

ARAŞTIRMA MAKALESİ | RESEARCH ARTICLE

**İstihdamdaki Z Kuşağının Çok Yönlü
Kariyer Yaklaşımı Açısından Değerlen-
dirilmesi: Y Kuşağı ve Kadın Çalışanlar
ile Karşılaştırmalı Analiz**Uygar ÖZTÜRK*^{ID}Elvan YILDIRIM^{ID}

MAKALE BİLGİSİ

Başvuru: 08. 03. 2022**Düzeltilme Talebi:**

18. 03. 2022

Son Düzeltilme:

23. 03. 2022

Kabul: 30. 03. 2022**Online Yayım:**

31. 05. 2022

Anahtar Kelimeler:Çok Yönlü Kariyer
Z Kuşağı
Y Kuşağı**Kaynak Gösterimi** Öztürk, U. & Yıldırım, E., (2022). İstihdamdaki Z Kuşağının Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Y Kuşağı ve Kadın Çalışanlar ile Karşılaştırmalı Analiz., Bilgi Dergisi, 24(1), 147-173., doi.org/10.54838/bilgisosyal.1084550

Özet: Henüz birkaç senedir çalışma hayatına girmiş olan Z kuşağının; sosyal yaşam, kültürel tutum ve tüketici davranışları açısından diğer kuşaklara nazaran farklı yaklaşım içinde oldukları bilinmektedir. Bu sebeplerden dolayı Z kuşağı ile ilgili akademik çalışmalar da her geçen gün artış göstermektedir. Bu çalışmanın amacı, istihdamda olan Z kuşağı bireylerinin kariyer yönlendirme tutumlarının kıyaslamalı olarak değerlendirilmesidir. Bu kapsamda Z ve Y kuşağının kariyer yönlendirme tutumları olarak kendi kendine yönlendirilen kariyer tutumları ve değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumları analiz edilecektir. Veri toplama aracı olarak Briscoe ve diğerleri (2006)'nin geliştirmiş olduğu çok yönlü kariyer ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul'da hizmet sektöründe çalışan Z kuşağı (N = 109) ve Y kuşağı olan (N = 210) kişiler oluşturmaktadır. Araştırmanın analiz sonuçlarına göre; değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumunda kuşaklar arası ve kadınlardaki kuşaklar arası anlamlı farklılık bulunmuştur.

***Sorumlu Yazar İletişim:** Doktora Öğrencisi., Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Sakarya, Türkiye ✉ uygarozturkk@gmail.com ORCID: 0000-0003-2267-0497

♠ Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Sakarya, Türkiye ✉ elvany@sakarya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9082-8850

The Evaluation of Generation Z in Employment in Terms of a Protean Career Approach: A Comparative Analysis with Generation Y and Female Employees

Uygar ÖZTÜRK[✉]Elvan YILDIRIM[✉]

ARTICLE INFO

Submitted: 08. 03. 2022**Revision Requested:**

18. 03. 2022

Final Revision Received:

23. 03. 2022

Accepted: 30. 03. 2022**Published Online:**

31. 05. 2022

Keywords:

Protean Career
Generation Z
Generation Y

To cite this article

Öztürk, U. & Yıldırım, E., (2022). İstihdamdaki Z Kuşağının Çok Yönlü Ka-riyer Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Y Kuşağı ve Kadın Çalışanlar ile Karşılaştırmalı Analiz., Bilgi Dergisi, 24(1), 147-173., doi.org/10.54838/bilgisosyal.1084550

Abstract: It is known that the Z generation, which has only been in the working life for a few years, is different from other generations in terms of social, cultural and economic aspects. For these reasons, academic studies on the Z generation are increasing. The aim of this study is to comparatively evaluate the career orientation attitudes of the employed Z generation individuals. In this context, self-directed career attitudes and values-oriented career attitudes will be analyzed as career orientation attitudes of the Z and Y generations. As a data collection tool, Briscoe et al. (2006) developed a protean career scale was used. The sample of the research consists of Z generation (N = 109) and Y generation (N = 210) people working in the service sector in Istanbul. The analysis results of the research are significant difference was found between Y-Z generations and between women generations in values driven career attitudes.

* **Corresponding Author:** PhD Student, Sakarya University, Institute of Social Sciences, Department of Labour Economics and Industrial Relations, Sakarya, Turkey ✉ uygarozturkk@gmail.com ORCID: 0000-0003-2267-0497

✉ Assoc. Prof., Sakarya University, Faculty of Politics, Department of Labour Economics and Industrial Relations, Sakarya, Turkey ✉ elvany@sakarya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9082-8850

Giriş

Son yıllarda kuşaklar arası farklılıklar üzerine yapılan çalışmalar, organizasyonlar ve araştırmacılar arasında daha fazla ilgi çeken bir konu olmuştur (Alp ve diğerleri, 2019: 803). Toplumsal olarak kuşaklar arası farklılıkların geçmiş dönemlerde olduğu gibi bundan sonraki dönemlerde de var olacağı söylenebilir. Bu bağlamda, çalışma ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi alanında kuşak farklılıkları konusuna yönelik çalışmaların her zaman güncelliğini koruyacağı söylenebilir.

Aynı kronolojik, sosyal ve tarihsel zaman diliminde doğan insan topluluğuna kuşak denmekte olup, kuşak teorisine göre aynı kuşakta doğan insanların benzer özellikleri ve temel davranış profillerini paylaştıkları iddia edilmektedir (Twenge ve diğerleri, 2010: 1120). Noe'ye göre beş kuşak işgücü vardır. Birinci kuşak, 1925-1946 yılları arasında doğmuş gelenekçi ya da sessiz kuşaktır. İkincisi, 1946-1964 yılları arasında doğmuş baby boomers kuşağıdır. Üçüncüsü ise 1965-1979 yılları arasında doğmuş X kuşağıdır. Dördüncüsü ise 1980-1999 yılları arasında doğmuş millenium (Y) kuşağıdır. Beşinci kuşak ise 2000-2020 yılları arasında doğmuş olan Z kuşağıdır (Saraswati ve diğerleri, 2020: 75).

Çalışma hayatındaki kuşaklara yeni katılımcılar olarak Z kuşağı da eklendiğinde, dört kuşak bir arada çalışmaktadır. Dört kuşağın birlikte çalışmasıyla birlikte; örgütler, artan iş-değer çatışması, öğrenme stilleri, inançlar ve iletişim tarzındaki tercihlerde farklılıklar yaşanmaktadır (Lyons ve Kuron: 2014: 139; Solaja ve Ogunola, 2016: 47).

X kuşağı çalışanları, kariyer seçimleri ve gelişimleri için örgütün desteğini beklerler (Hansen ve Leuty, 2012: 36). Bu grubun çalışanları, Y kuşağına kıyasla farklı ihtiyaç ve beklentilere sahiptirler (Jin ve Rounds, 2012: 326). Verilen görevlerin yerine getirilmesinde de işverenlerinden destek ve rehberlik beklerler (Vaughn, 1995: 525;

Lent ve Brown, 2013: 565). Başka bir ifade ile iki kuşağın aynı çatı altında bir arada çalışması durumunda çatışma çıkması olasıdır (Gulyani ve Bhatnagar, 2017: 60). İş hayatındaki kuşaklar üzerine çalışmalar sadece çatışmaları önlemek için değil, aynı zamanda bu kuşakları anlama ve fırsat oluşturma açısından da önemli olabilmektedir.

İnsan Kaynakları araştırmalarında kuşak temelli araştırmaların yetenek gelişimi, kariyer hareketliliği ve kariyer katılımı için önemli etkileri vardır (Callahan ve Greenhaus, 2008; Lyons ve diğerleri, 2014; Ng ve diğerleri, 2010). İnsan Kaynakları departmanları yetenekli çalışanları çekerek ve elde tutarak organizasyonun rekabetçi kalma yeteneğini etkiler (Eversole ve diğerleri, 2012: 608). Z kuşağının da işgücüne katılmasıyla birlikte insan kaynakları yöneticileri önce işgücündeki bu yeni kuşağı neyin motive ettiğini ve Z kuşağını korumak için çalışma ortamının nasıl olması gerektiğini anlamaya odaklanmalıdır (Barhate ve Dirani, 2021: 140).

Organizasyonlardaki ilişkiler Z kuşağı için çok önemli olsa da bulgulara göre ekip halinde çalışmak isteyip istemedikleri net değildir. Bazı araştırmalar Z kuşağının takım halinde çalışmayı tercih ettiğini vurgularken, diğer araştırmalarda Z kuşağının hedeflere ulaşmak istediklerinde daha özgüvenli ve bireysel olduğunu belirtmektedir (Barhate ve Dirani, 2021: 152). Bu durum da Z kuşağı ile ilgili daha çok araştırma yapılması gerektiğine işaret edilmektedir.

İşletmeler, Z kuşağı hakkında bilinen özelliklere dayanarak Z kuşağının kariyer hedeflerini nasıl karşılayacakları konusunda hala fikir birliğine varamamıştır (Fratricova ve Kirchmayer, 2018, akt. Barhate ve Drani, 2021: 154). Geçmişteki araştırmalar Z kuşağının kariyer hedeflerine ışık tutsa da Z kuşağının işyerinde nasıl davranacağını anlamak için henüz yeterli olmamaktadır (Barhate ve Dirani, 2021: 152).

Uygar Öztürk & Elvan Yıldırım

Yeni kariyer yaklaşımlarından biri olan çok yönlü kariyer yaklaşımı, kişilerin kendi kariyerlerini kendilerinin yönlendirdiği ve kariyerlerini değerlerine göre yönlendirdiği kariyer başarısına odaklanmaktadır (Briscoe ve diğerleri,2006: 30).

İngilizcesi “protean career orientation” olan bu yaklaşım Onay ve Vezneli (2012) tarafından “çok yönlü kariyer” olarak, bu yaklaşımın alt boyutlarından biri olan “self-directed career orientation” “kendini kendine yönlendirilen kariyer”, diğer alt boyutu “values driven career orientation” da “değerlere göre yönlendirilen kariyer” şeklinde Türkçe literatüre kazandırılmıştır.

1. Kavramsal Çerçeve

Kariyer kelimesinin anlam olarak diğer dillere bakıldığında latince “carrus” (at arabası) “Carrera” (yol), Fransızca’da “carrière” (yarış yolu), ingilizce’de meslek anlamına gelen “career” kelimesi olarak ifade edilmektedir. Bu kelimenin Türkçe anlamında ise yaşam, çalışma ve meslek gibi kavramların karşılığı olarak kullanıldığı söylenebilir (Aytaç, 1997: 19).

Geleneksel kariyerde, kişiler bireylerin organizasyonlara giriş aşamasında katıldıkları ve kuruluşlarına bağlandıkları görüşü yaygındır. Kariyer aşamaları organizasyon içinde gelişir. Organizasyonda kişileri yukarı doğru taşıma aşamalarını destekler (Barunch ve Boziones,2011). Modern kariyer yaklaşımları genel olarak örgütsel kariyerin tersi olarak dizayn edilmiş kariyerlerdir (Arthur & Rousseau, 1996: 4). Modern dönemde örgütsel kariyerin yerini kuruluş tarafından değil de birey tarafından belirlenen “çok yönlü” kariyerler almıştır (Hall ve Associates, 1996: xvi).

Örgütsel kariyerlerin yerini, 'kuruluş tarafından değil, birey tarafından belirlenen' 'çok yönlü' kariyerler almıştır (Hall & Associates, 1996, s. xvi). Briscoe ve Hall (2006) çok yönlü kariyeri iki boyuta ayırarak iki kavram haline getirmiştir. Bu boyutlardan ilki kendi

kendine yönlendirilen kariyer ikincisi ise değerlere göre yönlendirilen kariyerdir.

1.1. Kendi Kendine Yönlendirilen Kariyer

Briscoe ve Hall (2006) çok yönlü kariyeri iki boyuta ayırarak iki kavram haline getirmiştir. İlk boyut kişinin kendi kariyerini kendi yönetme yeteneğini ifade eder. Ayrıca çalışanların kendi kariyerini sistematik olarak ne kadar yönettikleri, kariyer yönetiminde diğer kişilerin ve organizasyonun müdahalesi olmadan bireyin bağımsız hareket ettiği anlamına gelmektedir. Bu yaklaşıma göre kişilerin kariyerinde başarıya ulaşmak için işe karşı tutumları da önemlidir (Saraswati ve diğerleri, 2020: 76).

Kossek (1998)'e göre kendi kendine yönlendirilen kariyer, çalışanın sistematik olarak bilgi toplama ve problem çözme planlaması yapma ve karar verme eğilimi olarak tanımlanmıştır. Kariyer öz yönetiminin, o kişi hakkında bilgi arama, ağ oluşturma faaliyetleri ve işinde başarılı olmak için ödül alma yoluyla yapıldığını ortaya koymuştur (Sturges ve diğerleri,2002: 733). Son zamanlarda araştırmacılar, kendi kendine yönlendirilen kariyer davranışları (Hirschi ve Freund, 2014), organizasyon bağlılığı (Khan ve diğerleri, 2016), kariyer ilerlemesi (Waters ve diğerleri, 2014) gibi çok yönlü kariyerin çok çeşitli olumlu sonuçlarını belgelemiştir.

1.2. Değerlere Göre Yönlendirilen Kariyer

Briscoe ve Hall (2006)'a göre çok yönlü kariyerin alt boyutlarından ikincisi değerlere göre yönlendirilen kariyerdir. Değerlere göre yönlendirilen kariyerde; güdülen değerler, çalışanın kariyeri için alacağı kararları kendi değer ve hedefleriyle uyumlu hale gelmesi, bireylerin kişisel değerlerini ön planda tutması ve onları kariyer başarısının parametresi haline getiren tutum olarak ifade edilmektedir (Saraswati ve diğerleri, 2020: 76). Değerlere göre yönlendirilen kariyer, çalışanların kariyerleri ile kendi değerleri arasındaki uyumun olmasıdır. Bu

Uygar Öztürk & Elvan Yıldırım

uyum, işletmelerin kendilerine dayattığı değerler ve hedeflerle uyum sağlamanın sonucundan farklı olarak psikolojik başarı duygularını oluşturur (Gulyani ve Bhatnagar, 2017: 53).

Çok yönlü kariyerin bu yönü, kişinin para, statü ve terfi gibi dış güdüleyiciler yerine iç pusulasını kullanarak kişisel ideallerini, prensiplerini koruyarak daha fazla motive olmasını sağlar (Hall, 2004: 2; Hall, 1996: 9).

1.3. Z Kuşağı

Literatürde Z kuşağı kavramını karşılayan çok sayıda terim vardır. Bunlar; gelecek nesil, internet nesli, i-nesil (Levickaite: 2010: 173), dijital nesil, dijital yerliler, medya nesilleri, .com nesil, İgen (Alp ve diğerleri, 2019: 805), kristal nesil (Adıgüzel ve diğerleri, 2014: 174) olarak isimlendirilmektedir.

Z kuşağı bireyleri; hırslı, diğer kuşaklara göre bilgiyi daha çabuk yorumlayabilen, diğer kuşaklara nazaran hızı daha çok seven ve daha hızlı bir şekilde yaşayan (Mishra ve diğerleri, 2012, Golovonski, 2011: 48-49 akt. Çetin ve Karalar, 2016: 161), daha sabırsız, daha kolay ve zahmetsiz hayat sürmeyi tercih eden (Taş ve Kaçar, 2019: 653) kişilik yapılarına sahiptirler.

Z kuşağının organizasyon ve çalışmaya yönelik özellikleri ise, özgüveni yüksek, kariyer odaklı bir nesildir (Ünlü ve Çiçek, 2019: 448). Heyecan duyacakları ve sevecekleri işi tercih eden Z kuşağı bireylerinin sadakat duygusu düşük, çalışma konusunda da hızlı ve aceleci (Taş ve diğerleri, 2017: 1041), iş arkadaşları ile arkadaş olmayı beledikleri söylenebilir. Hem bireysel hem de kurumsal hedeflere ulaşmak için işbirliği yapmayı tercih ederler. Ancak bazı araştırmalarda da, ekip içinde çalışmaktan rahatsız oldukları, kendilerine güvendikleri ve yalnız çalışmayı tercih ettikleri yönünde sonuçlar elde edilmiştir (Puiu, 2017; Silinevica ve Meirule, 2019; Viştelar, 2019).

Z kuşağının teknolojik özellikleri şu şekildedir; Z kuşağındaki kişiler, internet teknolojisine hakim, net tabanlı oyunlar oynayan, internetten sosyalleşen, sürekli online olan, internetten sürekli bilgi sağlayan ve paylaşan (Berkup, 2014: 224) kişilerdir. Diğer yandan Z kuşağına internet teknolojisinin sağladığı en önemli özelliklerden birisi de aynı anda birden fazla konuyla ilgilenmeleri ve ilgi duymalarıdır. Birden fazla konuyla ilgilenme becerileri oldukça üst düzey olduğundan el, göz, kulak için çok yüksek motor becerisi senkronizasyonuna sahip oldukları düşünülmektedir (Alp ve diğerleri, 2019: 806, Taş ve diğerleri, 2017: 1037).

Aynı zaman diliminde birden fazla işin yapılması durumuna çoklu odaklanma (multitasking) denilmektedir. Günümüz iş dünyasında çalışanlar ve yöneticiler bir yandan iş yaparlarken, diğer yandan da telefonlara cevap verip, maillerini kontrol edip ve maillere cevap yazmaktadırlar. Yani aynı anda birden fazla işe odaklanmak durumunda kalmaktadırlar. Londra Üniversitesi Psikiyatri Bölümünde 2005 yılında yapılan bir çalışmada çoklu odaklanmanın dikkat dağınıklığına, işleyen belleklerini olumsuz etkilediklerine ve IQ düzeylerinin verimli kullanılmamasına sebep olduğu bulunmuştur. Bu çalışmada, çoklu odaklanan bir çalışanın IQ düzeyindeki düşüşün marijuana kullanan bir kişinin IQ düşüşünden iki kat daha fazla olduğunu göstermiştir (Genç 2009: 33). Günümüz iş piyasasında artık bir zorunluluk olan çoklu odaklanmanın olumsuz etkilerinin, yüksek motor becerisi sayesinde Z kuşağını etkilememe ihtimali yüksektir.

1.4. Y Kuşağı

Y kuşağı dünyanın ilk teknolojik neslidir ve kendinden önceki kuşaklardan farklıdırlar. En belirgin özellikleri teknolojiyle birlikte yaşıyor olmaları ve işlerinde de teknolojiyi kullanmalarıdır. Y kuşağı adaptasyonları yüksek ve değişime açık bir nesildir. Her türlü işi çok hızlı bir şekilde yapabilirler, sabırlı değildirler ve beklemekten hoşlanmazlar (Berkup, 2014: 222). Bu kuşağın özelliklerine bakıldığında Bilgi, Year: 2022, Spring-May, Volume: 24, Issue: 1, ss: 147-173

Uygar Öztürk & Elvan Yıldırım

“özgürlük” kelimesini kullanmamız gerekiyor. Y kuşağı için özgürlük oldukça önemlidir ve üzerinde otorite kurulmasından ve emir verilmesinden hoşlanmayan bir kuşaktır (Taş ve Kaçar, 2019: 651). Y kuşağı çalışma hayatına girmeden önce ne yapmak istediğini ne olmak istediğini bilen bir nesildir (Wong ve diğerleri, 2017: 145).

Organizasyon içinde Y kuşağının tutumlarına baktığımızda ise, maaş ve terfiler söz konusu olduğunda X kuşağına nazaran daha kolay iş değiştirmektedirler (Smola ve Sutton, 2002: 376). Bunun yanı sıra organizasyonlara düşük bağlılık gösterirler (Westerman ve Yamamura, 2007: 153). Araştırmalara göre Hintli Y kuşağı, kendilerine büyüme, öğrenme ve gelişme fırsatı sunan işletmelerde çalışmaktan keyif alırlar. İşletmelerden de fikirlerinin denenmesini, inisiyatif vermelerini, özerklik, görüşlerini ifade etme özgürlüğü tanınması için fırsatlar sağlayan işletmelerde çalışmak istemektedirler (Singh ve diğerleri, 2012, Indhira ve Shani, 2016 akt. Gulyani ve Bhatnagar, 2017: 52). Y kuşağı, yaptıkları işin amacını, anlamını neden yaptıklarını sorgularlar ve sorgulayıcı bir kişilikleri vardır. Prosedür ve sistemi rahatlıkla eleştirebilirler (Karaaslan, 2014: 52).

Kuşaklararası farklılık bireysel kariyer alanında da kendini göstermiştir. Bu alandaki en büyük değişiklik diplomaların önemini yitirmesi, bilgi, kabiliyetin daha ön plana çıkmasıdır. Bunun yanı sıra kariyer basamaklarında yükselme anlamını kaybetmiştir (Aytaç, 2005: 141). Kariyer basamaklarındaki yükselme ve diploma gibi somut kriterlerin anlamını yitirmesi Y kuşağını kariyer planını kendisinin yapmasına yöneltmiştir.

1.5. İlgili Literatür

Türkiye’de Z kuşağının kariyer algılarıyla ilgili çalışmalara bakıldığında az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Yapılan çalışmaların da genellikle, lise öğrencilerinin kariyer beklentileri (Ünlü ve Çiçek, 2019), çalışma hayatına muhtemel etkileri (Taş ve diğerleri, 2017),

öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algıları (Çetin ve Karalar, 2016), iş motivasyonu ve kariyer algıları (Çevik ve Deniz, 2021) ve lise öğrencilerin kariyer kaygıları (Akbaş ve Okutan, 2020) Gibi konuları ele aldığı görülmektedir.

2. Yöntem

Araştırmanın evreni İstanbul'da hizmet sektöründe çalışan Y kuşağı ve Z kuşağı çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın örneklem grubu ise, Z kuşağı (n=109), Y kuşağı (n=210) olmak üzere toplam 319 kişiden oluşmaktadır.

Araştırmanın veri toplama aracı olarak anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulaması için üç bölümden oluşan anket formu oluşturulmuştur. İlk bölüm araştırmaya katılanlara ait demografik bilgileri tespit etmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci ve üçüncü bölüm ise kendi kendine yönlendirilen kariyer tutumu ve değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumunu ölçmeye yönelik ifadelerden oluşan sorular içermektedir. Likert tipinde hazırlanan anket formundaki ifadeler (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) göre değerlendirilmiştir.

Araştırma için kullanılan ölçekler, Briscoe, Hall ve DeMuth (2006) tarafından geliştirilmiştir. Sonrasında ise Kale ve Özer (2012) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Kendi kendine yönlendirilen kariyer tutumu için 8 ifade kullanılmıştır, değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumu için 6 ifade kullanılmıştır. Bu ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği daha önceden yapılmıştır. Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre kendi kendine yönlendirilen kariyer tutumu için Cronbach Alfa katsayısı 0,698, değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumu için Cronbach Alfa katsayısı 0,754 olduğu görülmüştür.

Uygar Öztürk & Elvan Yıldırım

Elde edilen veriler SPSS 26 istatistik paket programı yardımı ile değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar üzerinden yorumlar yapılmıştır. Araştırmada betimsel istatistiki analiz, açıklayıcı faktör analizi ve bağımsız örneklem T-testi kullanılmıştır.

2.1. Hipotezler

Y kuşağının işyerindeki tutum ve davranışları kendinden önceki nesillerden farklıdır. Geleneksel kariyer yollarından farklı olarak kariyerlerini kendi kendilerine yönetme gibi alışılmadık bir yaklaşıma sahiptirler (Saxena ve Jain, 2012: 16). Bunun yanı sıra kendi gelişimlerine yönelik öz-yönelimli bir kariyere sahiptirler (Gulyani ve Bhatnagar, 2017: 52) ve kendini geliştirerek ilerlemeyi düşünürler (Çevik ve Deniz, 2021: 306). Y kuşağının otoriter yönetime ve yöneticilere karşı bakış açısı da olumsuzdur. Emir almaktan hoşlanmadıkları ve otoriteyi sevmedikleri de görülmüştür (Taş ve Kaçar, 2019: 668).

Z kuşağı da kendine oldukça güven duyan bir nesildir (Taş ve diğerleri, 2017: 1045). Iorgulescu (2016) Z kuşağını güçlü bir algı ve anlayışa sahip, kendine güvenen bir nesil olarak tanımlamıştır. Bilgiyi kazanmak ve uygulamak için kendi kendini yöneten bir yaklaşımla yüksek özgüven ve azme sahiptirler (Cseh-Papp ve diğerleri, 2017: 123). Z kuşağı özgüven ve kendinden emin bir tavır sergilemektedir. Bu sayede kendi yeteneklerine güvenme konusunda rahattır (Silenevica ve Meirule, 2019: 100).

Bu veriler kapsamında hipotez şu şekildedir;

H0: Y ve Z kuşakları arasında kendi kendine yönlendirilen kariyer tutumunda anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Y ve Z kuşakları arasında kendi kendine yönlendirilen kariyer tutumunda anlamlı bir farklılık vardır.

Z kuşağı gelecekteki işleri ve kariyerleri için çevrimiçi bir itibar yaratmak için teknolojiyi kullanmaktadırlar. Bu durum kişisel marka-

laşma kavramını ortaya çıkarmaktadır. Z kuşağı sosyal medya gönderilerinde çevrimiçi marka oluşturarak gelecekteki işverenlerine kariyer hedeflerini göstermektedirler. Z kuşağı, kişisel değerlerini organizasyonlara göstermek için sanal bir özgeçmiş kullanmaktadırlar. (Vitelar, 2019). Z kuşağının kişisel değerleri ile kurumsal değerler uyumlu olduğunda daha iyi sonuçlar üretebilirler (Hampton ve Welsh, 2019: 481). Bu durum Z kuşağının değerlerine ne kadar önem verdiklerini göstermektedir.

Y kuşağı önceki nesillere göre farklı iş değerlerine sahiptirler (Lyons ve Kuron, 2014: 145). Bu kuşağın daha önceki nesillerden daha fazla bireysel ve daha fazla materyalist değer yönelimlerine sahip oldukları da bilinmektedir (Twenge ve diğerleri, 2010: 1123). Bu durumda her neslin değerleri birbirinden farklıdır. Her kuşağın değerlere göre yönlendirilen kariyerler yönelimleri de bir öncekinden daha yüksek olabilmektedir.

H2: Y ve Z kuşakları arasında değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumunda anlamlı bir farklılık vardır.

Yaş ile ilgili olarak alışkanlıklar nedeniyle (Warr, 2001) kendi kendine yönlendirilen kariyerde yaşça büyük olanlar daha düşük motivasyona sahipken, kendi değerlerini takip etmek kişiyi daha yüksek bir tutuma yönlendirecektir (Segers ve diğerleri, (2011).

H3: Kendi kendine yönlendirilen kariyer tutumunda Y ve Z kuşağındaki kadınlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4: Değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumunda Y ve Z kuşağındaki kadınlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

2.2. Bulgular

Z ve Y kuşaklarına ait demografik bilgileri içeren tablolar aşağıdadır.

Tablo 1: Z kuşağının Demografik Bulguları

Demografik Özellikler	Katılımcı	
	Sayı (N)	Yüzde (%)
Erkek	25	22,9
Kadın	84	77,1
Toplam	109	100,0

Medeni Durum	Katılımcı	
	Sayı (N)	Yüzde (%)
Bekar	108	99,1
Evli	1	0,9
Toplam	109	100,0

Mevcut Şirkette Çalışma Yılı	Katılımcı	
	Sayı (N)	Yüzde (%)
1 yıldan az	96	88,1
1-2 yıl	12	11,0
3-5 yıl	1	0,9
Toplam	109	100,0

Aylık Gelir	Katılımcı	
	Sayı (N)	Yüzde (%)
500 ve altı	18	16,5
501 - 1000	16	14,7
1001 - 1500	15	13,8
1501 - 2000	9	8,3
2001 - 2825	16	14,7

Eğitim Durumu	Katılımcı	
	Sayı (N)	Yüzde (%)
Lise	54	49,5
Ön Lisans	23	21,1
Lisans	31	28,4
Lisansüstü	1	0,9
Toplam	109	100,0

2826 - 3500	26	23,9
3501 - 4000	8	7,3
4001 ve üzeri	1	0,9
Toplam	109	100

Araştırma kapsamında Z kuşağı katılımcılarının %22,9'u erkek, %77,1'i kadınlardan oluşmaktadır. Z kuşağındaki katılımcıların %49,5'i lise mezunu, 49,5'i de üniversite diplomasına sahiptir. Z kuşağındakilerin tamamına yakını bekâr iken %81,1'i olduğu şirkette bir seneden az çalışmaktadır. Z Kuşağındaki katılımcıların %68'i asgari ücret ve altında para kazanmaktadırlar. Bunda kısmi zamanlı çalışmanın etkili olduğu tahmin edilmektedir.

Tablo 2: Y kuşağının Demografik Bulguları

Demografik Özellikler	Katılımcı	
	Sayı (N)	Yüzde (%)

Medeni Durum	Katılımcı	
	Sayı (N)	Yüzde (%)

İstihdamdaki Z Kuşağının Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı

Erkek	22	10,5	Bekar	183	87,1
Kadın	188	89,5	Evli	27	12,9
Toplam	210	100,0	Toplam	210	100,0

Mevcut Şirkette Çalışma Yılı	Katılımcı	
	Sayısı (N)	Yüzde (%)
1 yıldan az	180	85,7
1-2 yıl	18	8,6
3-5 yıl	8	3,8
6-8 yıl	3	1,4
10 yıldan fazla	1	0,5
Toplam	210	100,0

Aylık Gelir	Katılımcı	
	Sayısı (N)	Yüzde (%)
500 ve altı	6	2,9
501 - 1000	4	2,4
1001 - 1500	6	2,9
1501 - 2000	2	1,0
2001 - 2825	34	16,2
2826 - 3500	135	64,3
3501 - 4000	20	9,5
	2	1,0

Eğitim Durumu	Katılımcı	
	Sayısı (N)	Yüzde (%)
Ortaokul	4	1,9
Lise	71	33,8
Ön Lisans	57	27,1
Lisans	74	35,2
Lisansüstü	4	1,9
Toplam	210	100,0

4001 ve üzeri		
Toplam	109	100

Y kuşağına dahil katılımcıların %89,5'i kadın iken 10,5'i erkeklerden oluşmaktadır. Z kuşağında bekârların oranı 87,1, evlilerin oranı ise 12,9'dur. Mevcut işletmelerinde bir yıldan az çalışanların oranı %85,7 iken 62,3'ü üniversite diplomasına sahiptir. Y kuşağının gelir seviyesine bakıldığında %63,3 'ü asgari ücret almaktadır denilebilir.

Araştırmanın geçerliliği açısından verilere faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett testi kullanılmıştır. KMO değeri ölçek için ,755'tir. Bartlett testi için her iki boyut açısından da anlamlı (Sig. 0,000<0,05) bulunmuştur. Uygulanan faktör analizinde binişiklik gösterdiği tespit edilen ifadeler

Uygar Öztürk & Elvan Yıldırım

analizden çıkartılmıştır. Tablo3'te orijinal ölçekten çıkarılar ifadeler bulunmaktadır.

Tablo 3: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonrası Değerlendirme Dışı Bırakılan İfadeler

Çok Yönlü Kariyer Ölçeği	
Kendi Kendine Yönlendirilen Kariyer	Değerlere Göre Yönlendirilen Kariyer
Ç1. Şirketim bana gelişim fırsatı sunmadığında, bu fırsatları dışarda ararım.	Ç10. Kariyer tercihlerimle ilgili olarak başkalarının fikirleri beni etkilemez.
Ç2. Kariyerimdeki başarı ve başarısızlıklardan ben sorumluyum.	Ç11. Kariyerimdeki başarılar konusunda başkalarının değil benim ne hissettiğim önemlidir.

Faktör analizinde uygun görülen ifadelerin çıkarılmasının ardından kendi kendine yönlendirilen kariyer tutumunun Cronbach's Alpha katsayısı 0,738, değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumunun Cronbach's Alpha katsayısı 0,747 olmuştur. Bu doğrultuda ölçeğin ve alt boyutlarının güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 4: Açıklayıcı Faktör Yükleri

Faktör Bileşenleri		
İfade No.	Faktör 1 (Kendi Kendine Yönlendirilen Kariyer)	Faktör 2 (Değerlere Göre Yönlendirilen Kariyer)
Ç3	0,361	
Ç4	0,691	
Ç5	0,767	
Ç6	0,775	
Ç7	0,773	
Ç8	0,562	
Ç9		0,573
Ç12		0,709

İstihdamdaki Z Kuşağının Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı

Ç13		0,843
Ç14		0,860

Araştırmaya katılan Y ve Z kuşağı örneklem grubunun kendi kendine ve değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumlarına vermiş olduğu cevapları test etmek için Bağımsız Örneklem T Testi (Independent Samples T Test) analizi yapılmıştır. Analiz sonucu tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Y ve Z Kuşaklarının Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Çok Yönlü Kariyer'in Boyutları	Kuşaklar	N	Ortalamalar	S.S.	t	sig (2 tailed)
Kendi Kendine Yönlendirilen Kariyer	Z Kuşağı	109	4,1177	0,5397	0,774	0,439
	Y Kuşağı	210	4,0667	0,5684		
Değerlere Göre Yönlendirilen Kariyer	Z Kuşağı	109	3,7959	0,7563	4,092	0,000
	Y Kuşağı	210	3,4131	0,8103		

Yapılan analiz sonucunda kendi kendine kariyer yönlendirmesi tutumunda Y ve Z kuşağı arasında anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır. Bu boyutun ortalamaları ise, Z kuşağının (Ort = 4,11), Y kuşağının (Ort = 4,06)'dir. Bu sonuca göre iki kuşağında kendi kendine kariyer yönlendirmesi tutumu yüksektir denilebilir. Bunun yanı sıra değerlere göre kariyer yönlendirme tutumunda Y ve Z kuşak katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ($p < 0,05$). Bu farklılık Z kuşağının değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumlarının Z kuşağının (Ort = 3,79), Y kuşağının (Ort = 3,41) daha yüksek oluşu yönündedir.

Kadınların kendi kendine ve değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumlarının Y ve Z kuşağına göre t testi analizi tablosu aşağıdaki tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6: Kadınların Y ve Z kuşağına Kadın Katılımcılara göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Çok Yönlü Kariyer'in Boyutları	Kuşaklar	N	Ortalamalar	S.S.	t	sig (2 tailed)
Kendi Kendine Yönlendirilen Kariyer	Z Kuşağı	84	4,1746	0,4962	1,269	0,205
	Y Kuşağı	188	4,1084	0,5618		
Değerlere Göre Yönlendirilen Kariyer	Z Kuşağı	84	3,7530	0,7747	3,227	0,001
	Y Kuşağı	188	3,1449	0,8086		

Kadın katılımcı değişkenine göre kadınların kendi kendine yönlendirilen kariyer algısında Y ve Z kuşağı arasında anlamlı bir farklılık görülemedi. Fakat değerlere göre yönlendirilen kariyerde Y ve Z kuşağındaki kadınlar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p < 0,05$). Ortalamalara baktığımızda Z kuşağındaki çalışan kadınların değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumu (Ort = 3,75) Y kuşağındaki kadınlardan (Ort = 3,14) daha yüksektir.

2.3. Hipotez Testi

Araştırmanın hipotezleri istatistikî analizlerle test edilmiştir ve sonuçları Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Hipotez Test Sonuçları

H0	H1	H2	H3	H4
Kabul	Ret	Kabul	Ret	Kabul

3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Dönüşüme uğrayan yeni kariyer yapılarıyla birlikte kuşakların kariyer tutumlarında da değişiklik meydana gelmiştir. Z kuşağının hızlı ve aceleci olması kapitalist piyasanın ihtiyacı olan işgücü özelliklerini karşılamaktadır. Diğer yandan teknoloji ve internet Z kuşağının hayatının bir parçasıdır ve hayatlarının her aşamasında kullanıyor olmaları da teknolojik bir kuşak olduklarını göstermektedir.

Gelişen teknolojinin birçok istihdam alanını piyasadan silerken diğer yandan da yeni istihdam alanları oluşturacağı söylenebilir. Oluşacak bu yeni istihdam alanlarının tamamına yakınının teknoloji ve internet bilgi beceri seviyesi yüksek bireylere yönelik olacağı savunulmaktadır.

Z kuşağının da teknolojik donanımları yüksek olduğundan, gerekli eğitimleri alırlar ise ilerde istihdam edilebilme şansları artacaktır. Bu durum da Türkiye'nin içinde bulunduğu yapısal işsizlik sorununu azaltabilir. Z kuşağının iş ile ilgili bir diğer önemli özelliği de birden fazla iş ile aynı anda ilgilenebilme özelliğidir. Bu özellik, çoklu odaklanma sorununun da yüksek motor becerisi özellikleriyle Z kuşağında çözülmüş görünmektedir.

Y ile Z kuşaklarının organizasyonlarda ve kariyer yönlendirmelerinde birçok benzer özellikleri bulunmaktadır. İki kuşakta organizasyonlarına düşük bağlılık gösterirler, özgürlüklerine düşkünlükler, işleri hızlı bir şekilde yapabilirler, sabırsızdırlar, kendi kendine güvenleri yüksek kuşaklardır. İki kuşak da işlerini yaparken teknolojiyi kullanabilmektedir (Westerman ve Yamamura, 2007; Taş ve Kaçar, 2019; Taş ve diğerleri, 2017; Ünlü ve Çiçek, 2019; Berkup, 2014).

Buradaki tek fark Z kuşağının teknolojinin içinde doğmuş olmasıdır. Kendi kendine yönlendirilen kariyer tutumunda X ve Y kuşakları arasında anlamlı bir farklılık yoktur fakat Y kuşağı (Ort = 4,06) ile Z kuşağı (Ort = 4,11)'nin ikisinin de ortalamaları yüksektir. Bu sonuca göre Y ve Z kuşağında olan kişilerin kendi kariyerlerini kendileri yönlendirmek istedikleri söylenebilir.

Değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumunda ise Y ve Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre Z kuşağının kariyer yönlendirmesinde sahip olduğu değerlere önem verdiği ifade edilebilir.

Uygar Öztürk & Elvan Yıldırım

Z kuşağındaki bireylerin cinsiyet değişkenine göre kendi kendine ve değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumuna baktığımızda kadınların (Ort = 4,17) kendi kendine göre yönlendirilen kariyer tutumu ortalaması erkeklere (Ort = 3,92) göre daha yüksektir.

Araştırmada Y ve Z kuşağı kadınlar için kariyer yönlendirmesi de değerlendirilmiştir. Kadınların Y ve Z kuşakları arasında kendi kendine yönlendirilen kariyer tutumu için anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Fakat iki kuşağında ortalamaları yüksek olduğundan iki kuşağın da kariyerlerini kendileri yönlendirmek istedikleri söylenebilir. Kadın katılımcılar açısından değerlere göre yönlendirilen kariyerde ise anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılık Z kuşağındaki kadınların Y kuşağındaki kadınlara nazaran kariyer yönlendirmesinde değerlerinin daha ön planda olduğunu ifade etmektedir.

Sonuç olarak, Z kuşağındaki bireylerin kariyer yönlendirmesinde sahip olduğu değerlerin Y kuşağındaki bireylerin değerlerine nazaran daha etkili olduğu bulunmuştur. Bireylerin kariyer planlama sorumluluğunun arttığı bu dönemlerde Z kuşağının yeni kariyer yaklaşımlarına uygun bir şekilde kariyer yönlendirme tutumlarının yüksek olması kapsamında kariyer kontrollerini de ellerine almak istemeleri çağa uyum sağladıklarını göstermektedir. Z kuşağının kendi içinde oluşturdukları kültür, teknoloji ve düşünce farklılıkları değerlerini oluşturmaktadır. Z kuşağının da kariyer yönlendirmesi tutumlarında bu değerlere bağlı olduğu düşünülmektedir.

Kaynakça

Adıgüzel, Orhan., **Batur**, H. Zeynep ve **Eksili**, Nisa, (2014) Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1 (19): 165-182.

- Akbaş**, Malike G. ve **Okutan**, Elvan. (2020). Lise Öğrencilerinin Kariyer Kaygısına Yönelik Alan Araştırması: Antalya İli Örneği, **Gençlik Araştırmaları Dergisi**, 8(20): 158-187.
- Alp**, Gözde. T., **Tuncer**, Azim D., **Sulaiman**, Shaharin A. B. ve **Güngör**, Afşin (2019) Çalışma Hayatında Y ve Z Kuşağının Motivasyonel Farklılıkları, **In Proceedings on 2nd International Conference on Technology and Science**: 803-810.
- Arthur**, Micheal, B., ve **Rousseau**, Denise M. (Eds.) (1996). **The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University Press.
- Aytaç**, Serpil, (2005), **Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetim Planlaması Gelişimi ve Sorunları**, Bursa, Ezgi.
- Barhate**, **Bhagyashree** ve **Dirani**, Khalil M. (2021) Career Aspirations Of Generation Z: A Systematic Literature Review, **European Journal of Training and Development**, 46 (1/2): 139-157.
- Berkup**, Sezin B., (2014) Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 5 (19): 218-22.
- Baruch**, Yehuda ve **Bozionelos**, Nick (2011), Career issues, in Zedeck, S. (Ed.), **APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Volume 2: Selecting and Developing Members of the Organization**, **American Psychological Association**, Washington, DC: 67-113.
- Briscoe**, P. John. ve **Hall**, Douglas T., (2006) The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications”, **Journal of Vocational Behavior**, 69.

Uygar Öztürk & Elvan Yıldırım

- Briscoe**, P. John. ve **Hall**, Douglas T. ve DeMuth, R. L. Frautschy (2006) Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration, **Journal of Vocational Behavior**, 69: 30-47.
- Cabrera**, E.F. (2009), Protean Organizations: Reshaping Work And Careers To Retain Female Talent, **Career Development International**, 14 (2): 186-201.
- Callahan**, Gerard.A. ve **Greenhaus**, Jeffrey, H. (2008), The Baby Boomer Generation And Career Management: A Call To Action, **Advances in Developing Human Resources**, 10 (1): (70-85).
- Cseh-Papp**, Imola, **Varga**, Erica, Szabó, **Katalin**, Szira, Zoltan ve **Hajós**, Laszlo, (2017) The Appearance Of A New Generation on the Labour Market, Annals of Faculty Engineering Hunedoara, **International Journal Of Engineering Tome Xv**, Fascicule 1
- Çetin**, Canan ve **Karalar**, Serol (2016). X, Y Ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü Ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 14(28): 157-197.
- Çevik**, Osman ve **Deniz**, Vural (2021) Z Kuşağının İş Motivasyonu ve Kariyer Algılarına Yönelik Bir Araştırma, **Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 12 (24), 287-312.
- Demir**, Sevda (2019) Çalışanların Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Van YYÜ İİBF Dergisi**, 4(7)
- Eby**, Lilian. T., **Butts**, Marcus, ve **Lockwood**, Angie (2003), Predictors Of Success In The Era Of The Boundaryless Career, **Journal of Organizational Behavior**, 24: 689–708.
- Eversole** Barbara AW., **Venneberg** Donalt, L. ve Crowder Cindy L, (2012) “Creating a Flexible Organizational Culture to Attract and Retain Talented Workers Across Generations. Advances”,

Developing Human Resources. 14(4): 607-625.
doi:10.1177/1523422312455612

Fratricova, Jana ve Kirchmayer, Zuzana (2018), Barriers To Work Motivation of Generation Z” Journal of Human Resource Management, Vol. XXI (2).

Genç, R. (2009) Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Yöntem ve Kavramları, Ankara: Detay Yayıncılık.

Grady, Geraldine ve McCarthy, Alma M. (2008), Work-Life Integration: Experiences Of Mid-Career Professional Working Mothers, Journal of Managerial Psychology, 23 (5): 599-622.

Gulyani, Gaatha ve Bhatnagar, Jyotsna, (2017) Mediator Analysis Of Passion For Work İn Indian Millennials Relationship Between Protean Career Attitude And Proactive Work Behavior, Career Development International 22 (1): 50-69.

Hall, T. Douglas, (1996) Protean Careers of the 21st Century, Academy of Management Executive, 10 (4): 8-16.

Hall, T. Douglas, The Protean Career: A Quarter-Century Journey, Journal of Vocational Behavior, 65 (9).

Hall, Douglas, T., & Associates (1996). The Career Is Dead – Long Live The Career: A Relational Approach to Careers. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hampton, Debra ve Welsh, D. (2019), Work Values Of Generation Z Nurses, The Journal of Nursing Administration, 49 (10): 480-486.

Hansen, Jo-Ida, C. ve Leuty, Melanie E. (2012), Work Values Across Generations, Journal of Career Assessment, 20 (1): 34-52.

Uygar Öztürk & Elvan Yıldırım

- Hirschi, A. ve Freund, P.A.** (2014), Career Engagement: Investigating Intraindividual Predictors Of Weekly Fluctuations in Proactive Career Behaviors, **Career Development Quarterly**, 62(1): 5-20.
- Inceoglu, Ilke, Segers, Jesse, Bartram, Dave ve Vloeberghs, Daniel** (2008). Age Differences in Work Motivation, Paper presented at the **23rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology**, San Francisco.
- Iorgulescu, Maria-Cristina** (2016), Generation Z And Its Perception Of Work, **Cross-Cultural Management Journal**, 18 (1): 47-54.
- Jin, Jing ve Rounds, James** (2012), Stability And Change İn Work Values: A Meta-Analysis Of Longitudinal Studies, **Journal of Vocational Behavior**, 80 (2): 326-339.
- Kale, Emine ve Özer, Selda** (2012) İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 7(2).
- Karaaslan, Serpil** (2014). **Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Khan, Muhammad, L., Salleh, Rohani ve Hemdi, Mohamad A.B.** (2016), Effect Of Protean Career Attitudes On Organizational Commitment Of Employees With Moderating Role Of Organizational Career Management, **International Review of Management and Marketing**, 6 (S4): 155-160.
- Kossek, Ellen. E., Karen, Roberts, Fisher, Sandra ve Demarr, Beverly** (1998). Career Self-Management: A Quasi-Experimental Assessment Of The Effects Of A Training Intervention. **Personal Psychology**, 51: 935–962.

- Lent, R.W. ve Brown, S.D.** (2013), Social Cognitive Model Of Career Self-Management: Toward A Unifying View Of Adaptive Career Behavior Across The Life Span, **Journal of Counseling Psychology**, 60 (4): 557-568).
- Levickaite, Rasa.** (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.
- Lyons, Sean ve Kuron, Lisa.** (2014), Generational Differences In The Workplace: A Review Of The Evidence And Directions For Future Research, **Journal of Organizational Behavior**, 35 (S1): 139-157.
- Mishra, R. K., Sarkar, Shulanga ve Singh, Punam** Today's HR for a Sustainable Tomorrow içinde Patranabis C. I., The Future of Workforce Management: **Perspectives and Way Ahead**, (New Delhi: Allied Publishers, 2012).
- Ng, Eddy, S.W., Schweitzer, Linda ve Lyons, Sean, T.** (2010), New Generation, Great Expectations: A Field Study Of The Millennial Generation, **Journal of Business and Psychology**, 25 (2): 281-292.
- Onay, Meltem ve Vezneli, Zeynep** (2012) Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer: Akademisyenlerin Kariyer Yaşamı, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, 4 (1): 193-202.
- Puiu, Silvia** (2017), Generation Z – An Educational And Managerial Perspective, **Young Economists Journal/Revista Tinerilor Economisti**, 14 (29): 62-72.
- Saraswati, Ade Maya, Purwana, Dedi ve Eryanto, Henry** (2020). The Influence Of Protean Career Attitude On Proactive Work Behavior With Passion For Work And Career Self Management As Mediator Milennial Employees Dki Jakarta Provincial

Uygar Öztürk & Elvan Yıldırım

Government, **International Journal of Human Capital Management**, 4 (1): 74-81.

Saxena, Parul ve Jain, Rajin (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.

Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., ve Henderickx, E. (2008), Protean and Boundaryless Careers: A Study On Potential Motivators, **Journal of Vocational Behavior**, 73: 212-230.

Silinevica, Irena., Meirule, Laila. (2019), Generation X Enters into The Latvian Business Environment, **Journal of Social Sciences**, 1 (11): 97-107.

Singh, Pritam, Bhandarker, Asha ve Rai, Sumita (2012), **Millennials and the Workplace: Challenges for Architecting the Organizations of Tomorrow**, Sage Publications India, New Delhi.

Smola, Karen Wey ve Sutton, Charlotte, D. (2002), Generational Differences: Revisiting Generational Work Values For The New Millennium, **Journal of Organizational Behavior**, 23 (4): 363-382.

Solaja, Oludele Mayowa ve Ogunola, Abiodun Adekunle (2016), Leadership Style And Multigenerational Workforce: A Call For Workplace Agility In Nigerian Public Organizations, **International Journal of African and Asian Studies**, 21: 46-56.

Sturges, Jane, Guest, David, Conway, Neil, Mackenzie Kate D. (2002). A Longitudinal Study Of The Relationship Between Career Management And Organizational Commitment Among

Graduates In The First Ten Years At Work. **Journal of Organizational Behavior**, 23(6): 731-748.

Sullivan, Sherry E. ve **Mainero**, Lisa (2008), Using The Kaleidoscope Career Model To Understand The Changing Patterns Of Women's Careers: Designing HRD Programs That Attract and Retain Women, **Advances in Developing Human Resources**, 10 (1): 32-49.

Suvacı, Bahar ve **Paşaoğlu Baş**, Didem (2018). Banka Çalışanlarının Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları, Çankırı **Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi**, 8 (1), 113-140.

Taş, Yunus, H., **Demirdöğmez**, Mehmet ve **Küçükoğlu** Mahmut (2017), Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri, **OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, 7(13): 1031-1048.

Taş, Yunus, H. Ve **Kaçar**, Semih (2019) X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği, **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi** Yıl Year : 9 (11) 18

Twenge, Jean M., **Campbell**, Stacy M., **Hoffman** Brian J. ve **Lance**, Charles E. (2010) Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing, **Journal of Management** 36 (5): 1117-1142 DOI:10.1177/0149206309352246

Ünlü, Gökhan ve **Çiçek**, Hüseyin (2019) Z Kuşağının Kariyer Beklentileri: Lise Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama, Selçuk **Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, 22 (2).

Vaughn, Clare (1995), Career Choices For Generation ", **British Medical Journal**, 311 (7004): 525-526.

Uygar Öztürk & Elvan Yıldırım

Vițelar, Alexandra (2019), Like Me: Generation Z And The Use Of Social Media For Personal Branding, *Management and Dynamics in the Knowledge Economy*, 7 (2): 257-268.

Warr, Peter (2001). Age And Work Behaviour: Physical Attributes, Cognitive Abilities, Knowledge, Personality Traits and Motives, *International Review of Industrial and Organizational psychology*, 16, 1–36.

Waters, Lea, Briscoe, John P., Hall, Douglas.T. ve Wang, Lan (2014), Protean Career Attitudes During Unemployment And Reemployment: A Longitudinal Perspective, *Journal of Vocational Behavior*, 84 (3): 405-419.

Westerman, James W. ve Yamamura, Jeanne H. (2007),“Generational Preferences For Work Environment Fit: Effects On Employee Outcomes, *Career Development International*, 12 (2): 150-161.

Wong Ipkin, Anthony., Wan Yim King Penny ve Gao Jennifer Hong (2017), How To Attract And Retain Generation Y Employees? An Exploration Of Career Choice And Meaning Of Work. *Tourism Management Perspectives* 23: 140 –150.

İl Beyan ve Açıklamalar/Disclosure Statements

1. Bu çalışmanın yazarları, **Bilgi Dergisi**'nce beyan edilen araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduğunu beyan etmektedir (The authors confirm that his work complies with the principles of research and publication ethics announced by **Bilgi**).

2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir ve araştırmadan herhangi bir üçüncü şahıs/kurumun etkilenebileceğine dair bildirim bulunmamaktadır (No potential conflict of interest and the research's effects on any person/institution was reported by the authors).

3. Makalenin bölümlerinin tamamının Uygar **ÖZTÜRK** ve Elvan **YILDIRIM** tarafından kaleme alınmış olduğu bildirilmiş ve herhangi bir ilave beyan/teşekkür yapılmamıştır (It was reported that the article was written by Uygar **ÖZTÜRK** and Elvan **YILDIRIM**, as no additional notification/acknowledgement has been made).