007, s. 226). Diğer yandan kuşak kavramı ile ilgili çoğu çalışmanın Batı kültüründe yapılmış olması, kuşaksal ayırım ve özellikler konusunun ulusal bağlama uygunluğunu tartışmalı hale getirebilmektedir (Usmani vd., 2019, s. 54).

Diğer bir görüş ayrılığı kuşaksal dönemlerin başlangıç ve bitiş yıllarına konusunda yaşanmaktadır. Kuşaklararası ayırım konusunda sınırların net olmadığı ileri sürülmektedir. Dolayısıyla bir dönemin başlangıcında doğan bireylerin, kendilerinden bir yıl önce doğmuş bireylerden farklı tutum ve davranışlar beklenemeyeceği belirtilmektedir (Rani ve Samuel, 2016, s. 1697). Türkiye bağlamında yapılan çalışmalarda ise kuşakların başlangıç ve bitiş tarihleri hakkında genel olarak fikir birliği bulunmaktadır. Buna sınıflandırmaya göre;

- 1925-1945 yılları arası doğumlu olanlar Sessiz Kuşak,
- 1946-1964 yılları arası doğumlu olanlar Bebek Patlaması Kuşağı,
- 1965-1979 yılları arası doğumlu olanlar X Kuşağı,
- 1980-1999 yılları arası doğumlu olanlar Y Kuşağı,
- 2000 yılı ve sonrası doğumlu olanlar Z Kuşağı olarak adlandırılmaktadır (Kuran, 2019, s. 36).

Toplumsal yapıyı oluşturan bireylerin davranışları ve ilişkileri belirli değerler ve normlar tarafından düzenlenmektedir. Bu değerler ve normlar zaman geçtikçe sosyal, ekonomik, siyasal ve teknolojik faktörlerin etkisiyle değişim göstermektedir. Dolayısıyla bu durum mevcut değer ve normların etkisini kaybederek yeni değer ve normların benimsemesine neden olmaktadır (YAZICI, 2013, s. 1490). Farklı zaman dilimlerinde büyüyen insanların farklı inanç ve değerlere sahip oldukları ve bunun da örgüt içerisindeki beklenti, tutum ve davranışlarını etkilediğinden hareketle X ve Y kuşağı bireylerin kariyerlerine yönelik karar ve beklentilerinin farklı olması beklenebilmektedir. Söz konusu kuşaklara ait bireylerin kişilik özellikleri, tutumları ve eğilimleri aşağıda açıklanmıştır. Fakat bazı bireyler aynı zamansal konumu paylaşsalar da o kuşağa ait özellikleri taşıyamayabilmektedir (Alwin ve McCammon, 2007, s. 231).

### **2.1. X Kuşağı**

1970 ve 1980'lerin ekonomik ve sosyal istikrarsızlığı içinde büyüyen X kuşağı bireyselci ve şüpheli karaktere sahiptir. Böyle bir ortamda her iki ebeveyninin işgücüne katılması ve artan boşanmaların etkisiyle küçük yaşta tek başına ayakta kalmayı, kendine güvenmeyi ve güçlü teknik beceriler edinmeyi öğrenmiştir (Lissitsa ve Kol, 2016, s. 305). Ebeveynlerinden yeterince ilgi göremeyen bu kuşak, kişisel değerlerini işle ilgili değerlerden üstün tutarak iş hayatı ile özel yaşamı arasında bir denge kurmaya özen göstermektedir (Prawitasari, 2018, s. 16).

Bu kuşağın üyeleri örgüt içerisinde gayri resmiliği sevdiği gibi örgütsel düzenlemelere saygılıdır, otoriteden etkilenmez fakat karşı da değillerdir. Yaptıkları işlerde doğru miktarda denetim veya yeterli özerklik varsa kendi çalışma yöntemleriyle zorlu görevleri rahatlıkla tamamlarlar. Kaçınılmaz bir şekilde teknolojiyi öğrenmeye ve kullanmaya başlamışlardır. İş yaşamında ilginç işlerin, esnek çalışmanın ve hiyerarşik terfi fırsatlarının bulunması işten ayrılma niyetlerini düşürür örgüte sadakat duygularını ve motivasyonlarını ise yükseltir (Angelina, 2011, s. 250-251; Prawitasari, 2018, s. 16; Usmani vd., 2019, s. 55-56).

### **2.2. Y Kuşağı**

Y kuşağı X kuşağına nazaran daha iyi ekonomik şartlarda, modern teknolojiler ile donatılmış küreselleşen bir çevrede büyümüşlerdir. Y kuşağı bireylerinin yaşamlarının büyük

bölümünde onları destekleyen ve yol gösteren ebeveynleri veya rol modelleri olduğundan, alacakları kararlarda onların görüşlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Y kuşağı üyelerinin iş ve aile yaşantısı konusunda X kuşağı gibi bir denge aradığı görülmektedir (Lissitsa ve Kol, 2016, s. 305-306; Rani ve Samuel, 2016, s. 1701).

Y kuşağı dijital teknolojileri hızlı ve kolay bir şekilde kullanarak çoklu görevleri etkinlikle yerine getirebilir. Teknolojiyi çok iyi kullanabildiğinden dolayı bilgiye hemen ulaşabilen, yüz yüze etkileşim yerine sosyal medya aracılığıyla iletişim kuran bir kuşaktır. Y kuşağı esnek ve eğlenceli bir iş ortamında takım halinde çalışmayı tercih etmektedir. Bu kuşağın üyeleri yöneticiler tarafından desteklendiğinde örgütsel faaliyetler ilgili görüşlerini dile getirmeye ve sorumluluk alarak katkıda bulunmaya çalışırlar. Örgüt içinde iyimser, eşitlikçi ve iş birliğine önem vermekte, ayrıca yaş, cinsiyet ve etnik kimlik yönlerden çeşitliliği kabul etmektedirler. Üniversiteden hemen sonra iş bulabileceğini düşünen Y kuşağı iş hayatının başından itibaren beceri gelişimine önem vererek çeşitli kariyer yollarını aramaya başlamaktadır (Angelina, 2011, s. 250-251; Prawitasari, 2018, s. 16-17; Usmani vd., 2019, s. 56).

### **2.3. Kariyer Tatmini**

Kariyer kavramı gelişim sürecinde psikoloji, sosyoloji, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi gibi farklı disiplinler tarafından ele alınmıştır. Söz konusu disiplinlerin kariyer kavramına farklı perspektiften yaklaşımları kavram hakkında yapılan tanımların çeşitlenmesine neden olmuştur. Kapsamlı bir tanımda kariyer, “bireyin yaşamı boyunca işle ilgili deneyimlerle ve faaliyetlerle ilişkili bireysel olarak algılanan tutum ve davranış dizisi” olarak ifade edilmiştir (Hall, 2002, s. 11). Buradan hareketle kariyer tatmini, bireyin işi ile ilgili tecrübelerine yönelik algıladığı tutum ve davranışlardan duyulan memnuniyet olarak belirtilebilir. Lounsbury vd. (2008, s. 3) kariyer tatminini, bireyin kariyerinden bir bütün olarak aldığı memnuniyet duygusu olarak tanımlamışlardır. Kariyer memnuniyeti bir çalışanın kariyerine olan duyuşsal tepkisidir ve bir meslekteki kariyerinden duyduğu tatmin duygusudur (Sharbaugh, 2009, s. 10). Kariyer tatmini, genellikle kariyerle ilgili başarıları veya kişisel doyumu temsil eden bir sonuç değişkeni olarak kabul edilmektedir (Lounsbury, 2006, s. 143).

Tarihsel süreçte kariyer tatmini konusundaki ilk çalışmalar kavramın nesnel yönüne odaklanmıştır. Bu yaklaşımda kariyer tatmini, bir örgütte ya da bir meslekte ilerlemeden, sahip olunan makam, statü ve gelirden duyulan memnuniyeti ifade etmektedir. Ancak gün geçtikçe mesleki kariyerinde hiyerarşik olarak belirli bir statü ve gelire ulaşmış bireylerin bireysel ve sosyal olarak kariyerlerine yabancılaşabildikleri anlaşılmıştır (Heslin, 2005, s. 116; Shockley vd., 2016, s. 128). Böylece kariyer tatmini konusunda odak noktası nesnel ölçütlerden içsel algılara yönelmiştir. Öznel yaklaşım, bireyin iş hayatında edindiği tecrübelerle yönelik algısal değerlendirmelerini anlamaya çalışmaktadır (Hall, 2002, s. 9). Günümüzde kariyer tatmininin hem öznel hem de nesnel yönlerinin birlikte değerlendirilmesinin kavramın daha iyi anlaşılmasını sağladığı ifade edilmektedir (Abele vd., 2011, s. 197). Hatta kariyer tatmininin çok boyutlu bir yapı olduğunu belirtilerek istihdam koşulları, sektör, kariyer evresi, kişilik özellikleri, kültür, yaşam kalitesi gibi örgüt içi ve dışı diğer dinamiklerin de bireyin kariyeri hakkındaki algısını etkileyebileceği ifade edilmiştir (Shockley vd., 2016, s. 130).

Bireylerin kariyer hedeflerine ne derece ulaştıklarını gösteren kariyer tatmini hem bireyleri hem de örgütleri yakından ilgilendirmektedir. Çünkü kariyer tatmini sağlayan bireyler örgütün başarısına katkı sağlamaktadırlar. Örgütlerde uygulanan kariyer yönetimi faaliyetleri ile çalışanlarının niteliklerinin artırılarak mevcut ve gelecekteki kadrolara bu nitelikli çalışanların yerleştirilmesi, günümüz rekabet ortamında örgütün etkinlik, verimlilik

ve kalite artışının sağlanmasına katkı sağlamaktadır. Kariyer tatminini anlamaya yönelik yapılan bir meta analiz çalışmasında, insan sermayesi, örgütsel destek, sosyo-demografik ve bireysel farklılıklar olmak üzere dört ana başlık altında çeşitli değişkenlerin kariyer tatmininin belirleyicisi olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışma sonucunda kariyer tatmininin çalışma saatleri, sosyal ve politik sermaye, lider desteği, eğitim ve beceri geliştirme fırsatları, medeni durum, ırk ve kişilik gibi birçok değişkenle ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Ng vd., 2005). Diğer yandan Lounsbury (2006) çalışmasında kariyer tatmininin ilişkili olduğu birtakım değişkenleri kişisel ve zihinsel yetenek faktörleri, iş özellikleri, örgütsel özellikler ve kariyer özellikleri başlıkları altında bir araya toplamıştır. Kişisel ve zihinsel yetenek faktörleri kapsamında beş faktör kişilik özellikleri ve girişkenlik, işkoliklik, proaktiflik değişkenlerinin kariyer tatmini ile ilişkili olduğunu ifade etmiştir. İş ile ilgili özellikler kapsamında iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranının kariyer tatmini ile güçlü ilişkisi bulunduğu belirtilmiştir. Örgütsel özellikler kapsamında hizmet süresi, görev pozisyonu, örgütsel destek, cesaretlendirme, sosyal ağlar gibi değişkenlerin kariyer tatmininin belirleyicisi olduğu aktarılmıştır. Son olarak kariyer özellikleri kapsamında kariyer yolları, amaç ve beklentilerin karşılanması, kariyer geliştirme fırsatları, ücret ve terfi imkânlarının kariyer tatmini ile ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Kariyer hedeflerine ulaşan bireylerin duygusal bağlılıkları -ki örgütler tarafından en arzu edilen bağlılık türü- daha kuvvetli olmaktadır. Söz konusu bireyler diğer örgüt üyelerine yardımcı olma, ortaya çıkabilecek problemleri önleme ve mevcut iş yükünden şikâyet etmeden faaliyetlerini sürdürme eğiliminde olmaktadır. Ayrıca bu bireylerin, kötü şartlarda olumlu tutum ve davranışları daha fazla sergiledikleri ifade edilmektedir (Rençber, 2019). Kariyer tatminsizliği bireylerin motivasyonlarını azaltmakta, devamsızlığı ve işten ayrılma niyetini ise arttırmaktadır (Cascio, 1995). Bireylerin kariyerlerinden ücret, terfi, eğitim ve geliştirme yönünden daha memnun olmaları daha kaliteli ve verimli performans göstermelerine neden olmaktadır (Karatepe, 2012). Kariyer tatmini aynı zamanda bireylerin genel yaşam tatminini etkilemesi bakımından önemlidir. Kariyer tatmini sağlamış bireylerin kişisel mutluluğu, iyi oluş hali ve yaşam kalitesi artış göstermektedir (Lounsbury, 2004, s. 402).

## **2. KUŞAKLAR İLE KARIYER TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Teknolojide, işin niteliğinde, insan kaynağının vafında, örgütsel, sosyal ve toplumsal hayatta meydana gelen dönüşümler kariyerin doğasını da etkilemiştir. Tarihsel süreçte geleneksel kariyer anlayışı yerine sınırsız kariyer, çok yönlü kariyer, şirket ötesi kariyer, portföy kariyer ve kaleydoskop kariyer gibi modern kariyer anlayışları ön plana çıkmıştır. Modern kariyer anlayışı, geleneksel yaklaşımın yaptığı gibi, kariyeri hiyerarşik olarak dikey ilerlemeyle, sadece bazı mesleklerle ya da tek bir örgütle sınırlamamaktadır (Shockley vd., 2016, s. 128). Bunun yerine kariyeri, yönetimine bireyin de dâhil olduğu, birey için anlam ifade eden, öğrenmeye açık ve psikolojik olarak tatmin eden bir süreç olarak görmektedir. Bu süreç, hiyerarşik basamaklarda tırmanma beklentisi yerine daha çok bilgi ve beceriye dayalı birçok alanda uzmanlaşarak kariyer yollarının oluşturulmasına dayanmaktadır (Aytaç, 2005, s. 10).

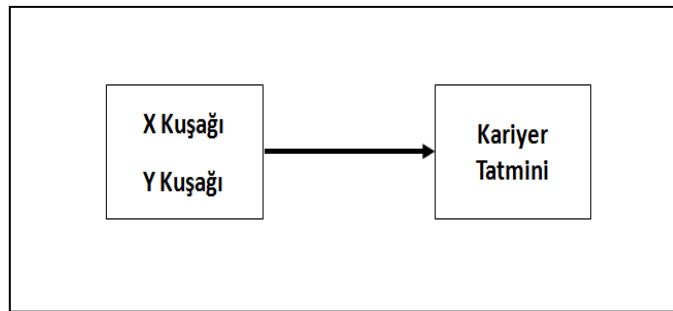
Belirli dönemlerde meydana gelen gelişmeler, o kuşağın üyelerinin değerleri, beklentileri ve tercihlerinin farklılaşmasına neden olmuştur (Prawitasari, 2018, s. 15). Dolayısıyla söz konusu dönüşüm kuşakların kariyerlerine yönelik bakış açılarını da değiştirmiştir. Kuramsal açıdan sosyal bilişsel kariyer teorisi (Lent vd., 1994), her kuşağın belirli öz-yeterlilik inançlarına sahip olduğunu öne sürmektedir. Dolayısıyla dönem farklılıkları nedeniyle kuşaklararası benimsenen değerler farklı kişisel tutumlara ve dolayısıyla farklı kariyer seçimlerine neden olmaktadır. 1980'li yıllarda personel yönetiminden İKY'ye geçiş beraberinde kariyer yönetimi uygulamasını getirmiştir. Bu

kapsamda uygulanan örgütsel kariyer yönetimi, bireyin kariyer planını yaparak bazı kararları almaktadır. Bu süreçte X kuşağı kariyer planlama ve geliştirme konusunda işverenlere güvenerek sabırla aynı örgütte kariyer yollarını takip etmiştir. Y kuşağı ise bu konuda daha aktif bir rol üstlenmiş, öğrenme ve gelişime önem vererek çeşitli eğitim programları ve projeler ile alternatif kariyer yolları aramıştır. Beklentilerinin karşılanmaması veya daha iyi fırsatların oluşması durumunda ise örgüt değiştirmekten çekinmemiştir (Prawitasari, 2018, s. 19; Usmani vd., 2019, s. 53).

Kariyer tatminini kuşaksal açıdan inceleyen araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Ng vd. (2018) 3000'den fazla Kanadalı üzerinde yaptıkları araştırmada çeşitli kuşaklara mensup bireylerin kariyerlerine yönelik tutum, deneyim ve sonuçlarını incelemiştir. Araştırma sonuçları, Y kuşağı bireylerin kariyer tatminlerinin X kuşağı bireylerine nazaran daha düşük olduğunu göstermiştir. Diğer yandan Dries vd. (2008) dört kuşağın kariyer başarılarını inceledikleri araştırmada, kariyer tatmininin kariyer başarısını değerlendirmek için kullanılan en önemli kıstas olduğunu ve kuşaklar arasında kariyer tatmini açısından önemli bir farklılığın olmadığını tespit etmişlerdir. Kanbur ve Şen (2017) ise Kastamonu'da faaliyet gösteren kamu ve özel kurumlardaki 401 çalışanın kariyer tatminlerini kuşaklar açısından karşılaştırmışlardır. Buna göre, bireylerin kariyer tatminlerinin X ve Y kuşağına göre farklılaşmadığı ortaya konulmuştur. Demirdelen ve Ulama (2013) tarafından Antalya'daki 5 yıldızlı otellerdeki 220 yöneticinin üzerinde yapılan çalışmada ise, yaş ile kariyer tatmininin alt boyutlarından yeni beceriler edinme boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Söz konusu araştırma sonuçlarının ışığında, kuramsal açıdan farklı zaman dilimlerinde büyüyen insanların farklı inanç ve değerlere sahip oldukları ve örgüt içerisinde farklı beklenti, tutum ve davranışlarda bulunabileceğinden hareketle, X kuşağı ile Y kuşağı üyelerinin kariyer tatminleri arasında farklılığın olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Örgütün etkinlik verimliliğine katkı sağlayan birçok değişkenle olan ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda kariyer tatmininin kuşaksal açıdan incelenmesi kavramın daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Diğer yandan yöneticiler tarafından kuşaksal farklılıklara yönelik kariyer uygulamalarının geliştirilmesi, kuşakların kariyer beklentilerinin sağlanmasına katkı sağlayacaktır. Sonuç olarak söz konusu değerlendirmeler doğrultusunda aşağıdaki hipotez test edilmek üzere ileri sürülmüştür:

*Hipotez: Bireylerin kariyer tatminleri kuşaklara (X, Y) göre farklılık göstermektedir.*



Şekil 1: Araştırma modeli

### 3. YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı, beyaz yakalı çalışanların kariyer tatminlerinin X ve Y kuşaklarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya koymaktır. Bu amaçla nicel bir araştırma tasarımı benimsenmiştir. Bu çalışma, bireylerin incelenen zamandaki kariyer tatminlerini ortaya koyduğu için kesitsel bir araştırmadır.

### **3.1. Evren-Örneklem**

Araştırmanın örneklemini, İzmir ilinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerdeki 320 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında yapılan analizlerde temel alınan kuşaklar, Kuran (2019) tarafından yapılan sınıflandırma esas alınarak 1965-1979 yılları arası doğumlu olanlar (39-53 yaş) X kuşağı, 1980-1999 yılları arası doğumlu olanlar (19-38 yaş) ise Y kuşağı olarak belirlenmiştir. Buna göre, çalışanların 109'u (%34,1) X kuşağı iken 211'i (%65,9) Y kuşağıdır. Araştırma kapsamında veriler toplanırken kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu süreçte işletmelerin bünyelerinde kariyer yönetimi uygulamalarına yer vermesine hassasiyet gösterilmiştir.

### **3.2. Veri Toplama Aracı**

Araştırmaya ait veriler için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formları işletmelerin ilgili bölüme teslim edilerek bir süre sonra geri toplanmıştır. Araştırmada kullanılan kariyer tatmini ölçeği Greenhaus vd. (1990) tarafından geliştirilmiş olup, Avcı ve Turunç (2012) Türkçeye geçerlemesini yapmıştır. Ölçek tek boyutta beş ifadeden oluşmaktadır. Anket formunun cevaplandırılmasında Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

## **4. BULGULAR**

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri Tablo 2'de gösterilmiş olup erkek katılımcıların oranı %58,8 iken, kadın katılımcıların oranı %41,2'dir. Katılımcıların %61,3'ü evli, %37,5'i bekâr bireylerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaklaşık %66'sı 29-38 yaş aralığında iken, %34'ü 39-53 yaş aralığındadır. Eğitim düzeyi açısından bireylerin %19,1'i lise, %14,4'ü önlisans, %52,2'si lisans, %13,1'i lisansüstü mezundur. Katılımcıların %40,3'ü yönetici pozisyonundayken %57,5'i yönetici olmayan pozisyondaydır. Son olarak işletmedeki hizmet süresi 0-10 yıl arasında olanlar %67,8, 11-20 yıl arasında olanlar %25,3, 21-27 yıl arasında olanlar %4,7 ve 28-35 yıl arasında olanlar ise %1,6 oranındadır.

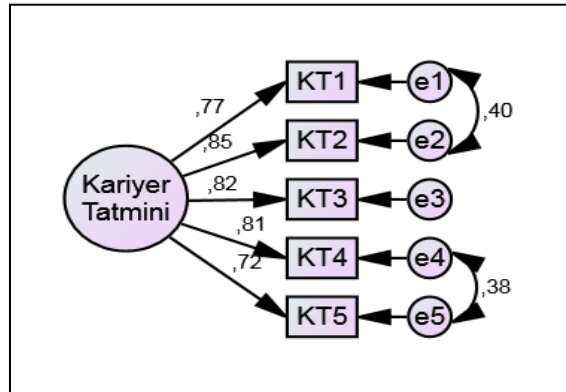


Tablo 2: Demografik özellikler

Değişkenler	Düzy	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	132	41,2
	Erkek	188	58,8
Medeni Durum	Evli	196	61,3
	Bekâr	120	37,5
	Belirtilmemiş	4	1,2
Yaş	19-38	211	65,9
	39-53	109	34,1
Eğitim	Lise	61	19,1
	Önlisans	46	14,4
	Lisans	167	52,2
	Lisansüstü	42	13,1
	Belirtilmemiş	4	1,2
Görev Pozisyonu	Üst Seviye Yönetici	6	1,9
	Orta Seviye Yönetici	66	20,6
	Alt Seviye Yönetici	57	17,8
	Yönetici Olmayan Personel	184	57,5
	Belirtilmemiş	7	2,2
İşletmedeki Hizmet Süresi (Yıl)	0-10	217	67,8
	11-20	84	25,3
	21-27	15	4,7
	28-35	5	1,6
	Belirtilmemiş	2	0,6
<b>TOPLAM</b>		<b>320</b>	<b>100</b>

#### 4.1. Güvenilirlik ve Geçerlik

Araştırmada kariyer tatmini ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's alfa katsayısı  $\alpha = ,90$  olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç ölçeğin güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Kariyer tatmini ölçeğinin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Şekil 2'de görüldüğü üzere faktör yüklerinin 0,7'in üstünde olması ve değişkenin beş madde ile temsil edilmesi modelin iyi tanımlandığına işaret etmektedir (Hair vd., 2014, s. 618).



Şekil 2: Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Yapılan analiz sonucunda e1 ve e2 maddeleri ile e4 ve e5 maddeleri arasında modifikasyon yapılmasına karar verilmiştir. Nihai analizde elde edilen uyum iyiliği indeksleri, tek faktörlü kariyer tatmini ölçeğinin doğrulandığına işaret etmiştir (Tablo 3).

Tablo 3: Kariyer tatmini ölçeği uyum indeksleri

$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	SRMR	NFI	GFI	CFI
4,69	3	1,56	,04	,01	,99	,99	,99

#### 4.2. Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Araştırmaya ait verilerin normallik testi kapsamında çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları hesaplanmıştır. Hesaplanan değerlerin [-0,472 ile 0,229] +1 ile -1 arasında olduğu görülerek verilerin normal dağılım sergilediği değerlendirilmiştir (Hair vd., 2014, s. 34). Araştırma verilerinin normal dağılım göstermesi nedeniyle araştırmanın hipotezinin testi için bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır. Tablo 4'te sunulan araştırma sonuçlarına göre, X ve Y kuşağı bireylerin kariyer tatminleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilmektedir ( $t_{(318)}=0,796$ ,  $p>.05$ ). Elde edilen sonuç ile araştırmanın hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4: Bağımsız örneklem t-testi sonuçları

Değişken	Kuşak	N	Ort.	Ss	df	t	p
Kariyer Tatmini	X	109	3,40	1,01	318	,796	,455
	Y	211	3,49	,83			

### 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Kuramsal açıdan farklı kuşağa mensup bireylerin farklı özelliklere ve beklentilere sahip olacağı ileri sürülmektedir. Örgüte ait kurallara saygı duyan, teknik açıdan yetenekli, bağımsız olarak iş yapmayı seven X kuşağı iş ve yaşam dengesi oluşturmak istemektedir. Y kuşağı teknolojik imkânları olan, esnek ve takım çalışmasına önem veren bir iş ortamını tercih etmektedir. Yöneticilerin mentorluk yapması, kararlara süreçlerine katılımın sağlanması ve geri bildirim yapılması Y kuşağı üyelerinin motivasyonunu artırmaktadır. İster X kuşağı isterse Y kuşağı olsun örgütlerde bireylerin kariyer gelişimlerini destekleyecek kariyer yönetim uygulamalarının kullanılması kariyer beklentilerinin gerçekleşmesini sağlayacaktır (Lissitsa ve Kol, 2016; Prawitasari, 2018).

Aynı kuşak üyelerinin benzer çevresel faktörlerden etkilenmesi ve zamanla bu faktörlerde meydana gelen değişimlerin sonraki kuşağın üyelerine ait özellikleri, değerleri, tutumları ve davranışları farklılaştırabileceği düşüncesi, bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu amaçla yapılan araştırmanın bir sonucu, X kuşağı bireylerin kariyer tatminleri (Ort.=3,40) ile Y kuşağı bireylerin kariyer tatmin düzeylerinin (Ort.=3,49) benzerlik göstererek ortamın biraz üstünde iyiye yakın olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, çalışmanın gerçekleştirildiği işletmelerde X ve Y kuşağı bireylerin kariyer hedeflerinin karşılanmasına yönelik uygulamaların belirli bir düzeyde uygulandığı göstermektedir. Ancak farklı kuşaktan bireylerin farklı değerlere ve beklentilere sahip olabileceğinden kariyer yönetim uygulamalarının kuşaksal farklılıklar gözetilerek iyileştirilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Araştırmanın diğer bir sonucu, bireylerin kariyer tatmin düzeylerinin X ve Y kuşaklarına göre farklılaşmadığını ortaya koymaktadır. Bu sonuç, iş yaşamında bireylerin kariyer beklentilerinin karşılanması örgütün sağlayacağı imkânlarla sınırlı kaldığını

göstermektedir. Hangi kuşaktan olursa olsun bireyler ulaşmak istediği kariyer ile ilgili amaçlara örgütün sunduğu destek kadar ulaşabilmektedirler. Ülkenin içinden geçtiği ekonomik durum ve kısıtlı alternatifler de göz önünde bulundurulduğunda, karşılanmayan kariyer beklentilerine karşılık bireyler aynı örgütlerde çalışmaya devam ettiği ve dolayısıyla kariyer tatminleri belirli seviyenin üzerine çıkmadığı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda bireylerin kariyer tatminlerinin kuşaklara göre değil, üyesi olduğu örgütün kendilerine sağladığı kariyer imkânlarına göre şekillendiğini söylemek mümkündür. Araştırmanın sonucu alan yazında Dries vd. (2008) ile Kanbur ve Şen'in (2017) yaptıkları çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Bu araştırma kapsamında elde edilen sonuçların kariyer ve kuşak yazınına yaptığı katkıların yanında bazı sınırlılıkları mevcuttur. Araştırma sadece İzmir ilindeki özel sektör işletmelerde anket uygulamasına katılan beyaz yakalı çalışanlar ile sınırlıdır. Araştırmacılar tarafından farklı coğrafya, sektör ve çalışanlar üzerinde yapılacak benzer araştırmalar, sonuçların genelleştirilebilmesi ve farklı sonuçlara ulaşılması açısından yararlı olacaktır. Ayrıca yakın gelecekte iş hayatında daha fazla yer bulacak olan Z kuşağının da bu tür araştırmalara dâhil edilmesi önerilmektedir. Uygulayıcılar tarafından ise X ve Y kuşağı bireylerin aynı değer, tutum ve davranışlara sahip olmadığı ve bu nedenle farklı kariyer beklentilerinin olabileceği bilinmelidir. Kuşaksal farklılıklara yönelik uygulamalar bireylerin kariyer tatminlerinin yükseltilmesine, çatışmaların ortadan kaldırılmasına ve örgütsel performansın artmasına neden olabileceği düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Abele, A. E., Spurk, D. ve Volmer, J. (2011). The construct of career success: measurement issues and an empirical example. *ZAF*, 43, 195-206.
- Alwin, D. F. ve McCammon, R. J. (2007). Rethinking Generations. *Research in Human Development*, 4(3-4), 219-237.
- Angeline, T. (2011). Managing generational diversity at the workplace: Expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management*, 5(2), 249-255.
- Avcı, U. ve Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 45-55.
- Aydın, K. A. (2015). *İbn Haldun'un toplumsal ve iktisadi görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması gelişimi ve sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Cascio, W. F. (1995). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. (4th Edition). New York: McGraw-Hill.
- Demirdelen, D. ve Ulama, Ş. (2013). Demografik değişkenlerin kariyer tatminine etkileri: Antalya'da 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 65-89.
- Dries, N., Pepermans, R. ve Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 254-267.

- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. ve Wormley, W. M. (1990). Effect of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, W. J. ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. (7th Edition). Harlow: Pearson.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113-136.
- Kanbur, E. ve Şen, S. (2017). X ve Y kuşağı çalışanlarının kariyer uyum yetenekleri ve kariyer tatmini açısından karşılaştırılması. *Turkish Studies*, 12(12), 115-134.
- Karatepe, O. M. (2012). Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes: A study of hotel employees in Cameroon. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(5), 735-752.
- Kuran, E. (2019). *Telgraftan tablete: Türkiye'nin 5 kuşağına bakış*. (11. Baskı). İstanbul: Destek Yayınları.
- Laschinger, H. K. S. (2012), Job and career satisfaction and turnover intentions of newly graduated nurses. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 472-484.
- Lent, R. W. Brown, S. D. ve Hackett, G. (1994). Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice, and Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79-122.
- Lissitsa, S. ve Kol, O. (2016). Generation X vs. Generation Y: A decade of online shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 304-312.
- Lounsbury, J. W. (2006). Career satisfaction. In J. H. Greenhaus and G. A. Callanan (Eds.), *Encyclopedia of Career Development* (pp. 142-146). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lounsbury, J. W., Park, S. H., Sundstrom, E., Williamson, J. M. ve Pemberton, A. E. (2004). Personality, career satisfaction, and life satisfaction: Test of a directional model. *Journal of Career Assessment*, 12 (4), 395-406.
- Lounsbury, J. W., Steel, R. P., Gibson, L. W. ve Drost, A. W. (2008). Personality traits and career satisfaction of human resource professionals. *Human Resource Development International*, 11(4), 351-366.
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276-320). London: Routledge and Kegan Paul.
- Ng, E. S., Lyons S. T. ve Schweitzer, L. (2018). *Generational career shifts: How matures, boomers, gen Xers, and millennials view work*. UK: Emerald Publishing.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L. ve Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408.
- Pilcher, J. (1994). Mannheim's sociology of generations: An undervalued legacy. *The British Journal of Sociology*, 45(3), 481-495.

- Prawitasari, G. (2018). The influence of generations on career choice (social cognitive career theory). *Konselor*, 7(1), 15-20.
- Rani, N. ve Samuel, A. (2016). A study on generational differences in work values and person-organization fit and its effect on turnover intention of Generation Y in India. *Management Research Review, Emerald Group Publishing*, 39(12), 1695-1719.
- Rençber, İ. (2019). *Kariyer tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin aracılık rolü* (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Sharbaugh, S. M. (2009). *Relationships among nurses' professional identity, career satisfaction, occupational commitment, and intent to stay* (Doctoral Dissertation). Widener University, Chester, PA.
- Shockley, K. M., Ureksoy, H., Rodopman, O. B., Poteat, L. F. ve Dullaghan, T. R. (2016) Development of a new scale to measure subjective career success: A mixed-methods study. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 128-153.
- Strauss, W. ve Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York, NY: William Morrow and Company.
- Usmani, S., Asif, M. H., Mahmood, M. Z., Khan, M. Y. ve Burhan, M. (2019). Generation X and Y: impact of work attitudes and work values on employee performance. *Journal of Management and Research*, 6(2), 51-84.
- Yazıcı, M. (2013). Toplumsal değişim ve sosyal değerler. *Journal of Turkish Studies*, 8(8), 1489-1501.