



Araştırma Makalesi (Research Article)

**X, Y ve Z kuşağı kadınlarının kaleydoskop kariyer yönelimleri: Kuşaklar arası karşılaştırmalı bir inceleme\*\***

Kaleidoscope career orientations of women from generations X, Y, and Z: A comparative intergenerational study\*\*

Şeyma PINAR<sup>1\*</sup> (orcid.org/ 0009-0003-0144-421X)

Hazal DUMAN ALPTEKİN<sup>2</sup> (orcid.org/ 0000-0001-8893-4622)

Nihan TOMRİS KÜÇÜN<sup>3\*</sup> (orcid.org/ 0000-0001-5548-6093)

<sup>1</sup>KTO Karatay Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Konya, Türkiye

<sup>2</sup>KTO Karatay Üniversitesi, Sigortacılık ve Sosyal Güvenlik Bölümü, Konya, Türkiye

<sup>3</sup>KTO Karatay Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, Konya, Türkiye

**Özet**

**Amaç:** Dijital dönüşüm, değişen yaşam koşulları ve emek piyasalarında kuşak ve cinsiyet temelli çeşitliliğin artması özellikle hizmet sektöründe kariyer yönelimlerinin yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu araştırmanın amacı, turizm sektöründe çalışan X, Y ve Z kuşağına mensup kadın çalışanların Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin özgünlük, denge ve meydan okuma boyutlarına ilişkin kariyer yönelimlerini incelemektir.

**Yöntem:** Karşılaştırmalı kesitsel tarama deseniyle yürütülen çalışmada, kolayda örnekleme yöntemiyle farklı hizmet alanlarında görev yapan 303 kadın çalışandan veri toplanmıştır. Veriler SPSS ve AMOS programları kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi, betimsel istatistikler, ANOVA ve Tukey testleri ile analiz edilmiştir.

**Bulgular:** Araştırma bulguları, kuşaklar arasında özgünlük ve denge boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunduğunu, meydan okuma boyutunda ise anlamlı bir farklılaşma olmadığını göstermektedir. Özellikle Z kuşağı kadın çalışanların iş- yaşam dengesi odaklı kariyer önceliklerinin diğer kuşaklara kıyasla daha düşük olduğu, Y ve Z kuşaklarının özgünlük yönelimlerinin ise X kuşağına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tartışma:** Elde edilen sonuçlar, turizm sektöründe kadın çalışanlara yönelik kariyer yönetimi uygulamalarının kuşak temelli farklılıkları dikkate alacak biçimde yeniden tasarlanmasının önemine işaret etmektedir. Özellikle turizm sektörünün yoğun insan etkileşimi, duygusal emek gereklilikleri ve esnek çalışma koşullarının kadın çalışanların kariyer yönelimleri üzerinde önemli bağlamsal etkiler oluşturabileceği değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kaleydoskop Kariyer Modeli, Kariyer Yönelimleri, Kadın Çalışanlar, Kuşaklar Arası Farklılıklar, Turizm Sektörü

**Abstract**

**Purpose:** Digital transformation, changing living conditions, and the increasing generational and gender-based diversity in labor markets necessitate a re-evaluation of career orientations, particularly in the service sector. The aim of this study is to examine the career orientations of women employees from Generations X, Y, and Z working in the tourism sector within the framework of the authenticity, balance, and challenge dimensions of the Kaleidoscope Career Model.

**Design/methodology/approach:** The study was conducted using a comparative cross-sectional survey design, and data were collected from 303 women employees working in different service areas through convenience sampling. The data were analyzed using confirmatory factor analysis, descriptive statistics, ANOVA, and Tukey tests via SPSS and AMOS software programs.

**Results:** The findings indicate significant generational differences in the authenticity and balance dimensions, while no significant differences were found in the challenge dimension. In particular, Generation Z women employees were found to place less emphasis

\* Sorumlu yazar: [nihan.tomris.kucun@karatay.edu.tr](mailto:nihan.tomris.kucun@karatay.edu.tr)

\*\* Bu çalışma 12. Örgütsel Davranış Kongresi'nde (Konya, 2025) bildiri olarak sunulan çalışmanın genişletilmiş ve önemli ölçüde revize edilmiş halidir (Pınar vd., 2025).

DOI: 10.33083/joghat.2026.657

on work–life balance-oriented career priorities compared to other generations, whereas Generations Y and Z exhibited higher levels of authenticity orientation than Generation X.

**Discussion:** The results highlight the importance of redesigning career management practices for women employees in the tourism sector by taking generational differences into account. In particular, the intensive human interaction, emotional labor requirements, and flexible working conditions characteristic of the tourism sector may create important contextual influences on women employees' career orientations.

**Keywords:** Kaleidoscope Career Model; Career Orientations; Women Employees; Generational Differences; Tourism Sector

## Giriş

Hizmet sektörü, emek yoğun insan etkileşimine dayalı yapısı ve duygusal emek gerekliliği nedeniyle bireylerin kariyer yönelimlerinin en dinamik biçimde gözlemlenebildiği çalışma alanlarından biridir (Korczynski, 2005). Bu sektörün önemli bir alt alanı olan turizm sektörü ise esnek ve düzensiz çalışma saatleri, mevsimsellik, yoğun müşteri teması ve yüksek performans beklentileri gibi özgül koşullarıyla çalışanların kariyer tercihlerini ve potansiyel çalışanların mesleğe yönelik algılarını belirgin biçimde şekillendirmektedir (Baum, 2015). Özellikle kadın çalışanlar açısından turizm sektöründeki kariyer süreçlerinin; toplumsal cinsiyet rolleri, aile sorumlulukları, iş-yaşam dengesi beklentileri ve sektörel çalışma koşulları gibi çeşitli faktörlerden etkilendiği belirtilmektedir (Uğuz ve Topbaş, 2014; Zengin vd., 2021).

Sektörel dinamiklerin yanı sıra küreselleşmenin etkisiyle kariyer kavramının bizatihi kendisi de önemli bir değişim ve dönüşüm geçirmiştir (Biemann Fasang ve Grunow, 2011). Giderek artan esnek çalışma koşulları, bireysel değerlerin ön plana çıkması ve iş-yaşam dengesi arayışının güçlenmesi gibi hususlar sebebiyle kariyer kavramı örgütsel hiyerarşi içinde ilerleyen bir süreç olmaktan çıkmış, bireylerin yaşam evreleri boyunca değişen öncelikleri doğrultusunda şekillenen dinamik bir olgu olarak ele alınmaya başlanmıştır (Hall, 2004; Baruch, 2014). Değinen paradigma değişimleri de yeni koşulları açıklayan kariyer modellerinin oluşturulmasını zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda geliştirilen kariyer modellerinden biri olan Kaleidoskop Kariyer Modeli (KKM) de bireylerin kariyer tercihlerini; özgünlük, denge ve meydan okuma boyutları çerçevesinde açıklayan ve kariyer süreçlerini doğrusal olmayan bir bakış açısıyla ele alan çağdaş bir kuramsal yaklaşım ortaya koymaktadır (Mainiero ve Sullivan, 2005; Sullivan vd., 2007). Model, bireylerin yaşamları boyunca değişen ihtiyaç ve değerlerini merkeze alması nedeniyle özellikle kadınların kariyer yönelimlerini anlamada güçlü bir kuramsal zemin sağlama potansiyeline sahiptir (İçerli ve Bilen, 2023; Denizli ve Dündar, 2023). Nitekim literatürde de kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları yapısal engeller, toplumsal cinsiyet rolleri ve iş-yaşam dengesi beklentileri nedeniyle erkeklere kıyasla farklı kariyer tercihlerinde buldukları bulguları sıklıkla vurgulanmaktadır (Knowles ve Mainiero, 2021; Ashraf ve Jepsen, 2024).

Kariyer yönelimlerindeki farklılaşmayı açıklayan en önemli unsurlardan bir diğeri de kuşak temelli ayrışmalardır. Günümüz iş yaşamının çok kuşaklı bir çalışan profiline sahip olması kuşaklara özgü değerlerin, beklentilerin ve kariyer anlayışlarının birlikte değerlendirilmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu bağlamda mevcut araştırmalar; X kuşağı çalışanların kariyer beklentilerinin ağırlıklı olarak iş güvencesi ve örgütsel bağlılık etrafında şekillendiğini (Sullivan vd., 2009), Y kuşağında iş-yaşam dengesi ve anlam arayışının daha belirgin hale geldiğini (Çetin ve Karalar, 2016), Z kuşağında ise özgürlük, esneklik ve girişimcilik eğilimlerinin öne çıktığını ortaya koymaktadır (Söner, 2024). Bununla birlikte mevcut çalışmaların önemli bir bölümünde kariyer yönelimlerinin kuşak temelli ele alınmasına karşın cinsiyet boyutunun çoğunlukla ikincil düzeyde incelendiği görülmektedir (Lyons ve Kuron, 2013). Ayrıca X, Y ve Z kuşaklarına mensup kadın çalışanların kariyer yönelimlerini bütüncül ve karşılaştırmalı biçimde inceleyen araştırmaların da sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Aynı doğrultuda mevcut literatürde Kaleidoskop Kariyer Modeli'nin turizm sektörü bağlamında ele alındığı çalışmaların sınırlı olduğu, özellikle kadın çalışanlara odaklanan araştırmaların ise oldukça kısıtlı kaldığı görülmektedir (Pickles, Duffy ve Stewart 2025). Oysaki turizm sektörünün kendine özgü yapısal özellikleri dikkate alındığında, farklı kuşaklardaki kadın çalışanların kariyer yönelimlerinin nasıl farklılaştığının incelenmesi hem teorik hem de uygulama açısından katkı sağlama potansiyeline sahiptir. Değinen öncelikler doğrultusunda mevcut çalışmanın amacı; Kaleidoskop Kariyer Modeli çerçevesinde turizm sektöründeki X, Y ve Z kuşaklarına mensup kadın çalışanların kariyer yönelimlerini özgünlük, denge ve meydan okuma boyutları üzerinden karşılaştırmalı olarak incelemek ve alandaki çalışmalara katkı sunmaktır.

## Kavramsal Çerçeve

### Kaleidoskop Kariyer Modeli ve Kariyer Yönelimleri

Küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet algısı, değişen yaşam koşulları ve bu doğrultuda dönüşen çalışma biçimleri, örgütsel yapılar ve iş süreçlerinde olduğu kadar çalışanların kariyer süreçlerine yönelik

beklentilerinde de önemli farklılıklar oluşmasına sebep olmuştur (Çelenk, 2022). Bu dönüşümle birlikte kariyer, örgütler tarafından önceden tanımlanmış bir ilerleme sürecinden ziyade, bireylerin yaşamları boyunca değişen öncelik ve değerleri doğrultusunda şekillenen dinamik bir yapı olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Bu değişim literatürde kariyer yaklaşımlarının genel olarak geleneksel ve modern kariyer modelleri şeklinde iki temel çerçevede ele alınmasına zemin hazırlamıştır (Arthur ve Rousseau, 1996; Hall, 2004).

Değinilen bağlamda geleneksel kariyer modelleri çalışanların kariyer süreçlerini örgüt merkezli ve hiyerarşik bir bakış açısıyla unvan, statü ve maddi kazanımlar üzerinden değerlendirmekte ve kariyer ilerlemesini büyük ölçüde örgütsel sınırlar içerisinde tanımlamaktadır. Buna karşın modern kariyer yaklaşımları çalışanların artan özerkliği, değişen çalışma koşulları ve bireysel beklentileri doğrultusunda daha esnek, çalışan odaklı ve yaşam temelli bir kariyer anlayışını ön plana çıkarmaktadır (İçerli ve Bilen, 2023). Bu bağlamda modern kariyer literatüründe bireylerin kariyer süreçleri iş yaşamındaki başarılarının yanı sıra iş dışı yaşam deneyimleri ve bireysel değerlerini de kapsayacak bir bütün halinde açıklanmaya başlanmıştır.

Bu köklü teorik dönüşüm çerçevesinde geliştirilen Kaleydoskop Kariyer Modeli (KKM), bireylerin kariyer gelişimlerini özgünlük, denge ve meydan okuma boyutları üzerinden ele alan çağdaş bir kariyer yaklaşımıdır (Mainiero ve Sullivan, 2005). KKM, kariyer süreçlerini kaleydoskop metaforu aracılığıyla açıklamakta ve bireylerin yaşamları boyunca değişen ihtiyaç, öncelik ve değerlerine bağlı olarak kariyer yönelimlerinin yeniden şekillenebileceğini savunmaktadır. Model ayrıca kariyerin yalnızca örgütsel başarıya indirgenemeyeceğini, bireyin iş yaşamı ile iş dışı yaşamındaki rollerinin ve değerlerinin birlikte ele alınması gereken bütüncül bir yapıya sahip olduğunu da vurgulamaktadır (Sullivan ve Mainiero, 2007).

KKM'nin temel varsayımlarına göre kariyer yönelimleri bireyin yaşamı boyunca maruz kaldığı içsel ve dışsal faktörlerin etkisiyle oluşan dinamik bir dengeleme sürecidir. Bu yönüyle model, kariyer gelişimini statik bir ilerleme olarak değil bireyin yaşam evreleri boyunca değişen öncelikleri doğrultusunda tekrar tekrar yapılandırılabilen bir süreç olarak ele almaktadır. Dolayısıyla KKM, bireylerin kariyer yönelimlerini açıklamada yaşam temelli, esnek ve birey merkezli bir kuramsal zemin sunmakta ve modern kariyer anlayışının temel varsayımlarını bütüncül bir çerçevede yorumlamaktadır.

### **Kaleydoskop Kariyer Modeli Boyutları**

Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin içerdiği üç boyut (meydan okuma, özgünlük ve denge) bireylerin kariyer süreçleri boyunca değişen yaşam evrelerine, önceliklerine ve değerlerine bağlı olarak farklı düzeylerde önem kazanmakta ve kariyer tercihlerinin dinamik bir yapı içerisinde şekillenmesine olanak tanımaktadır (Mainiero ve Sullivan, 2005). Bu doğrultuda modelin temel varsayımı kariyer yönelimlerinin sabit olmadığını ve bireyin değişen yaşam koşulları, roller ve deneyimler doğrultusunda bu üç boyut arasında sürekli bir denge kurma arayışında olduğu yönündedir (Polat ve Özdemir, 2021).

İlk boyut olan meydan okuma boyutu, bireylerin kariyer süreçlerinde ilerleme, yetkinlik geliştirme, rekabet etme ve karmaşık görevlerle başa çıkma motivasyonlarını ifade etmektedir (Koekemoer ve Crafford, 2019). Bu boyut, özellikle kariyerin erken evrelerinde daha belirgin hale gelmekte ve bireylerin mesleki becerilerini geliştirme, performanslarını kanıtlama ve mesleki statü kazanma yönündeki beklentileriyle doğrudan ilişkilendirilmektedir (Sullivan vd., 2007). İlgili çalışmalar meydan okuma yöneliminin yüksek olduğu dönemlerde bireylerin kariyer tercihlerinin daha çok başarı, ilerleme ve dışsal ödüller etrafında şekillendiğini göstermektedir (August, 2011). Bu bağlamda meydan okuma, kariyer gelişiminde hareketliliği ve büyümeyi temsil eden temel bir yönelim alanı olarak kabul edilebilir.

Modelin ikinci boyutu olan özgünlük boyutu, bireylerin kariyer tercihlerini kişisel değerleri, inançları ve kimlik algılarıyla uyumlu biçimde şekillendirme eğilimini ifade etmektedir (Mainiero ve Gibson, 2018). Bu yönelim öncelikle bireyin yaptığı iş ile kim olduğu arasındaki anlamlı ilişkiye odaklanmakta ve kariyerin bireysel değerlerle örtüşmesi gerektiğini öne sürmektedir. Konuyla ilgili çalışmalar bireylerin kariyer deneyimleri arttıkça ve mesleki kimlikleri netleştikçe özgünlük boyutunun birey için daha da fazla önem kazandığını ortaya koymaktadır (Shaw ve Leberman, 2015; Polat, 2021). Dolayısıyla bu aşamada bireyler, kariyer tercihlerinde yalnızca ilerleme ve başarıyı değil aynı zamanda yaptıkları işin kendileri için ne ifade ettiğini de sorgulamaya başlamaktadır. Bu açıdan özgünlük boyutu, kariyerin bireysel anlam ve kimlik boyutunu ön plana çıkaran temel bir yönelim alanı olarak kabul edilmektedir (Wu vd., 2022). Özgünlük boyutunun bireylerin değerleri, kimlik algıları ve yaşam evreleriyle yakından ilişkili olması da farklı kuşaklara mensup çalışanların kariyer yönelimlerinde bu boyutun farklı biçimlerde önceliklenebileceğine işaret etmektedir.

**H1:** Özgünlük boyutu kuşaklar arasında farklılık göstermektedir.

Modelin son boyutu olan denge boyutu, bireylerin kariyer süreçlerinde iş yaşamı ile özel yaşamları arasında uyum ve denge kurma yönündeki sürekli beklentisini ifade etmektedir (Knowles ve Mainiero, 2021). Bir başka ifadeyle denge boyutu, kariyerin yalnızca mesleki başarıya değil, yaşamın bütününe hizmet etmesi gerektiği anlayışını yansıtmaktadır (Bal ve Bulgur, 2024). Dolayısıyla bu boyut bireylerin sosyal rollerini, aile yaşamlarını ve kişisel sorumluluklarını kariyer süreçleriyle birlikte değerlendirdikleri ön kabulüyle oluşturulan tamamlayıcı bir işleve sahiptir. Literatürde kariyerin ilerleyen evrelerinde bireylerin denge yöneliminin güçlendiği ve iş- yaşam dengesi, esnek çalışma ve yaşam kalitesine ilişkin beklentilerin ön plana çıktığını ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Dabbs, Graham ve Dixon, 2020; Denizli ve Dündar, 2023). Denge boyutunun bireyin hayatındaki farklı dinamiklerle doğrudan ilişkili olması ise farklı kuşaklara mensup çalışanların bu boyuta atfettikleri önemin değişebileceğini göstermektedir.

**H2: Denge boyutu kuşaklar arasında farklılık göstermektedir.**

Kaleydoskop Kariyer Modeli, açıklanan üç boyutun bireylerin kariyer süreçlerinde sabit bir sırayla değil yaşam evreleri boyunca değişen önceliklere bağlı olarak farklı ağırlıklar kazanabildiğini öne sürmektedir. Bu yönüyle model, kariyer yönelimlerini tek boyutlu bir ilerleme süreci olarak değil bireyin yaşamı boyunca yeniden yapılandırılan çok boyutlu ve dinamik bir yeniden dengelenme süreci olarak kabul etmektedir (Sullivan vd., 2007; Shaw ve Leberman, 2015).

### **Turizm Sektöründeki Kadın Çalışanlar Açısından Kariyer Dinamikleri**

Hizmet sektörü, üretim sürecinin doğrudan insan etkileşimine dayanması ve hizmetin eşzamanlı olarak üretilip tüketilmesi nedeniyle çalışanların yalnızca teknik becerileriyle değil, duygusal, sosyal ve ilişkisel yetkinlikleriyle de değerlendirildiği bir çalışma alanıdır (Grimshaw vd., 2002; Grandey ve Gabriel, 2015). Bu yapı da çalışanların kariyer yönelimlerinin örgütsel terfi olanaklarının ötesinde işin birey için taşıdığı anlam, çalışma koşulları ve yaşamla kurulan ilişki üzerinden şekillenmesine neden olmaktadır. Zira özellikle duygusal emeğin yoğun olduğu hizmet sektöründe çalışanların kariyer kararları; bireysel değerler, yaşam rolleri ve iş- yaşam sınırlarının geçirgenliği ile doğrudan ilişkilidir (Hochschild, 1983).

Hizmet sektörünün önemli bir alt alanı olan turizm sektörü ise bu dinamikleri daha da belirginleştiren yapısal özellikler taşımaktadır. Zira turizm istihdamı; mevsimsellik, talep dalgalanmaları, uzun ve düzensiz çalışma saatleri, yoğun müşteri teması ve performansın büyük ölçüde duygusal sunum üzerinden değerlendirilmesi gibi standardize edilemeyen ve subjektif değerlendirmeye son derece açık koşullarla karakterize edilmektedir (Jolliffe ve Farnsworth, 2003; Baum, 2015). Bu da turizm sektöründe kariyerin doğrusal ve kesintisiz bir ilerleme izlemesini zorlaştırmakta ve çalışanları kariyerlerini yaşam evrelerine göre yeniden değerlendirmelerini zorunlu hale getirmektedir. Dolayısıyla turizm sektörünün bireylerin kariyerlerini belirli dönemlerde yeniden yapılandırmalarını gerektiren bir çalışma alanı olduğunu söylemek mümkündür.

Kadın çalışanlar açısından değerlendirildiğinde ise turizm sektöründeki değinilen yapısal özelliklerin kariyer süreçlerini daha da karmaşık hale getirdiği görülmektedir (Sobaih ve Abu Elnasr, 2024; Nguyen ve Nguyen, 2025). Bu zorluklara odaklanan çalışmalar incelendiğinde turizm sektöründe kadın emeğinin çoğunlukla esnek, güvencesiz ve yoğun duygusal emek gerektiren pozisyonlarda yoğunlaştığı ve bu sebeple de kadınların kariyer sürekliliğinin ve uzun vadeli planlama olanaklarının önemli ölçüde sınırlandığı görülmektedir (Costa vd., 2017; UNWTO, 2021). Bu doğrultuda toplumsal cinsiyet rolleri, bakım sorumlulukları ve iş- yaşam dengesi beklentilerinin turizm bağlamında kadın çalışanların kariyer kararlarını daha çok denge ve anlam arayışı eksenine taşıdığı söylenebilir.

Bu noktada Kaleydoskop Kariyer Modeli, turizm sektöründeki kadın çalışanların kariyer dinamiklerini açıklamak açısından işlevsel bir kuramsal çerçeve sunma potansiyeline sahiptir. Zira KKM'nin meydan okuma, özgünlük ve denge boyutları; turizm sektöründe sıklıkla karşılaşılan yoğun çalışma temposu, yüksek performans beklentisi ve iş-yaşam dengesi sorunlarıyla yakından ilişkilendirilebilecek bir kuramsal çerçeve sunmaktadır (Pickles vd., 2025). Sektördeki yoğun rekabet ve müşteri beklentileri belirli dönemlerde meydan okuma yönelimini güçlendirirken düzensiz çalışma saatleri ve aile sorumlulukları denge boyutunu daha belirleyici hale getirebilmektedir. Bu zorlayıcı koşullara ek olarak hizmet sunumunun kişisel sunumla bütünleştiği turizm faaliyetlerinde kadın çalışanların kariyer tercihlerinde özgünlük ve değer uyumu arayışı da ön plana çıkmaktadır.

Dolayısıyla turizm sektörü kadın çalışanların kariyer yönelimlerinin zaman içinde sabit kalmadığı hatta aksine yaşam evreleri, toplumsal roller ve sektörel koşullara bağlı olarak sürekli olarak yeniden dengelenme ihtiyacı duyan bir çalışma alanıdır. Bu açıdan turizm sektörü, Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin öngördüğü dinamik

kariyer mantığını görünür kılmak ve kadınların kariyer yönelimlerinin kuşaklar arasında neden farklılaşabileceğini anlamak için güçlü bir bağlam oluşturma potansiyeline sahiptir.

### **Kuşak Kavramı ve Kadınların Kariyer Yönelimleri**

Kuşak kavramı, sosyolojik literatüründe benzer tarihsel dönemlerde doğmuş, ortak toplumsal, ekonomik ve kültürel koşullar altında yetişmiş bireylerin paylaştıkları değerler, tutumlar ve davranış örüntülerini ifade eden kolektif bir yapı olarak açıklanmaktadır (Rençber ve Baş, 2021). Bu yaklaşım, bireylerin çalışma yaşamına ve kariyere ilişkin beklentilerinin yaşa bağlı olduğu kadar aynı zamanda içinde buldukları tarihsel ve toplumsal bağlamın etkisiyle de şekillendiğini öne sürmektedir. Bununla birlikte kuşaklara ilişkin dönemsel sınıflandırmalar konusunda literatürde üzerinde tam bir uzlaşma sağlanan net zaman aralıkları bulunmamaktadır. Bu bağlamda farklı çalışmalarda tarih aralıklarının ve kuşak özelliklerinin farklı yorumlanabildiği görülmektedir (Dimock, 2019).

Kariyer literatüründe kuşak temelli farklılaşmalar bireylerin işten beklentileri, örgütsel bağlılık düzeyleri ve kariyer yönelimleri üzerinden sıklıkla tartışılmaktadır (Twenge vd., 2010; Lyons ve Kuron, 2014). Uluslararası çalışmalar, X kuşağı çalışanların kariyer tercihlerinin göreceli olarak istikrar, iş güvencesi ve örgütsel bağlılık ekseninde şekillendiğini, Y kuşağında iş- yaşam dengesi, anlam arayışı ve esnekliğin daha fazla önemsenen kavramlar olduğunu, Z kuşağında ise özerklik, esneklik ve girişimcilik eğilimlerinin ön plana çıktığını ortaya koymaktadır (Sullivan vd., 2009; Dimock, 2019). Ulusal düzeyde gerçekleştirilen çalışmalar da benzer şekilde kuşaklar arasında kariyer beklentileri ve işten beklentiler açısından anlamlı farklılıklar bulunduğunu göstermektedir (Keleş, 2011). Kuşaklara göre kariyer beklentilerinin farklılaşması özellikle rekabet, ilerleme ve yetkinlik geliştirme odaklı olarak tanımlanan meydan okuma boyutuna kuşaklar arasında farklı düzeylerde önem atfedilebileceğini ortaya koymaktadır.

**H3: Meydan Okuma boyutu kuşaklar arasında farklılık göstermektedir.**

Değinilen belirleyiciliğine karşın mevcut araştırmaların büyük bir kısmında kuşak temelli kariyer yönelimlerinin cinsiyet boyutunu ikincil düzeyde ele aldığı ve özellikle X, Y ve Z kuşaklarına mensup kadın çalışanların kariyer yönelimlerini bütüncül ve karşılaştırmalı biçimde inceleyen çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Oysa kadın çalışanların kariyer süreçleri, toplumsal cinsiyet rolleri, bakım sorumlulukları ve yaşam evrelerine bağlı olarak erkek çalışanlardan farklı dinamikler sergileyebilmektedir. Bu durum, kuşak temelli kariyer yönelimlerinin kadın çalışanlar özelinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır (Sullivan ve Baruch, 2009).

Bu araştırmada kuşak sınıflandırmasına ilişkin güncel literatür esas alınarak X kuşağı (1965–1980), Y kuşağı (1981–1996) ve Z kuşağı (1997–2010) ayrımı benimsenmiştir (Dimock, 2019). Değinilen öncelikler doğrultusunda bu çalışma farklı kuşaklardaki kadın çalışanların kariyer yönelimlerini Kaleydoskop Kariyer Modeli bağlamında karşılaştırmalı olarak incelemeyi ve alanın hem teorik çerçeveye hem de uygulamaya yönelik çıkarımlar yapmayı amaçlamaktadır.

### **Yöntem**

Araştırmada nicel araştırma desenlerinden karşılaştırmalı kesitsel tarama modeli esas alınmış olup araştırmanın evreni Türkiye’de aktif olarak turizm sektöründe çalışmakta olan X-Y-Z kuşaklarındaki kadın çalışanlar olarak belirlenmiştir. Türkiye İstatistik Kurumu’nun (2023) verileri, kadın istihdamının sektörel dağılımında hizmet sektörünün belirgin biçimde öne çıktığını ve kadınların en yoğun olarak hizmet sektörünün alt dallarında istihdam edildiğini göstermektedir (TÜİK, 2023). Bu çerçevede hizmet sektörünün büyük bir bölümünü oluşturan turizm alanı, farklı kuşaklardan kadın çalışanların istihdamı açısından anlamlı bir bağlam sunmaktadır. Evrenin özellikleri ve genişliği doğrultusunda ise çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde G\*Power 3.1 programı kullanılarak belirlenmiştir. Etki büyüklüğü orta düzey olacak şekilde ( $f = 0.25$ ), %5 hata payı ( $\alpha = 0.05$ ) ve %80 güç; asgari örneklem büyüklüğü  $n=159$  kadın çalışan olarak belirlenmiştir.

Araştırmada iki bölümden oluşan online anket formu kullanılarak veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. Anketin birinci bölümünde katılımcıların yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, sektör, meslek grubu, toplam iş deneyimi gibi özelliklerini ölçmeye yönelik 15 maddelik demografik bilgi formu yer almaktadır. İkinci bölüm ise Sullivan vd. (2009) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Denizli ve Dündar (2023) tarafından yapılan Kaleydoskop Kariyer Modeli Ölçeği’nden (KKMÖ) oluşmaktadır. KKMÖ, bireylerin kariyer tercihlerini üç boyutta ölçen 15 maddelik bir ölçek olup 5’li Likert tipinde bir yapıya sahiptir.

Araştırma kapsamında dikkatsiz katılımcıların belirlenmesi adına bir adet dikkat ölçer soru eklenmiş ve online olarak geliştirilen ölçüm aracı LinkedIn başta olmak üzere çalışan profillerinin yoğun olduğu sosyal medya platformlarında paylaşılmıştır. Veri toplama sürecinin sonunda toplamda 343 kadın çalışana ulaşılmıştır. Ancak elde edilen veri setinin güvenilirliğini arttırmak amacıyla eklenen dikkat ölçer sorusuna yanlış cevap veren katılımcılar veri analizinin dışında bırakılmıştır ve geçerli veri sayısı 303 olarak belirlenmiştir.

## Bulgular

Toplanan veriler SPSS 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle verilerin dağılımı normallik testleri ile değerlendirilmiştir. Tanımlayıcı istatistiklerin ardından, kuşaklar arası farkları belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır ve anlamlı fark saptandığında farkın hangi gruplar arasında gerçekleştiğinin tespit edilebilmesi için Tukey HSD post-hoc testleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ana veri setine dahil edilen 303 kadın çalışanın temel demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Dayalı Bulgular**

Değişken	Kategori	F	%	Değişken	Kategori	f	%
<b>Kuşak</b>	X Kuşağı (1965–1980)	45	14.9	<b>Medeni Hal</b>	Evli	159	52.5
	Y Kuşağı (1981–1996)	171	56.4		Bekar	144	47.5
	Z Kuşağı (1997–2007)	87	28.7				
Değişken	Kategori	F	%	Değişken	Kategori	f	%
<b>İkamet Edilen Bölge</b>	İç Anadolu	103	34.0	<b>Eğitim Düzeyi</b>	İlkokul	1	0.3
	Marmara	80	26.4		Ortaokul	3	1.0
	Ege	37	12.2		Lise	21	6.9
	Akdeniz	26	8.6		Ön lisans	21	6.9
	Karadeniz	15	5.0		Lisans	142	46.9
	Güneydoğu Anadolu	10	3.3		Yüksek lisans	67	22.1
	Doğu Anadolu	9	3.0		Doktora	48	15.8
<b>Toplam</b>		303	100	<b>Toplam</b>		303	100

Tablo 1’de sunulan sonuçlar incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunu Y Kuşağı çalışanların oluşturduğu (%56.4), bunu Z kuşağı (%28.7) ve X kuşağı (%14.9) çalışanların takip ettiği görülmektedir. Medeni durum açısından katılımcıların %52.5’i evli, %47.5’i bekar olup, ikamet edilen bölge açısından en yüksek katılım oranının İç Anadolu Bölgesi (%34.0), Marmara (%26.4) ve Ege Bölgesinden (%12.2) sağlandığı öne çıkmaktadır. Katılımcıların eğitim profili incelendiğinde çoğunluğun lisans mezunu (%46.9) olduğu, bunu %22.1 ile yüksek lisans, %15.8’le doktora derecesine sahip çalışanların takip ettiği öne çıkmaktadır.

Çalışmaya katılan kadınların çalışan profiline yönelik özellikleri incelendiğinde (Tablo 2), katılımcıların iş hayatındaki toplam deneyimleri ağırlıklı olarak 1-5 yıl arasında değişirken (%24.8), çalışanların çoğunluğunun tam zamanlı (%79.2), ve 40.001-80.000 TL gelir bandına (% 50.9) sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 2. Katılımcıların Mesleki Özelliklerine Dayalı Bulgular**

Değişken	Kategori	f	%	Değişken	Kategori	f	%
Aylık Gelir	22.000 TL ve altı	36	11.9	Çalışma Türü	Tam zamanlı	240	79.2
	22.001–40.000 TL	55	18.2		Yarı zamanlı	42	13.9
	40.001–60.000 TL	72	23.8		Serbest çalışan	15	5.0
	60.001–80.000 TL	82	27.1		Stajyer	6	2.0
	80.001 TL ve üzeri	58	19.1				
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	32	10.6	Mevcut İşte Çalışma Süresi	1 yıldan az	75	24.8
	1–5 yıl	75	24.8		1–5 yıl	106	35.0
	5–10 yıl	54	17.8		5–10 yıl	55	18.2
	10–15 yıl	59	19.5		10–15 yıl	41	13.5
	15–20 yıl	49	16.2		15–20 yıl	19	6.3
	20 yıl ve üzeri	34	11.2		20 yıl ve üzeri	7	2.3

Veri toplama sürecinde çalışan profilini belirginleştirmek adına katılımcıların kariyer süreçlerinde deneyimledikleri değişimlere yönelik 5 soru sorulmuştur. İlgili sorulara yönelik frekans analizi sonuçları Tablo 3'te verilmektedir.

**Tablo 3. Katılımcıların kariyer süreçlerindeki değişimlere ilişkin bulgular**

Değişken	Kategori	f	%	Değişken	Kategori	f	%
Kariyeriniz işletme/kurum değiştirdiniz mi?	boyunca Evet	204	67.3	Kariyeriniz işletme içinde pozisyon değiştirdiniz mi?	boyunca aynı Evet	108	35.6
	Hayır	99	32.7		Hayır	195	64.4
Kariyeriniz uzmanlık alanınızda değişiklik yaptınız mı?	boyunca Evet	122	40.3	Kariyeriniz boyunca sektör değiştirdiniz mi?	Evnet	109	36.0
	Hayır	181	59.7		Hayır	194	64.0
Kariyeriniz boyunca iş nedeniyle şehir değiştirdiniz mi?	Evnet	131	43.2				
	Hayır	172	56.8				

Tablo 3'te ifade edildiği üzere katılımcıların önemli bir çoğunluğu (%67.3) kariyerleri boyunca en az bir kez işletme veya kurum değiştirmiştir. Bu bulguya karşın, aynı işletme içinde pozisyon değişikliği yapma oranı %35.6 olarak öne çıkarken, bu oran incelenen örneklem kapsamında kurum içi hareketliliğin sınırlı olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, katılımcıların uzmanlık alanı, sektör ve şehir değiştirme durumlarına yönelik bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan katılımcıların yarısından fazlası kariyer süreçlerinde sektör (%64), uzmanlık alan (%59.7) ve iş nedeniyle şehir değişikliği (%56.8) deneyimlemediklerini belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçüm aracının yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Gerçekleştirilen analiz neticesinde ölçüm modelinde yer alan meydan okuma boyutundan bir madde ( $m1 = .196$ ), özgünlük boyutundan ise iki madde ( $o5 = .331$ ;  $o3 = .346$ ) faktör yükü .40'ın altında kaldığından dolayı modelden çıkarılmıştır (Kline, 2016; Hair vd., 2019). Madde çıkarımı sonrasında modelin standardize faktör yükleri ve boyutlara ilişkin Cronbach Alpha, CR ve AVE değerleri Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonrası Standardize Faktör Yükleri**

Faktör / Madde	Standardize Faktör Yüğü (β)	Cronbach Alpha (α)	CR	AVE
<b>Özgünlük</b>				
<i>o1</i>	.792	.684	.728	.475
<i>o2</i>	.677			
<i>o4</i>	.584			
<b>Denge</b>				
<i>d1</i>	.567	.708	.772	.406
<i>d2</i>	.627			
<i>d3</i>	.603			
<i>d4</i>	.591			
<i>d5</i>	.728			
<b>Meydan Okuma</b>				
<i>m2</i>	.582	.703	.810	.518
<i>m3</i>	.761			
<i>m4</i>	.681			
<i>m5</i>	.808			

Tablo 4’te görüldüğü üzere modelde yer alan tüm maddelerin faktör yükleri .40 eşik değerinin üzerinde olup, .567 ile .808 arasında değişmektedir. Model kapsamında “Özgünlük” boyutundaki yüklerin .584–.792 aralığında, “Denge” boyutundaki yüklerin .567–.728 aralığında, “Meydan Okuma” boyutundaki yüklerin ise .582–.808 aralığında dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte Tablo 4’te sunulan ve kullanılan ölçüm aracına ilişkin güvenilirlik ve yakınsak geçerlilik düzeyini değerlendirmek amacıyla hesaplanan Cronbach Alpha, Bileşik Güvenirlik (CR) ve Ortalama Varyans Açıklaması (AVE) değerleri incelendiğinde, Kaleydoskop Kariyer Modeli ölçeğinin tüm boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha ve CR değerlerinin kabul edilebilir eşik değerlerin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. İlgili duruma karşın, “Meydan Okuma” boyutuna ait AVE değerinin .50 eşik değerinin üzerinde olduğu, diğer boyutlarda ise AVE değerlerinin .50’nin altında kalmasına rağmen CR değerlerinin .60’ın üzerinde olması nedeniyle yakınsak geçerliliğin kabul edilebilir düzeyde olduğu öngörülmüştür (Fornell ve Larcker, 1981). Ölçüm aracının madde çıkarımı sonrası elde edilen DFA sonuçları, modelin veriye iyi düzeyde uyum sağladığına işaret ederken model iyiliğine ilişkin sonuçlar Kline (2016) ve Hair vd. (2019) çalışmalarında açıklanan kabul sınırları esas alınarak Tablo 5’te sunulmuştur.

**Tablo 5. Nihai Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum Ölçütü	Değer	Kabul Edilebilir Aralık*
$\chi^2 / df$	2.03	$\leq 3$ (iyi uyum)
GFI	.947	$\geq .90$ (iyi uyum)
AGFI	.918	$\geq .85$ (kabul edilebilir)
CFI	.926	$\geq .90$ (iyi uyum)
TLI	.902	$\geq .90$ (iyi uyum)
RMSEA	.058	$\leq .08$ (iyi uyum)

Ölçüm modelinin Ki-kare/serbestlik derece oranı ( $\chi^2/df = 2.03$ ) 3’ün altında olup, modelin genel olarak kabul edilebilir bir yapıya sahip olduğuna işaret etmektedir. Benzer şekilde diğer uyum indeksleri incelendiğinde, GFI (.947), AGFI (.918), CFI (.926), TLI (.902) ve RMSEA (.058) değerlerinin literatürde önerilen eşiklerin üzerinde olduğu, dolayısıyla modelin yapısal geçerliliğinin desteklendiğine işaret etmektedir. Çalışma kapsamında kuşaklar arası karşılaştırmaların metodolojik sağlamlığını değerlendirmek amacıyla ölçüm modeline çok gruplu doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve configural invariance modeli test edilmiştir. Bu kapsamda elde edilen analiz sonuçları configural modele ilişkin uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir ( $\chi^2/df = 1.433$ ; GFI = .898; AGFI = .840; CFI = .905; TLI = .874; RMSEA = .038). Diğer bir ifade ile, elde edilen sonuçlar, ölçüm modelinin X, Y ve Z kuşaklarında benzer faktör yapısı sergilediğine işaret etmektedir. Bu analizlere ek olarak, ölçüm modelinin ayırt edici geçerliliği hesaplanmasında Fornell ve Larcker (1981) kriteri esas alınmış ve gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6. Ölçüm aracına ilişkin ayırt edici geçerlilik değerleri**

Boyut	1	2	3
1. Özgünlük	.689		
2. Denge	.318	.637	
3. Meydan Okuma	.030	.209	.720

Tablo 6'dan da görüldüğü üzere ölçüm aracının boyutlarına ilişkin karekök AVE değerlerinin faktörler arası korelasyon katsayılarından yüksek olduğu belirlenmiş ve bu doğrultuda ölçüm modelinin ayırt edici geçerliliği sağladığı kabul edilmiştir (Fornell ve Larcker, 1981).

Ölçüm aracının geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin tamamlanmasının ardından Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin üç boyutuna (Özgünlük, Meydan Okuma ve Denge) ilişkin tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış ve Tablo 7'de sunulmuştur. Bu kapsamda, özgünlük boyutu ( $M = 3.70$ ,  $SD = 0.92$ ) en yüksek ortalamaya sahip olup, araştırmaya katılan kadın çalışanların kariyerlerinde özerklik ile bireysel değer arayışına önem verdiklerine işaret ederken, meydan okuma ( $M = 3.29$ ,  $SD = 0.86$ ) ve denge ( $M = 3.25$ ,  $SD = 0.78$ ) boyutlarında orta düzey ortalamalar, katılımcıların meydan okuma ve denge arasında yakın bir tutum tercih ettiklerine işaret etmektedir.

**Tablo 7. Kaleydoskop Kariyer Modeli Boyutlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler Ve Normal Dağılım Sonuçları**

Kaleydoskop Kariyer Boyutları	N	Min.	Maks.	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Özgünlük	303	1.00	5.00	3.70	0.92	-0.71	0.18
Meydan Okuma	303	1.00	5.00	3.29	0.86	-0.27	-0.22
Denge	303	1.00	5.00	3.25	0.78	-0.28	0.04

İlgili bulgulara ek olarak, kadın çalışanlardan elde edilen verilerin çarpıklık (-0.71 ila -0.27) ve basıklık (-0.22 ila 0.18) değerleri incelendiğinde, öne çıkan değerlerin tümünün  $\pm 1$  sınırları içinde yer aldığı görülmektedir (Kline, 2016). Elde edilen bu sonuç, elde edilen verilerin normal dağılım sergilediğini ve parametrik testlere uygun olduğunu göstermektedir.

Normal dağılım sonuçlarından hareketle araştırmaya katılan kadın katılımcıların kuşak farklılıklarının yarattığı potansiyel farkı belirlemek amacıyla parametrik karşılaştırma testlerinde varyans analizine (ANOVA) başvurulmuştur. Bu kapsamda X, Y ve Z kuşakları esas alınarak değerlendirilen boyutlara ilişkin betimsel istatistikler (Tablo 8) ve Tek Yönlü ANOVA analizi (Tablo 9) sonuçları aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 8. Kuşaklara Göre Kaleydoskop Kariyer Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Kuşak (Doğum Yılı)	N	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
<b>Özgünlük</b>			
1965–1980 (X)	45	3.28	0.99
1981–1996 (Y)	171	3.70	0.90
1997–2007 (Z)	87	3.90	0.87
<b>Meydan Okuma</b>			
1965–1980 (X)	45	3.44	0.81
1981–1996 (Y)	171	3.25	0.86
1997–2007 (Z)	87	3.30	0.88
<b>Denge</b>			
1965–1980 (X)	45	3.35	0.63
1981–1996 (Y)	171	3.36	0.77
1997–2007 (Z)	87	2.97	0.83

Tablo 8'de öne çıkan bulgular değerlendirildiğinde, Z kuşağının X ve Y kuşağına göre özgünlük boyutunda ( $M = 3.90$ ) en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgu, Z kuşağını temsil eden genç kadın çalışanların kariyer sürecinde bireysel değerleri ve kimlikleri ile uyumlu kariyer yönelimlerini tercih ettiğine işaret etmektedir.

İş ve yaşam dengesini esas alan ve denge boyutu incelendiğinde ise, X ( $M = 3.35$ ) ve Y ( $M = 3.36$ ) kuşaklarının birbirine oldukça yakın ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Bu bulguya karşın Z kuşağının, X ve Y kuşağına kıyasla denge boyutu açısından düşük puan ortalamasına sahip olması dikkat çekicidir ( $M = 2.97$ ). Bu durum kariyer sürecinin başlarında olan Z kuşağı çalışanlarının iş- yaşam dengesinden ödün verme eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Son olarak, meydan okuma boyutunda ise X kuşağı çalışanlarının ( $M = 3.44$ ), Y ( $M = 3.25$ ) ve Z ( $M = 3.30$ ) kuşağını temsil eden kadın çalışanlara kıyasla daha yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 9. Kuşaklara Göre Kaleydoskop Kariyer Boyutlarının Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları**

Faktörler	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	$\eta^2$
Özgünlük	Gruplar Arası	11.369	2	5.684	6.940	<b>.001*</b>	.044
	Gruplar İçi	245.717	300	0.819			
	<b>Toplam</b>	<b>257.085</b>	<b>302</b>				
Meydan Okuma	Gruplar Arası	1.238	2	0.619	0.837	.434	.006
	Gruplar İçi	221.785	300	0.739			
	<b>Toplam</b>	<b>223.024</b>	<b>302</b>				
Denge	Gruplar Arası	9.150	2	4.575	7.796	<b>.001*</b>	.049
	Gruplar İçi	176.043	300	0.587			
	<b>Toplam</b>	<b>185.193</b>	<b>302</b>				

Tablo 9’da görüldüğü üzere kaleydoskop kariyer boyutları açısından kuşaklar arası fark özgünlük ( $F(2,300) = 6.94$ ,  $p = .001$ ) ve denge boyutlarında ( $F(2,300) = 7.796$ ,  $p = .001$ ) öne çıkarken, meydan okuma boyutu açısından üç kuşak bağlamında anlamlı bir fark tespit edilememiştir ( $F(2,300) = 0.837$ ,  $p = .434$ ). Gerçekleştirilen analiz neticesinde etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde ise, kuşak farklılığının özgünlük ( $\eta^2 = .044$ ) ve denge ( $\eta^2 = .049$ ) boyutlarında küçük-orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu noktadan hareketle kuşaklar açısından anlamlı farklılık tespit edilen özgünlük ve denge boyutu kapsamında ilgili farklılığın hangi kuşaklar arasında öne çıktığını belirlemek amacıyla ise çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey’e başvurulmuştur (Tablo 10).

**Tablo 10. Kuşaklara Göre Kaleydoskop Kariyer Boyutlarına İlişkin Tukey Post-Hoc Test Sonuçları**

Boyut	Kuşak	Kuşak	Ortalama Farkı	Std. Hata	p
Özgünlük	X (1965–1980)	Y (1981–1996)	-0.418	0.152	.017*
		Z (1997–2007)	-0.619	0.166	.001**
	Y (1981–1996)	X (1965–1980)	0.418	0.152	.017*
		Z (1997–2007)	-0.201	0.119	.213
	Z (1997–2007)	X (1965–1980)	0.619	0.166	.001**
		Y (1981–1996)	0.201	0.119	.213
Denge	X (1965–1980)	Y (1981–1996)	-0.007	0.128	.998
		Z (1997–2007)	0.379	0.141	.020*
	Y (1981–1996)	X (1965–1980)	0.007	0.128	.998
		Z (1997–2007)	0.385	0.101	.000**
	Z (1997–2007)	X (1965–1980)	-0.379	0.141	.020*
		Y (1981–1996)	-0.385	0.101	.000**

Not. \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Tablo 10’da sunulan Tukey testi sonuçları, özgünlük boyutunda kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu işaret etmektedir. Bu kapsamda, bireysel değerler ve içsel motivasyon temelinde kariyer uyumunu yansıtan özgünlük boyutunun X kuşağı çalışanlarda, hem Y ( $M = -0.418$ ,  $p = .017$ ) hem de Z ( $M = -0.619$ ,  $p = .001$ ) kuşaklarına kıyasla daha düşük olduğu görülmüştür. Buna karşın Y ve Z kuşakları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ( $M = -0.201$ ,  $p = .213$ ). Bu bulgu, özgünlük boyutunun özellikle Y ve Z kuşaklarında daha belirgin hale geldiğini göstermekte ve bu kuşaklardaki çalışanların kariyer süreçlerinde özerklik, bireysel değer uyumu ve içsel motivasyon unsurlarına X kuşağına kıyasla daha fazla önem verdiklerini ortaya koymaktadır.

İş- yaşam dengesini temsil eden denge boyutu açısından da kuşaklar arası fark anlamlı bulunmuştur ( $F(2,300) = 7.796$ ,  $p = .001$ ). Tukey testi sonuçları, Z kuşağı çalışanlarının ortalama denge puanının hem X ( $M_{\text{farkı}} = 0.379$ ,  $p = .020$ ) hem de Y kuşaklarına ( $M_{\text{farkı}} = 0.385$ ,  $p < .001$ ) kıyasla anlamlı biçimde daha düşük olduğunu göstermektedir. Buna karşın X ve Y kuşakları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ( $M_{\text{farkı}} = -0.007$ ,  $p = .998$ ). Bu bulgu, Z kuşağı çalışanlarının iş- yaşam dengesinden daha fazla ödün verme eğiliminde olduklarını, buna karşın X ve Y kuşaklarının kariyer süreçlerinde iş ve özel yaşam dengesine daha istikrarlı ve dengeli biçimde yaklaştıklarını ortaya koymaktadır.

## **Sonuç ve Tartışma**

Bu araştırma, turizm sektöründe çalışan X, Y ve Z kuşağına mensup kadın çalışanların kariyer yönelimlerini Kaleydoskop Kariyer Modeli çerçevesinde incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular; özgünlük ve denge boyutlarında kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar bulunduğunu buna karşın meydan okuma boyutunda kuşaklar arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığını ortaya koymaktadır. Söz konusu bulgular, turizm sektörünün çalışma koşulları ve hizmet üretiminin yapısı bağlamında değerlendirildiğinde anlamlı bir çerçeve sunmaktadır. Özellikle yoğun müşteri etkileşimi, duygusal emek gereklilikleri, düzensiz çalışma saatleri ve yüksek iş gücü devri gibi turizm sektörüne özgü çalışma koşullarının, farklı yaş gruplarındaki kadın çalışanların kariyer yönelimlerinin yorumlanmasında dikkate alınması gereken önemli bağlamsal unsurlar olduğu kabul edilebilir.

## **Teorik Çıkarımlar**

Özgünlük ve denge boyutlarına ilişkin elde edilen bulgular Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin kariyer yönelimlerini kuşaklar arası farklılıklar temelinde açıklayan işlevsel bir kuramsal çerçeve olduğunu desteklemektedir. Sullivan vd. (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da benzer şekilde X kuşağı ile Bebek Patlaması kuşağı arasında özgünlük ve denge boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiş fakat meydan okuma boyutunda anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Bu açıdan söz konusu sonuçlar mevcut araştırmanın bulgularıyla paralellik göstermektedir. Bununla birlikte mevcut çalışmanın turizm sektörüne odaklanması özellikle kadın çalışanların kariyer yönelimlerinin sektörel çalışma koşullarıyla nasıl ilişkilendiğini daha görünür hale getirme hususunda katkı sağlama potansiyeline sahiptir. Turizm sektöründe hizmet sunumunun çalışanların bireysel sunum biçimleri ve duygusal emek performanslarıyla doğrudan ilişkili olması çalışanların bireysel değerleriyle uyumlu ve kendilerini ifade edebilecekleri çalışma ortamlarına yönelik beklentilerini artırabilmektedir (Baum, 2015). Bu durum özellikle Y ve Z kuşağı kadın çalışanlarda özgünlük yöneliminin daha belirgin hale gelmesini açıklayabilecek önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir. Benzer biçimde Ng, Schweitzer ve Lyons (2010) genç kuşak çalışanların kariyer motivasyonlarında rekabet ve hızlı ilerleme odaklı beklentilerden ziyade anlamlı iş, değer uyumu ve esneklik gibi unsurları daha fazla önemsediklerini ortaya koymaktadır. Turizm sektörünün yoğun insan ilişkilerine dayalı yapısı ve çalışanlardan sürekli duygusal performans beklentisi ise kariyer süreçlerinde bireysel uyum ve psikolojik sürdürülebilirlik arayışını daha görünür hale getirebilmektedir (Korczynski, 2005). Bu bağlamda özellikle genç kadın çalışanların kariyer tercihlerinde yalnızca örgütsel ilerleme değil, aynı zamanda kişisel değerlerle uyumlu çalışma deneyimleri aradıkları söylenebilir. Elde edilen sonuçlar aynı zamanda modern kariyer literatüründe kariyer yönelimlerinin yalnızca bireysel özelliklerle değil, sektörel ve bağlamsal koşullarla birlikte şekillendiğini vurgulayan çalışmalarla da (Sullivan ve Baruch, 2009) paraleldir.

Araştırmada dikkat çeken bir diğer bulgu da Z kuşağı kadın çalışanların denge boyutunda X ve Y kuşaklarına kıyasla daha düşük puan ortalamasına sahip olmasıdır. Literatürde genç kuşakların iş- yaşam dengesi beklentilerinin daha yüksek olduğuna işaret eden çalışmalar bulunmasına rağmen (Fahadayna vd., 2025), mevcut çalışmada farklı yönde bir eğilim gözlenmiştir. Bu durumun turizm sektörünün yapısal özellikleriyle ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Turizm sektöründe özellikle kariyerin erken dönemlerinde yoğun çalışma temposu, vardiyalı çalışma sistemi, sezonluk yoğunluklar ve iş güvencesine ilişkin belirsizlikler (Jolliffe ve Farnsworth, 2003; Costa vd., 2017) çalışanların iş- yaşam dengesi beklentilerini ikinci plana itebilmektedir. Özellikle sektörde kalıcılık sağlama ve deneyim kazanma baskısı altında kalan genç çalışanların kariyerlerinin ilk aşamalarında denge yerine sektörde tutunma ve deneyim edinmeye öncelik vermeleri olası kabul edilebilir (Zhu vd., 2024). Bu açıdan mevcut bulgular turizm sektöründeki çalışma koşullarının kuşak temelli kariyer yönelimlerini dönüştürücü bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir.

Meydan okuma boyutunda kuşaklar arasında anlamlı bir farklılığın bulunmaması da benzer şekilde turizm sektörünün yapısal özellikleri bağlamında değerlendirilebilecek bir bulgudur. Turizm sektöründe çalışan kadınların kariyer süreçleri çoğu zaman yoğun iş yükü, müşteri beklentileri, esnek çalışma saatleri ve duygusal emek gereklilikleri çerçevesinde şekillenmektedir (Tristanti vd., 2022). Bu nedenle kariyer yönelimlerinde rekabet, statü ve ilerleme odaklı beklentilerden ziyade iş ortamına uyum sağlayabilme, çalışma koşullarını sürdürülebilir biçimde yönetebilme ve yaşamla uyumlu bir kariyer inşa etme eğilimleri daha belirgin hale gelmiş olabilir.

## Pratik Çıkarımlar

Araştırma bulguları birlikte değerlendirildiğinde turizm sektöründe kadın çalışanlara yönelik kariyer yönetimi uygulamalarının kuşaklar arası farklılıkları dikkate alan daha esnek ve çalışan odaklı bir anlayışla ele alınması gerektiğinin öne çıkarmaktadır. Özellikle özgünlük ve denge boyutlarında gözlenen farklılıklar kadın çalışanların kariyer beklentilerinin tek tip insan kaynakları uygulamalarıyla karşılanamayacağını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda turizm ve konaklama işletmelerinde çalışanların bireysel değerleriyle uyumlu görev tanımları oluşturulmasının, esnek kariyer yolları geliştirilmesinin, vardiya planlamalarında çalışan beklentilerinin dikkate alınmasının ve aile dostu uygulamaların yaygınlaştırılmasının önemli ölçüde katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Zira araştırma sonuçları, konaklama işletmelerinde uygulanan aile dostu politikalar ve iş-yaşam dengesi desteklerinin çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve sektörde kalma niyeti üzerinde etkili olabileceğini ortaya koyan ulusal çalışmalarla da örtüşmektedir (Solmaz, 2024).

## Sınırlılıklar ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Araştırmanın nicel bir tasarıma dayanması, kuşaklar arası farklılaşan kariyer yönelimlerinin arkasındaki deneyimlerin derinlemesine incelenmesini sınırlandırmaktadır. Ayrıca araştırmada kolayda örnekleme yönteminin kullanılmış olması, elde edilen bulguların Türkiye'deki tüm turizm sektörü çalışanı kadınlara genellenmesini kısıtlamaktadır. Özellikle çevrim içi veri toplama süreci, dijital platformlara erişimi daha yüksek ve gönüllü katılım eğilimi gösteren çalışanların araştırmaya dahil olmasına neden olmuş olabilir. Bunun yanı sıra X ve Z kuşaklarına ilişkin örneklem büyüklüklerinin görece sınırlı olması da sonuçların dikkatli değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. İlgili kısıttan hareketle, özellikle azalan bir potansiyelde iş gücü piyasasından ayrılan X ve artan bir potansiyelle yoğunluğunu arttıran Z kuşağı çalışanlarının daha geniş örneklemelerde araştırılmasının var olan sonuçları güçlendirilmesi ve kuşaklararası farklılıkların derinleştirilmesine imkan sağlayacağı öngörülmektedir. Dahası araştırmanın kesitsel bir yapıya sahip olduğu göz önüne alındığında, gelecek araştırmalarda farklı turizm alt sektörlerinde, farklı işletme yapılarında ve farklı kültürel bağlamlarda gerçekleştirilecek boylamsal ve nitel çalışmaların kuşaklararası değişen işgücü dinamiklerini anlamlandırmada alandaki bilgi birikimini güçlendirebileceği öngörülmektedir.

**Etik Beyan:** Bu çalışmada kullanılan ölçek için KTO Karatay Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 20/06/2025 tarihli ve 202506 nolu toplantısında 13 sıra sayılı kararı ile izin alınmıştır. Aksi bir durumun tespiti halinde Journal of Gastronomy Hospitality and Travel (JOGHAT) Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazar (lar) ına aittir.

**Yazar Katkı Beyanı:** Tüm yazarların katkı oranı eşittir.

**Çıkar Beyanı:** Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

## Kaynakça

- Arthur, M. B., Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press.
- Ashraf, F., Jepsen, D. (2024). Private patriarchy's impact on women's careers: Through Kaleidoscope Career Model lens. *Group & Organization Management*, 51(2), 1–41. <https://doi.org/10.1177/10596011241227263>
- August, R. A. (2011). Women's later life career development: Looking through the lens of the kaleidoscope career model. *Journal of Career Development*, 38(3), 208–236. <https://doi.org/10.1177/0894845310362221>
- Bal, Y., Bulgur, N. E. (2024). 2005–2023 yılları arasında gerçekleştirilen kaleidoskop kariyer çalışmalarının bibliyometrik analiz teknikleri ile incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 409–427. <https://doi.org/10.53443/anadoluibfd.1324588>
- Baruch, Y. (2014). The development and validation of a measure for protean career orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2702–2723. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.896389>
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? –A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204–212. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.001>

- Biemann, T., Fasang, A. E., Grunow, D. (2011). Do economic globalization and industry growth destabilize careers? An analysis of career complexity and career patterns over time. *Organization Studies*, 32(12), 1639–1663. <https://doi.org/10.1177/0170840611421246>
- Costa, C., Bakas, F. E., Breda, Z., Durão, M., Carvalho, I., Caçador, S. (2017). Gender, flexibility and the ‘ideal tourism worker’. *Annals of Tourism Research*, 64, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.03.002>
- Çelenk, O. (2022). Yeni kariyer modelleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 118–127. <https://doi.org/10.30803/adusobed.1096400>
- Çetin, C., Karalar, S. (2016). X, Y ve Z kuşağı öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algıları üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 157–197.
- Dabbs, S. M., Graham, J. A., Dixon, M. A. (2020). Extending the kaleidoscope career model: Understanding career needs of midcareer elite head coaches. *Journal of Sport Management*, 34(6), 554–567. <https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0417>
- Denizli, A. A., Dündar, G. (2023). Kaleydoskop kariyer modeli: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Sosyal Mucit Academic Review*, 4(1), 46–68. <https://doi.org/10.54733/smar.1350632>
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17, 1–7.
- Fahadayna, A. C., Widodo, A. S., Adila, I., Brata, A. H., Panjaitan, M. A. P. (2025). The stage of adolescence transition: Analysing the competitiveness and employability of Generation Z in Indonesia. *International Journal of Adolescence and Youth*, 30(1), 2458709. <https://doi.org/10.1080/02673843.2025.2458709>
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Grandey, A. A., Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 323–349. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111400>
- Grimshaw, D., Beynon, H., Rubery, J., Ward, K. (2002). The restructuring of career paths in large service sector organizations: Delaying, upskilling and polarisation. *The Sociological Review*, 50(1), 89–115. <https://doi.org/10.1111/1467-954X.00356>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- İçerli, L., Bilen, G. (2023). Çalışma yaşamında değişen kariyer anlayışı: Kaleydoskop kariyer modeli. *European Journal of Managerial Research*, 7(12), 15–33.
- Jolliffe, L., Farnsworth, R. (2003). Seasonality in tourism employment: Human resource challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(6), 312–316. <https://doi.org/10.1108/09596110310488140>
- Keleş, H. N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129–139.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Knowles, J., Mainiero, L. (2021). Authentic talent development in women leaders who opted out: Discovering authenticity, balance, and challenge through the kaleidoscope career model. *Administrative Sciences*, 11(2), 60. <https://doi.org/10.3390/admsci11020060>
- Koekemoer, E., Crafford, A. (2019). Exploring subjective career success using the Kaleidoscope Career Model. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1638>

- Korczynski, M. (2005). Skills in service work: An overview. *Human Resource Management Journal*, 15(2), 3–14. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00143.x>
- Lyons, S. T., Kuron, L. K. J. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Mainiero, L. A., Gibson, D. E. (2018). The kaleidoscope career model revisited: How midcareer men and women diverge on authenticity, balance, and challenge. *Journal of Career Development*, 45(4), 361–377. <https://doi.org/10.1177/0894845317698223>
- Mainiero, L. A., Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 106–123. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841962>
- Ng, E. S., Schweitzer, L., Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Nguyen, H. T. V., Nguyen, V. T. P. (2025). The gendered landscape of tourism: Social stereotypes and job difficulties for female tour guides. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2025-0093>
- Pınar, Ş., Duman Alptekin, H., Küçün, N. T. (2025). X, Y ve Z kuşağı kadınlarının kaleydoskop kariyer yönelimleri: Kuşaklar arası karşılaştırmalı bir inceleme. A. Diken (Ed.), 12. Örgütsel Davranış Kongresi Tam Bildiri Kitabı (ss. 530–544). Konya, Türkiye: Necmettin Erbakan Üniversitesi Yayınları. ISBN: 978-625-8684-45-2.
- Pickles, M., Duffy, P. O. R., Stewart, J. (2025). Addressing global labour challenges: An integrative model for sustainable hospitality workplaces, informed by resource-based view theory and the kaleidoscope career model. *International Journal of Hospitality Management*, 131, 104258. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104258>
- Polat, F. B. (2021). *Beş faktör kişilik özelliklerinin ve aile destekleyici örgüt algısının kaleydoskop kariyer üzerindeki etkisi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü.
- Polat, F. B., Özdemir, Y. (2021). Yeni kariyer yaklaşımlarına güncel bir bakış: Kaleydoskop kariyer modeli. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(1), 107–121. <https://doi.org/10.18394/iid.724197>
- Rençber, İ., Baş, D. P. (2021). X ve Y kuşağı beyaz yakalı çalışanların kariyer tatminlerinin karşılaştırılması. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 17–29.
- Shaw, S., Leberman, S. (2015). Using the Kaleidoscope Career Model to analyze female CEOs’ experiences in sport organizations. *Gender in Management: An International Journal*, 30(6), 500–515. <https://doi.org/10.1108/GM-12-2014-0108>
- Sobaih, A. E. E., Abu Elnasr, A. E. (2024). Challenges to cracking the glass ceiling among Saudi women in the tourism industry. *Tourism and Hospitality*, 5(1), 203–224. <https://doi.org/10.3390/tourhosp5010014>
- Solmaz, C. (2024). Konaklama işletmelerinde aile dostu politikalar: Çalışanlar perspektifinden bir değerlendirme. *Journal of Gastronomy, Hospitality and Travel*, 7(2), 486–501. <https://doi.org/10.33083/joghat.2024.415>
- Söner, O. (2024). Kuşaklar arası anlayış: X, Y ve Z’nin kariyer değişimleri üzerine bir inceleme. *Çekmece Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(25), 169–189. <https://doi.org/10.55483/cekmece.1587041>
- Sullivan, S. E., Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542–1571. <https://doi.org/10.1177/0149206309350082>
- Sullivan, S. E., Mainiero, L. A. (2007). The changing nature of gender roles, alpha/beta careers and work–life issues: Theory-driven implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 17(4), 351–365. <https://doi.org/10.1108/13620430710745881>

- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M., Mainiero, L. A. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3), 284–302. <https://doi.org/10.1108/13620430910966442>
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Mainiero, L. A., Terjesen, S. (2007). What motivates entrepreneurs? An exploratory study of the Kaleidoscope Career Model and entrepreneurship. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12(4), 4–19.
- Trisanti, T., Nurhaeni, I. D. A., Mulyanto, M., Sakuntalawati, R. D. (2022). The role of women in tourism: A systematic literature review. *KnE Social Sciences*, 2022, 545–554. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i5.10576>
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2023). *İstatistiklerle kadın*. <https://data.tuik.gov.tr>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Uğuz, S. Ç., Topbaş, F. (2016). Turizmde kadın istihdamı ve ücret ayrımcılığı: Karşılaştırmalı bir analiz. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 27(1), 62 – 78. <https://doi.org/10.17123/atad.vol27iss10004>
- UNWTO. (2021). *Global report on women in tourism* (2nd ed.). World Tourism Organization.
- Wu, C., Zhang, L. Y., Zhang, X. Y., Du, Y. L., He, S. Z., Yu, L. R., Lang, H. J. (2022). Factors influencing career success of clinical nurses in northwestern China based on Kaleidoscope Career Model: Structural equation model. *Journal of Nursing Management*, 30(2), 428–438. <https://doi.org/10.1111/jonm.13499>
- Zengin, B., Şen, L. M., Üstün, M., Bozkurt, E. (2021). Problems encountered by female employees in 5 star hotels in İstanbul. *Journal of Gastronomy, Hospitality and Travel*, 4(2), 711–721. <https://doi.org/10.33083/joghat.2021.105>
- Zhu, D., Kim, P. B., Milne, S., Park, I. J. (2024). How does the career commitment of hospitality employees change across career stages? A multilevel investigation into occupational self-efficacy and family support. *International Journal of Hospitality Management*, 120, 103748. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103748>