

Y Kuşağı Davranışlarının Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkisi: İstanbul Avrupa Yakasında Golf Sektöründe Bir Araştırma¹

(Effect of the Y Generation Behaviours on the Career Management: A Research in the Golf Sector on The European Side of Istanbul)

Mehmet Emin OKUR  ^a Yeşim ÖZ  ^b

^a Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, Türkiye. mokur@marmara.edu.tr

^b Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, Türkiye. yesimself@hotmail.com

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Kariyer
Kariyer Yönetimi
Kuşaklar
Y Kuşağı

Gönderilme Tarihi 21
Ekim 2020

Revizyon Tarihi 5 Şubat
2021

Kabul Tarihi 10 Mart 2021

Amaç – Araştırmada Y kuşağı algısının kariyer eğilimleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Yöntem – Türkiye Golf Federasyonu'na bağlı kademe 1, kademe 2 veya kademe 3 antrenörlük belgesine sahip İstanbul Avrupa yakasında ikamet eden 70 kişiden basit tesadüfi örnekleme yöntemi yoluyla elde edilen veriler üzerinden regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak, Y Kuşağı Algısı ve Kariyer Eğilimi arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. Y kuşağı algılarının, kariyer eğilimi alt boyutlarına olan etkileri ise Çoklu Regresyon Analizi uygulanarak test edilmiştir. SPSS 25.0 istatistik paket programı kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir.

Bulgular – Yapılan analizlerin sonuçları Y kuşağında teknoloji kullanımı artarken, bağımsızlık ve rekabetçilik kariyer eğilimlerinin artacağı; proaktiflik arttığında, yönetimsel becerilerin, güvenlik ve istikrar düzeyinin artacağı; sosyallik arttığında, girişimcilik, yönetimsel, güvenlik/istikrar ve rekabetçilik düzeyinin artacağı yönündedir.

Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

Tartışma – İşletmeler Y Kuşağı çalışanlarına yaratıcılıklarını arttıracak yeni projelere katılımları, inisiyatif alarak kararlara katılım sağlamaları, iş başı ve iş dışı eğitim yöntemleri ile yaratıcılıklarını ortaya koyabilmeleri veya arttırabilmeleri için eğitim geliştirme faaliyetlerine destek sağlamalı; personeli elde tutma ve işletmeye çekme stratejilerini ve sonrasında onları uzun süreli istihdam edebilmek için Y Kuşağının taleplerine uygun insan kaynakları yönetimi politikaları doğrultusunda geliştirmelidir.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Career
Career Management
Generations
Generation Y

Received 21 October 2020

Revised 5 February 2021

Accepted 10 March 2021

Purpose – The aim of this study was to determine the effect of the perception of generation Y on career trends. The perception and career tendencies of the next generation was examined for demographical differences such as gender, marital status, age, educational status, faculty, department, duration of professional experience, number of siblings, family income, family residence location, the sector in which the father works, the sector in which the mother works, the sector in which the incumbent wants to work, the city of residence.

Design/methodology/approach – A regression analysis was carried out with data obtained by 70 golf coaches who are located on the European side of Istanbul. The relationship between Generation Y Perception and Career Tendency was analyzed by Pearson Correlation test. The effects of Generation Y Perceptions on Career Tendency sub-dimensions were tested by multiple regression analysis. The analyses were carried out with SPSS 25.0 commercial statistical software.

Findings – The results of the analysis show that, as the use of technology increases, managerial and competitiveness career tendencies increase. As proactivity increases, the level of independence, managerial, private life, competitiveness and dignity will increase; and when sociability increases, the level of independence, administrative, security/stability, privacy and dignity will increase for generation Y.

Discussion – Enterprises should provide support to training development activities for Generation Y employees to participate in new projects that will increase their creativity, to participate in decisions by taking the initiative, to reveal or increase their creativity with on-the-job and off-the-job training methods; It should develop strategies to retain and attract personnel and then in line with the human resources management policies in line with the demands of Generation Y in order to employ them for a long time.

¹ Bu makale Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nda Yeşim Öz'ün Doç.Dr. Mehmet Emin Okur'un danışmanlığında, 11.09.2020 tarihinde kabul edilen yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Bu makaledeki verilerin tamamı 2020 yılı öncesine aittir.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Okur, M.E., Öz, Y. (2021). Y Kuşağı Davranışlarının Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkisi: İstanbul Avrupa Yakasında Golf Sektöründe Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 430-449.

1. GİRİŞ

Bu araştırmanın amacı, Y kuşağı algısının kariyer eğilimi üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bu amaçla da Türkiye Golf Federasyonu'na bağlı bulunan kademe 1, kademe 2 veya kademe 3 belgesine sahip kişilerine demografik 14 soru, 21 Y kuşağı algısı ölçeği sorusu ve 36 kariyer eğilimi ölçeği sorusu ile nicel araştırma yöntemi olan anket tekniği uygulanmıştır. Literatür taraması yapıldığında İstanbul'da golf sektöründe kariyer yönetimi üzerine yapılan araştırma bulunmamaktadır. Araştırma bu yönü ile özgün bir çalışma niteliği taşımaktadır.

Günümüzde çalışma standartları, küreselleşme ve yeni teknolojik gelişmelere bağlı olarak değişim yaşamakta ve farklılaşmaktadır. İşin yapılma şekli, çalışanların nitelikleri ve özellikleri de değişime uğramaktadır. Y ve Z kuşağının çalışma yaşamına girmesi ile yeni kariyer hedefleri belirlenmekte ve işgücü beklentileri değişmektedir. Bu değişim ve dönüşüm, esnek kariyer uygulamalarının uygulanmasına yol açmaktadır. Değişen kariyer anlayışı ile, ben merkezli bir kariyer modeli ortaya çıkmaktadır. Bu modelde, bireylerin kendi gelişimleri amacı ile bireysel kariyerlerine yön vermeleri ve çok fazla iş değiştirmenin kariyer gelişimlerini olumlu yönde etkilediği düşüncesi hakim olmaktadır. Eskiden çok fazla iş değiştirmek birey açısından olumsuz olmakta, bireyin bulunduğu ortama adapte olamadığı düşünülmektedir. Günümüzde ise, tam aksine çok fazla iş değiştirmek daha fazla tecrübe anlamına gelmektedir (Kavi ve Kaya, 2018;105-6).

Y kuşağı, iş hayatına yeni giren ve daha çok bilgi temelli örgütlerde veya pozisyonlarda çalışan bireylerden oluşmaktadır. Teknoloji ile ilgili ve teknik becerileri yüksektir. Uzun yıllar bilgi teknolojilerinin içinde yer almıştır. Y kuşağının, yeteneklerin hızla değiştiği yapı karşısında aynı hızla adapte olamama sorunu yaşayabileceğini bilmesi gerekmektedir. Örgüte bağlılığın yitiren personeller ile örgüt arasındaki uyumun azalması, uzun yıllar aynı işletmede ve aynı pozisyonda çalışmanın zorlaşması Y kuşağına, bireysel kariyer yönetimi sorumluluğunu da üstlenme görevi vermektedir (Özer, 2016: 360).

Y kuşağı bireyleri, iş yaşamlarına başladıklarında bir çalışan olarak yöneticilerinden örgüt içerisinde daha fazla kişisel zaman yaratabilme, düzenli geribildirim ve kariyer hedeflerine yönelik öneriler vermelerini beklemektedirler. İlk olarak yaşama, daha sonra çalışma düşüncesini benimsemektedir. Y kuşağı çalışanları, bireyselliğe düşkün, iş konusunda seçici davranışlar sergileyen, sadakat duyguları zayıf, otorite kavramından hoşlanmayan özellikler sergilerken, örgüte karşı aidiyet duygusu beslemek isteyen kimi Y kuşağı çalışanları ise bağlı oldukları örgütün stratejilerini bilmek istemekte ve anlamak için çaba göstererek ve örgütün ilerlemesi amacı ile oluşturulan tüm yenilik çalışmalarında gönüllü ve istekli olarak yer alan birey özellikleri göstermektedir. Y Kuşağının, çok sayıda iş değiştirmektedir. Bunun nedeni yüksek ücretli, hızlı yükselme olanağı sağlayan ve topluma fayda sağlayabilecekleri bir işte çalışma beklentisi içerisinde olmalarıdır. Kendi kariyerlerini ve gereksinimlerini örgütün üstünde tutan bu kuşak çalıştığı işteki kazanımlarından daha yüksek kazanımlar elde edeceği bir iş teklifi ile karşılaştıklarında işlerini değiştirmektedir. Çalıştıkları örgütte bulunma nedenleri örgüt için değil, kendi kariyerleri için olmaktadır (Kaygın ve Salık, 2019:202-203).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. KARIYER YÖNETİMİ VE KAPSAMI

2.1.1 Kariyer Kavramı

Kariyer kavramı, Türkçe'ye "cariere" sözcüğünden geçmektedir. Fransa'nın güney kesiminde yaşayan Roman kökenli halk kesimi tarafından kullanılan Provençal dilinde "carrieria" (araba yolu) olarak da kullanılmaktadır. Fransızca'da; "yaşamda izlenen bir yol, araba yarışı için ayrılmış etrafı çevrili alan, meslek, diplomatik kariyer, aşılması gereken mesleki bir pozisyon, anlamlarında da ifade edilmektedir (Dursun, 2006: 284-285).

Kariyer, bireyin yaşamı boyunca sahip olduğu işle ilgili pozisyonlar dizisidir. İlgili pozisyonlar bireyin kariyer yaşamını belirlemektedir. Bireyler ihtiyaçlarını karşılamak için kariyer peşinde koşmaktadır. Bağlı bulunduğu organizasyonda yapılan iş ve işveren ile özdeşleşerek kariyer ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Dessler, 2002:367).

Greenhouse ve Schein kariyeri, "Çalışanların organizasyon içindeki yerini belirten ve bireyin mesleğinde ilerlemesini veya kurum içindeki gelişimini ortaya koyarak yükselen başarısını anlatan bir kavram olarak

ifade etmekte ve bireylerin yaşamı boyunca yaşadığı işle ilgili tecrübeler bütünü” olarak tanımlamaktadırlar (Aytaç, 1997:18).

Geleneksel tanımlar kariyeri, ilerlemeyi içeren profesyonel bir çalışma süresiyle sınırlandırmaktadır. Geleneksel tanımın sınırlılığı sebebi ile kariyerin kavramsal tanımının genişletilmesi üzerinde durulmaktadır. Kariyer, kavramı genişletilmiş kavramsal boyutta bireylerin yaşamları sürecin de faaliyette bulunduğu her türlü mesleki rolleri kapsamaktadır. Bireyin öğrencilik yılları, işsiz geçirdiği dönemler boyunca sahip olduğu farklı meslekler, gönüllülük esasına dayalı ücretsiz olarak yapılan meslekler de kariyerin kavramsal tanımının içerisinde değerlendirilmektedir. Zaman ve yaşam kavramlarının da tanımlara eklenmesi ile kariyer kavramı, bireylerin meslek öncesi ve meslek sonrası faaliyetleri, yaşam rolleri ve bağlamlarını da içermektedir (Patton ve McMahan, 2006:4).

2.1.2. Kariyer Yönetimi Kavramı

Kariyer yönetimi, kariyer planlarını hazırlama, uygulama ve izleme süreci olarak tanımlanmaktadır. Birey tarafından tek başına veya kuruluşun kariyer sistemleriyle uyumlu olarak, yeniden yönetim, bireyin kariyer planlarını geliştirmesine ve yürütmesine olanak sağlayabilmektedir. Kariyer yönetimi, üst yönetim tarafından, büyük ölçüde örgüt tarafından sürdürülmektedir. Genel olarak üst yönetim tarafından hangi çalışanların örgütteki çalışanların yerine geçmeye hazır olup olmayacağını belirlemek için yürütülen yedekleme planlaması olarak görülmektedir (Werner ve Desimone, 2009:386).

Kariyer yönetimi, bireylerin kariyer gelişimini etkilemek için yapılan girişimler olarak ifade edilmektedir. Kariyer yönetimi faaliyetleri bireylerin kendileri tarafından yürütülebileceği gibi kurum içi veya kurum dışındaki kişiler tarafından da yürütülebilmektedir. Örneğin; işveren, insan kaynakları yöneticileri, profesyonel dernekler veya ortakları tarafından yürütülebilmektedir (Arnold, 1997:19).

Kariyer yönetimi, bilginin toplandığı, bireylerin kendilerine ve çevrelerine karşı farkındalık düzeyinin arttığı, kariyer hedef ve stratejilerinin geliştirildiği ve geri bildirimlerin alındığı bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç, çalışanların ve kuruluşların hızla değişen ve gelişen dünya düzenine uyum sağlayabilecekleri bir kariyer yönetimi anlayışı geliştirmelerine olanak sağlamaktadır. Örgüt içerisindeki insan kaynağının verimli bir şekilde kullanılmasıyla ilgilenen kuruluşlar, bireylerin karşılaştıkları zorluklar karşısında onlara destek vererek kariyerlerini planlamalarına ve yönetmelerine olanak sağlamaktadırlar (Greenhaus, Callanan ve Godshalk, 2010:18).

Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme fonksiyonlarını içeren bütünsel bir fonksiyon olarak ifade edilmektedir. Örgütün gereksinimleri ile bireylerin tercih ve kapasitelerini karşılayacak şekilde kariyerin planlanmasını ve yönetilmesini sağlayan örgütsel sürecin tasarımı ve uygulanma süreci olarak ifade edilmektedir (Öge, 2016:280-1).

Kariyer yönetimi, organizasyon için gerekli yetenek havuzunu oluşturmada ve bu akışı sürekli hale getirmektedir. Yetenek yönetimi politikalarının gerçekleştirilmesine destek sağlamaktadır. Kariyer yönetimi, hem organizasyonel ihtiyaçları hem de çalışanların beklentilerini dikkate alan bir yaklaşım gerektirmektedir (Armstrong, 2006:400).

Bireysel Kariyer Yönetimi

Birey açısından kariyer yönetimi, bireylerin yetenek ve ilgi alanları doğrultusunda kariyeri seçimleri, eğitimleri ve çalışma ortamında kurduğu iletişim hedeflerini kapsamaktadır. Bireylerin ilgi alanları ve becerileri ile uyuşan kariyer hedefleri ortaya koyması, kariyer yaşamlarını verimli ve arzu ettikleri gibi sürdürmeleri açısından önem arz etmektedir. Bireylerin değerleri ve düşünce yapıları yıllar içerisinde değişime uğrayabilmektedir. Bu sebep ile bireylerin kariyer çizgisini belirlenirken esnek ve dönüşüme açık olması gerekmektedir (Soysal, 2014: 299).

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

zaman ve her koşulda yedek bir plan hazırlamak ve harekete geçmek için hazırlıklı olmak gerekmektedir. Bireylerin, profesyonel ve sosyal açıdan rahat bir statüye sahip olmaları, iyi bir finansal ve zihinsel formda, rahatlık ve denge içerisinde olacakları anlamına gelmektedir (Goinseau vd., 2019: 140-41).

Örgütsel Kariyer Yönetimi

Örgütsel kariyer yönetimi, örgüt içerisinde faaliyet gösteren çalışanların bir kariyer planlaması modeli kapsamına dahil edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içerisinde yukarı yönde ilerleyecek bireyleri belirleyerek bu bireyler için özel kariyer patikaları oluşturmaktadır. İlk olarak pozisyonlara yönelik özellikleri kapsamak amacıyla iş analizleri yapılarak iş görev ve tanımları belirlenmektedir. Bu pozisyonlar için gereksinim duyulan beceri ve yetenekler belirlenmektedir. Tüm bu faaliyetler sonucunda ileri vadede organizasyonun alt kademelerinde çalışan bir birey, eksiklikleri eğitim ve geliştirme faaliyetleri aracılığı ile giderilerek bir üst pozisyonda görevlendirilmek üzere hazır hale getirilmektedir. Örgüt içerisinde kariyer yönetim süreci, örgütün kendi yöneticileri aracılığı veya dışarıdan danışman atanması yolu ile sürdürülebilmektedir. Organizasyonun bilgi sisteminde bulunan çalışanlara dair bilgiler, çalışanların performans çıktıları ve kariyer gereksinimleri ortaya konularak bireylerin yetenekleri belirlenmektedir (Bayraktaroğlu, 2015:144-5).

Literatürde açıklanan örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları Schein (1978)'in örgütsel kariyer sistemi kavramı altında toplanmıştır. Bunlar, rasyonellik, nesnellik, katılımcılık ve gelişim odaklı olarak dört kısımdan oluşmaktadır (Pazy, 1987:244):

- **Rasyonellik:** Örgütsel kariyer yönetimi, bilgiye ve planlamaya dayanan geleneksel etkiden uzak analitik ve sistematik süreçler kullandığı için rasyoneldir.
- **Nesnellik:** İşle ilgili, liyakate dayalı karar alma süreci uygulandığı için nesnelidir.
- **Katılımcı:** Bilinçli olarak çalışanların kariyer kararlarına, işyerinde ve işyeri dışındaki bireylerin ihtiyaçlarına odaklandığı için katılımcıdır.
- **Gelişim odaklı:** Öğrenmeyi desteklediği ve zaman içinde bireyler ve işler arasındaki bağlantıyı sağlayan temel bir unsur olarak görüldüğü için gelişim odaklıdır.

İşletmeler günümüz koşullarında kariyer yönetim süreçlerine yönelik faaliyetlerini arttırarak çalışanların kariyer süreçlerini desteklemektedirler. Tüm bu faaliyetler, bireylerin ve örgütlerin gereksinimleri, tercihleri ve kapasitelerini ortaya koyarak bunları sağlayacak şekilde kariyerin planlanmasını ve yönetilmesini sağlayan örgütsel sürecin tasarlanması ve uygulamaya geçirilmesine olanak sağlamaktadır (Dursun, 2006:285).

2.2. KUŞAK KAVRAMI VE KAPSAMI

2.2.1. Kuşak Kavramı

Kuşak kavramı, yaklaşık olarak aynı yıllarda dünyaya gelmiş, aynı çağın şartlarını, birbirine benzer sorunları ve kaderleri paylaşmış, ödev ve yükümlülükleri benzerlik gösteren kişiler topluluğunu oluşturmaktadır (Türkçe Dil Kurumu Sözlükleri).

Maurice kuşak kavramını, aynı yaş civarında olan ve birbirleri arasında akrabalık ilişkisi olmayan bireyler olarak tanımlamaktadır. Bu bireylerin yaşama ve düşünme şekillerinde benzerlik bulunan insanlardan oluştuğunu ifade etmektedir (Taş ve Kaçar, 2019: 646).

Dünyayı algılayış biçimi ve çalışma şeklinde ki farklılıklar nesiller arasında da farklılığa yol açmaktadır. Bu farklılıklar genellikle “nesil boşluğu” olarak adlandırılmaktadır. 60'ların sonu 70'lerin başlarında doğanlar ve 80'lerin sonu 90'ların başlarında doğan insanlar, kendilerinden önceki yaş gruplarından farklı düşünmektedir. Farklı yaş gruplarına dünyayı, insanları ve para kavramını nasıl algıladıklarını sorulduğunda verdikleri cevaplar nesillerin farkını ortaya koymaktadır (Sheahan, 2010:2).

2.2.2. Sessiz Kuşak (1925 – 1945)

Sessiz Kuşak, 2. Dünya Savaşı (1939-1945) dönemine şahit olan 1925-1945 yılları arasında yaşayan yaş grubunu ifade etmektedir. Sessiz Kuşak, savaşın etkilerinin küresel düzeyde hissedildiği ve büyük bir ekonomik çöküşün olduğu dönemlerden geçmiştir (Levinson vd., 2010:73).

Sessiz kuşak kendinden bir önceki nesil olan G.I (Government Issue / Hükümet Sorunu) olarak da bilinen kuşakla benzer davranışlar sergilemiştir. Sessiz kuşak, iş ahlakını, iş sadakatini ve görev anlayışını yaşamının bir parçası olarak görmüştür. Sessiz kuşağın, harcama alışkanlıkları tutumlu ve para biriktirme eğilimleri yüksek olmuştur (Gronbach, 2008:58).

Sessiz kuşak, işlerini kendileri sürdüren ve kişisel kariyerlerini ilerletmeyi odak noktası haline getiren sessiz ve çalışkan olarak tabir edilen bireylerden oluşmaktadır. Sessiz kuşak, aile içerisindeki kurallara ve sosyal normlara uyan, itaat eden ve sessiz yaşayan bireyler olmaya teşvik edilmiştir (Henger ve Henger, 2012:3).

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

İkinci Dünya Savaşı sonrası 1946-1964 yılları arasında yüksek doğum oranı ve hızlı bir nüfus patlaması yaşanmıştır. "Baby Boomers" olarak adlandırılan bu dönem, sosyal değerleri ve sosyokültürel normları yeniden düzenlemiştir (Brown, Orsborn ve Underhill, 2006:41-2).

Baby Boomers kuşağının kariyer süreçleri, genişleyen ekonomik durum ve düşük işsizlik oranlarının görüldüğü savaş sonrası elverişli istihdam koşullarının olduğu yıllarda gerçekleşmiştir. Baby Boomer kuşağı kendine güveni olan, yukarı yönde kariyer ilerleyişine sahip ve çok sayıda fırsat sahibi bireylerden oluşmaktadır. Baby Boomers sonrası nesillerde yüksek doğum oranları ve daha yüksek hiyerarşik düzeylerde terfilere bağlı olarak bireylerin kariyer ilerleyişleri daha zorlayıcı olmuştur. Baby Boomers kuşağı, kariyer ilerleyişlerinin ortalarında önceki nesillerden daha iyi bir eğitim düzeyine sahip olmasına rağmen, yeni teknolojik gelişmeler karşısında mevcut yetenekleri ve iş deneyimleri yetersiz kalmış değişime uyum sağlamakta zorluk yaşamıştır. Baby Boomers kuşağı kariyeri, genellikle geleneksel biçimde tek bir işverenle yukarı doğru ve doğrusal olarak ilerlemektedir (Ng, Lyons ve Schweitzers, 2018:74).

Bebek Patlaması kuşağı, başarılı bir kariyeri, statü ve geliri zorunlu olarak maksimize eden bir kariyerden çok, zorlayıcı ve ilgi çekici bir kariyer olarak görmektedir. Bu nedenle, yeteneklerin korunması, eğitim ve kariyer gelişimi için olanaklar sağlamanın ve terfi sistemini geliştirmenin önemini vurgulamaktadır. Bebek patlaması kuşağı, kariyer başarısını üstün performansa dayandırmamaktadır. Yetenekli çalışanlar üretkenliklerinin devamlılığını sağladıkları sürece işletmede çalışmaya devam edebilmektedirler. Bebek Patlaması kuşağı, her çalışanın karar verme sürecinin bazı kısımlarına katılma fırsatına sahip olduğu bir işletmede çalışmak istemektedir. Bebek Patlaması kuşağı, yenilikçi fikirlere göre hareket etme esnekliğine sahiptir. Bebek Patlaması kuşağı, işlerini başarıyla yapıp yapamadıklarını ve terfi olanaklarının neler olduğunu bilmek istemektedir. Bunlar sayesinde, performanslarını iyileştirmek için ihtiyaç duydukları yardımları alabilir veya alternatif iş olanaklarını değerlendirebilmektedir. Bebek Patlaması kuşağı, yöneticilerinin kişisel yaşamlarında olup bitenlerin farkında olmalarını ve özel ihtiyaçlarına duyarlı olmalarını istemektedir (Mills ve Cannon, 1989:41-2).

2.2.4. X Kuşağı (1965 – 1980)

X kuşağı, 1965-1980 yılında doğan bireylerden oluşmaktadır. X Kuşağı bireylerinin hayatları, Vietnam Savaşı, Berlin Duvarı'nın yıkılması ve Soğuk Savaş'ın sona ermesiyle şekillenmiştir (Bergdahl, 2018:36).

X Kuşağı, uzun yıllar tek bir şirkette çalışma yaşamını sürdürebilmektedir. Uzun çalışma saatlerine tepki verme düzeyleri oldukça düşüktür. İyi bir lider olmaya ve kariyer geçişlerinde daha hızlı ilerlemeye odaklanmış bunun için eğitilmiş ve teknik olarak yeterli olma amacı taşımaktadır. X kuşağı bireyleri, işlerinde yükselmekten çok yeteneklerinin geliştirilmesine önem vermektedirler. X kuşağının iletişim ve sosyal becerileri çok fazla gelişim göstermemektedir. Bu nesil, kuralları çok fazla esnetmeden, işleri akıllıca, hızlı ve en iyi şekilde sürdürmenin bir yolunu bulabilmektedir (Eisner, 2005:6).

X Kuşağı, çalıştıkları süre boyunca ne kadar çok deneyim edinebilirlerse, işleri o kadar çekici bulmaktadır. Uzun vadeli kariyer hedefleri öncelikleri arasında yer almamaktadır (Johnson ve Johnson, 2010:7).

X Kuşağı, mesleki gelişime önem vermektedir. İşten çıkarılma veya işletmenin küçültülme ihtimaline karşı sürekli tedbirli olarak, kariyer hedeflerine odaklanmaktadır (Sladek, 2007:26).

2.2.5. Y Kuşağı (1980 - 2000)

Y Kuşağını Kavramını temsil eden Y harfi, İngilizce'deki WHY kelimesinden gelmektedir. Kelimedeki sorgulayan anlamıyla Y kuşağına atfedilmektedir. Strauss ve Howe'e göre (1992), Y Kuşağı Terimi 1993 yılının Ağustos ayında X kuşağından sonraki ergen nesli tanımlamak için ortaya çıkarılmıştır (Yüksekbilgili, 2013: 343).

Howe'ye (2006) göre, Y Kuşağını simgeleyen yedi temel özellik bulunmaktadır. Bu yedi kavram Y kuşağının, özel, korunaklı, kendinden emin, takım odaklı, geleneksel, baskın, başarıma isteğinin yüksek olması özelliklerini içermektedir (Pendergast, 2010:9).

Y kuşağı, özgüvenli, öz saygısı yüksek, yaratıcı, iyimser, büyük hayallere sahip, büyük beklentileri olan, eğitim seviyeleri ve iletişim becerileri yüksek bireylerden oluşmaktadır. Etkili iletişim kurmayı öğrenmek, Y kuşağı potansiyelinin belirleyicisi olmaktadır. Cep telefonları, bilgisayarlar, internet Y kuşağını kendi yapıları içinde aile, arkadaş ve meslektaş ağlarına bağlaması yönünden büyük ölçüde önem arz etmektedir. Y kuşağı, açık sözlüdür ve geleneksel normları kabalık olarak algılayabilmektedir. Y kuşağının değerleri, özellikleri ve beklentileri, önceki nesillerin düşünceleri ve davranışları ile çelişebilmektedir. Yöntemlerdeki ve iletişim tarzındaki farklılıklar kuşaklar arası anlaşmazlıklara ve çatışmalara yol açabilmektedir (Buik, 2008: 10-11).

Y kuşağı, bir işin sürdürülmesinde tek bir doğru yolun olduğunu düşünmemektedir. Olay ve durumlar karşısında yaratıcı çözümler üretmek istemektedir. Otoriteyi bir zorlama ve "eski moda disiplini" sürdürme olarak görmekte, otorite ötesinde bireysel olarak kendi seslerini duyurma çabası içinde olmaktadır (Türk, 2013:90).

Y kuşağı bireyleri, yaşamları süresinde istedikleri ve inandıkları her şeyi yapabilecekleri düşüncesi ile yetiştirilmektedirler. Y kuşağına, eğitim hayatlarındaki baskıcı müdahaleler, mükemmeliyetçi düşünce yapıları, ebeveyn boşanmaları vb. güçlü sosyal streslerle başa çıkarak yaşamak öğretilmiştir. Y kuşağı bireyleri, aile kararlarına ve buldukları örgütlerdeki kararlara aktif katılım sağlamaktadırlar. Y kuşağı bireyleri, genel olarak pozitif mizaçlı, kibar, meraklı, enerjik, ebeveynleri ve aile büyüklerine karşı saygılı olma eğilimi göstermektedirler (Eisner, 2005:6).

Y Kuşağı özellikleri dört şekilde tanımlanabilmektedir (Tulgan ve Martin, 2001:4):

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

X Kuşağının ardından 1980 ile 2000 yılları arasında doğan Y kuşağı "Milenyum Kuşağı" gelmektedir. Y Kuşağı "Dijital Yerliler", "Anlık Mesajlaşma Nesli" ve "Ödül (Kupa) Çocukları" olarak da nitelendirilmektedir. Y Kuşağı, sorumluluk seviyesi yüksek, sabır düzeyi düşük, hayatı olumlu bir bakış açısıyla değerlendiren, kendine aşırı güvenen, takım halinde çalışmayı benimseyen ve geleceğe karşı güvenle bakabilen bireylerden oluşmaktadır. Y kuşağı teknoloji günlük hayatının merkezi haline getirmiştir. Bu sebep ile günlük faaliyetlerinde ve iletişim kurma yöntemlerinde teknoloji oldukça fazla kullanılmaktadır. Karşılıklı aynı ortamda bulunarak gerçekleştirilen iletişim yöntemleri yerine dijital iletişim yöntemlerini kullanarak iletişime geçmeyi tercih etmektedir Her role hızlı adapte olabilen bir yapıda büyüyen bu kuşak için her şeyin gerçekleştirilebilme imkânı olmaktadır. Y Kuşağını oluşturan bireyler, çalışma ve iş yaşamında başarılı olmaktadır (Albaraqdar ve Doğanalp, 2020:57-58).

Y kuşağı teknolojik gelişmeler yoluyla, birden fazla işi aynı anda yapabilme becerilerini geliştirmektedir. Teknolojik gelişmeler bu kuşağın, çevrimiçi ağ kurma yetenekleri, işverenlerin ihtiyaç duyduğu bilgisayar becerileri ve ekip çalışması gibi becerilerinin geliştirilmesine de yardımcı olmaktadır (Delcampo v.d., 2010:17).

Y kuşağı, küresel açıdan anlayışlı ve bilinçli bireylerden oluşmaktadır. Y kuşağı, sosyal olarak bilinçlidir ve dünyada bir fark yaratabileceklerini düşünmektedir. Ayrıca, gelecek için ayrıntılı planlar yapmakta,

başkalarının değer verdiği unsurlara değer vermesi ve yeteneklerinin takdir etmesi gerektiğini düşünmektedir. Y kuşağı, eleştirel düşünür ve problem karşısında mücadele etmeyi sevmektedir (Rebore ve Walmsley, 2010:36).

Y kuşağı çalışma yaşamında, eğitim, yönetim tarzı, esneklik, personel faaliyetleri ve finansal olmayan ödüllere ücrete göre daha fazla önem vermektedir (Goldgehn, 2004:27).

Y kuşağı çalışanları, bazen işe katkıları ve işletmenin onlara neler sunması gerektiği konusunda çok yüksek beklentilere sahip olmaktadır. Sahip oldukları yeteneklerden daha üstün yeteneklere sahip olduklarını düşünebilmektedirler. İletişim becerilerinin bireysel kullanımı ve geliştirilmesi yanında takım uyumu ve takım çalışmasına da önem vermektedirler. Bunun yanında, Y kuşağı çalışanları yetenekli, yaratıcı ve inovatif bireylerden oluşmaktadır. Y kuşağı, liderlik vasıfları kuvvetli kişilerden oluşmaktadır (Buik, 2008:10-11).

2.2.6. Z Kuşağı (2000 ve Sonrası)

Z Kuşağı kültürler gibi, kendilerini tanımlayan tutumları, inançları, sosyal normları ve davranışları bulunmaktadır. Tutuma dayalı yargılar, anlayış eksikliği ve klişeleştirme, z kuşağı kültürünü anlamada yaşlı nesillere engel niteliğinde olabilmektedir. Dijital ve çevrimiçi dünyaya özgü niteliklere sahip olan Z kuşağı, gelecek dönemler de yüksek öğrenim ve sonrasında çalışma yaşamında tam olarak etkinlik sağlayacak ve ekranın ötesinde fiziksel dünyayı etkileyecek roller üstlenmeye başlayacaktır (Seemiller ve Grace, 2016:1).

Z Kuşağı, tüm fiziksel özelliklerin dijital bir eşdeğeri olduğu bir dünyada doğan ilk nesil olarak nitelendirilmektedir. Z kuşağı gerçek ve sanal dünya arasında algı karmaşası yaşamaktadır. Sanal dünya gerçekliğin bir parçası ancak çalışma yaşamı genellikle dijital çözümlere aynı gelişim hızı ile adapte olamamaktadır. Z Kuşağı bireyleri, statü ve kariyer yollarını bireyselleştirmekte ve kendi iş tanımlarını kendileri ortaya koymaktadırlar. Z Kuşağı, tüm trendleri ve rekabet koşullarını iyi takip etmektedir. İşletmelerin Z Kuşağını elde tutabilmesi, örgüt içinde yeterli rekabet ortamını sağlaması ile mümkün olmaktadır. Z Kuşağı, yalnızca global ve paylaşım odaklı ekonomiye sahip bir dünyayı tanımaktadır. Z Kuşağı, her şeyi nasıl yapacaklarını öğretebilen sosyal medya algısı ile büyümektedir. Z Kuşağı, "Eğer doğru yapılmasını istiyorsanız, o zaman kendiniz yapın!" motivasyonu ile ilerlemektedir. Bu sebeple, kendilerinin hemen hemen her şeyi yapabileceklerine inanmaktadır. Z Kuşağı bireyleri, bağımsızlıklarına çok fazla önem vermektedir ve Y Kuşağının uğruna savaştığı pek çok işbirlikçi kültürle karşıya karşıya gelmektedirler (Stillman ve Stillman, 2017:10-1).

Z kuşağının iş hayatındaki yöneticilerin en önemli beklentilerinden biri de "Yetenek Yönetimi" uygulamalarıdır. Yetenek yönetiminde başarılı sağlayabilmek için yeteneği tanımlamak gerekmektedir. Bu hususta yetenek tanımlanırken kuşakların değişimi tanımlama yapmayı zorlaştırmaktadır. Y kuşağının sorunlar yaşadığı çalışma dünyasının, Z kuşağının isteklerini karşılamada yeterli altyapıya bulundurup bulundurmaya önem arz etmektedir. Yetenek yönetimi stratejileri geleceği inşa etmeyi yetenek yönetimi içerisinde ödül, prim ve terfiler yoluyla şirket içi iletişimin yatay hale getirilmesi alt kademelerin dinamizmi artırırken, Z kuşağının bağımsız duruşu iş kararlarının etkinliği arttırmaktadır (Taş vd., 2017: 1044-5).

2.2.7. Kuşakların Temel Özellikleri

Tablo 2.1: Çalışma Yaşamında Kuşakların Özellikleri

Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
Çalışmak için yaşamak düşüncesine sahiptir.	Yaşamak için çalışma düşüncesine sahiptir.	İş ve yaşam dengesini sağlama düşüncesine sahiptir.
Kurallara ve otoriteye saygılı ve uyumludur.	Kurallara ve otoriteye saygılı ve uyumludur.	Otoriteye karşı saldırgandır.
Aynı işyerinde uzun süre çalışarak kariyerini ilerletme fırsatına sahiptir.	Genellikle işyerine sadık olup, karşısına daha iyi bir iş fırsatı çıktığında değerlendirmek ister.	Kısa süreli aralıklarla iş değişikliği yapar. Farklılık arayışı içindedir.
İşkoliktir.	İş motivasyonu yüksektir.	Eğlenerek çalışmayı sever.

Takdir ve kariyerinde ilerleme en önemli motivasyon aracıdır.	Maddiyat ve kariyerinde ilerleme en önemli motivasyon aracıdır.	Farklılaşan iş tanımları ve iş yaşam dengesini sağlaması en önemli motivasyon aracıdır.
Yönetimsel yaklaşımı sorgulamaz.	Yönetimsel yaklaşımla ilgilenmez.	Şeffaf ve adaletli yönetim anlayışına önem verir.
Belirlenen iş saatlerine uyumludur.	Belirlenen iş saatlerine uyumludur.	Esnek çalışma saatlerini tercih eder.
Süreçler ve olaylar karşısında sabırlıdır.	Süreçler ve olaylar karşısında sabırlıdır.	Süreçler ve olaylar karşısında sabırsızdırlar.
Kanaat etmeyi sever.	Rekabetçidir.	Yenilikçidir.
İş odaklıdır.	Sonuç odaklıdır.	Süreç odaklıdır.

Kaynak: Bayhan, 2017: 336.

2.2.8. Y Kuşağının İşletmeler Açısından Önemi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi

Y Kuşağı, 1980 kuşağının, çalışma hayatına girmesi ile ekonomi, çalışma hayatı ve yetenek yönetimi üzerinde çok fazla etkin olmuştur. Yoğun rekabetin hâkim olduğu bir ortamda sadece çalışanların değil, işverenlerinde yüksek talepleri olmaktadır. Bazıları işletmeler, gençleri istihdam etmekten kaçınılması gerektiğine düşünmektedir. Bunun sebebi, işi tatmin edici bir şekilde yapmanın uzun yıllar süren bir tecrübeye bağlı olduğunu düşünmektedirler. Bazı işletmeler ise Y Kuşağının bir şirkete uyum sağlarken çok fazla kendini düşünen ve maceraperest davranışlar sergilediklerini düşünmektedirler. Ancak, bu yeni bir nesli anlayamamak ileride rekabet gücü kaybına yol açabilecek bir durum olmaktadır (Parment, 2013:3-4).

Y kuşağı, hızlı değişen ve gelişen teknolojik yapının hakim olduğu bir çalışma ortamında kariyerine başlamaktadır. Eğitim sonrasında iş hayatına geçiş süreçleri hızlı olmaktadır. Y kuşağı, küresel mali krizle birlikte (2007-2008) rekabetin yoğun olduğu bir işgücü piyasasına girmiştir. İşin değişen doğası ile birlikte yapılan işi büyük ölçüde teknolojik ilerlemeler yönlendirmektedir. Y kuşağı, bu teknolojik değişim ve ilerlemelere hızlı adapte olmaktadır (Ng, Lyons ve Schweitzers, 2018:8).

İşletmeler açısından bakıldığında, Y Kuşağı çalışanları işletmeye kazandırıldıktan sonra personel yönetimi üzerinde ne gibi bir etkiye sahip olacağı konusu önem kazanmaktadır. Personel yönetimi, işletmeye duyulan memnuniyeti ve bağlılığı artırmak için genç çalışanların beklentilerine göre koordine edilmesi gerekebilecek bir dizi görevleri içermektedir. Aksi takdirde işletme yönetimi, orta veya uzun vadede boş pozisyonların doldurulması ve yeni yeteneklerin işletmeye çekilmesi aşamasında rakipleri ile rekabet etmekte zorlanmaktadır (Dahlmanns, 2014:11).

Y kuşağı işlerini severek yapmak için işletmeden maaş çekinden fazlasını talep etmektedir. Kariyer gelişimlerini destekleyen ve kişisel gelişimleriyle ilgilenen şirketler ile çalışmayı tercih etmektedir. Bu nedenlerden ötürü, diğer nesillerden çok daha fazla, Y Kuşağının sevmedikleri bir işi bırakma olasılıkları kendinden önceki nesillerden daha yüksektir. Generation X ve Baby Boomers terfi veya farklı fırsatlar beklemek konusunda daha sabırlı olmaktadır (Grubb, 2017:8).

Y kuşağı işletme içerisinde otoriteden hoşlanmamaktadır. Daha esnek ve anlayışlı bir yönetim anlayışı beklentisi içerisinde olmaktadır. Kararlarda kendilerine danışılmasını ve kararlara katılım sağlamayı istemektedirler. Y kuşağı kariyer yolunda, kariyer basamaklarını eski kuşaklara göre çok daha fazla hızlı çıkmayı istemektedir. Y kuşağı çalışan sayısında artış olması ve Y kuşağının yöneticilerinin genellikle X kuşağından personel devir hızı giderek yükseltmektedir. Daha otoriter olan X Kuşağı yönetici Y kuşağı çalışanı ile çatışma yaşayabilmektedir. Devir hızını düşürmenin tek yolu ise Y kuşağının istekleri ve beklentilerini anlayabilmektedir. Otoriter yönetim ve yöneticiler yerine daha esnek bir yönetim anlayışı benimseyerek takım odaklı çalışmak gerekmektedir (Türk, 2017: 58).

Y kuşağının motive eden araçlar diğer kuşaklara göre farklılık göstermektedir. Y kuşağı, ücretten çok, sosyal yardımlar, esnek çalışma süreleri ve koşulları, davranışlarının ve kararlarının onaylanması, eğitim ve öğrenme olanakları, işyerinde resmi kıyafetler yerine resmi olmayan kıyafetlerin tercih edilmesi faktörleri çalışanların iş tatminini düzeyini arttırmaktadır. Y kuşağı, öğrenmeye hevesli, birden fazla işi aynı anda sürdürebilir, sabırlı olmayan, geleceğe değil şimdikiye odaklanan ve iletişime önem veren nitelikleri benimsemektedir (Kaygın ve Salik, 2019:202).

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın hedef evrenini Türkiye Golf Federasyonu kademe 1, kademe 2 veya kademe 3 antrenörlük belgesine sahip ve kurs yeri İstanbul olan 237 kişi oluşturmaktadır. (Türkiye Golf Federasyonu Kademe 1, 2 ve 3 Antrenörler Listesi, t.y).

Türkiye’de Golf Sektöründe Y kuşağı ve kariyer yönetimi üzerine literatüre katkı sağlayacak sınırlı sayıda araştırma yapılmıştır. Araştırma evreninin İstanbul Avrupa yakası olarak sınırlandırılması araştırma evreninin ulaşılabilirlik düzeyini arttırmış ve yeni bir araştırma evreni üzerinde çalışılmıştır. Yapılan çalışma konunun ele alınış biçimi yönünden ve çalışma alanının literatüre katkısı yönünden özgün bir çalışma olmuş ve literatüre yeni bilgi sağlamıştır.

Bu kişilerden İstanbul Avrupa yakasında ikamet eden yaklaşık 85 tanesinin aktif Golf sporuna devam ettiği ve araştırma için uygun olduğu belirlenmiştir. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi temel alınarak ana kitleyi temsil edecek örneklem hacmi hesaplanmıştır. Bu doğrultuda, örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında aşağıdaki formül kullanılmıştır (Balcı, 2006: 65).

$$n = \frac{t^2(PQ)/d^2}{1 + (1/N)t^2(PQ)/d^2}$$

n= Örneklem büyüklüğü

N= Evren büyüklüğü (85)

d= Tolerans düzeyi (0.05)

t=güven düzeyinin tablo değeri (1.96)

PQ= Maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi (0.50) (0.50) = 0.25

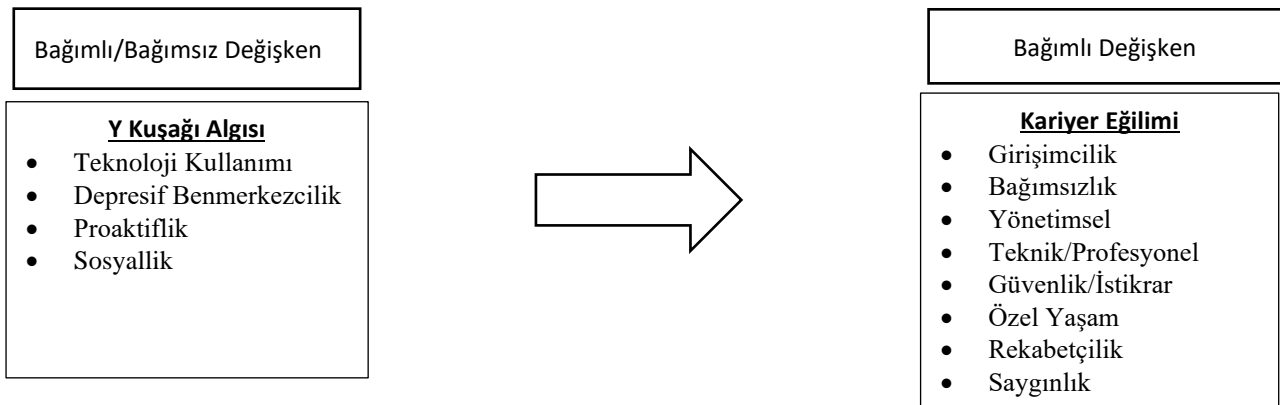
$$n = \frac{(1.96)^2(0.25)/(0.05)^2}{1 + \left(\frac{1}{85}\right)(1.96)^2(0.25)/(0.05)^2}$$

$$n \approx 70$$

Araştırma kapsamında %95 güven düzeyinde 0,5 güven aralığında 85 kişilik ana kitleyi temsil etmek için minimum 70 kişiye ulaşılması gerektiği belirlenmiştir. Bu doğrultuda 70 kişiye anket uygulanarak gerekli veriler elde edilmiştir. Araştırmaya dahil edilen katılımcıların %87,1’i (n=61) erkek, %12,9’u (n=9) ise kadındır. Evli olan katılımcıların oranı %45,7 (n=32)’dir. Katılımcıların yaşları 22 ile 45 arasında değişmektedir ve yaş ortalaması 34,39 (ss=4,79) olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların büyük bir oranı lise (%37,1) ve lisans (%52,9) mezunu olduğunu ifade etmiştir.

4.2. Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli

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



Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli

4.3. Araştırmanın Problemi ve Hipotezleri

Araştırmanın temel hipotez ve varsayımlarının daha faydalı sonuçlar elde edebilmek için alt boyutlar bazında detaylı olarak incelenmesi gerekmektedir. Bu amaçla; 2 araştırma sorusu ve 2 temel hipotez kurulmuştur. Kurulan hipotezler ve araştırma soruları aşağıda belirtilmektedir:

Araştırma Sorusu 1: Y Kuşağı Algıları ile Kariyer Eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

H1: Y Kuşağı Algıları ile Kariyer Eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Araştırma Sorusu 2: Y Kuşağı Algılarının, Kariyer Eğilimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi var mıdır?

H2: Y Kuşağı Algılarının, Kariyer Eğilimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

4.4. Araştırmanın Veri Seti

Araştırma için sayısal veri toplamak amacıyla kullanılan anketlerde, Y kuşağının araştırılması için Ekşili (2015) tarafından geliştirilen “Y Kuşağı Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Okul Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma” araştırmasındaki ölçek çalışması kullanılmıştır. Türkiye’de Y Kuşağı Algısı Ölçeği 21 soru ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır: Teknoloji Kullanımı, Depresif Benmerkezcilik, Proaktiflik, Sosyallik olarak kullanılmıştır (Ekşili, 2015:62-63).

Kariyer eğiliminin araştırılması için ise; Usta’nın “Y Kuşağının Kişilik Özelliklerinin Kariyer Eğilimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı araştırmasındaki ölçek uyarlaması kullanılmıştır. Bu çalışmada, Kariyer Boyutları Ölçeği 36 soru ve 8 alt boyuttan oluşmaktadır: Girişimcilik, Bağımsızlık, Yönetimsel, Teknik/Fonksiyonel, Güvenlik/İstikrar, Özel Yaşam, Rekabetçilik, Saygınlık olarak kullanılmıştır (Usta, 2016:88).

Araştırma kapsamında, ölçme araçlarından elde edilen verilerin dağılımını incelemek için çarpıklık ve basıklık katsayıları temel alınmıştır. Çarpıklık ve Basıklık katsayılarının ± 1 aralığında bulunması verilerin normale oldukça yakın dağıldığını işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2007). Bu çalışmada elde edilen çarpıklık katsayıları belirtilen aralıkta yer almıştır ve normal dağılım varsayımı karşılanmıştır (Tablo 4.1.). Araştırmanın amacına uygun olarak, Y Kuşağı Algısı ve Kariyer Eğilimi arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. Y kuşağı algılarının, kariyer eğilimi alt boyutlarına olan etkileri ise Çoklu Regresyon Analizi uygulanarak test edilmiştir. SPSS 25.0 istatistik paket programı kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.1: Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Değişkenler	Çarpıklık		Basıklık	
	Değer	SH	Değer	SH
Teknoloji Kullanımı	-0,33	0,27	-0,19	0,53
Depresif Benmerkezcilik	0,56	0,27	-0,22	0,53
Proaktiflik	0,08	0,27	-0,53	0,53
Sosyallik	-0,27	0,27	-0,63	0,53
Girişimcilik	0,01	0,27	-0,04	0,53
Bağımsızlık	-0,15	0,27	-0,28	0,53
Yönetimsel	-0,78	0,27	0,01	0,53
Teknik/Fonksiyonel	-0,73	0,27	-0,26	0,53
Güvenli/İstikrar	-0,43	0,27	-0,04	0,53
Özel Yaşam	-0,74	0,27	-0,15	0,53
Rekabetçilik	-0,56	0,27	-0,81	0,53
Saygınlık	-0,64	0,27	-0,77	0,53

SH= Standart hata

5. BULGULAR

5.1. Katılımcıların Y Kuşağı Algısı Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara Göre Analizler

Tablo 5.1: Y Kuşağı Algısı Ölçeğine Ait Alt Boyutların Ortalama Puanlarının Değerlendirilmesi

Alt Boyutlar	N	Ortalama	Standart Sapma
Teknoloji Kullanımı	70	4,09	0,55
Depresif Benmerkezcilik	70	2,31	0,75
Proaktiflik	70	3,99	0,57
Sosyallik	70	4,38	0,47

Y kuşağı algısı ölçeğine ait alt boyutların ortalama puanları değerlendirildiğinde; en yüksek ortalama puana sahip alt boyutun sosyallik (ort: 4,38) boyutu olduğu, en düşük ortalama sahip alt boyutun ise, depresif benmerkezcilik (ort: 2,31) olduğu tespit edilmiştir.

5.2. Katılımcıların Kariyer Eğilimi Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara Göre Analizler

Tablo 5.2: Kariyer Eğilim Ölçeğine Ait Alt Boyutların Ortalama Puanlarının Değerlendirilmesi

	N	Ortalama	Standart Sapma
Girişimcilik	70	4,42	0,51
Bağımsızlık	70	3,95	0,84
Yönetimsel	70	4,01	0,77
Teknik/Fonksiyonel	70	3,61	1,00
Güvenlik/İstikrar	70	3,91	0,73
Özel Yaşam	70	4,47	0,54
Rekabetçilik	70	4,26	0,56
Saygınlık	70	3,74	0,77

Kariyer eğilim ölçeğine ait alt boyutların ortalama puanları değerlendirildiğinde; en yüksek puana sahip alt boyutun özel yaşam (ort: 4,47), en düşük ortalama puana sahip boyutun ise; teknik/fonksiyonel (ort: 3,61) boyutu olduğu tespit edilmiştir.

5.3. Y Kuşağı Algısı İle Kariyer Eğilimi Ölçeği Boyutları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Tablo 5.3: Y Kuşağı Algısı ile Kariyer Eğilimi Ölçeği Korelasyon Analizi

	Teknoloji Kullanımı	Depresif Benmerkezci	Proaktiflik	Sosyallik	Girişimcilik	Bağımsızlık	Yönetimsel	Teknik/Fonksiyonel	Güvenlik/İstikrar	Özel Yaşam	Rekabetçilik	Saygınlık
Teknoloji Kullanımı	1											
Depresif Benmerkezci	,227	1										
Proaktiflik	,093	-,247*	1									
Sosyallik	-,061	-,380**	,281*	1								
Girişimcilik	-,004	-,164	,200	,316**	1							
Bağımsızlık	,267*	,110	,100	-,180	,149	1						
Yönetimsel	,206	-,008	,307**	,251*	,234	,271*	1					
Teknik/Fonksiyonel	,031	,106	,012	,131	,483**	,058	,077	1				
Güvenlik/İstikrar	-,052	-,232	,306**	,248*	,265*	-,069	-,059	,036	1			
Özel Yaşam	,231	-,183	,419**	,219	,386**	,119	,374**	,198	,332**	1		
Rekabetçilik	,336**	-,179	,499**	,292*	,434**	,312**	,480**	,290*	,335**	,643**	1	
Saygınlık	-,103	,050	,021	,225	,397**	,026	,040	,114	,120	-,029	,019	1

*p<0.05, **p<0.01, N=70

Tablo 5.3'de yer alan ve anlamlı bulunan ilişkiler incelendiğinde, Y kuşağı algısı ile kariyer eğilimi ölçeği boyutları arasındaki ilişki değerlendirildiğinde; teknoloji kullanımı ile bağımsızlık ($r=0.267$, $p<0.05$) ve rekabetçilik ($r=0.336$, $p<0.01$) boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Y kuşağında teknoloji kullanımı arttıkça, bağımsızlık ve rekabetçilik kariyer eğilimlerinin arttığı görülmektedir.

Depresif Benmerkezci ile kariyer eğilimi ölçeğinin herhangi bir boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Proaktiflik ile yönetimsel ($r=0.307$, $p<0.01$) ve güvenlik istikrar ($r=0.306$, $p<0.01$) boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Y kuşağında proaktiflik arttığında, yönetimsel becerilerin, güvenlik ve istikrar düzeyinin artacağı değerlendirilmektedir.

Sosyallik ile girişimcilik ($r=0.316$, $p<0.01$), yönetimsel ($r=0.251$, $p<0.05$), güvenlik/istikrar ($r=0.248$, $p<0.05$) ve rekabetçilik ($r=0.292$, $p<0.05$) boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Y kuşağında sosyallik arttığında, girişimcilik, yönetimsel, güvenlik/istikrar ve rekabetçilik düzeyinin artacağı değerlendirilmektedir.

5.4. Y Kuşağı Algısının Kariyer Eğilimi Ölçeği Alt Boyutlarına Olan Etkisinin Değerlendirilmesi

Bu bölümde, Y kuşağının teknoloji kullanımı, depresif-benmerkezcilik, proaktiflik ve sosyallik algısının kariyer eğilimi bileşenleri üzerindeki etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Regresyon analizlerinde teknoloji kullanımı, depresif-benmerkezcilik, proaktiflik ve sosyallik değişkenleri bağımsız değişken olarak yer almıştır. Girişimcilik, bağımsızlık, yönetsel, teknik/fonksiyonel, güvenlik/istikrar, özel yaşam, rekabetçilik ve saygınlık değişkenleri ise analizde bağımlı değişken olarak yer almıştır.

Regresyon analizinde oluşan modelin istatistiksel olarak anlamlı olması için F dağılımına göre hesaplanan anlamlılık (Model (p)) değerinin 0,05'ten küçük olması gerekmektedir. Benzer şekilde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin de anlamlı kabul edilebilmesi için kritik değere (t) göre hesaplanan anlamlılık (p) değerlerinin 0,05'ten küçük olması gerekmektedir. Analizde her bir bağımsız değişken için hesaplanan beta katsayıları (β) pozitif ise olumlu etki, negatif ise olumsuz etki oluşmaktadır. Model için hesaplanan R^2 değerleri bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama yüzdesi hakkında bilgi vermektedir. R^2 değerleri arttıkça bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi de artmaktadır. Aşağıda gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5.4: Y Kuşağı Algısı ve Alt Boyutlarının Kariyer Eğilimi “Girişimcilik” Alt Boyutuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi

Bağımsız Değişkenler	β	t	P	F	Model (p)	R^2
Teknoloji Kullanımı	0,009	0,077	0,939 ^a			
Depresif-Benmerkezcilik	-0,035	-0,263	0,793 ^a	2,094	0.092 ^a	0,114
Proaktiflik	0,115	0,919	0,362 ^a			
Sosyallik	0,271	2,099	0,040*			

Bağımlı değişken: Girişimcilik; ^ap>0,05; *p<0,05

Teknoloji kullanımı, depresif-benmerkezcilik, proaktiflik ve sosyallik birlikte girişimcilik ile anlamlı bir ilişkiye sahip değildir (R=0,34; F=2,094; p>0,05). Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi “girişimcilik” alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusu değildir (p=0.092).

Tablo 5.5: Y Kuşağı Algısı ve Alt Boyutlarının Kariyer Eğilimi “Bağımsızlık” Alt Boyutuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi

Bağımsız Değişkenler	β	T	P	F	Model (p)	R^2
Teknoloji Kullanımı	0,239	1,969	0,053 ^a			
Depresif-Benmerkezcilik	0,014	0,109	0,914 ^a	2,105	0.090 ^a	0,115
Proaktiflik	0,137	1,10	0,275 ^a			
Sosyallik	-0,198	-1,536	0,129 ^a			

Bağımlı değişken: Bağımsızlık; ^ap>0,05

Teknoloji kullanımı, depresif-benmerkezcilik, proaktiflik ve sosyallik birlikte bağımsızlık ile anlamlı bir ilişkiye sahip değildir (R=0,34; F=2,105; p>0,05). Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi “bağımsızlık” alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusu değildir (p=0.090).

Tablo 5.6: Y Kuşağı Algısı ve Alt Boyutlarının Kariyer Eğilimi “Yönetimsel” Alt Boyutuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi

Bağımsız Değişkenler	β	T	P	F	Model (p)	R ²
Teknoloji Kullanımı	0,174	1,479	0,144 ^a			
Depresif-Benmerkezcilik	0,103	0,805	0,424 ^a	3,331	0,015*	0,170
Proaktiflik	0,252	2,084	0,041*			
Sosyallik	0,230	1,841	0,070 ^a			

Bağımlı değişken= Yönetimsel; ^ap>0,05; *p<0,05

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi “yönetimsel” alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusudur (p=0.015). Y kuşağı algısı, yönetimsel boyutunun %17’sini tek başına açıklamaktadır. Proaktiflik yönetimselliğe pozitif yönde etki etmektedir ($\beta=0.252$, p<0.05). Proaktiflikteki bir birimlik artış, yönetimsellikte 0,252 standart sapma artış sağlamaktadır.

Tablo 5.7: Y Kuşağı Algısı ve Alt Boyutlarının Kariyer Eğilimi “Teknik/Fonksiyonel” Alt Boyutuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi

Bağımsız Değişkenler	β	T	P	F	Model (p)	R ²
Teknoloji Kullanımı	0,002	0,017	0,986 ^a			
Depresif-Benmerkezcilik	0,182	1,333	0,187 ^a	0,780	0.543 ^a	0,046
Proaktiflik	0,000	0,000	1,000 ^a			
Sosyallik	0,201	1,497	0,139 ^a			

Bağımlı değişken= Teknik fonksiyonel; ^ap>0,05

Teknoloji kullanımı, depresif-benmerkezcilik, proaktiflik ve sosyallik birlikte teknik fonksiyonel ile anlamlı bir ilişkiye sahip değildir (R=0,21; F=0,780; p>0,05). Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi “teknik/fonksiyonel” alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusu değildir (p=0.543).

Tablo 5.8: Y Kuşağı Algısı ve Alt Boyutlarının Kariyer Eğilimi “Güvenlik/İstikrar” Alt Boyutuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi

Bağımsız Değişkenler	β	T	P	F	Model (p)	R ²
Teknoloji Kullanımı	-,041	-,341	,734 ^a			
Depresif-Benmerkezcilik	-,112	-,858	,394 ^a	2,561	0,050 ^a	0,136
Proaktiflik	,244	1,984	,051 ^a			
Sosyallik	,134	1,053	,296 ^a			

Bağımlı değişken= Güvenlik/ istikrar; ^ap≥0,05

Teknoloji kullanımı, depresif-benmerkezcilik, proaktiflik ve sosyallik birlikte güvenlik/ istikrar ile anlamlı bir ilişkiye sahip değildir (R=0,37; F=0,780; p>0,05). Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi

“güvenlik/İstikrar” alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusu değildir ($p=0.050$).

Tablo 5.9: Y Kuşağı Algısı ve Alt Boyutlarının Kariyer Eğilimi “Özel Yaşam” Alt Boyutuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi

Bağımsız Değişkenler	β	T	P	F	Model (p)	R ²
Teknoloji Kullanımı	0,231	2,056	0,044*			
Depresif-Benmerkezcilik	-0,115	-0,944	0,349 ^a	5,102	0.001*	0,239
Proaktiflik	0,343	2,968	0,004*			
Sosyallik	0,093	0,778	0,439 ^a			

Bağımlı değişken= Özel yaşam; ^a $p>0,05$; * $p<0,05$

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi “özel yaşam” alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusudur ($p=0.001$). Y kuşağı algısı, yönetsel boyutunun %23,9’ünü tek başına açıklamaktadır. Teknoloji kullanımı ($\beta=0.231$, $p<0.05$) ve proaktiflik ($\beta=0.343$, $p<0.01$) Özel Yaşam boyutuna pozitif yönde etki etmektedir. Bir birim teknoloji kullanımı artırıldığında %23,1, proaktiflik algısı artırıldığında %34,3 oranında özel yaşam boyutunun artacağı değerlendirilmektedir.

Tablo 5.10: Y Kuşağı Algısı ve Alt Boyutlarının Kariyer Eğilimi “Rekabetçilik” Alt Boyutuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi

Bağımsız Değişkenler	β	T	P	F	Model (p)	R ²
Teknoloji Kullanımı	0,330	3,233	0,002*			
Depresif-Benmerkezcilik	-0,093	-0,837	0,405 ^a	9,715	0.000*	0,374
Proaktiflik	0,399	3,804	0,000*			
Sosyallik	0,164	1,515	0,135 ^a			

Bağımlı değişken= Rekabetçilik; ^a $p>0,05$; * $p<0,05$

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi “rekabetçilik” alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusudur ($p=0.000$). Y kuşağı algısı, yönetsel boyutunun %37,4’ünü tek başına açıklamaktadır. Teknoloji kullanımı ($\beta=0.330$, $p<0.01$) ve proaktiflik ($\beta=0.399$, $p<0.01$) Rekabetçilik boyutuna pozitif yönde etki etmektedir. Bir birim teknoloji kullanımı artırıldığında %33,0 ve proaktiflik artırıldığında %39,9 oranında rekabetçilik boyutunun artacağı değerlendirilmektedir.

Tablo 5.11: Y Kuşağı Algısı ve Alt Boyutlarının Kariyer Eğilimi “Saygınlık” Alt Boyutuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi

Bağımsız Değişkenler	β	T	P	F	Model (p)	R ²
Teknoloji Kullanımı	-0,128	-1,036	0,304 ^a			
Depresif-Benmerkezcilik	0,188	1,407	0,164 ^a	1,563	0.195 ^a	0,088
Proaktiflik	-0,002	-0,017	0,986 ^a			
Sosyallik	0,290	2,213	0,030 ^a			

Bağımlı değişken= Saygınlık; ^a $p>0,05$

Teknoloji kullanımı, depresif-benmerkezcilik, proaktiflik ve sosyallik birlikte saygınlık ile anlamlı bir ilişkiye sahip değildir ($R=0,30$; $F=1,563$; $p>0,05$). Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi “saygınlık” alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusu değildir ($p=0,195$).

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

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

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

Kariyer eğilim ölçeğine ait alt boyutların ortalama puanları değerlendirildiğinde; en yüksek puana sahip alt boyutun özel yaşam olduğu, en düşük ortalama puana sahip alt boyutun ise; teknik/fonksiyonel boyutu olduğu tespit edilmiştir. Ethics Resource Center (2009) tarafından üniversite öğrencileri üzerinde yapılan çalışmada öğrencilerin kariyer seçimlerine bakıldığında ilk sırada “özel yaşam” kariyer değeri bulunmaktadır. Yapılan araştırma üniversite öğrencileri arasında yapılması katılımcıların Y kuşağı olarak tanımlanan bir kuşaktan olmaları sonucunu doğurmuştur. Y kuşağı olarak tanımlanan kuşak çalışmaktan çok eğlenmeyi seven, kazanmaktan hoşlanmaktadır (Koca, 2010:67). Araştırma özel yaşam alt boyutunun ilk sırada yer alması sonucu ile benzerlik göstermektedir.

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi “girişimcilik” alt boyutuna olan etkisi incelendiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusu değildir. Penfold (2017)’a göre, girişimciliği yüksek ve daha sosyal olan bu nesil kendilerini geliştirmek ve kanıtlamak için hevesli ve çabuk öğrenen bireylerden oluşmaktadır. Herhangi bir konuya odaklanmaları 8 saniye kadar kısa bir zaman dilimi olarak belirtilmektedir. Y Kuşağının dikkatini çekemezseniz onları kaybetme durumu doğmaktadır (Seymen, 2017: 472). Akdemir vd. (2013) yaptıkları çalışmada, Y Kuşağı, kariyer için iş değişikliğini göze alan, girişimcilik ruhuna sahip, kendi eğitim alanıyla ilgili çalışma isteği taşımaktadır (Akdemir v.d, 2013: 37). Çalışma bu açıdan değerlendirildiğinde iki sonuç ile benzerlik göstermemektedir.

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi “bağımsızlık” alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusu değildir. Aygenoğlu (2015) yaptığı çalışmada, Y Kuşağı çalışanları, yaptıkları işte söz hakkı sahibi olmak ve gerektiği noktalarda inisiyatif kullanabilme haklarının olmasını istemektedirler (Aygenoğlu, 2015: 237). Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışma ile benzerlik bulunmamaktadır.

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

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi “teknik/fonksiyonel” alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusu değildir. Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi “güvenlik/istikrar” alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusu değildir.

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi “özel yaşam” alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusudur. Teknoloji kullanımı ve Proaktiflik “Özel Yaşam” boyutuna

pozitif yönde etki etmektedir. Börü ve Yurtkoru (2016)'a göre, Y Kuşağı sosyalleşmeye, sosyal medya kullanımına, iş yerinde eğitim ve evden çalışma olanaklarına daha fazla önem vermektedir (Börü ve Yurtkoru, 2016: 68). Teknoloji kullanımının artması teknolojik araçlarla fazla zaman harcamanın dışında, günlük hayatta yapılacak iş miktarına ayrılan zamanı azaltmaktadır. İş saatleri içinde ve dışında bireylerin sosyal yaşantılarına zaman ayırmalarına olanak sağlamaktadır.

Y kuşağı algısı ve alt boyutlarının kariyer eğilimi “rekabetçilik” alt boyutuna olan etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusudur. Teknoloji kullanımı ve proaktiflik Rekabetçilik boyutuna pozitif yönde etki etmektedir. Akdemir ve Diğerleri (2013)'e göre, Y Kuşağı rekabeti, kendini geliştirme imkânı olarak görmekte, iyi ilişkiler geliştirilen çalışma ortamında olmak istemektedir. Şirketin stratejik kararlarına katılmayı ve kariyer planlaması yapılırken düşüncelerini rahatlıkla ifade etmek istemektedir (Akdemir v.d, 2013: 37). Teknolojinin hızla geliştiği günümüz iş dünyasında rekabet koşullarına uyum sağlamak amacı ile teknolojik gelişime uyum sağlayabilen rekabet ve başarı isteği yüksek bireylerin istihdam edilmesi gerekmektedir.

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

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

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

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

Günlük hayatta hızla gelişen teknolojik yeniliklerin beraberinde getirdikleri dönüşümler ile işten atılma riski artmakta ve iş garantisi kavramı önemini yitirmektedir. Y kuşağının hızlı iş değişimi ve yeni iş süreçlerine adapte olabilmesi iş garantisi kavramını Y Kuşağının gerisinde kalmaya zorlamaktadır. Ancak, mevcut personelin eğitim ve zaman maliyetlerine katlandıktan sonra belirli aralıklarla boşalan pozisyonlara yeni personel seçme ve bulma arayışı işletmelere yeni maliyetler yüklemektedir. İşletmenin personeli elde tutma ve işletmeye çekme stratejilerini hedefledikleri doğrultuda yürütebilmesi için Y Kuşağının taleplerine uygun insan kaynakları yönetimi politikaları geliştirmelidir. Y kuşağının alacakları ücret, kariyerlerinde en önemli etken olarak yer almamaktadır. Başarı odaklı olan Y Kuşağı için ücret dışındaki diğer faaliyetler daha fazla önemli arz etmektedir. İşletmeler Y Kuşağına uzun süreli istihdam edebilmek amacı ile performans değerlendirme çıktıları sonucu ödüllendirme, etkin kariyer yönetim sistemleri, eğitim ve gelişim yönetimi fonksiyonlarına odaklanmalı personelin yürütmekte olduğu işi içselleştirmesine katkı sağlayarak iş tatmin düzeyi ve örgütsel bağlılık düzeyine olumlu yönde etki edebilir.

Araştırmada Y Kuşağı Algısı incelenmektedir. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde; ileride yapılacak araştırmaların kuşaklar açısından genellenebilir olabilmesi açısından, Z Kuşağının çalışma yaşamında ve golf sektöründe etkinliğinin artmasıyla çalışmaya Z Kuşağı çalışanları da eklenerek araştırma yapılması, ileride yeni nesillerin çalışma yaşamına ve golf sektörüne dahil olması ile bu nesillerinde çalışmaya eklenerek araştırmanın tekrar edilmesi daha sağlıklı veriler sunulmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akdemir, A., Konakay G., Demirkaya H. ve Noyan A. (2013). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), Aralık 2013,11-41.
- Albairaqdar, O. H. M. ve Doğanalp, B. (2020). Y kuşağının kariyer yönelimi üzerine bir uygulama, *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, Cilt.4(1), 52-86.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10. Basım. Londra: Kogan Page Business Books.
- Arnold, J. (1997). *Managing Careers Into The 21st Century*, 1. Basım. London: Paul Chapman Publishing.
- Aygenoğlu, K. (2015). *X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetim* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi SBE.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, 1. Basım. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Balcı, A. (2006). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. Pegem Akademi: Ankara.
- Bayhan, V. (2017). Gençlik ve Kuşaklar: Kuşaklara Göre Gençliğin Değer ve Davranışları, Zencirkıran, M. (Ed.), *Davranış Bilimleri*, Bursa: Dora Yayıncılık, 311-343.
- Bayraktaroğlu, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Basım. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bergdahl, M. (2018). *Putting Your Employees First: The ABC's for Leaders of Generations X, Y, & Z*, Illinois: Simple Truths Publisher.
- Börü, D. E. ve Yurtkoru, E. S. (2016). "Yeni Kuşakların İş Yaşamı Tarzları Üzerine Ölçek Geliştirme Çalışması", *IV. Örgütsel Davranış Kongresi ve Bildiriler Kitabı*, Adana: Adana Çukurova Üniversitesi, 64-68.
- Brown M., Orsborn C., Underhill P. (2006). *Boom : Marketing To The Ultimate Power Consumer, The Baby Boomer Woman*, New York: Amacom Publisher.
- Buik, A. (2008). Ninja turtles and generation Y at work, *Australian Institute of Training and Development*, 35 (4), 9-11.
- Dahlmanns, A. (2014). *Generation Y und Personalmanagement Praxisorientierte Personal-und Organisationsforschung*, München: Rainer Hampp Verlag.
- Delcampo R. G., Haggerty L. A., Haney M. J. ve Knippel L. A. (2010). *Managing The Multigenerational Workforce: From The Gı Generation To The Millennials*, 1. Basım, New York: Routledge Publisher.
- Dessler, G. (2002). *Human Resource Management*, USA: Prentice Hall Pub.
- Dursun, B. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Basım. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Eisner, S. P. (2005). Managing generation y, *S.A.M. Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.
- Eksili, N. (2015). *Y Kuşağı Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Okul Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.
- Goiceanu, D., Vatuiu T., Udriou A. ve Goiceanu S. (2019). Industry 4.0 Competencies In Romania For Career Management, Demir Z. G. ve Demir M. Ö. (Ed.), *Career Management In The Age Of Industry 4.0 Training Need Analysis For Industry 4.0 Competencies*. Konya: Eğitim Yayınevi, 137-178.
- Goldgehn, L. A. (2004). Generation who, what, y? What you need to know about generation y, *International Journal of Educational Advancement*, 5(1),24-34.
- Greenhaus J. H., Callanan G.A., ve Godshalk V.M. (2010). *Career Management*, 4. Basım, USA: Sage Publisher.
- Gronbach, K. W. (2008). *The Age Curve How to Profit from the Coming Demographic Storm*, 1. Basım. New York: Amacom Publishing.

- Grubb V. M. (2017). *Clash Of The Generations: Managing The New Workplace Reality*, Canada: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Henger, B. ve Henger J. (2012). *The Silent Generation: 1925-1945*, 1. Basım, Bloomington: Author House Yayınevi.
- Johnson M. ve Johnson L. (2010). *Generations, Inc: From Boomers To Linksters Managing The Friction Between Generations At Work*, 1. Basım, New York: Amacom Publisher.
- Kavi, E. ve Kaya A. (2018). İstanbul'da öğrenim gören üniversite öğrencilerinin kariyer uyum yeteneklerine yönelik bir araştırma, *Uluslararası Medeniyet Çalışmaları Dergisi*, 3 (1), 104-116.
- Kaygın, E. ve Salik, N. (2019). XYZ Kuşaklarında Kariyer. Kaygın, E. ve Zengin Y. (Ed.), *Kariyer: Temel Kavramlar, Yönetimi, Güncel Konular*, Konya: Eğitim Yayıncılık, 197-208.
- Kaygın, E. ve Salik, N. (2019). XYZ Kuşaklarında Kariyer, Kaygın, E. ve Zengin Y. (Ed.), *Kariyer: Temel Kavramlar, Yönetimi, Güncel Konular*, Konya: Eğitim Yayıncılık, 197-208.
- Koca, A. İ. (2010). Kariyer seçiminde kariyer değerleri ile demografik faktör ilişkisi: Çukurova Üniversitesi'nde bir araştırma, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt.14 (1), 67.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri. (t.y) Kuşak. (29.12.2021 tarihinde ulaşıldı). <https://sozluk.gov.tr/> den.
- Levinson, J. C., Adkins, F. ve Forbes, C. (2010). *Guerrilla Marketing For Nonprofits: 250 Tactics To Promote, Recruit, Motivate, and Raise More Money*, Canada: Entrepreneur Press.
- Mills, D. Q. ve Mark D. C. (1989). Managing baby boomers. *Management Review*, 78 (8), 38-42.
- Ng, E. S., Lyons S. T. ve Schweitzers L. (2018). *Generational Shifts Career: How Matures, Boomers, Gen Xers, And Millennials View Work*, 1. Basım, UK: Emerald Publisher.
- Öge, H. S. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi, 8. Basım, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Özer, P. S. (2016). Bilgi Çağında Yeni Bir Kuşak Farklı Bir Sınıf: Y Kuşağı Bilgi İşçileri ve Kariyerlerinin Yönetimi, Şerif Şimşek, Adnan Çelik ve Ayten Akatay (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları*, Konya: Eğitim Kitabevi, 343-366.
- Parment, A. (2013). *Die Generation Y: Mitarbeiter Der Zukunft Motivieren, Integrieren, Führen*, Wiesbaden: Springer Gabler Publishing.
- Patton, W. ve McMahon, M. (2006) *Career Development and Systems Theory: Connecting Theory and Practice*, Rotterdam: Sense Pub.
- Pazy, A. (1987), Sex differences in responsiveness to organizational career management, *Human Resource Management*, 26(2), 243-256.
- Pendergast, D. (2010) Getting to Know the Y Generation, Benckendorff P., Moscardo, G. ve Pendergast, D. (Ed.), *Tourism and Generation Y*, ABD: Cabi Publishing, 1-15.
- Polat, S., Arslan, Y., Günçavdı, G., Çiçek, H. ve Kazak E. (2016). *Okullarda Kuşaklararası Öğrenme*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Rebore, R. W. ve Walmsley A. L. E. (2010). *Recruiting and Retaining Generation Y Teachers*, 1. Basım. USA: Corwin Press.
- Seemiller, C. ve Grace, M. (2016). *Generation Goes to Z College*, 1. Basım. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Seymen, A. F. (2017). Y ve z kuşak insanı özelliklerinin milli eğitim bakanlığı 2014-2019 stratejik programı ve Tübitak vizyon 2023 öngörülerini ile ilişkilendirilmesi, *Kent Akademisi Dergisi*, 10 (32), 467 – 489.
- Sheahan, P. (2010). *Generation Y and Surviving Thriving with Generation Y at Work*, Australia: Hardie Grant Books.
- Sladek, S. L. (2007). *What Your Association Needs To Know About X, Y, And Z The New Recruit*, 2. Basım, USA: Expert Publishing.

- Soysal, A. (2014). Kariyer Yönetimi ve Planlaması. Bakan, İ. (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi, 293-357.
- Stillman, D. ve Stillman, J. (2017). *Gen Z @ Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace*, 1. Basım, New York: HarperCollins Publishers.
- Taş, H. Y., Demirdöğmez M. ve Küçükkoğlu M. (2017). Geleceğimiz olan Z kuşağının çalışma hayatına muhtemel etkileri, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13).1031-1048.
- Taş, H. Y., Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının yönetim tarzları ve bir işletme örneği, *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11 (18).
- Tulgan, B. ve Martin, C. A. (2001). *Managing Generation Y: Global Citizens Born in the Late Seventies and Early*, Canada: Human Resource Development Press.
- Türkiye Golf Federasyonu Kademe 1, 2 ve 3 Antrenörlük Belgesine Sahip Kişilerin Listesi. (t.y.) <https://www.tgf.org.tr/page.php?id=15> (07.05.2020).
- Türk, A. (2017). *Değişimi Değiştiren Geleceği Dönüştüren Y Kuşağı*, 3. Basım. İstanbul: Kafe kültür Yayıncılık.
- Türk, A. (2013). *Y Kuşağı İçin Sosyoloji Sözlüğü*, 1. Basım, İstanbul: Kafe Kültür Yayıncılık.
- Usta, İ. (2016). *Y Kuşağının Kişilik Özelliklerinin Kariyer Eğilimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi SBE.
- Werner, J. M. ve Desimone, R. L. (2009). *Human Resource Development*, USA: South Western Cengage Learning Publishing.
- Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk tipi y kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (45), 342-353.