

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

KUŞAKLARIN EĞİTİM BEKLENTİLERİNİN FARKLILAŞMASI ÜZERİNE
İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖNEMİ VE ÇALIŞAN
BAĞLILIĞINA ETKİSİ



YÜKSEK LİSANS TEZİ
DOĞUKAN GÖNEN

İSTANBUL 2024

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

KUŞAKLARIN EĞİTİM BEKLENTİLERİNİN FARKLILAŞMASI ÜZERİNE
İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖNEMİ VE ÇALIŞAN
BAĞLILIĞINA ETKİSİ



YÜKSEK LİSANS TEZİ
DOĞUKAN GÖNEN

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. BURÇAK VATANSEVER DURMAZ

İSTANBUL 2024



BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

...../...../.....

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Öğrencinin Adı Soyadı:	DOĞUKAN GÖNEN
Tezin Adı:	KUŞAKLARIN EĞİTİM BEKLENTİLERİNİN FARKLILAŞMASI ÜZERİNE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖNEMİ VE ÇALIŞAN BAĞLILIĞINA ETKİSİ
Tez Savunma Tarihi:	HAZİRAN 2024

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş
olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Yücel Batu SALMAN
Enstitü Müdürü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek
Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmza
Tez Danışmanı:	Doç. Dr. Burçak Vatansever	Bahçeşehir Üniversitesi	
2. Üye (Kurum İçi):	Dr. Sinem Eray	Bahçeşehir Üniversitesi	
3. Üye (Kurum Dışı):	Doç. Dr. Ayça Can Kırgırz	İstanbul Kent Üniversitesi	





Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad : Doğukan Gönen

İmza :

ÖZET

KUŞAKLARIN EĞİTİM BEKLENTİLERİNİN FARKLILAŞMASI ÜZERİNE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖNEMİ VE ÇALIŞAN BAĞLILIĞINA ETKİSİ

Gönen, Doğukan

İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Burçak Vatansever Durmaz

Haziran 2024, 51 sayfa

Bu araştırma, kuşakların eğitim beklentilerinin farklılaşmasının insan kaynakları uygulamaları ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini incelemektedir. Nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket uygulamasının 408 çalışana uygulanmasıyla yürütülen bu araştırma bulguları önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları, X, Y ve Z kuşaklarının eğitim yaklaşımlarında ve İK uygulamalarına bakış açılarında belirgin farklılıklar olduğunu göstermektedir. Z kuşağı, dijital ve online eğitimleri tercih etmekte ve İK uygulamalarını daha önemli görmektedir. Y kuşağı ise interaktif ve işbirlikçi öğretim yöntemlerine yönelmekte ve esnek kariyer yollarını tercih etmektedir. X kuşağı ise geleneksel eğitim yöntemleri ve güvenli meslek tercihleri ile öne çıkmaktadır. Araştırmada, İK uygulamalarının 4-6 yıl görev süresine sahip çalışanlar arasında daha olumlu değerlendirildiği görülmüştür. Bu çalışanlar, iş analizi, eğitim geliştirme, personel güçlendirme, ücret yönetimi ve ödül, işe alma ve yerleştirme süreçlerinden daha yüksek memnuniyet duymaktadır. Bu bulgu, İK stratejilerinin belirli görev süresi aralıklarındaki çalışanların ihtiyaçlarına göre uyarlanmasının önemini vurgulamaktadır. Ayrıca, iş güvenliği algısının çalışanların görev süresine göre değişiklik gösterdiği belirlenmiştir. Araştırma, İK uygulamalarının kuşakların ve görev sürelerinin farklı beklentilerine göre esnek ve kişiselleştirilmiş olmasının önemini ortaya koymaktadır. Her kuşağın ve görev süresinin özgün ihtiyaçlarına uygun İK stratejileri geliştirilerek, çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılık artırılabilir. Bu, sürekli eğitim programları ve kişiselleştirilmiş

gelişim fırsatları sunularak, çalışanların mesleki gelişimlerinin desteklenmesi ve örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesi ile mümkün olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Beklentileri, Çalışan Bağlılığı, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Kuşaklar



ABSTRACT

THE EFFECT OF GENERATIONS' EDUCATIONAL EXPECTATIONS ON PERCEPTIONS OF HUMAN RESOURCES PRACTICES AND EMPLOYEE LOYALTY

Gönen, Doğukan

Master Program in Human Resources Management

Supervisor: Doç. Dr. Burçak Vatanserver Durmaz

June 2024, 51 Pages

This study analyses the impact of generational differences in educational expectations on human resources practices and employee engagement. The findings of this research, which was conducted by applying a questionnaire, one of the quantitative research methods, to 408 employees, reveal important results. Research findings show that there are significant differences in the training approaches and perspectives of Generations X, Y and Z on HR practices. Generation Z prefers digital and online training and considers HR practices more important. Generation Y tends towards interactive and collaborative teaching methods and prefers flexible career paths. Generation X stands out with traditional education methods and secure occupational preferences. In the study, it was observed that HR practices are evaluated more favourably among employees with 4-6 years of service. These employees are more satisfied with job analysis, training development, staff empowerment, compensation management and reward, recruitment and placement processes. This finding emphasises the importance of tailoring HR strategies according to the needs of employees in specific tenure ranges. In addition, it was determined that the perception of job security varies according to the tenure of the employees. The study reveals the importance of HR practices to be flexible and personalised according to the different expectations of generations and tenures. Employee satisfaction and organisational commitment can be increased by developing HR strategies suitable for the unique needs of each generation and tenure. This will be possible by supporting employees'

professional development and strengthening their organisational commitment by offering continuous training programmes and personalised development opportunities.

Keywords: Training Expectations, Employee Engagement, Human Resources Practices, Generations



TEŞEKKÜR

Bu tez çalıőmasının her aőamasında bana g veren eőim Merve Gönen'e, sevgi dolu aileme ve dayım Erdiç Kutlu'ya; bilgeliğiyle yol gösteren hocam Doç. Dr. Burçak Vatansever Durmaz'a en derin Őukranlarımı sunarım. Eőimin sonsuz sabrı ve anlayışı, ailemin koőulsuz desteği ve hocamın değerli rehberliği olmadan bu akademik başarıya ulaőmam mümkün olmazdı. Her birinizin katkısı, bu çalışmanın temelini oluőturmuőtur. Sizlere olan minnettarlığım, bu tezin her satırında yaőayacak ve her zaman kalbimde yer alacaktır.

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
Bölüm 1 Giriş.....	1
1.1 Problem Durumu	1
1.2 Çalışmanın Amacı.....	3
1.3 Araştırma Hipotezleri.....	3
1.4 Çalışmanın Önemi.....	3
1.5 Tanımlar	4
Bölüm 2 Kavramsal Çerçeve	5
2.1 Kuşak Kavramı ve Türleri.....	5
2.2 Kuşakların Çalışma Yaşamından Beklentileri	17
2.3 İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	20
2.4 Çalışan Bağlılığı.....	28
Bölüm 3 Yöntem	34
3.1 Araştırma Modeli	34
3.2 Evren ve Örneklem.....	34
3.3 Verilerin Toplanması.....	35
3.3.1 Veri toplama araçları	35
3.3.2 Veri toplama süreci	35
3.5 Verilerin Analizi.....	35
3.6 Sınırlılıklar	36
Bölüm 4 Bulgular.....	37
Bölüm 5 Sonuçlar ve Öneriler.....	50
KAYNAKÇA.....	54
EKLER.....	65

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLÖLAR

Tablo 1 Gelişim Süreci.....	23
Tablo 2 PY ve İKY arasındaki farklar	24
Tablo 3 Cronbach's Alpha Katsayısı Değerleri	37
Tablo 4 Kuşaklar ve Eğitim Beklentileri	38
Tablo 5 Demografik Dağılımı.....	39
Tablo 6 Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	40
Tablo 7 Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	41
Tablo 8 Gelir Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	41
Tablo 9 Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	42
Tablo 10 Kuşak Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	43
Tablo 11 Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	44
Tablo 12 Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	45
Tablo 13 Kurumdaki Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	47
Tablo 14 Korelasyon Analizi	48

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil 1. Ücret Bileşenleri	26
----------------------------------	----



KISALTMALAR LİSTESİ

İKUÖ	İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği
ÖBA	Örgütsel Bağlılık Anketi



Bölüm 1

Giriş

1.1 Problem Durumu

Bireylerin ve dönemin koşullarının anlaşılması için doğum yılını referans alarak tanımlama gerçekleştiren toplum bilimciler benzer kültürel, siyasi, ekonomik ve sosyal olaylara benzer tepki verildiğine karar vermiştir. Bu durum bir sınırlamaya neden olmamış aksine sosyal çevre, ekonomik koşullar ve teknolojik gelişmelerin bireylerin tutum ve davranışlarını etkilediği anlaşılmıştır (Venter, 2017, s.498). Bu nedenle tanımlanan kuşak kavramı, sosyokültürel değişim ve gelişim temel alınarak sınıflandırılmıştır (Deniz ve Gemlik, 2022, s.3). Bu durum neticesinde kuşak kavramının benzerlik gösteren yaşam tarzı, duygu ve düşünceler ile toplum üzerinde etkisi bulunan olaylar karşısındaki tepki dikkate alınarak tanımlandığı görülmektedir (Lüküslü, 2020, s.344). Bazı araştırmacılar sosyalleşme sürecinde etki gösteren olay ve unsurların yanı sıra içinde bulunulan koşullar neticesinde benzer sorumlulukları yüklenen dolayısıyla ortak davranış ve değer geliştiren yaş gruplarını ifade ettiğini de belirtmektedir (Mannheim, 1952; Özer vd., 2013). Ayrıca tarihsel olaylar karşısında verilen tepkide karakterin; bireysel özelliklerin ve toplumun sosyokültürel dinamiklerinin etkili olduğu kabul edilmektedir (Lüküslü, 2020). Karakteristik özelliklerin uzun dönemli hedefler, bağlılık ve sadakat için harcanan çaba neticesinde oluştuğu belirtilmektedir (Sennett, 1998, s.11). Bu durum bireysel beklentilerin farklılaşmasına neden olmaktadır.

Vroom (2005) tarafından kuramsallaştırılan bir süreç olan beklenti kavramı, bireyin geleceğine yönelik önemli etkilere sahiptir. Özellikle motivasyon teorilerinden biri olarak örgütsel davranış kapsamında sıklıkla incelenen kavramın karşılanması halinde performans düzeyini arttırdığı belirtilmektedir (Montana & Charnov, 2008). Beklenti, bireyin geleceğe yönelik umut ve beklentilerini ifade ettiğinden kuşaklar arasında farklı sosyal, ekonomik ve kültürel deneyimler, iş yaşamındaki beklentileri değiştirmektedir. Nitekim Y kuşağının esnek çalışma saatleri ve iş yaşam dengesine; X kuşağının ise kariyer ve eğitim ile terfi beklentilerine sahip olduğu düşünülmektedir. Özellikle sosyal bilimlerde önem arz eden bir araştırma konusu olan bu farklılıklar, toplumun ekonominin ve teknolojinin gelişimini ve dönüşümünü etkileyen değer ve

tutum değişikliklerine yol açmaktadır. Bu değişimler, kuşaklar arası iletişim ve iş birliğinin modern toplumlar için kritik bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla farklı kuşakların birbirini anlamaları ve saygı göstermelerinin yanı sıra başarılı ve uyumlu olmaları, güçlü yönlerin ve potansiyellerin en iyi biçimde değerlendirilmesiyle mümkün olmaktadır. Günümüzde önem arz eden bir hedef niteliği taşıyan bu durum bireylerin bir arada yaşamasının yanı sıra birlikte çalışabilmesini teşvik etmektedir (Özer vd., 2013).

Kurumların hayati değere sahip kaynağının insan olduğu düşünöldüğünde, sermayenin değerlendirilmesi, kullanılacak olan kaynakların belirlenmesi, ilerleyecek olan stratejilere karar verilmesi gibi kilit noktalar açığa çıkmaktadır. Özellikle insan kaynakları tarafından bilinen çalışan özellikleri ve beklentileri neticesinde bireylerin ihtiyacına hitap edebilmek mümkün olmaktadır. Bu durum işletmeler için çalışanlardan alınacak faydayı maksimize etmektedir (Buelvas ve Jaramillo Naranjo, 2019, s.2). Bunu mümkün kılacak yegâne durum çalışma yaşamında kuşaklara odaklanarak araştırma gerçekleştirmektir. Nitekim günümüzde X ve Y kuşaklarının hakimiyetinde olan iş yaşamı, bebek patlaması kuşağının geçmiş tecrübelerinden yararlanmak, Z kuşağının geleceğe yön verme potansiyelini belirlemek zorundadır (Kaleli ve Yalçın, 2021, s.87).

Vroom ve Jones (1964) tarafından motivasyon ile ilişkilendiren beklenti düzeyleri, iş yapma esnasında hissedilen gönüllölük esası şeklinde nitelendirilmektedir. Bu açıdan düşünöldüğünde karşılanan beklentiler düzeyinde performans gösterilmektedir. Dolayısıyla bireysel tecrübelerinden yola çıkan çalışan karşılanan beklentileri düzeyinde emek harcamayı göze almaktadır. Bu durumda hissedilen kontrol, hedef zorluğu ve bireysel yeterlilik önem arz etmektedir. Bireyin, beklediği sonucu etkileyebileceğine inandığı değişim düzeyi hissedilen kontrolü; belirlenen hedefe ulaşmak için gereken güçlük düzeyi hedef zorluğunu; bireyin beklediği sonuca ulaşmak için gereken kaynaklara ve yeteneklere sahip olduğuna inancı bireysel yeterliliği tanımlamaktadır.

Araştırma kapsamında aktarılanlardan yola çıkılarak kuşaklar arasındaki eğitim beklentilerinin insan kaynakları uygulamalarının algılanması ve çalışan bağlılığı düzeyi üzerindeki etkisi incelenmektedir.

1.2 Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, farklı kuşakların eğitim beklentileri nedeniyle çalışma ortamını ve insan kaynakları uygulamalarını nasıl algıladıkları, oluşan algının çalışan bağlılığını nasıl etkilediğini incelemektir.

1.3 Araştırma Hipotezleri

Araştırma hipotezi ve alt hipotezleri aşağıda listelenmektedir.

H1: Kuşak farklılıkları çalışanların insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları ve çalışan bağlılığı düzeylerini etkilemektedir.

H2: Kuşak farklılıkları çalışanların insan kaynakları uygulamalarına yönelik algılarını etkilemektedir.

H3: Kuşak farklılıkları çalışanların çalışan bağlılığı düzeylerini etkilemektedir.

H4: Demografik değişkenler, farklı kuşakların insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları ve çalışan bağlılığı düzeylerini etkilenmektedir.

1.4 Çalışmanın Önemi

Araştırma, işletmelerin farklı kuşakların işyerindeki eğitim beklentilerini anlamasına ve bu farklılıkları yönetmesine yardımcı olabilir. Bu, işletmelerin çeşitlilik yönetimi stratejilerini geliştirmesine ve çalışan memnuniyetini artırmasına katkı sağlar. İşletmelerin insan kaynakları uygulamalarını farklı kuşakların beklentilerini karşılayacak şekilde iyileştirmelerine yardımcı olabilir. Bu da çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve verimliliğini artırabilir. Dolayısıyla kuşaklara özel olarak uyarlanmış ve beklentileri karşılayan insan kaynakları uygulamaları, işletmelere rekabet avantajı sağlayabilir. Ayrıca etkili stratejiler oluşturmaya yardımcı olabilme potansiyeli neticesinde iyi tasarlanmış insan kaynakları uygulamaları, çalışanların şirkete olan bağlılığını artırabilir ve dolayısıyla işletmenin istikrarını sağlayabilir. Genç kuşakların işe girişimi ve işyerinde kalma süreleri değişim göstermektedir. Bu nedenle, işletmelerin bu kuşakları çekmek ve tutmak için uygun insan kaynakları uygulamaları geliştirmesi kritik öneme sahiptir. Araştırma, işletmelere bu hedefleri gerçekleştirmek için stratejik bir yol haritası sunabilir.

Aktarılanlar araştırmanın pratik açıdan önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca Türkçe literatürde çalışmamızın tüm değişkenlerini ve değişkenlerin ilişkilerini

inceleyen bir araştırmaya rastlanmamış olması, çalışmamızın özgün öneme sahip olduğu düşüncelerini güçlendirmektedir.

1.5 Tanımlar

Kuşak: Yaklaşık olarak 25–30 yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek; aşağı yukarı aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın koşullarını, dolayısıyla da birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin oluşturduğu topluluktur (TDK, 2023)

Algı: İnsanların duyuları aracılığıyla aldıkları bilgileri seçebilme, düzenleyebilme ve yorumlayabilme sürecidir (akı ve elem, 2009).

İnsan Kaynakları Uygulamaları: Bir işletmenin insan kaynaklarıyla ilgili işlevlerini yerine getirmek için kullanılan yöntemler, politikalar ve süreçlerin bütünüdür. Bu uygulamalar, işe alım, eğitim ve gelişim, performans yönetimi, kariyer planlama, ücret ve maaş, işten ayrılma yönetimi gibi alanları kapsamaktadır (Akın ve Erdost olak, 2012).

alışan Bağlılığı: Bir işletmede çalışanların işe ve işletmeye olan duygusal bağlılığı ve bağlılık derecesidir (Ktk, 2018).

Bölüm 2

Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde kuşak kavramı ve sınıflandırmasının yanı sıra özellikleri ve farklılaşan beklentilerine yer verilmekte, insan kaynakları uygulamaları ve çalışan bağlılığı hakkında literatür bilgisi paylaşılmaktadır.

2.1 Kuşak Kavramı ve Türleri

Kuşak, benzer tarihlerde doğup benzer şartlarda yaşayan, ortak sorumlulukları ve benzer zorlukları paylaşan insanların oluşturduğu topluluktur (Kavut, 2015; Alp vd., 2019; Okcu, 2020; Çobanoğlu vd., 2021; Lazoğlu vd., 2022; TDK, 2023) kişilerin oluşturduğu bir topluluktur. Bu tür bir sınıflandırmanın amacı, toplumsal gelişmelerin etkisi altında benzer kaderi paylaşan insanların temel özelliklerini anlamlandırmaktır (Okcu, 2020; Çobanoğlu vd., 2021). Bu özellikler neredeyse bin yıllık periyotlarda 20-25 yıl yaş grubunun dahil olduğu toplulukların karakteristik özelliklerini diğer yaş gruplarından farklılaştırmaktadır (Keleş, 2013; Mercan, 2016; Göksel ve Güneş, 2017; Çobanoğlu vd., 2021; Lazoğlu vd., 2022). Dolayısıyla kuşakların kendisine has değer, tutum, inanç, düşünce tarzı, zayıf-güçlü yönleri mevcuttur (Adıgüzel vd., 2014; Taş ve Kaçar, 2019; Özdemir ve Kış, 2022). Bu durum bireylerarasında da değişkenlik göstermektedir (Erden Ayhün, 2013; Çemberci vd., 2014; Adıgüzel vd., 2014; Özdemir, 2019; Özdemir ve Kış, 2022). Bu nedenle kuşak araştırmaları sosyal bilimler, insan kaynakları, pazarlama stratejileri, ürün tasarımı gibi alanlarda önem arz etmektedir (Yiğit, 2010; Adıgüzel vd., 2014).

Kuşak kavramının kökeni konusunda farklı kaynaklarda farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı kaynaklar Antik Yunan'a, bazıları ise Antik Mısır'a dayandığını iddia etmektedir (Adıgüzel vd., 2014; Mercan, 2016; Ayhan ve Güneş, 2018). Ancak Auguste Comte'un 1830-1840 döneminde ilk kez kuşak kavramına değinmesi, Alman sosyolog Karl Mannheim'ın kuşakların oluşumu hakkındaki çalışması, Maurice Debesse ve Gasset gibi önemli isimlerin tanımlaması (bireyin üzerine silinmez biçimde yerleşen yaşam tarzı) nedeniyle kavram, 1952'den sonra sosyal bilimler alanında daha belirgin hale gelmiştir (Metin ve Kızıldağ, 2017; Göksel ve Güneş, 2017; Okcu, 2020; Zwanka ve Buff, 2021; Özdemir ve Kış, 2022).

Birey kan bağına bakılmaksızın, benzer yaş grubundaki insanlar arasındaki tarihsel olaylar ve deneyimlerle şekillenen kuşaklar nedeniyle ait olduğu kuşağı belirleyememektedir (Etlican, 2012; Ayhan ve Güneş, 2018). Aynı kuşağa ait bireyler benzer dönemde doğmalarının yanı sıra benzer dönemlerde eğitim almakta, çalışmaya başlamakta, ebeveyn olmakta, emeklilik sürmekte ve vefat etmektedir (Adıgüzel vd., 2014; Menendez vd., 2020). Bu süreçte yaşanan savaşlar, doğal afetler, salgın hastalıklar, teknolojik ilerlemeler gibi gelişmelerden etkilenmekte ve ortak etkilere maruz kaldıklarından yaşam koşulları ve davranışların benzer şekillenmektedir (Etlican, 2012; Altuntuğ, 2012; Keleş, 2013; Zemke vd., 2013; Metin ve Kızıldağ, 2017; Ayhan ve Güneş, 2018; Paçacıoğlu, 2018; Okcu, 2020; Özdemir ve Kış, 2022). Aktarılan her şey, bir sonraki kuşağa aktarıldığında değişime uğramaktadır. İnsan yaşamı, bireyin bilinçaltındaki dünyayı değiştirme sorumluluğuyla birleştiğinde, bu değişim hız kazanmaktadır (Altuntuğ, 2012; Metin ve Kızıldağ, 2017; Alp vd., 2019).

Kuşakları tanımlayan yıllar literatürde farklı aralıklara sahiptir. Bu durumun nedeni bakış açılarıdır. Dikkate alınan dönemsel olaylar ve kültürel etkiler ülkeler arası farklılık gösterdiğinden sınıflandırma değişmektedir (Oblinger ve Oblinger, 2006; Erden Ayhün, 2013; Adıgüzel vd., 2014; Kavut, 2015; Taş ve Kaçar, 2019; Okcu, 2020; Danley, 2020; Çobanoğlu vd., 2021). Bu araştırmada Türkiye’de kabul gören sınıflandırma (Okçu, 2023) açıklanmıştır. Türk gençliği 1923-50 döneminde demokrasiden yana ve çoğulcu, 1960’larda devrimci, 1970’lerde politik, 1980’lerde tüketici, 1990’larda küresel yönelimli, şiddet eğilimli ve apolitik özelliktedir (Bayhan, 2015, s.375).

- Sessiz Kuşak; Gelenekselci (1926-1945)
- Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)
- X Kuşağı (1965-1980)
- Y Kuşağı (1981-2000)
- Z Kuşağı (2001-2012)
- Alfa Kuşağı (2013-Günümüz)

Sessiz Kuşak (1926-1945)

İlk kez 1951’de Time’da adlandırılmıştır (Ayhan ve Güneş, 2018). Sessiz olarak nitelendirilmeleri otoriteyi duydukları saygı nedeniyle karşıt görüş bildirmemeleri ya da İkinci Dünya Savaşına gösterdikleri tepki nedeniyle (Gündüz ve Pekçetaş, 2018:

93). Nesil, dünya savaşlarının etkilerini derinden hissetmiş; savaşın atmosferi ve yarattığı zorlukları deneyimlemiştir. Savaş sonrası dönemde daha disiplinli bir dünyada yetişmiştir (Mücevher vd., 2017). Hiroşima ve Nagazaki nükleer saldırının etkileri de kalıcı olmuştur. Bilim dünyası da savaş teknolojilerine odaklandığı için bu dönemde bilimsel üretkenlik kısıtlı kalmıştır (Saruhan & Yıldız, 2014). Türkiye’de dönem, cumhuriyetin ilk yıllarını kapsamaktadır (Kaleli ve Yalçın, 2021). Yeni kurulan devlet, kısıtlı kaynaklara sahip olmanın yanı sıra ikinci savaş ihtimaliyle karşı karşıyadır. Demografik yapı, eğitim ve popülasyon oldukça problemlidir (Ayhün, 2013). Bu toplumsal olaylar, genellikle erkek nüfusunu etkilemiş ve milyonlarca kadını dul, çocuğu yetim bırakmıştır. Bu durum yaşlı popülasyonda artış, cinsiyet dağılımında dengesizlik ve ekonomik zorluk yaratmıştır. Dolayısıyla kuşak, tedbirli ve ölçülü olmaya yönelmiştir (Büyükhelvacigil, 2021). Büyük Buhran ve savaşlar ayrıca devlet yapıları, iş hayatı dinamikleri, toplumsal değerler ve dini yargıları derinden etkilenmiştir. Bu nedenle, bireyler devleti ön planda tutma eğiliminde olup vatanseverlik duyguları ve dini törenlere katılım ile öne çıkmaktadır (Buahene & Kovary, 2003).

Sosyal ilişkiler açısından yoğun toplumsal ilişkiler yaşayan, geniş ailelere ve komşuluk ilişkilerine sahip (Mercan, 2016; Özdemir ve Kış, 2022), fedakar, çalışma odaklı ve otoriteye saygılı bireylerdir. Benimsedikleri yaşam tarzı yalın ve tutumludur (Kaleli ve Yalçın, 2021). Geçmiş yaşantılar ile toplumsal olaylar nedeniyle travmatik, yaşamlarının her alanında adanmış duyguları bulunan, etik ilkelere önem veren, görev bilinci yüksek (Büyükhelvacigil, 2021), kural koyan ve kurallara uyan yapıdadır (Özdemir, 2019). Günümüzde büyük bölümü emekli veya vefat etmiş (Okcu, 2020) olan bu kuşak üyeleri çalışma yaşamında olmamalarına rağmen varlıklarını hissettirmektedir. Nihayetinde çok sayıda kuruluşun inşasında aldıkları rol nedeniyle temel oluşturdukları söylenmektedir (URL-1). Macera ve yenilik toleransı düşük olan bu bireyler işine en sadık gruptur (Gündüz ve Pekçetaş, 2018). Yaşamak için çalışmakta (Mercan, 2016), tanıklık ettikleri kıtlık ve yıkım (Adıgüzel vd., 2014; Metin ve Kızıldağ, 2017; Ayhan ve Güneş, 2018) nedeniyle riskli kararlardan uzak durmakta, pratik zekalı, tedbirli ve çekingen (Adıgüzel vd., 2014; Göksel ve Güneş, 2017) olduklarından elindekiyle yetinmektedir (Çemberci vd., 2014). Günümüz koşullarına şikayet etmeksizin uyum sağlamaya çalışmaktadır (Adıgüzel vd., 2014). Ahlaki ve hukuki değerleri önemsemekte (Paçacıoğlu, 2018; Okcu, 2020), sadakat,

disiplin (Yiğit, 2010), güvensizlik ve korku hislerinin hakimiyetinde (Erden Ayhün, 2013), kanun, denge ve düzen içinde yaşamaktadır (Yiğit, 2010).

Çalışma yaşamı açısından büyük buhran esnasında çoğunun işini kaybetmesi nedeniyle hafife almaksızın iş gördükleri, resmi ilişkilerde ve hitaplarda buldukları (Bayan-Bay soyadı), açık tutum sergiledikleri, belirsizlikten endişe duydukları (Zemke vd., 2013), çalıştıkları takdirde yükselme fırsatı elde edeceklerini düşündükleri ve işlerine bağlı oldukları bilmektedir (McDonald, 2008). Bu nedenle başladıkları işletmeden emekli olma istekleri söz konusudur. İş görme ve iş yeri tercihlerinde muhafazakârdır. Bu nedenle günümüz teknolojisine kapalı tavır göstermektedir (Büyüksulu, 2017). Hiyerarşik bir yönetim tarzı ile oldukça rahat etmiş olan bu bireyler boğmaca, tüberküloz, tetanos, çocuk felci aşıları üreterek söz konusu hastalıkları yok etmiş, uzay programı aracılığıyla aya ziyaretçi göndermiş, ilk başarılı kalp naklini gerçekleştirmiştir (Zemke vd., 2013).

Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)

İkinci Dünya Savaşı ardından hızla yükselen nüfus nedeniyle bu isme sahip olan nesil (Gürbüz, 2015, s.41), ülkemizde popülasyonu %19'undan sorumludur (TÜİK, 2023). Komünist ülkelerin kurulması (Etlican, 2012), başlayan soğuk savaş için savaş karşıtı eylemler yapılması (Göksel ve Güneş, 2017), göçlerin yaşanması (Gündüz ve Pekçetaş, 2018: 93; Buelvas ve Naranjo, 2019: 3), kadın ve insan hakları konusunda gelişmeler izlenmesi (Etlican, 2012; Okcu, 2020) dönemin belirgin özellikleridir. Kore Savaşı, Ekonomik Büyüme ve Soğuk Savaş Kuşağı (Keleş, 2013; Erden Ayhün, 2013; Adıgüzel vd., 2014; Metin ve Kızıldağ, 2017) olarak da anılan, savaşın ardından dünyaya gelen 1 milyon bebek (Keleş, 2011; Etlican, 2012; Altuntuğ, 2012; Adıgüzel vd., 2014; Mercan, 2016; Özdemir ve Kış, 2022) ebeveyn olmayı zorunlu görmeyen ebeveynlerce yetiştirilmiştir. Anne ev hanımı iken baba çalışandır (Zemke vd., 2013).

Altın çağ yaşayan radyonun (Özdemir, 2019) yanı sıra ülkede yaşanan darbe ve çok partili sisteme geçiş süreçleri söz konusudur (Adıgüzel vd., 2014; Göksel ve Güneş, 2017). Savaş sonrası toplumsal ve ekonomik sıkıntılar, kalabalık aile ve tüketim destekçisi refah politikalarını tetiklemiştir (Altuntuğ, 2012; Okcu, 2020). Yapılan ekonomik ve sosyal iyileştirmeler, yenilenen devlet kurumları, hukuki zemine kavuşturulan bireysel hak ve özgürlükler; gençlerin demokratik ve politik bir güç olarak etkin kılınmasını sağlamıştır (Şalap, 2016, s.31). Esnek çalışma biçimlerinin

henüz yaygın olmadığı dönemde, belirli gün ve saatlerde çalışma alışkanlığı edinmişlerdir. Bu durum planlı iş ve aile yaşamını beraberinde getirmiştir. Aile içi sorumluluklarının fazlalığı nedeniyle iş-özel yaşam dengesini sağlamakta zorlanmışlardır (Yalçın vd., 2013, s.144). Bu durum medeni şartlara kavuşturulan aile yapısının 1950'lerde modern, İslami ve eski Türk anlayışları bileşkesine evrilmesi nedeniyle farklılaşan kültür ve aile yapısından kaynaklanmaktadır (Aydın, 2013, s.394). Dolayısıyla kuşak kalabalık aile içinde yaşama kültürü devam ettirmiştir (Latif ve Serbest, 2014, s.139). Kalabalık ailelerin artmasıyla ihtiyaçlar da artmış ve çeşitli sektörlerde büyük gelişmeler yaşanmıştır (Özdemir ve Kış, 2022). Ekonomik ve teknolojik ilerlemeler kaydedilmiştir (Altuntuğ, 2012; Metin ve Kızıldağ, 2017). Yüzyıla damga vuran pek çok önemli kültürel, sosyal, teknolojik ve ekonomik değişimin öncüsü olan kuşak üyeleri (Kupperschmidt, 2000: s. 65-76), daha iyi bir büyüme ortamı ve eğitim standardına sahiptir (Keleş, 2013; Göksel ve Güneş, 2017; Okcu, 2020). İlerleme ve fırsat döneminde yaşadıklarından nesil, pozitif ve iyimser kişiliğe sahiptir. Borç ve boşanma oranları yüksektir. Zorunluluk ve otorite karşıtı olan kuşak üyeleri, statü belirteçlerini ve statüyü sevmekte, ben merkezli hareket etmektedir (Kyles, 2005; Adıgüzel vd., 2014; Göksel ve Güneş, 2017).

Bireysel mutluluk elde etmek amacıyla kendini keşfetme yolculuğuna çıkan kuşak üyeleri (Altuntuğ, 2012), özgürlük düşkünü, sanata değer veren, krizde soğukkanlı kalabilen, sadık, kanaatkar fedakar, kuralcı, idealist, itaatkar (Paçacıoğlu, 2018), güvenilir ve kararlıdır (Metin ve Kızıldağ, 2017). Sosyal ilişkilerinde de aynı hassasiyeti ummaktadır (Venter, 2017: 468). Büyüme hedeflerini gözetken, hizmeti önemseyen, yaşam koşullarını optimize eden, umutlu ekonomik beklentileri olan bireylerdir (Ayhün, 2013). Eğlence için ayrılan zamanın çokluğu ve yaygınlaşan emekli oranı nedeniyle ekonomik problem ve yük tartışmaları yaşanmıştır (Saruhan & Yıldız, 2014). Daha düşük emeklilik yaşı neticesinde çalışma yaşamından günümüzde yüksek oranda çekilmiş olan kuşak üyelerinden iş hayatında olmayı sürdürenler üst düzey yönetici görevinde yoğunluk göstermektedir (Bayhan, 2004, s.13).

Çalışma yaşamı değerlendirildiğinde birlikte yaşama alışkanlıklarının yansıması görülmektedir. Güce (McCrindle ve Hooper, 2006: s. 8-10), çabaya (Yalçın vd., 2013, s.144), toplantı ve takım çalışmalarına önem veren (Latif ve Serbest, 2014, s.139), görüş birliği odaklı (Hart, 2006: s. 26-27), emir komuta zinciri ve görev tanımına

alışkın, sorgusuz görev ifa eden, talepte bulunmayan (Martin ve Tulgan, 2006, s.24), otoriteye bağlı (Yiğit, 2010; Özdemir, 2019), hırslı, iyimser, örgüte bağlı (Hart, 2006: s. 26-27), işe düşkün (Yu ve Miller, 2003: s. 23-41) hatta iş kolik (Kyles, 2005), çalışan bağlılığı yüksek (Yalçın vd., 2013, s.144), çalışmayı seven, rekabetçi (Altuntuğ, 2012), mükemmel mentörlerdir (Kupperschmidt, 2000: s. 65-76). Kurallı davranışlara önem vermekte, iş etiği algısı yüksek seyretmektedir (Bayhan, 2004, s.13). Çalışma ve kendini gösterme düzeyine bağlı olarak geleceğe yatırım, başarı ve terfi alacağına inanmaktadır. Ardından gelen kuşaklardan daha yüksek kelime dağarcığı ve bilgi düzeyine sahiptir (Erden Ayhün, 2013: 104). Despot ve katı karaktere sahip liderlik, aşağıdan yukarı hiyerarşi (Zemke vd., 2000), yüz yüze iletişim, aktif beden dili ve karmaşık işleri sıra ile gerçekleştirme tercihleri de söz konusudur (Venter, 2017: 469). Maaş (Adıgüzel vd., 2014; Metin ve Kızıldağ, 2017) ve artan sorumluluk motivasyonlarına katkı sunsa da (Zemke vd., 2000) yenilik ve teknoloji karşısında önyargı ve direnç gösterdikleri düşünülmektedir (Acılioğlu, 2015; Yalçın, 2020: 110). Çalışma esnasında boş zaman geçirmeye dair tutumları olumsuzdur (Gürbüz, 2015, s.51). Çalışmak için yaşamak ilkesini benimsemektedir. Bu durum emeklilik ardından çalışmanın sürdürülmesi ile izlenmektedir (Özer vd., 2013; Metin ve Kızıldağ, 2017; Okcu, 2020).

X Kuşağı (1965-1980)

Sessiz ve gölgede olduklarından bilinmezlik ve görünmezlik simgesi olan X ile adlandırılmıştır (Kayacan, 2016: 85). Kontrolcü aile, özgürlük hareketleri, sosyal gelişmelerin baskın izlendiği toplumsal yapıda Kayıp Kuşak, Geçiş Dönemi Kuşağı olarak da anılan (Şalap, 2016, s.33) üyeler; askeri darbe ve dış karışıklıklar (sağ-sol çatışmaları, 12 Eylül Cuntası, Dünya Petrol Krizi nedeniyle tedirgin ve korku hâkimiyetinde yetişmiştir (Çatalkaya, 2014, s.19; Özer vd., 2021). Ayrıca ekonomik krizlerin etkisinde yaşamıştır (Metin ve Kızıldağ, 2017; Ayhan ve Güneş, 2018; Eroğlu ve Akoğlu, 2019; Okcu, 2020). Erken yaşta aldıkları geçim sorumlulukları nedeniyle özgürlük düşkünüdür (Toruntay, 2011; Paçacıoğlu, 2018). Toplumsal olaylara duyarlı (Altuntuğ, 2012; Keleş, 2013; Ayhan ve Güneş, 2018), sert, otoriteye saygılı (Göksel ve Güneş, 2017: 812), çeşitli hobi, müzik zevki ve giyim tarzına sahip bireylerdir. Politik olaylar karşısında birleşebilmektedir. Statü, zenginlik ve sosyalleşmeye önem vermektedir (Coupland, 2022).

Bireyci, kötümser (Smola ve Sutton, 2002), yaşam boyu öğrenen (Bova ve Kroth, 2001), kendinden emin, umursamaz ve kuşkulu (Hart, 2006: 26-27), onaylama-onaylanmaya (Paçacıoğlu, 2018) ve kişisel gelişime (Ayhan ve Güneş, 2018; Eroğlu ve Akoğlu, 2019) önem veren, kaygı ve gelecek korkusu duyan kaygı (Altuntuğ, 2012; Özer vd., 2013; Metin ve Kızıldağ, 2017; Ayhan ve Güneş, 2018; Çobanoğlu vd., 2021; Lazoğlu vd., 2022), yabancılık hisseden (Etlican, 2012), amaca yönelik eylem gerçekleştiren, problem çözme yetisi yüksek, yönetilmekten hoşlanmayan (Eroğlu ve Akoğlu, 2019), yüksek aidiyet duygusuna sahip ancak bağımsız (Özdemir ve Kış, 2022), kanaatkar (Ayhan ve Güneş, 2018), idealist, sınırlandırılmaktan hoşlanmayan, riskten kaçınan, gerçekçi (Metin ve Kızıldağ, 2017), farklı düşünen ve karar alan (Ayhan ve Güneş, 2018), geleneksel kalıpları sorgulayan, fark edilmek isteyen, eğlenmeyi seven (Etlican, 2012), fikir belirtebilen (Daldaban, 2021), özgüvenli, becerikli (Keleş, 2013; Eroğlu ve Akoğlu, 2019),

Sessiz Kuşak'a benzer biçimde benimsedikleri yaşamak için çalışmak mottosu denge içermektedir (Altuntuğ, 2012; Metin ve Kızıldağ, 2017; Eroğlu ve Akoğlu, 2019). İş-özel yaşam dengesine verdiği önemi çevrelerinden de bekleyen (Toruntay, 2011, s.74) kuşak üyeleri, aileyi denklemin merkezine almaktadır. Bu algının temeli otoriteye azalan saygıdır. Düşük beklenti içerisinde olmalarının yanı sıra iş-yaşam dengesini sağlamak için zaman, enerji ve yeteneklerini pazarlık konusu yapma bilincindedir (Martin ve Tulgan, 2006, s.43). Geleceği sağlama almayı tercih ettiğinden tasarrufa önem vermektedir. Rekabetçi yapıları (Adıgüzel vd., 2014, s.43) boş zaman aktivitelerini engellememektedir (Gürbüz, 2015, s.51). “Mutlu aile, mutlu iş” temel felsefedir. Ancak lüks ve daha yüksek standartlara olan düşkünlükleri nedeniyle daha fazla para ve daha iyi bir yaşam standardı arzusu taşımaktadır (Özer vd., 2021). Bu nedenle iyi bir eğitim, iyi bir iş; iyi bir iş ise iyi bir gelecek demektir (Altuntuğ, 2012; Keleş, 2013; Ayhan ve Güneş, 2018; Okcu, 2020 ; Çobanoğlu vd., 2021; Lazoğlu vd., 2022). Bu nedenle daha az çocuk sahibi (Keleş, 2011; Keleş, 2013; Lazoğlu vd., 2022; Coupland, 2022) olup daha fazla para kazanmaya odaklanmıştır. 1980'lerin sonlarına doğru kadınların iş hayatına daha fazla katılmasıyla klasik aile yapısı değişmiş (Altuntuğ, 2012) ve çift gelirli aile modeliyle tanışılmıştır. Kadınların iş hayatına katılımı, ev işlerindeki rollerini değiştirmiştir. Yine de kariyerden ziyade kişisel yaşamlarının kalitesi için zamanın önemli olduğuna inanan X kadınları kariyerlerinden vazgeçerek ailelerine odaklanmayı tercih etmiştir (Şalap, 2016, s.36).

Ancak ebeveynlerinin dikkatsizlik ve ilgisizliğiyle geçen bir çocukluk dönemi ve yüksek boşanma oranlarına şahit olmaları nedeniyle öz güvenlerini sarsılmış, velayet davaları gibi yorucu süreçler nedeniyle pasif kişilik geliştirmiştir (Zemke vd., 2013). Dönemde boşanma oranı yüksektir (Yiğit, 2010; Altuntuğ, 2012; Deniz Ertaş, 2017; Paçacıoğlu, 2018; Eroğlu ve Akoğlu, 2019; Okcu, 2020). Teknoloji ile tanışan ilk grup ve çok sayıda teknolojik alet mucidi olmalarına rağmen üretimlerini diğer kuşaklardan daha az kullanmaktadır (Zemke vd., 2013; Kurt, 2019: 16). Mail kullanımıyla sınırlı olmaları eleştirilmektedir (Etlican, 2012). Hızlı teknolojik gelişmelere uyum sağlamakta zorlanan bir yapıya sahiptir. Özellikle teknolojinin hızlı evrimiyle ileri yaşlarda tanışmış olmaları, adaptasyonu zorlaştırmaktadır (Saruhan & Yıldız, 2014).

Çalışma yaşamında örgüte sadakatleri bulunduğu bu nedenle minimum sayıda iş değiştirdikleri (Coupland, 2022) belirtile de aksi görüşler mevcuttur. Küçümseyici, kuşkucu, iş bitirici olma (Büyükhelvacıgil, 2021: 40), yenilik ve değişime açıklık gibi özellikleri nedeniyle örgütsel bağlılığın zayıf olduğu bu nedenle iş değiştirmenin kolaylaştığı belirtilmektedir (Cordeniz, 2002). Oysa yüksek motivasyon için maaş, unvan, taktir görme (Buelvas ve Naranjo, 2019: 3), iş ve işyerini önemsemektedir (Coupland, 2022). Başarının ödüllendirilmesi ve terfi imkanlarının bulunması ayrıca önemlidir (Büyükhelvacıgil, 2021: 40). Dolayısıyla kariyer olanakları değerlendirilmekte, farklı otorite biçimlerine itaatkar tavır göstermektedir (Coupland, 2022). Bu durumun nedeni askeri darbeye şahit olmaları görülmektedir (Taş ve Kaçar, 2019: 648). Ancak bazı araştırmalar bağımsız çalışmayı tercih ettiklerinden (Yiğit, 2010; Metin ve Kızıldağ, 2017) dolayı otorite ve hiyerarşiye daha uzak olduklarını aktarmaktadır (Kyles, 2005). Yaratıcı, emre harfiyen itaatten ziyade kendine özgü stili uygulama, geleneksel çalışma yöntemlerinden uzaklaşma, işkolik olmayı sürdürme (Toruntay, 2011), iş güvencesi aramaktan ziyade zorlu işlerde kendini geliştirmeyi isteme (Buelvas ve Naranjo, 2019: 3), sonuç odaklı hareket etme (Büyükhelvacıgil, 2021: 40). gibi özellikleri mevcuttur.

Y Kuşağı (1981-2000)

Yükümlülükleri eleştiren (Özdemir ve Kış, 2022), yaşamı irdeleyen ve sorgulayan yapıları nedeniyle İngilizce “Why” (Neden) sözcüğünün kısaltılmışı şeklinde adlandırılmıştır (Özer vd., 2013; Keleş, 2013; Çemberci vd., 2014; Mucevher vd., 2017; Aka, 2018; Eroğlu ve Akoğlu, 2019). Bu rahatsız olduklarında sordukları

sorudur (Kaleli ve Yalçın, 2021: 90). Dijital kuşak olarak da bilinmektedir (Tolbize, 2008; Adıgüzel vd., 2014; Paçacıoğlu, 2018; Alp vd., 2019). Teknoloji ile büyüyen neslin çoğu ebeveyni üniversite mezunudur (Adıgüzel vd., 2014). Arkadaşça ilişkiler nedeniyle ebeveynlerini seven bu nesil yoğun programla yetiştirilmiştir (Zemke vd., 2013). Kuşağın özellikleri üzerinde işsizlik, ekonomik çöküş (Zemke vd., 2013), AIDS ve obezitedeki artış, terör olayları, Irak ve Körfez Savaşının yanı sıra mobil telefon, internet, bilgisayar, sosyal medya (Etlican, 2012; Altuntuğ, 2012; Özer vd., 2013; Çemberci vd., 2014; Eroğlu ve Akoğlu, 2019), alışılmışın dışında tüketim kültürü (Altuntuğ, 2012; Paçacıoğlu, 2018; Ayhan ve Güneş, 2018), çalışma yaşamı, teknolojik bağımlılık, politik suskunluk (Şalap, 2016, s.38) etkili olmuştur. Nitekim kuşak teknolojinin içine doğmuştur (Şenbir, 2004; Ay, 2023, s.14). Ancak politik suskunlukları yoktur. Gezi olaylarında yer alan grubun çoğunluğu Y Kuşağı mensubudur (Lüküslü, 2020).

Özgürlüğüne düşkün, yaratıcı, teknoloji tutkunu, akıllı (Bayhan, 2015, s.389), gelişim (Mercan, 2016; Eroğlu ve Akoğlu, 2019) ile yeniliklere açık (Kyles, 2005) ve alışık (Etlican, 2012; Altuntuğ, 2012; Adıgüzel vd., 2014; Mercan, 2016; Lazoğlu vd., 2022), özgüveni (Özer vd., 2013; Mercan, 2016; Paçacıoğlu 2018) ve eğitim düzeyi yüksek (Taş ve Kaçar, 2019), aynı anda çok sayıda iş yapabilen (Gürbüz, 2015, s.42), en yüce değer bireydir düşüncesinde, hedonist, kültürel melez, pragmatist, öz değeri yüksek, aidiyet duygusu düşük (Bozkurt, 2000, s.178), kültürel açıdan zengin (Çemberci vd., 2014; Alp vd., 2019), fırsat kovalayan, kendini geliştiren (Özdemir ve Kış, 2022), teknoloji aracılığıyla sürekli güncellenen (Keleş, 2013; Adıgüzel vd., 2014), rahat ve hızlı yaşayan (Altuntuğ, 2012; Adıgüzel vd., 2014), sabırsız (Özer vd., 2013; Mercan, 2016), yoksulluk görmeyen (Eroğlu ve Akoğlu, 2019; Okcu, 2020); geleceğe yönelik fedakarlığı anlamsız olarak nitelendiren (Çemberci vd., 2014), açık sözlü, ihtiyaçlarını dile getirebilen (Özer vd., 2013), kolay sıkılan (Adıgüzel vd., 2014; Paçacıoğlu, 2018), kazancını kendi kararlarıyla harcayan (Etlican, 2012), iyimser (Keleş, 2013; Adıgüzel vd., 2014; Özdemir, 2019), karmaşık olanı kavramaya istekli (Özer vd., 2013; Keleş, 2013; Adıgüzel vd., 2014), sosyal farkındalığı yüksek, işbirlikçi (Özer vd., 2013; Ayhan ve Güneş, 2018), ilişkileri önemseyen (Özdemir ve Kış, 2022), özgürlük (Adıgüzel vd., 2014; Eroğlu ve Akoğlu, 2019) ve bağımsızlık için mücadele veren (Mercan, 2016), ahlaki değeri yüksek (Taş ve Kaçar, 2019), idealist (Saruhan & Yıldız, 2014), sadakatsiz, liberal, bağlılık düzeyi düşük, eğlence

seven, daha zor tatmin olan (Ay, 2023, s.14-15), küresel iletişim ve haberleşme ihtiyacı duyan (Muslu, 2017), dış denetim odaklı, narsist, öz saygısı yüksek (Twenge ve Campbell, 2008, s.1082), karar süreçlerine katılımcı (McCrindle ve Hooper, 2006, s.8), sosyal, işbirlikçi (Smola ve Sutton, 2002; Hart, 2006), iyimser, hırslı, mücadeleci (Smola ve Sutton 2002), anlam arayan ve faydalı olmayı arzulayan (Hurst ve Good, 2009, s.573), çalışmasına yatkın, işin amacını öğrenme ve anlamlandırma isteği duyan (Yüksekbilgili, 2013: 343), deneyimleyerek öğrenmeye yatkın, esnek, etkileşimci, duyarlı (Venter, 2017: 470) bireylerdir.

Çalışmayı erdem olarak nitelendirmemekte, ayrıcalık tanıdığı takdirde tercih etmektedir. Gelişme hissettiği takdirde yönetime katılmaktadır (Twenge, 2013, s.300). Sıkı çalışılması halinde bireyin daha iyi biri olacağını düşünmemektedir (Bozkurt, 2013, s.181). Esnek ve özgür çalışma koşullarına önem vermektedir. Bağımsız olabilecekleri ve gelişime açık yöneticilerle çalışmak istemektedir. Zayıf olan aidiyet duyguları nedeniyle taviz vermeyen yönetimi benimsenmektedir (Türk, 2013, s.37). Anında geri bildirim beklemekte, yapılan işin sorgulanmasını istememektedir. İnsan ilişkileri en başarılı grup olarak (Yüksekbilgili, 2013: 345), sosyal sorumluluk projelerinde faal, adaletli, şeffaf, çevresel problemlere duyarlı, sürekli gelişim ve öğrenme odaklı, başarıyı fark eden ve tüm görüşlere açık olan bir örgüt istemektedir (Kaleli ve Yalçın, 2021: 90). Yan haklar, sosyal imkanlar (Venter, 2017: 470), iş yaşam dengesi (Özer vd., 2013; Mercan, 2016; Eroğlu ve Akoğlu, 2019), karar süreçlerine katılım, rekabet, iyi geçim ve samimiyet ile donatılmış iş ortamını tercih etmektedir (Akdemir vd., 2013: 18). İş güvenliğine diğer kuşaklardan daha az önem vermektedir (Hart, 2006). Daha fazla parayı daha az iş yaparak kazanma hedefindedir. Tatmin olmaları zor olup otoriteye karşı dik başlı tavır sergilemektedir. Kolektiften ziyade bireysel iş ve eylemleri benimseyen kuşak üyeleri somut ve güvenilir hedeflere gereksinim duymaktadır (Ay, 2023, s.14-15). Sosyal bir alan niteliği taşımayan, beklentileri karşılamayan (Yüksekbilgili, 2013, s.345), birimi düzenleme yetkisi ve terfi imkânı sunulmayan işlerde çalışmayarak kendine ait iş güvencesi algısı oluşturmaktadır (Martin ve Tulgan, 2006, s. 58). Dolayısıyla beklenti ve huzur arayışı kolay iş değiştirmeye neden olmaktadır (Adıgüzel vd., 2014). Önce yaşam sonra iş prensibine (Bayhan, 2015, s.389; Taş ve Kaçar, 2019) sahip olmaları verim getirmektedir (Özdemir ve Kış, 2022). Bu nedenle öz değerini önemli görmeyen işletmelerde uzun dönem istihdam düşünülmemektedir. Bu durum devlet politikaları

etkisi ile atılımcı ve girişimci olmalarına yol açmıştır. Kariyerin henüz başında işyeri sahibi olma veya yönetici konumuna yükselme hedefleri nedeniyle en fazla iş kurma davranışı sergileyen kuşaktır (Ay, 2023, s.14-15). Arkadaşları ile mesajlaşan, iş ortamına iPod getiren, sosyal medya paylaşımları ile ilgilenen (Hart, 2006) bireyler olarak çalışma yaşamına yön vermekte ve büyük kısmını meydana getirmektedir (Şalap, 2016, s.38). Son olarak kadınların büyük rol aldıkları çalışma yaşamı nedeniyle ebeveyn olma yaşında artış gözlenmiştir (Etlican, 2012; Çemberci vd., 2014; Adıgüzel vd., 2014).

Z Kuşağı (2001-2012)

Deprem, salgın, pandemi, darbe girişimi, gezi olayları gibi olayların etkisinde kalmıştır. Ancak teknoloji için doğan ve yaşam standartlarını teknolojiye göre belirleyen internet kuşağı için teknoloji en önemli ihtiyaçtır. Kuşak üyeleri böylece sınırları olan mekânsal bağlamı aşabilmektedir (Saruhan & Yıldız, 2014). Yaş bakımından en yüksek ebeveyn yaşına sahip olan kuşak üyeleri, eğitim sürecine diğer kuşaklardan erken başlamıştır. Sosyal karşılaştırma ve rekabet ile karşılaşmakta, aldırış etmeksizin okuma-yazma faaliyetlerini dahi internet üzerinden gerçekleştirmektedir (Levickaite, 2010). Eğlence, hız, sınırlardan bağımsız mekan, konferans, sunum gibi interaktif süreçlerle eğitim, öne çıkan şahsi istekler, dürüstlük, yenilik, işbirliği ve özgürlük olmazsa olmazlarıdır (Tapscott, 2009). Eğlence barındırmayan faaliyetler dikkat problemi ve konsantrasyon bozukluğu yaratmaktadır. Bu durum geleneksel eğitim yöntemlerinin farklılaşmasını sağlamıştır. Yüksek tatminsizliğe ve kararsızlığa sahip, otoriteye itaatten hoşlanmayan (Ay, 2023, s.17) bireyler sıklıkla çalışmalara konu edinilmektedir (Oblinger ve Oblinger, 2005; Bağcı ve İçöz, 2019; Demirel, 2021). Teknoloji, sanal arkadaş ve yeni medyanın sağladığı güçten etkilenmektedir. Üçüncü bir ebeveyn niteliği taşımakta ve ailesini yönlendirebilmektedir. Yine de bu durum teknoloji düzeyi düşük kuşaklarla iletişimsel boşluk yaratmaktadır (Williams ve Page, 2011, s.11).

Hayallerini gerçekleştirebilen donanıma sahip (Erden Ayhün, 2013; Paçacıoğlu, 2018; Alp vd., 2019), zevkine düşkün (Erden Ayhün, 2013; Taş ve Kaçar, 2019), meraklı (Özdemir, 2019), problemleri teknoloji aracılığıyla çözen (Yiğit, 2010; Menendez vd., 2020), görevi doğru ve hızlı biçimde ifa eden (Erden Ayhün, 2013; Mercan, 2016), farklı (Adıgüzel vd., 2014; Özdemir, 2019) ve analitik düşünen

(Özdemir, 2019), çoklu ilgi alanı olan (Alp vd., 2019; Okcu, 2020), motor beceri ve koordinasyona sahip (Taş ve Kaçar, 2019), hızlı yaşayan (Özdemir, 2019), sonuç odaklı (Taş ve Kaçar, 2019), öz güveni yüksek (Menendez vd., 2020), trend takipçisi, rutin ve standarttan hoşlanmayan (Özdemir, 2019), hızlı tüketen (Yiğit, 2010; Taş ve Kaçar, 2019; Okcu, 2020), aceleci, sabırsız (Metin ve Kızıldağ, 2017), bilgiye kolay ve hızlı erişen (Taş ve Kaçar, 2019), cömert (Yiğit, 2010), kolay ilişki kuran, iletişim becerileri yüksek (Göksel ve Güneş, 2017; Alp vd., 2019), toplumsal ve çevresel olaylara, ekonomiye, adaletsizliğe duyarlı (Taş ve Kaçar, 2019; Özdemir ve Kış, 2022), bağlılık duygusu bulunmayan, sosyalleşmekte zorlanan, tezcanlı, lider, etkileyici olma arzusu, ağır sorumluluktan hoşlanmayan (Paçacıoğlu, 2018), anı yaşama anlayışına sahip (Bencsik vd., 2016), sanal ortamları bahçe ve park gibi açık alanlara tercih eden (Menendez vd., 2020; Özdemir ve Kış, 2022) bireylerdir.

En büyüğü 23 yaşında olan kuşak üyelerinin çalışma yaşamına yeni yeni dahil olduğu görülmektedir (Deniz ve Gemlik, 2022: 3). Kuşak mensupları çalışma koşullarına oldukça önem vermektedir (Metin ve Kızıldağ, 2017; Özdemir ve Kış, 2022). Z kuşağının genel özelliklerini anlamak ve beklentilerini belirlemek, gelecekteki iş yaşamını şekillendirmek ve çatışmaları minimize etmek açısından büyük önem taşımaktadır (Çetin Aydın ve Başol, 2014: 4). Kuşak, neredeyse her istediğini elde etmiş olduğundan tatminsizdir. Toplum nezdinde eğitilmiş, çok yönlü bilgi sahibi ve yetkin bireyler olması beklenmektedir. Diğer tüm bireylerle anlaşmada daha başarılı oldukları düşünülmektedir. Ayrıca diğer kuşaklardan daha donanımlı görülmektedir. Toplumsal olaylara duyarlı, etik değerleri önemseyen ve otoriteye karşı sorgulayıcı bir tutum sergilemektedir. Analitik yönleri güçlü olan bu bireyler, teknolojiye yoğun maruz kalarak günde ortalama 10 saatin üzerinde teknolojik araçları kullanmaktadır (Büyükhelvacıgil, 2021: 52). Maaş ve terfi olanaklarının yanı sıra işin anlamlı olmasını istemektedir (Deniz ve Gemlik, 2022: 4). Yaratıcılık ve yenilik sever olarak beklentiyi karşılamayan ve rutin işlerden derhal uzaklaşabilmektedir. Robot, yapay zekâ gibi gelişmelerle iş yaşamını farklılaştırma yolundadır (Karanfiloğlu ve Sağlam, 2021: 232). İş-yaşam dengesine önem vermekte, bireyselleştirilmiş yan haklar, ilgi alanına yönelik eğitimler ve esnek çalışma saatleri ayrıca önemlidir (Deniz ve Gemlik, 2022: 4).

Alfa Kuşığı (2013-Günümüz)

Yunan alfabesinin ilk harfi ile adlandırılan bu kuşak dönüşümü ve başlangıcı ifade etmektedir. Teknoloji hakimiyeti olabildiğince yüksektir (McCrindle, 2014). Aileleri, arkadaşları ve öğretmenleriyle de yakın ilişkiler içindedir. Birden fazla işe odaklanamayan, sağlıklı beslenmeyi önemseyen, dini değerlere duyarsız, sorgulayıcı, bencil (Demirel, 2021: 1810), makineleri seven, online iletişimi tercih eden, ezberci olmayan (Uysal Kasap ve Gümüş, 2022: 19), arzularına anında erişmek isteyen, tahammül düzeyi düşük, sabırsız bireyler oldukları belirtilmektedir (Büyükhelvacıgil, 2021: 61). Değişime açıklık ve yeniliğe kolay uyum sağlama etkisiyle çalışma yaşamına farklılık katacakları düşünülmektedir (McCrindle, 2014).

2.2 Kuşakların Çalışma Yaşamından Beklentileri

Kuşakların farklılıkları, zaman ve mekanın etkisiyle şekillenmektedir. Teknolojik ve ekonomik dönüşümler, toplumsal değişimi ve kuşak farklarını belirlemektedir. Esasında toplumu temsil eden teknolojinin benimsenmesi gerekmektedir. Bu nedenle teknoloji ve toplum arasında bir diyalektik bir ilişki söz konusudur (Castells, 2005, s.6). Kendi içinde başlayan teknoloji, topluma yayılmakta, toplumsal yapıları etkilemekte ve değiştirmektedir (Castells, 2005, s.21). Farklı kuşaklar, farklı yaşam ve çalışma biçimleri geliştirmektedir. Özellikle X ve Y kuşaklarında görülen çalışmanın bireyselleşmesi, toplumsal yapıya önemli bir etki yapar (Castells, 2005, s.276). Sanayi sonrası toplumda mallardan hizmetlere geçiş, yönetim ve profesyonel meslekte yükseliş, tarım ve imalat işlerinde azalma gibi toplumsal yapıyı şekillendirmiştir. Y kuşağının büyüdüğü bu dönüşüme X kuşağının adaptasyonda zorlandığı gözlenmektedir. Çalışma süreleri, işveren-çalışan arası toplumsal sözleşme ve iş güvencesi dönüşümün önemli unsurları arasındadır. Dolayısıyla geleneksel çalışma biçimleri yerini yeni biçimlere bırakmaktadır. Bu durum X ve Y kuşağının sergilediği tutumları farklılaştırmaktadır (Castells, 2005, s.357-358).

Beklenti ise iş hayatında değişim ve gelişimin temel unsurlarından biridir. Özellikle gençler için, beklentilere sahip olmak ve bunları gerçekleştirebilmek oldukça önemlidir. Eğitim süreci, bireylerin bu beklentileri geliştirmesine ve hayata dair hedefler belirlemesine yardımcı olmaktadır (Kandiko & Mawer, 2013). Çalışma hayatında ise beklentiler, bireylerin sosyodemografik özelliklerine bağlı

şekillenmektedir (Temple vd., 2014). Bu beklentiler artık gerçekçi ve hak edilen taleplerdir. Nitekim bireyler bu beklentilere ulaşabilmek için çaba harcamış ve emek vermiştir. Dolayısıyla taleplerin karşılanmaması problemlere yol açabilmektedir.

Çalışma yaşamında yetişkin kuşakların alışılmış davranışlarını koruyarak diğerlerinden aynı düşünce tarzını benimsemesini beklemesi farklılıkların derinleşmesine ve çatışmaların yaşanmasına neden olabilir. Bu çatışmalar günlük yaşamda zorluklar yaratabilir ancak iş yaşamında tolerans gösterilmesi gerekmektedir. Eski kuşakların yeniliği kabullenmekte isteksiz olmaları ve geleneksel değerleri koruma eğilimleri, kuşakların birbirlerini anlamalarını zorlaştırabilir. İşyerlerinde huzurlu ve mutlu bir ortamın sağlanması ise yöneticilere düşmektedir. İşverenler, bir arada yönetimin potansiyel zorluklarından endişe duymakta, etkili örgüt kültürü ve esnek çalışma düzeni oluşturarak ihtiyaçları karşılamaya çalışmaktadır (Bektaş, 2014, s.14-15). Ortaya çıkan çatışma potansiyeli kültür, yaşam tarzı, şartlar gibi faktörlerin işgücünü demografik olarak etkilemesiyle karmaşıklaşmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin kuşakları ve özelliklerini anlayarak, kişileri stratejik bir şekilde konumlandırmaları önemlidir. Ancak genelleştirilmiş sınıflandırma her çalışan için uygun değildir.

Günümüz çalışma yaşamında dört kuşak yer almaktadır: Sessiz Kuşak, Patlama Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağı. Çoğu emekli olan Sessiz Kuşak üyelerine benzer biçimde Patlama Kuşağı bireylerinin emeklilik oranı da yüksektir. Ancak bir bölümü çalışma hayatında hala aktiftir. Patlama Kuşağı ile X ve Y Kuşağı arasında çalışma hayatında çıkan sorunların aktörleri olduğu; Z Kuşağı ve Alfa Kuşağı'nın henüz iş hayatına atıldığını belirtmek için ise erken olduğu söylenebilir (Akdemir vd., 2013). Daha önce aktarılanlar neticesinde bu kuşakların çalışma yaşamından beklentileri ve motivasyon faktörleri değişkenlik göstermektedir. Örneğin, Patlama Kuşağı bireyleri genellikle işten elde ettikleri ekonomik gelirle motive olurken, Y Kuşağı bireyleri kariyer olanaklarından yararlanma, kendilerini geliştirme ve terfi alma gibi unsurlarla motive olabilmektedir. Y Kuşağı, kendilerini sürekli olarak geliştirme odaklı bir iş yaşamı sürdürme eğilimindedir. Patlama Kuşağı bireyleri ise çalışma ortamında saygı görmeyi ve görüşlerinin değerli olduğunu hissetmeyi önemsemektedir. Ayrıca grup çalışmalarına veya sosyal etkinliklere katılmak yerine, davet edilmeyi beklemektedir (Tekin, 2015: 107; Arar, 2018: 45).

Beklentiler genellikle işin niteliği, örgütsel adalet, iletişim, yönetim tarzı, çalışma saatleri, iş güvenliği, kariyer fırsatları, ücret düzeyi gibi faktörler üzerinde yoğunlaşmaktadır. 2,5 milyona yakın birey ile yürütülen bir araştırmada çalışanların en çok adalet/eşitlik, takdir edilme, samimi iş ortamı gibi manevi beklentilere değer verdikleri ortaya çıkmıştır. Yüksek ücret yerine adil bir ücret, iş güvencesi ve sigorta gibi haklar öncelikli tercih edilmiştir. Çalışanların birbirlerine ve yöneticilere saygı göstermesi, takdir edilme de önemli beklentilerdir. Bu beklentiler, zamanla değişmemiş ve farklı kültürlerde benzerlik göstermiştir (Sirota vd., 2005: 4).

Türkiye’de yapılan araştırmalar, çalışanların iş yaşamından beklentilerinin genellikle adil ücret, sağlık sigortası, iş güvencesi, saygı görmek, kariyer olanakları, bireysel gelişim fırsatları, takdir edilme, ödüllendirilme, yetki, inisiyatif ve sorumluluk alma, gurur duyma, katılımcı bir yönetim biçimi, arkadaşça bir iş ortamı, katılımcı yönetim biçimi, pozitif bir hava, yeni fırsatlar barındırma, net iş tanımı ve standartlara göre çalışma gibi unsurları içerdiğini göstermektedir (Bektaş, 2014, s.54).

2012 yılında Türkiye’de yapılan bir araştırma, çalışanların genel beklentilerini ortaya koymuştur. Çalışanların büyük çoğunluğu iyi bir çalışma atmosferi, esnek çalışma saatleri, iş güvencesi; bir kısmı yaratıcı işlerde yer alma, toplum için yararlı bir işte çalışma yanıtı vermiştir. Yaşam standardını yükseltmek ve ilerlemek için çalışma yaşamının önemsendiği belirtilmiştir. Kadınlar için esnek çalışma saatleri ve başarıya göre ücret almak öncelikli beklentiler arasında yer alırken, erkekler daha çok karar almaya katılma, güncel araç gereçlerle çalışma ve ilginç ve yaratıcı işler yapma gibi beklentilere odaklanmıştır. Üst düzey kademelerde çalışanların büyük çoğunluğu işlerini severek yaptıklarını ve işleriyle gurur duyduklarını ifade etmiştir (Bektaş, 2014, s.54).

Genç çalışanlarla yürütülen bir araştırmada kariyer gelişimi (%55), yaratıcılığı teşvik etme (%61), global olma (%50), şeffaf ve açık yönetim (%50) gibi unsurlarda beklentilerin karşılanmadığını ortaya koymuştur. Y kuşağı çalışanların çoğunluğu kendilerini uyumlu (%72), özgür, yaratıcı, sadık (%59), duygusal (%55), hırslı ve rekabetçi (%51) olarak tanımlamıştır. %72 oranında katılımcı 40 saatten daha az haftalık çalışma saati beklentisini belirtmiş ve hafta sonu çalışmamak isteğini aktarmıştır (Bektaş, 2014, s.54).

Y ve Z kuşağı, çalışma hayatından benzer beklentilere sahip olsalar da bazı farklılıklar da göstermektedir. Her iki kuşak da motivasyon, örgüt kültürü, gelişim, iş

arkadaşlarıyla uyumlu ilişkiler ve takım çalışmasına önem vermektedir. Ancak Y kuşağı için iş güvencesi daha önemli bir motivasyon kaynağı iken Z kuşağı çalışanları için motivasyonun yüksek olması, eğitim ve yeteneklerini geliştirme fırsatı daha büyük önem taşımaktadır (Priporas vd., 2017). Y kuşağı, işe başlarken iş güvencesini ve çalışma koşullarını değerlendirirken, Z kuşağı ise öncelikle kendi haklarını, gelişim imkanlarını ve eğitim olanaklarını sorgulamaktadır. İletişimde her iki kuşak da kibar bir iletişimi tercih ederken, Z kuşağı iş arkadaşlarının sorunlarına daha fazla ilgi göstermektedir. Liderlerle iletişimde ise her iki kuşak da net ve açık geri bildirimleri tercih etmektedir (Ay, 2023, s.31).

2.3 İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), tarihsel olarak insanın var olduğu dönemlere uzanan bir konudur. İnsanların ailelerden kabilelere kadar olan her yerde seçilme, yönlendirilme, ödüllendirilme veya cezalandırılma gibi insan kaynakları fonksiyonlarını uyguladığı görülmektedir. Örneğin, ilk çağlarda yapılan ekip çalışmalarlarıyla gıda toplama, savunma ve barınak yapma gibi faaliyetler, çıraklık yöntemiyle mesleklerin öğrenilmesi ve savaşçıların seçilmesi gibi uygulamalar bu dönemlere örnektir (Bass, 1994, s.3-5). İKY Paleolitik ve Erken Neolitik dönemlerde avcılık, balıkçılık, toplayıcılık gibi faaliyetlerle başlamıştır. Daha sonra, çıraklık sistemi, Hammurabi'nin ücret oranlarını belirlemesi, Çinlilerin iş bölümünü kullanması gibi gelişmelerle birlikte evrim geçirmiştir (Yıldırım, 2013, s.42). 1776'da Adam Smith'in iş bölümünden bahsettiği eserleri ve tarım toplumundan bilgi toplumuna geçiş gibi olaylar, İKY düşüncesinin oluşmasında önemli bir rol oynamıştır. Yönetim tarihine bakıldığında, tarım toplumunda ve küçük atölye tarzı işletmelerde “kayıt tutma” gibi İKY fonksiyonlarının mevcut olduğu görülmektedir (Demirkaya, 2006, s.3). Ancak modern anlamda, 18. yüzyılda yaşanan sanayi devrimiyle önem kazanmıştır. Sanayi Devrimi'nin başlangıcı olan 1768'de icat edilen buhar makinesini aracılığıyla fabrikalaşma ve seri üretime geçiş hızlanmıştır. Bu gelişme, toplumların siyasi, ekonomik ve kültürel yapılarında derin değişiklikler yaratmıştır. Dönemde, işçiler için ilk olarak “iş gücü” veya “insan gücü” terimleri, daha sonra “personel” terimi kullanılmıştır (Öcal, 2019, s.4). Ekonomist Springer tarafından 1817'de kullanılan insan kaynakları kavramı, Taylor ve Fayol'un çalışmalarında yönetim ile anılmıştır (Bek, 2007, s.107). İnsan kaynakları, bir örgütün

mal ve hizmet üretme sürecinde yeri doldurulamayan, değerli ve önemli bir zenginliktir (Çalık ve Şehitoğlu, 2006, s.107). Bu kavram, işletmenin en üst düzey yöneticisinden başlayarak bütün çalışanları kapsamaktadır (Yüksel, 2007, s.4). İşletmelerin rekabetçi piyasada güçlü bir konuma gelmeleri ve üstünlük sağlamaları için insan kaynağını etkin ve verimli kullanmaları gerekmektedir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008, s.23). Bu nedenle, İKY işletmeler için önemli bir stratejik unsurdur (Sadullah, 2009, s.2). Son dönemlerde yaşanan teknolojik gelişmeler ile işletmeler arası rekabet daha da yoğunlaşmıştır. Bu durum, işletmelerin modern ve güncel yönetim yaklaşımlarını benimsemelerini gerektirmektedir.

Sanayi Devriminin ardından yaşanan gelişmelerle birlikte tarım toplumundan bilgi toplumuna geçiş, Endüstri 1.0-4.0 gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Sanayi Devrimi öncesi tarımda kullanılan teknolojilerin yerini buhar makineleri ve diğer sanayi makineleri almış, bu da üretimde verimliliğin artmasına ve kentlerdeki fabrikalarda işçi sayısının artmasına yol açmıştır (McClellan ve Dorn, 2006, s.66). Bu dönemde fabrikalaşma kavramı ortaya çıkmış ve haftalık çalışma saatleri, izin günleri gibi kavramlar gündeme gelmiştir. İşçi sınıfının artmasıyla birlikte iş yaşamında emek, verimlilik, sermaye ve rekabet önem kazanmıştır (Nardinelli, 1990, s.82). İşçi haklarının savunulması için sendikalaşma süreci başlamıştır (McClellan ve Dorn, 2006, s.66). Ayrıca bazı işverenler, işçilerle yakın ilişki içinde olmak için uzmanlaşmış insan kaynakları yöneticileri çalıştırmıştır (Demirkaya, 2006, s.4). Sosyal refahın yaşandığı bir atmosferde kadın ve çocuk işçilerin sağlığı ve yaşam koşullarıyla ilgilenmek üzere sosyal hizmet görevlileri görevlendirilmiştir (Atlı, 2012, s.88). Tüm bu gelişmeler, işletmelerin daha verimli ve karlı olmalarını sağlamak amacıyla odaklandıkları yönetim felsefelerinin ortaya çıkmasına ve İKY'nin gelişimine katkı sağlamıştır.

Frederick W. Taylor, işletmelerin verimliliğini artırmak üzere sistematik çalışmalar yapan ilk kişi olarak kabul gören, Klasik Yönetim yaklaşımının öncüsüdür. 1911 yılında yayımladığı 'Bilimsel Yönetim İlkeleri' adlı eserinde, işletmelerin en az girdiyle en çok çıktıyı elde etmesini temele kavuşturmuştur. Klasikçiler olarak bilinen Taylor, Henry Fayol ve Max Weber gibi düşünürler, kapalı sistemler olarak ele aldığı işletmelere iç çevreye odaklanmayı önermiştir. Klasik Yönetim anlayışında, insan faktörü yerine rasyonel ve mekanik iş süreçlerinin iyileştirilmesi ön plandadır. İşletmelerde seçme ve yerleştirme, ücret ve yan haklar, eğitim ve geliştirme gibi konular için ayrı birer departman kurulması ve işgörenlerin seçimi konusunda bilimsel

yöntemlerin kullanılması savunulmuştur (Leblebici, 2008, s.105). 1918'de ABD'nin 1. Dünya Savaşı'na katılmasıyla birlikte, işgücü krizi ortaya çıkmış ve işçilerin sendikalara katılarak çalışma koşulları ve ücretler konusunda mücadele etmeye başlamasıyla derinleşmiştir (Palmer ve Winters, 1993, s.23).

1920'lerin başında dünya genelinde artan tüketim, daha fazla üretim ihtiyacını doğurarak Henry Ford'un liderliğindeki Fordizm akımını ortaya çıkarmıştır. Fordizm ile birlikte üretim bandı kavramı yaygınlaşmış ve işçilerin robotlaşmasıyla nitelik yerine niceliğe önem verilmiştir (Işık, 2009, s.152). Bu durumun olumsuz etkileri o dönemin filmlerine de konu olmuş, Charlie Chaplin'in Modern Zamanlar filminde Fordizm'in eleştirilmiştir. Klasik Yönetim Yaklaşımı ise insana özel bir önem vermemiş, onu bir makine gibi görmüş ve işletmelerdeki temel unsurları maddi faktörlerle tanımlamıştır (Koçel, 2007, s.165). Bu anlayışta çalışan memnuniyetine neredeyse hiç önem verilmemiş, işçilerin kişisel sorunlarının iş ortamına yansımayaacağı öngörülmüştür. İşgörenleri teşvik etmede parasal faktörlerin önemli olduğu düşünülmüş ve insanlar maddi teşviklerle motive edilebilecek varlıklar olarak kabul edilmiştir (Atlı, 2012, s.89).

Kitlesel üretim, işçiler üzerinde baskı oluşturmuş ve bu baskı sonucunda işçileri temsil eden sendikalar giderek güçlenmiştir (Işık, 2009, s.15). Elton Mayo'nun Hawtorne fabrikasındaki deneyleri, örgütün en önemli parçasının insan olduğu fikrini vurgulayarak personel yönetimi işlevine yeni boyutlar getirmiştir. Düşük ücretler, uzun çalışma saatleri ve işçi istismarı gibi sorunlar sosyal patlamalara neden olmuş ve devletin endüstriyel ilişkilere müdahale etmesini gerektirmiştir. Bu süreçte, sendikacılık ve endüstri ilişkileri konuları personel yönetimi faaliyetlerine dahil olmuştur. Klasik yönetim yaklaşımı içinde doğan Hawthorne Araştırmaları sonuçları, Neo-Klasik Yönetim anlayışına zemin hazırlamıştır (Yıldırım, 2013, s.44).

Neo-Klasik yönetim anlayışında insan unsurunun önemi artmıştır. İşgücü eksilmesiyle birlikte, verimliliği artırmak adına psikolojik ihtiyaçlara daha fazla önem verilmesi gerektiği fikri oluşmuştur. 1930-40'lar boyunca, personel yönetimi departmanlarının temel görevi kayıt tutmak olmuş; bu da İKY ile ilgili ilk somut adımların atılmasını sağlamıştır (Palmer ve Winters, 1993, s.23). 1950'lerde, nezaretçi düzeyinde daha fazla personel birimi oluşturulmuştur (Barutçugil, 2004, s.40). 1950'lerin sonlarında, bazı endüstri ilişkileri uzmanları "insan kaynağı" terimini kullanmaya başlamış ve psikoloji bilimiyle personel yönetimi teorisi birleştirilmiştir

(Demirkaya, 2006, s.6). Çalışanın motivasyonu, insan davranışları, liderlik gibi yeni kavramlar önem kazanmıştır. 1960’larda, örgüt personelinin günlük sorunlarının çözümüne daha fazla önem verilmiş ve Amerika’da Human Resources Management dergisi yayınlanmaya başlamıştır (Atlı, 2012, s.92). 1970’lerde ise, personel yönetiminin kapsamı genişlemiş ve çalışma ilişkileri düzeyine ulaşmıştır. Ancak bu dönemde bile personel yönetimi genellikle rutin ve uzmanlık gerektirmeyen işlerin yapıldığı, yetkisi kısıtlı bir departman olarak görülmüştür (Tortop vd., 2010, s.17). 1980’lerde personel yönetimi kavramı, insan kaynaklarına dönüşmüştür. Dönemde, işgücü profili mavi yakalılardan beyaz yakalılara kaymıştır. Beyaz yakalılar, entelektüel veya zihinsel emeğiyle öne çıkmış ve iş sonuçlarının değerlendirilmesi, motivasyon sağlanması ve yönetilmesi açısından farklılaşmıştır (Asiltürk, 2018, s.531). İK alanındaki bu değişimlere paralel olarak, meslek eğitimi alanında da gelişmeler yaşanmıştır (Demirkaya, 2006, s.7). Bu sürece yönelik fonksiyon gelişimi Tablo 1’de paylaşılmıştır.

Tablo 1
Gelişim Süreci

Üst düzey Yönetici				İnsan Kaynakları
Orta düzey Yönetici			Çalışanlarla İlişkiler	
Alt düzey Yönetici		Personel çalışanların günlük sorunu		
Nezaretçi		Personel		
Büro elemanı	Kayıtlar			
	1940’lar	1950’ler	1960’lar	1970’ler
				1980’ler

Kaynak: Aykaç, 1999, s.30

İnsan kaynakları kavramının gündeme gelmesiyle, işletmeler insan kaynakları departmanları kurarak büyük bir heyecan yaşamıştır. Dönemde, personel yönetimi kavramı yeniden isimlendirilerek İKY kavramı oluşturulmuştur. Daha uzun vadeli bakış açısının yanı sıra işletmeyi bütünsel bir perspektifle ele alan bu durum, yalnızca teoride gözlense de işletmelerin bakış açısında yarattığı değişim açısından faydalıdır. Nitekim Tablo 2’de PY ve İKY arasındaki farklar listelenmektedir.

Tablo 2

PY ve İKY arasındaki farklar

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Rutin ve uzmanlık gerektirmeyen görevler	Spesifik ve uzmanlık gerektiren görevler
Kısa vadeli idari bakış açısı	Uzman vadeli ve stratejik bakış açısı
İşgücünü maliyet olarak görür	İnsanı üretimin faktörü ve güç olarak görür, yatırım yapar
Operasyonel Faaliyet	Danışmanlık düzeyinde hizmet
İş odaklı	İnsan Odaklı
Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Anlayışı
Normlar ve Kalıplar	Değerler
İşte çalışan insan yönetimi	Yaratıcılık ve yetenek yönetimi
Orta Düzeyde Yetki	Yüksek düzeyde otorite yetkisi

Kaynak: (Atlı, 2012, s.95)

İKY temel ilkeleri mevcuttur. Çalışanlar doğru bir şekilde yönetilirse ve geliştirilirse, verimlilikleri artmakta ve şirkete uzun vadeli kazanımlar sağlamaktadır. Çalışanların psikolojik, sosyal, ekonomik ihtiyaçlarını karşılayabilecek kurallar, uygulamalar ve programlar geliştirilmelidir. Becerileri geliştirebilecek çalışma ortamı oluşturulmalıdır. İşletme ve çalışanın ortak hedefler doğrultusunda çalışmalarına imkan sağlamalıdır (Atlı, 2012, s.95).

Örgütlerde insan kaynakları kavramının öneminin artması, insanın sadece bir maliyet unsuru olmaktan çıkarak örgütlerde bir kaynak olarak değerlendirilmesini sağlamıştır. Bu durum, doğru bir insan kaynakları planlamasının yapılması gerekliliğini ortaya koymuştur. İnsan kaynakları planlaması, mevcut insan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılmasını ve gelecekteki insan gücü ihtiyacının karşılanmasını hedefler (Çetin ve Dinç Özcan, 2014, s.41). Etkili işgücü planlamasının örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği ve personel devir hızını azaltıp işgücü

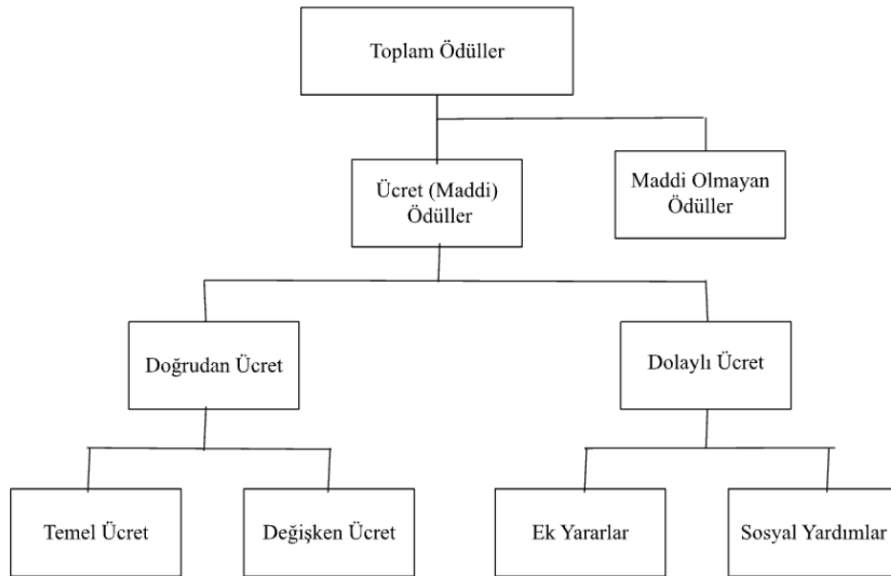
verimliliğini artırdığı araştırmalarla desteklenmektedir. Dolayısıyla, doğru ve verimli işgücü planlaması, insan kaynakları uygulamalarının etkinliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamak için hayati öneme sahiptir (Cho, 2004, s.4). İKY uygulamaları, bir iş görenin işe başlamasından işten ayrılmasına kadar olan süreçte karşılaştığı faaliyetleri kapsar. Örgüt çalışanlarının yönetimi için çeşitli politika, uygulama ve örgüt yapıları geliştirilmiştir ve bu uygulamalar örgütlerin rekabet edebilme yeteneklerini artırmaktadır. İKY uygulamaları altı başlık altında incelenmektedir: seçme ve yerleştirme, işletme-çalışan ilişkileri, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ve yan haklar, iç iletişim, (Akin ve Erdost Çolak, 2012, s.91).

Seçme ve yerleştirme, işletmeler için son derece kritik bir fonksiyondur. Açılan pozisyonlara uygun personeli bulmayı ve işletme için en uygun adayı seçmeyi içermektedir (Çetin ve Dinç Özcan, 2014, s.59). Bu süreçte mühim olan işin gerektirdiği özellikler ile adayın uyumlu olması ve birbirlerini tamamlamasıdır. Bu uyum ve tamamlayıcılık için iş tanımı ve gereksinimleri önceden belirlenmeli ve bu doğrultuda mülakatlar, testler ve sınavlar yapılmalıdır. İş analizlerinin doğru ve titiz bir şekilde tamamlanmalıdır (Uyargil vd., 2015, s.62-63). Sadece doğru ve uyumlu adayı bulmakla kalmaz, aynı zamanda kurum kültürünün korunması açısından da önemlidir. Adaylarla yapılan testler ve mülakatlar hem adaya hem de kuruma birbirleriyle uyumlu olup olmadıkları konusunda bilgi sağlar. Bu süreçte olumsuz deneyimler yaşanması, kurumun imajını etkileyebilir ve temel değerlerine zarar verebilir. Dolayısıyla, kurum kültürünün korunması ve işletmenin ihtiyaçlarına uygun adayların seçimi açısından seçme ve yerleştirme sürecine özen gösterilmelidir.

İşletme-çalışan ilişkileri kapsamında çalışanlar, iş yerlerindeki sorunların çözümü için sendikalara başvurarak çözüm yolları aramıştır. Sendika varlığı, çalışanların gücünü artırmış ve kurum yönetimine katılımlarını sağlamıştır, böylece çalışan ilişkileri önem kazanmıştır. İnsan kaynakları departmanı, sendika ilişkilerini düzenleyerek ve pazarlık sürecini yöneterek önemli bir rol üstlenmektedir (Gürbüz ve Baş, 2020, s.35). Sendikalaşma faaliyetleri ile çalışma örgütleri ve çalışanların katılımı birbirini tamamlayan unsurlardır (Akin ve Erdost Çolak, 2012, s.93). Çalışan ilişkileri, işveren-çalışan-devlet arası iletişimi yöneterek adil ve tutarlı bir muamele sağlamaktadır (Gürbüz ve Baş, 2020, s.35). İyi yönetilen çalışan ilişkileri, çalışanların örgüte bağlılığını artırmakta ve çalışan performansını yükseltmektedir. Araştırmalar,

etkin çalışan ilişkileri sayesinde şikayetlerin azaldığını, disiplin cezalarının ve devamsızlığın düştüğünü göstermektedir (Cho, 2004, s.27).

Ücret, çalışanların iş sözleşmesiyle belirlenen ve işverence ödenen karşılığı ifade etmektedir (Saruhan & Yıldız, 2014, s.361). İş hukuku bağlamında, ücret işçinin sözleşmesinden kaynaklanan bir haktır, devlet müdahalesi veya toplu iş sözleşmeleriyle korunmaktadır. İşçi ile işveren arasındaki alışveriş ilişkisini yansıtmaktadır. Çalışanlar beceri ve zamanlarını ücret karşılığında değiştirmektedir (Uyargil vd., 2015, s.348). Ücretin belirlenmesinde dört temel norm dikkate alınmaktadır: kar maksimizasyonu, adalet, eşitlik ve ihtiyaç. Kar maksimizasyonu, örgütün maksimum çabayı en az ücretle sağlamayı hedeflerken, çalışanlar en yüksek ücreti talep etmektedir. Adalet normu, ödüllerin katkıya denk gelmesini öngörürken, eşitlik normu herkesin eşit şekilde ödüllendirilmesini savunmaktadır. İhtiyaç normu ise ücretin katkıya değil, çalışanın ihtiyacına göre belirlenmesini ifade etmektedir (Çetin ve Dinç Özcan, 2014, s.173). Ücret genellikle çeşitli unsurlardan oluşan bir paket veya toplamıdır. Bu ücret paketi, temel ücret, değişken ücret (performans ücreti) ve ek yararlar ile sosyal yardımları içermektedir. Ücret ve ödül yönetimi, organizasyonlar ve çalışanlar için hayati bir konudur ve karmaşık bir yapıya sahiptir. İK departmanı, bu konuda diğer fonksiyonlarla birlikte çalışmalı ve destek sağlamalıdır. Ücret ve ödül yönetimi, çalışanlar için motivasyon kaynağı olduğundan büyük önem taşımaktadır (Uyargil vd., 2015, s.349).



Şekil 1. Ücret Bileşenleri

Kaynak: (Uyargil vd., 2015, s.349).

Eğitim ve geliştirme, şletmeler için büyük bir rekabet avantajı sağlayan unsurlardan biridir. Bu süreç, işe yeni başlayan çalışanların şletmeyi tanımalarını, derinlemesine bilgi sahibi olmalarını ve işlerine hkim olmalarını kolaylaştırmayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda, çalışanların yeteneklerini ve potansiyellerini açığa çıkararak geliştirmeye yönelik bir süreçtir. Eğitim ve geliştirme yöntemleri, iş başında eğitim, iş dışında eğitim ve yeni iletişim teknolojileri ve eğitim yöntemleri olmak üzere üç ana başlık altında incelenmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2005, s.168). İş başında eğitim yöntemleri, çalışanların iş ortamından uzaklaşmadan eğitim almalarını sağlamaktadır. Bu yöntemin avantajları arasında düşük maliyet, işlerin aksamaması ve çalışanların öğrendiklerini hemen uygulayabilmesi bulunurken, dezavantajları ise eğitimi verecek kişinin işinin aksaması, zaman kaybı ve iş kazası riskinin artması gibi faktörlerdir (Saruhan ve Yıldız, 2014, s.305). İş dışı eğitim yöntemleri ise, çalışanların işlerini bırakarak başka bir ortamda eğitim almalarını içermektedir. Bu yöntemin avantajları arasında çalışanların eğitim konusuna daha iyi odaklanabilmesi, maliyet ve zaman avantajı sağlaması ve iletişimi arttırması yer alırken, dezavantajları daha maliyetli ve zaman gerektirmesi, işgücü kaybı oluşturması ve çalışanlarda motivasyon düşüşüne yol aması gibi faktörlerdir. (Yıldırım, 2013, s.67; Saruhan ve Yıldız, 2014, s.307). Yeni iletişim teknolojileri ve eğitim yöntemleri, internet teknolojisinin gelişmesiyle birlikte eğitimde yeni uygulamaların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. İşletmelerin birey odaklı eğitim modelini benimsemelerini ve eğitim verilen konuların daha dikkat çekici ve akılda kalıcı olmasını mümkün kılmaktadır. Maliyet tasarrufu, eğitimlerin kolay ve hızla geliştirilmesi, güncellenmesi ve uygulanması, daha etkili eğitim imkânı sunması, her yerde ve zamanda eğitim sunabilmesi, eğitim olanaklarını genişletmesi ve rekabet ortamında ayakta kalmayı kolaylaştırması avantajlarıdır (Atlı, 2012, s.197-198). Ancak daima ulaşılabilir bir sistem olmasının çalışanlar üzerindeki baskıyı arttırması, teknolojik altyapıya bağımlılık, çalışanlarda adaptasyon zorluğu yaratabilmesi gibi dezavantajları mevcuttur. alışan durumu daima göz önünde bulundurulmalı, ihtiyaçlara ve gereksinimlere uygun olarak yapılacak analizlerle doğru eğitimler, doğru zamanda verilmelidir.

İ iletişim, insanların tarih boyunca harcadıkları çabanın örgütlerde de gösterilmesi gerektiğini ifade etmektedir. İ iletişim, örgüt içinde etkili ve verimli

iletişim sağlayarak çalışan bağlılığını ve motivasyonunu artırmayı, çalışanların uyumunu ve iş birliğini hedeflemektedir (Uçanok vd., 2008). Kurumsal iklimi olumlu yönde etkilemekte, kurum yönetimi ile çalışanlar arasındaki iş birliğini artırmaktadır. İş yerinde adil ve eşit davranışların oluşturulması, çalışan bağlılığını, iş tatminini ve performansı olumlu etkilemektedir. İç iletişim, örgütler için verimlilik ve olumlu imaj anlamında önemliken, çalışanlar için önemsenme, aidiyet duygusunu artırma ve kararlara katılma fırsatı sunmaktadır (Cho, 2004, s.28).

Performans değerlendirme, örgütlerde çalışanların görev ve sorumluluklarını etkin ve verimli biçimde ifa etme düzeyini ölçmek için kullanılan bir süreçtir. 1900'lerin başlarında ABD'deki kamu kuruluşlarında atılan temel, iş ölçümü ile çalışanların verimliliğini değerlendirmek için Taylor tarafından kullanılmıştır. Ülkemizde ise performans değerlendirme kavramı ilk kez 1920'lerde kamuda kullanılmaya başlanmıştır (Yıldırım, 2013, s.71). Günümüzde ise, neredeyse her şirket performans değerlendirme yöntemlerini uygulamaya başlamıştır. Bu sürecin, işgücü verimliliği ve satışlar üzerinde etkili olduğu kanıtlanmıştır (Huselid, 1995, s.638). Süreç, işletmenin stratejik hedeflerini tanımlamakla başlamaktadır. Yöneticiler, bu hedefleri başarmak için çalışanların işlerini nasıl yapması gerektiğini belirlemekte; tüm bireysel çabaları birleştirerek örgütün etkin olması için gerekli uygulamaları hayata geçirmektedir. Örgütte yapılan bütün işlerin stratejik planın gerçekleştirilmesine hizmet etmesi önemlidir (Çetin ve Dinç Özcan, 2014, s.139). Kurumsal stratejiyi anlamak ve geliştirmek esas amaç iken performans beklentisini tanımlamak, performans yönlendirmesi sağlamak, çalışanların katılımını teşvik etmek, iş performansını değerlendirmek, performans değerlendirmesini yürütmek performans yönetiminin unsurlarıdır (Çetin ve Dinç Özcan, 2014, s.140). Kariyer planı, gelişim, eğitim, ödül-ücret gibi süreçlere katkı sağlayan PD sonuçları elde tutma programları ve bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Atlı, 2012, s.220). Doğru çalışanın doğru işe yerleştirilmesinin yanı sıra çalışma ve çalıştırma performansının ölçülmesinde önemlidir (Bingöl, 2006, s.322). Uygulamalar ülkemizde hala yeterli düzeyde değildir.

2.4 Çalışan Bağlılığı

Çalışan bağlılığı, işgörenin şirkete olan bağlılığını ve şirketin başarısıyla ilgilenme düzeyini ifade etmektedir. Bağlı çalışanlar, işlerine heyecanla bağlı, işlerine karşı hevesli ve şirketin genel başarısını önemseyen kişilerdir. Gerçekten bağlı

çalışanlar, yüksek düzeyde iyimserlik ve yoğun duygularla motive olmakta; şirketin genel başarısına katkıda bulunmaktadır (Macey & Schneider, 2008). İşten ayrılma, çalışanların işten ayrılması ve görevlerini yerine getirirken kendilerini koruması sürecidir. Çalışan bağlılığı, örgüt için amaç belirleme, katılım, adanmışlık, sevgi, bağlılık, enerji ve odaklanmayı içermektedir. Bağlı çalışanlar, şirketin kültürünü benimsemekte ve iş arkadaşlarıyla işbirliği yaparak performanslarını en üst düzeye çıkarmaya çalışmaktadır. Araştırmalar, bağlı çalışanların fiziksel, entelektüel ve duygusal kimliklerinin iş performanslarına yansıdığını göstermektedir (Kahn, 1990).

Görev performansının üç çıkarımı, kurumsal ideallerin değerlendirilmesini, karşılıklı ittifakların başlatılmasını ve kişisel onay düzeyinin tanımlanmasını kapsamaktadır. Anlık bağlılık ve çözülmeyi takiben, bağlılığın tutarlılığı saptanmıştır. Nitekim çalışanlar ya bağlıdır ya da değildir. Bu nedenle, bağlılığın çıkarımlarını belirlemek ve ölçmek için araştırmalar yapılmıştır (Macleod ve Clarke, 2009). Utrecht İş Performansı Ölçeği, bağlılığın üç bileşenini vurgulamaktadır: dinçlik, adanmışlık ve işteki kaynaşma (Schaufeli ve Bakker, 2004). Astların bağlılığına ilişkin anlayış, iş arkadaşları ve kendi işleri arasındaki bağa odaklanmakta ve bağlılığın genellikle insanların özel işleriyle ilgili algı, his ve davranışlara yayıldığını göstermektedir (Macleod & Clarke, 2009).

Mevcut araştırmalar, çeşitli değişimlerin katılım üzerindeki etkisini incelemekte, görev ve bireysel varlıkların işe bağlılık ve birbirleriyle bağlantılı olduğunu göstermektedir (Xanthopoulou vd., 2009). Göreve bağlılığın nedenleri hakkında bilgi sahibi olunmasına rağmen, çevresel bağlılığın analizi için daha fazla araştırmaya gereksinim vardır. Bu nedenle çoğu araştırma, CEO'lar, patronlar ve üst düzey uzmanlar gibi istihdam gruplarını hedef almakta ve örgütsel bağlamdaki meslek gruplarını araştırmamaktadır. İstihdam değişkenlerine odaklanmak, şirketin önemini ve çeşitli şirketlerin astlarını istihdam etme şeklini en aza indirmeye katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, birçok psikolojik araştırma, astların katılımını kurumsal bağlamından soyutlamaktadır. Profesyonel zihniyet, liderliğin katılımının çalışan bağlılığının yaratılmasında önemini vurgulamaktadır (Bakker vd., 2011).

Macleod ve Clarke (2009), liderlik tarzlarının, astların sesinin, çalışanlar ile kurumları arasındaki güveni teşvik etmek için kurumsal ilkelerin geliştirilmesini hedefleyerek, yönetimde sağlam sezgisel inançların önemini vurgulamaktadır. Ancak bu stratejinin liderlik odaklı olması, çalışan katılımının sinizmi gibi önemli konuları

ihmal etmektedir. Schaufeli ve Bakker (2004)'e göre, çoğu araştırma kesin istihdam ya da organizasyon ve performans açısından avantajlı olan özelliklere odaklanmaktadır. Gerçekçi yönetim teknikleri, yetki ve sınırların yanı sıra değerlendirme konularını genellikle ihmal etmektedir (Macey ve Schneider, 2008). Gerçekçi yönetim tekniklerinde; kabiliyet ve yetki, sınırlar ve gözden geçirme konuları çok az incelenmektedir. Ayrıca liderlik ve çalışanların söz sahibi olması için şirket içinde yetkinin dağıtılmasında yaşanan zorluklar eleştirilmektedir (Kahn, 1990).

İş arkadaşlarının bağlılığına ilişkin faydalı sezgiler sağlayan ve bağlılık çıkarımları ile çıktıları arasındaki bağlantıları inceleyen çalışmalar vardır. Uygulayıcı literatür, bağlılığı artırabilecek çalışan çıkarları, özdeşleşmeleri ve iş özelliklerini göz ardı ederek, yöneticilerin bağlı çalışanları vurgulama eğilimindedir. Ancak daha fazla çalışan özerkliğini ve katılımını teşvik eden işyeri yapılarının önemi göz ardı edilmektedir. Bu çalışmalar, bağlılığın belirleyicilerini daha bağlamsal bir bakış açısıyla ele alarak, psikolojik ve uygulayıcı perspektifleri birleştirmeyi amaçlamaktadır. Örgütsel değerler, iş özellikleri, örgütsel destek, sosyal ilişkiler, çalışanların sesi ve örgütsel bütünlük gibi altı örgütsel nitelik, bağlılık üzerinde etkili faktörlerdendir. Bu çalışmalar, liderlerin yardımcı bir örgüt iklimini teşvik etme yeteneklerini ve çeşitli bağlamsal faktörlerin bu iklim üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. “Sert” ve “yumuşak” İKY üzerine yapılan tartışmalar, farklı yönetim stratejilerini ve çalışan katılımı uygulamalarını ortaya koymaktadır (Storey, 1989; Bakker vd., 2011). Sert İKY, astların çalışma verimliliğini artırmak için rekabetçi bir yaklaşım benimsemiştir. Bu yaklaşım, liderlik stratejilerinin daha çok iş odaklı ve rekabetçi olmasını öne çıkarmıştır. Diğer yandan, Yumuşak İKY, astlara insan odaklı liderlik yaklaşımlarını vurgulamış ve çalışan memnuniyetini teşvik etmiştir. Bu yaklaşım, katılımcı yönetim ve sağlam şirket değerlerinin geliştirilmesini desteklemiştir. ‘Sert’ İKY, örgütsel bağlılık için araçsal ve performans odaklı yöntemler kullanırken, ‘yumuşak’ İKY, kişisel çalışan verimliliği ve örgütsel performans hedeflerine odaklanır. Bu iki yaklaşım, bağlılık kavramını farklı açılardan ele alırken, her birinin kendine özgü faydaları ve hedefleri bulunmaktadır.

Çalışan bağlılığı faaliyetlerinin çeşitli kullanımına ilişkin bulgular, İKY’ye yönelik erken dönem eleştirilerle birçok paralellik göstermektedir. Özellikle, Fischer ve diğerlerinin kuruluşlardaki İKY entegrasyon seviyelerine ilişkin endişeleri, bu paralelliği yansıtmaktadır. İKY, dış “eşleşme” ve iç yönetim sistemlerine ne ölçüde

dahil edildiği gibi faktörler nedeniyle tehlikeye girebilir (Fischer vd., 1995). İKY'nin ilkelerinin başarılı bir şekilde işlenmesi için uzun ve gelişimsel bir bakış açısı gerektiği belirtilmektedir (Mcgovem & Stiles, 1997; Keegan ve Boselie, 2006; Boxall, vd., 2007; Islam, 2009; Xanthopoulou vd., 2009; Delbridge & Keenoy, 2010; George, 2011; Jenkins ve Delbridge, 2013).

Kurumsal değerler, İKY alanında “sıklıkla “yumuşak” kavram şeklinde algılansa da esasında oldukça derindir (Macey & Schneider, 2008). Her kuruluşun kendine özgü bir değer sistemi olduğu gibi, her insan grubunun da kendine özgü bir değer sistemi vardır. Örgütsel değerler, kurum kültürünü etkileyen kişisel arzuların evrilir ve bireysel ve örgütsel ilkeler arasında bir bağlantı kurar. Şirket normları, kurum kültürünün temel bir parçasıdır ve temel hedefler genellikle bireysel değerlerden türetilir. Örgütsel hedeflerin oluşturulması, şirketin örgüt kültüründe kökleşmiş olan ideolojisine bağlı kalma sürecini yansıtır. Örgütsel değerler, örgüt kültüründen kaynaklanır ve içsel davranış kalıpları, iletişim tarzları ve karar verme tarzları aracılığıyla ortaya çıkar. Yönetim, bir kurumun başarısı için sağlam bir temel olduğu kanıtlanmış olan kurumsal değerleri destekler ve personele ilham vermeyi amaçlar. Kurum içindeki bireylerin kurum için avantajlı olduğunu düşündükleri ve gelecekte şirket içinde gerekli olabilecek şeyleri ifade eden kurumsal değerler, kurum kültürünün misyonunu ve stratejik hedeflerini somutlaştırır (School vd., 1997; Knights & McCabe, 1998; Kular, 2008).

İş özellikleri, bir işin gerekli çalışma prosedürlerini ve görevlerini belirleme sürecidir ve işin tasarımı sadece verimliliği artıracak özelliklerle sınırlı değildir. Bir kurum, iş özellikleri aracılığıyla bireysel gereksinimlerin karşılanmasını kolaylaştıran bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. İnsanları çalışmaya motive etmek için talep gören ve çalışanlara zevk veren işler aranır. İş niteliklerini sürece dahil etmek, iş üretmenin bir yöntemidir (Kular, 2008). İş nitelikleri, işin doğasını ve çalışan davranışlarını şekillendiren koşullara bağlanan bir dizi unsurdur (Hackman ve Oldham, 1974). Bu unsurlar arasında özerklik, geri bildirim, beceri çeşitliliği, iş kimliği ve görevin önemi bulunmaktadır (Kular, 2008).

Yönetim, örgütsel ilkeleri destekleyerek bir şirketin başarısı için istikrarlı bir temel oluşturmaktadır. İşletmeler için önemli bir varlık olan İK, işletmeler için rekabet avantajı sağlamaktadır. Çalışan bağlılığının artması için kurum ve çalışanlar arası çift yönlü iletişim gereklidir. Ancak astların bağlılığını artıran birden fazla değişken

bulunmaktadır (Kular, 2008). Performans değerlendirmesinin çalışanlarına değer veren, öğretici olan, adalet ve eşitlik sunan, çalışanlara ilham veren ve kariyer gelişimine önem veren yönetim ekipleri tarafından tanımlanması bu değişkenlerden bazılarıdır. Ayrıca kurum içinde iki yönlü bilgi alışverişi ve açıklık, amirler ve çalışanlar arası işbirliği ve olumlu bir kurumsal kültür de önemlidir (Macleod & Clarke, 2009).

Sosyal ilişkiler, çalışanları birbirlerine, yönetime ve müşterilere bağlayan bağları vurgulamaktadır. Çalışanlar maaşın yanı sıra şirket için yaptıkları işin değerli olduğunu hissetmektedir. Bir araştırmaya göre, çalışan bağlılığı en yüksek olan şirketlerde işten ayrılma oranı, krlılık, satışlar ve müşteri sadakati artmaktadır. Çalışanların bağlılık düzeyi, şirket kültürü, kurum içi iletişim ve liderlik gibi çeşitli unsurlar tarafından belirlenmektedir (Macleod & Clarke, 2009).

alışan sesi, bir kuruluş içinde çalışanların düşüncelerini, fikirlerini ve endişelerini özgürce ifade edebilme yeteneğini ifade etmektedir. Çalışanlar, kendilerini iş yerinde değerli ve önemli hissettiklerinde, işyerinde daha olumlu tutumlar sergileme eğilimindedir. Bu, şirketin çalışanların görüşlerine saygı duyduğunu ve onların seslerini duymak istediğini gösterdiği zaman ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, alışan sesi, bir kuruluşun çalışanlarına güven verdiği, onların katılımını teşvik ettiği ve bağlılıklarını artırdığı bir ortamın varlığını yansıtılmaktadır. Bu faktörler bir araya geldiğinde, çalışan sesinin güçlendirilmesi, şirketin genel başarısını, çalışan memnuniyeti ve bağlılığını arttırabilmektedir (Saks, 2006).

Kurumsal bütünlük ve örgütsel zgnlik, aktörlerin ahlaki dürüstlüğü, etkileşimlerinin etik kalitesi ve şirketin baskın normlarının, uygulamalarının, yaşam tercihi prosedürlerinin ve sonuçlarının etik kalitesidir. Geniş kapsamlı etik konuların altında yatan varsayım, herhangi bir şey yapan ya da yapmayan insan aktörlerle ilgili olduğudur. Onların hedefleri ve birbiriyle bağlantılı eylemlerinin sonuçlarıyla ilgilidir. Sonuç olarak birey, kurumsal bütünlüğün değerlendirilmesinde birincil kriter olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte, yönetimin etik boyutunun giderek resmileşmesi ve kurumsallaşması kritik bir gözleme dayanmaktadır: Örgütsel bütünlük, yönetsel bütünlükten ve ahlaki açıdan dürüst bireylerin varlığından üstündür. “İyi” yöneticilerin varlığı örgütsel bütünlük için gereklidir, ancak örgütlerin etik olmayan sonuçlara ulaşmasını engellemez. Sorunlu alışanları bir kuruluştan uzaklaştırmak mümkündür,

ancak bu anormal örgütsel davranış olasılığını ortadan kaldırmaz. İyi elmalar bazen fiçinin kendisi tarafından üretilen nahoş bir tat kazanabilir (Saks, 2006).



Bölüm 3

Yöntem

3.1 Araştırma Modeli

Araştırmanın türü tek merkezli ve kesitsel olup araştırmada nicel yaklaşım benimsenmiştir. Nicel araştırma, sayısal verilerin toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanması yoluyla gerçekleştirilen araştırma türüdür. Bu tür araştırmalarda, belirli bir konu veya olgu hakkında sayısal veriler toplanır ve bu veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilerek anlamlı sonuçlara ulaşılır. Duygusal ve derin bilgi eksikliği, bağlamın göz ardı edilmesi, anket nedeniyle kısıtlı veri toplanması dezavantajları, nesnellik ve genellenebilirlik, büyük örneklemle çalışma imkanı, istatistiksel analiz imkanı, verilerin karşılaştırılabilirliği gibi avantajları nedeniyle elimine edilebilir (Karasar, 2018).

Anket uygulaması, araştırmacıların belirli bir konu veya olgu hakkında bilgi toplamak için katılımcılara yapılan yapılandırılmış soruları içeren bir veri toplama yöntemidir. Bu araştırmada yararlanılan anketler Türkçe/Türkçeye uyarlanmış, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerdir. Anket uygulamasını örneklem seçimi ve yapılandırılmış soruların kısıtlandırılmış olabilmesi ihtimali bir dezavantajı bulunmamaktadır. Ancak katılımcıların gizlilik ve anonim tutulmaları nedeniyle daha nesnel ve samimi yanıtlar vereceği düşünülmektedir. Standardize edilmiş olmaları nedeniyle verilerin karşılaştırılabilir olması ve evreni temsil etmesi daha mümkündür. Farklı ortamlarda gerçekleştirebileceğinden uygulama esnekliği mevcuttur. Geniş kapsamlı veri toplamanın yanı sıra düşük maliyet yüksek etki sağlamaktadır.

3.2 Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 1066 kişilik bir kadro ile Kocaeli’nde faaliyet gösteren bir işletme meydana getirmektedir. Fabrikada çalışan herkese ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu nedenle örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır.

3.3 Verilerin Toplanması

Uygulama detayları aşağıda paylaşılan çalışmaya dahil edilme ve dışlanma kriterleri mevcuttur. Bu kapsamda araştırmaya dahil edilme kriterleri;

- Kurumda aktif görevde olmak
- 18 yaşını doldurmuş olmak.

3.3.1 Veri toplama araçları. Veri toplama aracı olarak yararlanılan ölçekler İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Anketidir. Ayrıca araştırmacı tarafından oluşturulan Demografik Bilgi Formu aracılığıyla katılımcıların cinsiyet, medeni hal, yaş, öğrenim durumu, aylık gelir, pozisyon, görev süresi, kurumda çalışma süresi bilgileri ve eğitim beklentileri toplanmıştır.

İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği (İKUÖ). Karakulle (2020) tarafından geliştirilen ölçek (Ek B)

Örgütsel Bağlılık Anketi (ÖBA). Kılıç (2008) tarafından geliştirilen ölçek (Ek C)

3.3.2 Veri toplama süreci. Araştırma kapsamında ... görevini sürdüren, 18 yaş ve üzeri çalışanlara 1 Nisan-20 Nisan 2024 döneminde çevrimiçi (Google Forms aracılığıyla) anket uygulanmıştır. Çalışma gönüllülük esasına dayalıdır. Kimlik bilgileri istenmemiş ve katılımcıların mahremiyeti korunmuştur. Anketin tamamlanma süresi 15-20 dakikadır.

3.5 Verilerin Analizi

Araştırma verileri IBM SPSS 23.0 paket programı ile istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Demografik veriler için tanımlayıcı istatistiksel analiz kullanılmış, frekans ve yüzdeler paylaşılmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş, sonuç Shapiro Wilk Testi ile doğrulanmıştır. Normal dağılım gösterdiği saptanan verilere parametrik analizler uygulanmıştır. İki ortalama arasındaki farkın istatistiksel anlamlılığını test etmek için t test, bağımsız grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farkın tespiti için One Way ANOVA (tek yönlü varyans analizi) kullanılmıştır. Grupların farklılaşma durumlarının ayrıntılı tespiti için Post Hoc gerçekleştirilmiştir. Ayrıca Pearson Korelasyon analizi ve doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Normal dağılım göstermediği saptanan verilere non-parametrik parametrik analizler uygulanmıştır. İki bağımsız grup ortalamaları arasındaki farkı

karşılaştırmak için Mann-Whitney U Testi, en az üç grubun ortalamaları arasındaki fark tespiti için Kruskal-Wallis H Testi kullanılmıştır. Grupların farklılaşma durumlarının ayrıntılı tespiti için Post Hoc gerçekleştirilmiştir. Ayrıca Spearman Korelasyon analizi ve doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

3.6 Sınırlılıklar

Bu araştırma bazı sınırlılıklara ve varsayımlara sahiptir.

- Araştırmanın evreni 1066 kişiyi kapsamaktadır. 408 kişilik örneklem nedeniyle genelleme yapılabileceği, dolayısıyla araştırmanın bu açıdan bir sınırlılığa sahip olmaksızın evreni temsil edebileceği varsayılmaktadır.
- Araştırmada kullanılacak olan veri toplama araçları ve bu araçlarda yer alan ifadeler verilen katılımcı yanıtları nedeniyle sınırlılık oluşabilmektedir. Nihayetinde katılımcılar ifadeleri anlama ve algılama konusunda farklı düşünebilmektedir. Yine de katılımcıların doğru, tam, nesnel ve samimi yanıtlar verdiği varsayılmaktadır.

Bölüm 4

Bulgular

Bu bölümde araştırma bulguları paylaşılmaktadır. Analiz sonuçlarını paylaşılmasından önce uygulanan veri toplama araçlarının geçerlik ve güvenilirliği test edilmiştir. Yararlanılan ölçeklere ait genel ve alt boyutlar için gerçekleştirilen iç tutarlılık analizi neticesinde ölçeklere ait Cronbach's Alpha katsayısı paylaşılmıştır.

Tablo 3

Cronbach's Alpha Katsayısı Değerleri

Ölçek	α	N	Çarpıklık	Basıklık
<i>İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği</i>	.826	31	0,434	-1,329
İş Analizi ve İş Tasarımı; İnsan Kaynakları Planlaması (1-4)			0,471	-1,417
Eğitim ve Geliştirme (5-11)			0,222	-1,547
Personel Güçlendirme (12-14)			1,566	0,724
Performans Değerlendirme (15-20)			0,454	-1,039
Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi (21-24)			0,153	-1,942
İşe Alma ve Yerleştirme (25-28)			0,224	-1,825
İş Güvenliği (29-31)			0,363	-1,855
<i>Örgütsel Bağlılık Anketi (1-20)</i>	,769	20	0,538	-0,786

Cronbach's Alpha katsayısı $\alpha > 0,60$ koşulunu sağladığı durumlarla güvenilir nitelik kazandırmaktadır (Özdamar, 1999). Bu koşul sağlandığından ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilmektedir. Aynı tabloda katılımcıların verilerine yönelik çarpıklık ve basıklık değerleri paylaşılmaktadır. Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre +2 ve -2 arasındaki değerler normal dağılım anlamına gelmektedir. İncelenen çarpıklık ve basıklık değerlerinden anlaşılacağı üzere çalışma verileri normal dağılım göstermektedir. Bu nedenle istatistiksel analizlerin tümü parametrik analizler ile gerçekleştirilmektedir.

Ardından araştırmaya katılım gösteren 408 kişinin farklılaşan eğitim beklentileri ve çalışma yaşamında farklılaşan eğitim beklentileri hakkında yöneltilen açık uçlu sorudan yola çıkarak oluşturulan tabloların paylaşılması uygun görülmüştür.

Tablo 4

Kuşaklar ve Eğitim Beklentileri

Beklentiler	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Kuşakların Farklılaşan Eğitim Beklentileri			
Eğitim Yaklaşımı	Geleneksel sınıf eğitimi	Teknoloji destekli eğitim	Dijital ve online eğitim
Öğretim Yöntemleri	Öğretmen merkezli	İşbirlikçi ve interaktif	Öğrenci merkezli ve esnek
Teknoloji Kullanımı	Düşük	Orta	Yüksek
Eğitimde Esneklik	Standart ve yapılandırılmış	Yarı esnek	Tam esnek ve kişiselleştirilmiş
Öğrenme Ortamı	Fiziksel sınıf	Hem fiziksel hem sanal	Sanal ve hibrit ortamlar
Bilgiye Erişim	Kitap ve kütüphaneler	İnternet ve dijital kaynaklar	Anında erişim ve sosyal medya
Eğitimde Değerler	Disiplin ve geleneksel değerler	Bireysel gelişim ve sosyal sorumluluk	Yaratıcılık ve yenilikçilik
Eğitim ve Kariyer Beklentileri	Sabit ve güvenli meslekler	Çeşitli kariyer fırsatları ve denemeler	Girişimcilik ve hızlı kariyer değişiklikleri
Eğitim Süresi	Uzun dönemli eğitim programları	Kısa dönemli ve sertifikasyon programları	Mikro öğrenme ve yaşam boyu öğrenme
İletişim Tarzı	Yüz yüze iletişim	E-posta ve mesajlaşma	Anlık mesajlaşma ve sosyal medya
Geri Bildirim ve Değerlendirme	Periyodik ve resmi	Sürekli ve anında	Anlık ve kişiselleştirilmiş
Kuşakların Çalışma Yaşamında Farklılaşan Eğitim Beklentileri			
Mesleki Eğitim Yaklaşımı	İş yerinde uygulamalı eğitim	Teknoloji destekli mesleki eğitim	Online ve esnek mesleki eğitim
Sürekli Eğitim ve Gelişim	Kariyer boyunca birkaç ana eğitim	Sürekli profesyonel gelişim	Yaşam boyu öğrenme ve mikro öğrenme
Eğitim Teknolojileri Kullanımı	Düşük	Orta	Yüksek
Eğitim İçeriği	Sabit ve geleneksel müfredat	Güncel ve dinamik içerikler	İnovatif ve güncel teknoloji odaklı
Eğitim Yöntemleri	Seminerler ve sınıf eğitimi	Webinarlar ve interaktif oturumlar	Online kurslar ve sanal gerçeklik
Eğitimde Esneklik	Sabit çalışma saatlerinde eğitim	Çalışma saatleri dışında eğitim imkanları	Her zaman erişilebilir eğitim platformları
Öğrenme Motivasyonu	İş güvenliği ve kariyer gelişimi	Kişisel tatmin ve kariyer ilerlemesi	Kişisel ilgi ve yetkinlik geliştirme
Eğitim ve Kariyer İlişkisi	Uzun süreli kariyer hedefleri	Çeşitli ve esnek kariyer yolları	Proje bazlı ve girişimci kariyer yolları
Geri Bildirim ve Değerlendirme	Yılda bir veya iki kez	Periyodik ve anında	Anlık ve sürekli geri bildirim
İletişim ve İşbirliği	Yüz yüze toplantılar ve telefon	E-posta ve video konferans	Anlık mesajlaşma ve sosyal işbirliği araçları
Yöneticilik ve Liderlik Eğitimi	Geleneksel liderlik eğitimleri	Koçluk ve mentorluk programları	Dijital liderlik ve esnek yönetim eğitimleri

Türkçe veya Türkçeye uyarlaması yapılan, geçerlik ve güvenilirliği doğrulanan herhangi bir ölçeğe rastlanmadığı için tercih edilen bu durumun kıymetli veriler sağladığı düşünülmektedir.

Ardından veri toplama araçları aracılığıyla elde edilen veriler istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Katılımcılara ait tanımlayıcı frekans ve yüzde değerleri Tablo 4.3'te yer almaktadır.

Tablo 5

Demografik Dağılımı

		f	%
Cinsiyet	Kadın	192	47,1
	Erkek	216	52,9
Medeni Durum	Evli	231	56,6
	Bekar	177	43,4
Kuşak	Z (18-24 yaş)	98	24,0
	Y (25-44)	286	70,1
	X (45-59)	24	5,9
Eğitim Durumu	Lise	36	8,8
	Önlisans	20	4,9
	Lisans	256	62,7
	Y. Lisans	87	21,3
	Doktora	9	2,2
Gelir Düzeyi	Gelir Gidere Eşit	88	21,6
	Gelir Giderden Yüksek	320	78,4
Pozisyon	Personel	318	77,9
	Yönetici	90	22,1
Çalışma Süresi	1-3 yıl	61	15,0
	4-6 yıl	37	9,1
	7-10 yıl	179	43,9
	11-14 yıl	34	8,3
	15-20 yıl	87	21,3
	+20 yıl	10	2,5
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	9	2,2
	1-3 yıl	162	39,7
	4-6 yıl	79	19,4
	7-10 yıl	111	27,2
	11-14 yıl	37	9,1
	15-20 yıl	10	2,5
Eğitim Beklentisi	BEP	180	44,1
	Teknoloji kullanımı	105	25,7
	Yaratıcı eğitim	87	21,3
	Uygulamalı proje	36	8,8

* f: Frekans

Bu verilere göre, 408 katılımcı ile yürütülen bu araştırmada kadın ve erkeklerin oranı sırasıyla %47,1 ve %52,9'dur. %56,6'sı evli olan katılımcıların %24,0'ı Z, %70,1'i Y, %5,9'u X kuşağı bireyidir. Bu durum esasında çalışma yaşamında kuşak dağılımına yakın bir örnek sunmaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Geliri giderden düşük olarak bildirilen bir gelir düzeyi olmamakla birlikte %78,4 oranında katılımcının geliri giderinden yüksektir. Katılımcıların çoğunluğu personel (%77,9) pozisyonundadır, ancak önemli bir kısmı

yönetici (%22,1) konumundadır. Çalışma süresi açısından en büyük grup, 7-10 yıl arası deneyime sahip olanlardır (%43,9). Katılımcıların %39,7'si 1-3 yıldır aynı kurumda çalışmaktadır, bu da kurum içi stabilitenin orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 6'da insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık düzeyinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşma durumu incelenmektedir.

Tablo 6
Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ort.	SS	t	p
İnsan Kaynakları	Kadın	192	4,3648	,19683	,124	,902
Uygulamaları	Erkek	216	4,3623	,20135		
<i>İş Analizi</i>	Kadın	192	4,4010	,26704	,152	,879
	Erkek	216	4,3970	,26868		
<i>Eğitim Geliştirme</i>	Kadın	192	4,3854	,26925	-,031	,976
	Erkek	216	4,3862	,27367		
<i>Personel Güçlendirme</i>	Kadın	192	4,2031	,20706	-,177	,859
	Erkek	216	4,2068	,20943		
<i>Personel Değerlendirme</i>	Kadın	192	4,3411	,21389	,254	,800
	Erkek	216	4,3356	,22185		
<i>Ücret Yönetimi - Ödül</i>	Kadın	192	4,4635	,21550	,081	,936
	Erkek	216	4,4618	,21832		
<i>İşe Alma ve Yerleştirme</i>	Kadın	192	4,3099	,31383	-,009	,993
	Erkek	216	4,3102	,31322		
<i>İş Güvenliği</i>	Kadın	192	4,4184	,41810	,302	,763
	Erkek	216	4,4059	,41842		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	192	4,1633	,21137	,213	,832
	Erkek	216	4,1588	,21375		

*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Görüldüğü üzere cinsiyet değişkeni insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 7'de insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık düzeyinin medeni durum değişkenine göre farklılaşma durumu incelenmektedir. Görüldüğü üzere medeni durum değişkeni insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 7

Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ort.	SS	t	p
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Evli	231	4,3642	,19773	,086	,932
	Bekar	177	4,3625	,20119		
İş Analizi	Evli	231	4,4037	,26101	,412	,681
	Bekar	177	4,3927	,27655		
Eğitim Geliştirme	Evli	231	4,3853	,27183	-,049	,961
	Bekar	177	4,3866	,27129		
Personel Güçlendirme	Evli	231	4,2092	,21080	,462	,644
	Bekar	177	4,1996	,20493		
Personel Değerlendirme	Evli	231	4,3362	,21812	-,213	,831
	Bekar	177	4,3409	,21819		
Ücret Yönetimi - Ödül	Evli	231	4,4654	,21339	,292	,770
	Bekar	177	4,4590	,22157		
İşe Alma ve Yerleştirme	Evli	231	4,3074	,31659	-,198	,843
	Bekar	177	4,3136	,30939		
İş Güvenliği	Evli	231	4,4141	,41727	,131	,896
	Bekar	177	4,4087	,41966		
Örgütsel Bağlılık	Evli	231	4,1621	,21393	,132	,895
	Bekar	177	4,1593	,21095		

*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 8’de insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık düzeyinin gelir durumu değişkenine göre farklılaşma durumu incelenmektedir. Görüldüğü üzere gelir durumu değişkeni insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 8

Gelir Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ort.	SS	t	p
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Gelir Gidere Eşit	88	4,3585	,20690	-,263	,700
	Gelir Giderden Yüksek	320	4,3648	,19708		
İş Analizi	Gelir Gidere Eşit	88	4,3920	,27542	-,271	,608
	Gelir Giderden Yüksek	320	4,4008	,26580		
Eğitim Geliştirme	Gelir Gidere Eşit	88	4,3831	,27445	-,107	,931
	Gelir Giderden Yüksek	320	4,3866	,27081		
Personel Güçlendirme	Gelir Gidere Eşit	88	4,2045	,20487	-,026	,711
	Gelir Giderden Yüksek	320	4,2052	,20926		
Personel Değerlendirme	Gelir Gidere Eşit	88	4,3333	,22883	-,238	,961
	Gelir Giderden Yüksek	320	4,3396	,21514		
Ücret Yönetimi - Ödül	Gelir Gidere Eşit	88	4,4545	,22599	-,394	,457
	Gelir Giderden Yüksek	320	4,4648	,21442		
İşe Alma ve Yerleştirme	Gelir Gidere Eşit	88	4,3097	,31256	-,013	,915
	Gelir Giderden Yüksek	320	4,3102	,31376		
İş Güvenliği	Gelir Gidere Eşit	88	4,3977	,42543	-,356	,650
	Gelir Giderden Yüksek	320	4,4156	,41627		
Örgütsel Bağlılık	Gelir Gidere Eşit	88	4,1523	,21588	-,430	,722
	Gelir Giderden Yüksek	320	4,1633	,21170		

*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 9’da insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık düzeyinin pozisyon değişkenine göre farklılaşma durumu incelenmektedir. Görüldüğü üzere pozisyon değişkeni insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 9

Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ort.	SS	t	p
İnsan Kaynakları	Personel	318	4,3639	,20086	,078	,637
Uygulamaları	Yönetici	90	4,3620	,19335		
<i>İş Analizi</i>	Personel	318	4,4009	,26718	,290	,695
	Yönetici	90	4,3917	,27038		
<i>Eğitim Geliştirme</i>	Personel	318	4,3859	,27264	,006	,701
	Yönetici	90	4,3857	,26786		
<i>Personel Güçlendirme</i>	Personel	318	4,2055	,20611	,070	,481
	Yönetici	90	4,2037	,21605		
<i>Personel Değerlendirme</i>	Personel	318	4,3391	,22243	,150	,317
	Yönetici	90	4,3352	,20220		
<i>Ücret Yönetimi - Ödül</i>	Personel	318	4,4623	,21696	-,063	,898
	Yönetici	90	4,4639	,21711		
<i>İşe Alma ve Yerleştirme</i>	Personel	318	4,3074	,31530	-,322	,633
	Yönetici	90	4,3194	,30682		
<i>İş Güvenliği</i>	Personel	318	4,4151	,41900	,302	,653
	Yönetici	90	4,4000	,41567		
Örgütsel Bağlılık	Personel	318	4,1612	,21360	,046	,835
	Yönetici	90	4,1600	,20923		

*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 10’da insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık düzeyinin kuşak değişkenine göre farklılaşma durumu incelenmektedir. Görüldüğü üzere kuşak değişkeni insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları genel boyutu, iş analizi, eğitim geliştirme, işe alma ve yerleştirme, iş güvenliği alt boyutları ve örgütsel bağlılık genel boyutu Z kuşağı katılımcılarında Y kuşağı katılımcılarından daha yüksek ortalamaya sahip bulgulanmaktadır. Ücret yönetimi ve ödül alt boyutu ayrıca X kuşağında, Y kuşağından yüksek gözlenmektedir. Bu durum Z kuşağının insan kaynakları uygulamalarını daha önemli gördüğünü ve örgütsel bağlılığın bu uygulamalar aracılığıyla önem kazanacağını düşündüğünü göstermektedir.

Tablo 10

Kuşak Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ort.	SS	F	p	Post hoc
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Z (18-24) ¹	98	4,4305	,20715	5,648	,001	1>2
	Y (25-44) ²	286	4,3360	,1912			
	X (45-59) ³	24	4,3817	,2037			
İş Analizi	Z (18-24) ¹	98	4,4592	,27029	5,210	,002	1>2
	Y (25-44) ²	286	4,3639	0,2537			
	X (45-59) ³	24	4,4063	,28373			
Eğitim Geliştirme	Z (18-24) ¹	98	4,4446	,29505	2,211	,046	1>2
	Y (25-44) ²	286	4,3637	0,2616			
	X (45-59) ³	24	4,3690	,29161			
Personel Güçlendirme	Z (18-24) ¹	98	4,2143	,23079	,471	,703	
	Y (25-44) ²	286	4,2075	0,2066			
	X (45-59) ³	24	4,1667	,21979			
Personel Değerlendirme	Z (18-24) ¹	98	4,3707	,23635	1,370	,251	
	Y (25-44) ²	286	4,3235	0,2167			
	X (45-59) ³	24	4,3750	,20996			
Ücret Yönetimi - Ödül	Z (18-24) ¹	98	4,5408	,20526	15,507	,000	1>2, 3>2
	Y (25-44) ²	286	4,4137	0,2019			
	X (45-59) ³	24	4,5104	,22697			
İşe Alma ve Yerleştirme	Z (18-24) ¹	98	4,4184	,33823	6,707	,000	1>2
	Y (25-44) ²	286	4,2614	0,2857			
	X (45-59) ³	24	4,3333	,35864			
İş Güvenliği	Z (18-24) ¹	98	4,5646	,36580	13,959	,000	1>2
	Y (25-44) ²	286	4,3835	0,4132			
	X (45-59) ³	24	4,5000	,40528			
Örgütsel Bağlılık	Z (18-24) ¹	98	4,1689	,25941	6,897	,000	1>2
	Y (25-44) ²	286	4,1401	0,1755			
	X (45-59) ³	24	4,1792	,22838			

*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 11’de insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık düzeyinin eğitim durumu değişkenine göre farklılaşma durumu incelenmektedir. Görüldüğü üzere eğitim durumu değişkeni insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 11

Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ort.	SS	F	p
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Lise ¹	36	4,3916	,21148	,500	,736
	Önlisans ²	20	4,3597	,18934		
	Lisans ³	256	4,3679	,19854		
	Y. Lisans ⁴	87	4,3411	,19607		
	Doktora ⁵	9	4,3477	,23249		
İş Analizi	Lise ¹	36	4,4236	,28548	,206	,935
	Önlisans ²	20	4,4000	,24868		
	Lisans ³	256	4,4023	,26978		
	Y. Lisans ⁴	87	4,3793	,26376		
	Doktora ⁵	9	4,3889	,25345		
Eğitim Geliştirme	Lise ¹	36	4,4127	,28114	,216	,930
	Önlisans ²	20	4,3929	,25754		
	Lisans ³	256	4,3884	,27249		
	Y. Lisans ⁴	87	4,3695	,26553		
	Doktora ⁵	9	4,3492	,32819		
Personel Güçlendirme	Lise ¹	36	4,2222	,19518	,645	,630
	Önlisans ²	20	4,2000	,19941		
	Lisans ³	256	4,1966	,21075		
	Y. Lisans ⁴	87	4,2299	,20529		
	Doktora ⁵	9	4,1481	,24216		
Personel Değerlendirme	Lise ¹	36	4,3750	,23359	,722	,577
	Önlisans ²	20	4,3583	,22475		
	Lisans ³	256	4,3418	,22050		
	Y. Lisans ⁴	87	4,3084	,20417		
	Doktora ⁵	9	4,3333	,20412		
Ücret Yönetimi - Ödül	Lise ¹	36	4,4722	,23738	1,547	,188
	Önlisans ²	20	4,4250	,21613		
	Lisans ³	256	4,4795	,20727		
	Y. Lisans ⁴	87	4,4167	,22769		
	Doktora ⁵	9	4,4722	,26352		
İşe Alma ve Yerleştirme	Lise ¹	36	4,3264	,34236	,390	,816
	Önlisans ²	20	4,2875	,28418		
	Lisans ³	256	4,3213	,31397		
	Y. Lisans ⁴	87	4,2759	,30269		
	Doktora ⁵	9	4,3056	,37034		
İş Güvenliği	Lise ¹	36	4,4815	,44682	,329	,858
	Önlisans ²	20	4,4000	,44063		
	Lisans ³	256	4,4115	,40901		
	Y. Lisans ⁴	87	4,3870	,43095		
	Doktora ⁵	9	4,4074	,43390		
Örgütsel Bağlılık	Lise ¹	36	4,1625	,23463	,233	,920
	Önlisans ²	20	4,2025	,16896		
	Lisans ³	256	4,1564	,21636		
	Y. Lisans ⁴	87	4,1649	,20060		
	Doktora ⁵	9	4,1500	,23717		

*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 12’de insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık düzeyinin görev süresi değişkenine göre farklılaşma durumu incelenmektedir.

Görüldüğü üzere görev süresi değişkeni insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmaktadır. 20 yıl görev süresi değişkeni hiçbir grupta farklılık göstermemiştir. İnsan kaynakları uygulamaları düzeyi 4-6 yıl görev süresine sahip olanlarda diğer gruplardan anlamlı olarak daha yüksektir ($p<0.05$). Bu, bu süre zarfında çalışanların insan kaynakları uygulamalarını daha olumlu algıladığını gösterir. Benzer bir durum iş güvenliği ve personel değerlendirme insan kaynakları uygulamaları alt boyutları hariç diğer alt boyutlarda ve örgütsel bağlılık genel boyutunda da gözlenmektedir. Buna göre 4-6 yıl görev süresine sahip çalışanların iş analizi süreçlerine dair daha olumlu geri bildirimde bulunduğu, eğitim geliştirme faaliyetlerinden daha memnun olduğu, personel güçlendirme uygulamalarını daha olumlu değerlendirdiği, ücret ve ödül yönetimini daha olumlu karşıladığı, işe alma ve yerleştirme süreçlerinden daha memnun olduğu, örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Bu bulgular, İK stratejilerinin görev süresi boyunca çalışanların ihtiyaçlarına göre uyarlanması önemini vurgulamaktadır. İş güvenliği alt boyutunda ise 7-10 yıl görev süresine sahip çalışanlar 1-3 yıl görev süresine sahip çalışanlardan yüksek, 15-20 yıl görev süresine sahip çalışanlardan düşük iş güvenliği uygulamalarının önemli algılanma düzeyine sahiptir ($p<0.05$). Bu, çalışanların iş güvenliği uygulamalarına dair algılarının belirli dönemlerde değişiklik gösterebileceğini işaret eder.

Tablo 12

Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ort.	SS	F	p	Post hoc
İnsan Kaynakları Uygulamaları	1-3 yıl ¹	61	4,3570	,14401	8,342	,000	2>1, 2>3, 2>4, 2>5
	4-6 yıl ²	37	4,5519	,23824			
	7-10 yıl ³	179	4,3446	,18689			
	11-14 yıl ⁴	34	4,3529	,20995			
	15-20 yıl ⁵	87	4,3267	,18885			
	+20 yıl ⁶	10	4,4000	,25272			
İş Analizi	1-3 yıl ¹	61	4,3730	,19161	6,595	,000	2>1, 2>3, 2>4, 2>5
	4-6 yıl ²	37	4,6014	,31983			
	7-10 yıl ³	179	4,4092	,26986			
	11-14 yıl ⁴	34	4,3603	,24765			
	15-20 yıl ⁵	87	4,3190	,24616			
	+20 yıl ⁶	10	4,4500	,30732			
Eğitim Geliştirme	1-3 yıl ¹	61	4,3489	,23405	5,738	,000	2>1, 2>3, 2>5
	4-6 yıl ²	37	4,6023	,31968			

Tablo 12 (Devamı)

	7-10 yıl ³	179	4,3727	,24897			
	11-14 yıl ⁴	34	4,3908	,28853			
	15-20 yıl ⁵	87	4,3448	,26642			
	+20 yıl ⁶	10	4,3857	,35025			
<i>Personel</i>	1-3 yıl ¹	61	4,1366	,16529	5,042	,000	2>1, 2>3,
<i>Güçlendirme</i>	4-6 yıl ²	37	4,3423	,26628			2>5
	7-10 yıl ³	179	4,1974	,17170			
	11-14 yıl ⁴	34	4,2353	,23966			
	15-20 yıl ⁵	87	4,2031	,23491			
	+20 yıl ⁶	10	4,1667	,23570			
<i>Personel</i>	1-3 yıl ¹	61	4,3443	,27023	1,390	,227	
<i>Değerlendirme</i>	4-6 yıl ²	37	4,4144	,16016			
	7-10 yıl ³	179	4,3259	,19338			
	11-14 yıl ⁴	34	4,3480	,25415			
	15-20 yıl ⁵	87	4,3161	,22880			
	+20 yıl ⁶	10	4,4000	,21082			
<i>Ücret</i>	1-3 yıl ¹	61	4,4508	,10020	14,578	,000	2>1, 2>3,
<i>Yönetimi -</i>	4-6 yıl ²	37	4,6892	,24584			2>4, 2>5,
<i>Ödül</i>	7-10 yıl ³	179	4,4763	,20645			3>5
	11-14 yıl ⁴	34	4,3824	,21528			
	15-20 yıl ⁵	87	4,3707	,20124			
	+20 yıl ⁶	10	4,5250	,29930			
<i>İşe Alma ve</i>	1-3 yıl ¹	61	4,2541	,27573	14,650	,000	2>1, 2>3,
<i>Yerleştirme</i>	4-6 yıl ²	37	4,6892	,24584			2>4, 2>5
	7-10 yıl ³	179	4,2919	,29803			
	11-14 yıl ⁴	34	4,2574	,29184			
	15-20 yıl ⁵	87	4,2385	,28250			
	+20 yıl ⁶	10	4,3750	,41248			
<i>İş Güvenliği</i>	1-3 yıl ¹	61	4,6120	,31728	8,720	,000	3>1, 5>3
	4-6 yıl ²	37	4,4865	,42741			
	7-10 yıl ³	179	4,2719	,39890			
	11-14 yıl ⁴	34	4,4706	,41127			
	15-20 yıl ⁵	87	4,4981	,42794			
	+20 yıl ⁶	10	4,4667	,44997			
<i>Örgütsel</i>	1-3 yıl ¹	61	4,0254	,15959	23,068	,000	2>1, 3>1,
<i>Bağlılık</i>	4-6 yıl ²	37	4,4054	,21563			2>3, 2>4,
	7-10 yıl ³	179	4,1947	,20157			2>5
	11-14 yıl ⁴	34	4,0956	,17205			
	15-20 yıl ⁵	87	4,0983	,16503			
	+20 yıl ⁶	10	4,2450	,23857			

*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 13'te insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık düzeyinin kurumdaki görev süresi değişkenine göre farklılaşma durumu incelenmektedir. Görüldüğü üzere kurumdaki görev süresi değişkeni insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 13

Kurumdaki Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ort.	SS	F	p	Post hoc
İnsan Kaynakları Uygulamaları	1-3 yıl ¹	9	4,3728	,10952	1,294	,266	
	4-6 yıl ²	162	4,3891	,20693			
	7-10 yıl ³	79	4,3214	,20476			
	11-14 yıl ⁴	111	4,3601	,17783			
	15-20 yıl ⁵	37	4,3540	,21819			
	+20 yıl ⁶	10	4,3452	,21292			
İş Analizi	1-3 yıl ¹	9	4,4167	,12500	,486	,786	
	4-6 yıl ²	162	4,4151	,28710			
	7-10 yıl ³	79	4,3639	,27964			
	11-14 yıl ⁴	111	4,3986	,24397			
	15-20 yıl ⁵	37	4,3851	,25410			
	+20 yıl ⁶	10	4,4500	,25820			
Eğitim Geliştirme	1-3 yıl ¹	9	4,3333	,18898	1,216	,301	
	4-6 yıl ²	162	4,4206	,28405			
	7-10 yıl ³	79	4,3508	,26460			
	11-14 yıl ⁴	111	4,3822	,24454			
	15-20 yıl ⁵	37	4,3591	,30791			
	+20 yıl ⁶	10	4,2857	,29354			
Personel Güçlendirme	1-3 yıl ¹	9	4,2222	,28868	,554	,736	
	4-6 yıl ²	162	4,1975	,20870			
	7-10 yıl ³	79	4,1857	,19790			
	11-14 yıl ⁴	111	4,2222	,18713			
	15-20 yıl ⁵	37	4,2342	,25897			
	+20 yıl ⁶	10	4,1667	,23570			
Personel Değerlendirme	1-3 yıl ¹	9	4,3889	,22048	1,275	,274	
	4-6 yıl ²	162	4,3385	,22246			
	7-10 yıl ³	79	4,3059	,20746			
	11-14 yıl ⁴	111	4,3709	,20681			
	15-20 yıl ⁵	37	4,2928	,24660			
	+20 yıl ⁶	10	4,3500	,21445			
Ücret Yönetimi - Ödül	1-3 yıl ¹	9	4,4722	,08333	1,931	,088	
	4-6 yıl ²	162	4,5015	,21493			
	7-10 yıl ³	79	4,4272	,23395			
	11-14 yıl ⁴	111	4,4459	,19484			
	15-20 yıl ⁵	37	4,4189	,24334			
	+20 yıl ⁶	10	4,4500	,25820			
İşe Alma ve Yerleştirme	1-3 yıl ¹	9	4,3056	,27323	2,203	,053	
	4-6 yıl ²	162	4,3719	,32642			
	7-10 yıl ³	79	4,2722	,29196			
	11-14 yıl ⁴	111	4,2658	,27650			
	15-20 yıl ⁵	37	4,2770	,35738			
	+20 yıl ⁶	10	4,2250	,39878			
İş Güvenliği	1-3 yıl ¹	9	4,4815	,33793	2,931	,013	4>2
	4-6 yıl ²	162	4,4465	,41895			
	7-10 yıl ³	79	4,2869	,41597			
	11-14 yıl ⁴	111	4,3844	,40997			
	15-20 yıl ⁵	37	4,5586	,40103			
	+20 yıl ⁶	10	4,5333	,42164			
Örgütsel Bağlılık	1-3 yıl ¹	9	4,1611	,14313	,230	,949	
	4-6 yıl ²	162	4,1593	,23821			
	7-10 yıl ³	79	4,1665	,19818			
	11-14 yıl ⁴	111	4,1635	,18817			

Tablo 13 (Devamı)

15-20 yıl ⁵	37	4,1351	,21598
+20 yıl ⁶	10	4,2100	,20248

*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Pearson korelasyon katsayısı 0.00 ilişki yok; 0.01 - 0.29 düşük düzeyde ilişki; 0.30 - 0.70 orta düzeyde ilişki; 0.71 - 0.99 yüksek düzeyde ilişki; 1.00 mükemmel ilişki olarak tanımlanmaktadır. Buna göre insan kaynakları uygulamaları genel boyutu kendi alt boyutları ile farklı düzeyde ilişkilere sahiptir. İK uygulamaları ile iş analizi ve iş tasarımı (r = 0.736, p < 0.01), eğitim ve geliştirme (r = 0.933, p < 0.01), performans değerlendirme (r = 0.710, p < 0.01), ücret yönetimi ve ödül sistemi (r = 0.788, p < 0.01), işe alma ve yerleştirme (r = 0.772, p < 0.01) arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ancak personel güçlendirme (r = 0.543, p < 0.01), iş güvenliği (r = 0.552, p < 0.01) alt boyutları ve örgütsel bağlılık (r = 0.579, p < 0.01) genel boyutu arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki söz konusudur. Örgütsel bağlılık genel boyutu ile iş analizi ve iş tasarımı (r = 0.774, p < 0.01) güçlü düzeyde pozitif; eğitim ve geliştirme (r = 0.429, p < 0.01), ücret yönetimi ve ödül sistemi (r = 0.590, p < 0.01), işe alma ve yerleştirme (r = 0.390, p < 0.01), iş güvenliği (r = 0.370, p < 0.01) orta düzeyde pozitif; personel güçlendirme (r = 0.148, p < 0.01), performans değerlendirme (r = 0.286, p < 0.01) düşük düzeyde pozitif ilişkili bulgulanmıştır.

Tablo 14

Korelasyon Analizi

	İK	İK1	İK2	İK3	İK4	İK5	İK6	İK7	OB
İK	r	1							
	p								
	N	408							
İK1	r	,736**	1						
	p	,000							
	N	408	408						
İK2	r	,933**	,546**	1					
	p	,000	,000						
	N	408	408	408					
İK3	r	,543**	,138**	,601**	1				
	p	,000	,005	,000					
	N	408	408	408	408				
İK4	r	,710**	,476**	,558**	,201**	1			
	p	,000	,000	,000	,000				
	N	408	408	408	408	408			
İK5	r	,788**	,589**	,727**	,316**	,481**	1		
	p	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	408	408	408	408	408	408		
İK6	r	,772**	,355**	,865**	,505**	,384**	,748**	1	
	p								
	N								

Tablo 14 (Devamı)

	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	408	408	408	408	408	408	408		
IK7	r	,552**	,613**	,361**	,213**	,384**	,177**	,019	1	
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,707		
	N	408	408	408	408	408	408	408	408	
OB	r	,579**	,774**	,429**	,148**	,286**	,590**	,390**	,370**	1
	p	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	
	N	408	408	408	408	408	408	408	408	408

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). IK: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği, IK1: İş Analizi ve İş Tasarımı; İnsan Kaynakları Planlaması, IK2: Eğitim ve Geliştirme, IK3: Personel Güçlendirme, IK4: Performans Değerlendirme, IK5: Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi, IK6: İşe Alma ve Yerleştirme, IK7: İş Güvenliği, OB: Örgütsel Bağlılık Anketi

Bölüm 5

Sonuçlar ve Öneriler

Bu araştırma kuşakların eğitim beklentilerinin farklılaşması üzerine insan kaynakları uygulamalarının önemi ve çalışan bağlılığına etkisini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Alinyazında kuşakların eğitim beklentilerinin farklılaşması üzerine gerçekleştirilen herhangi bir araştırma tespit edilmemiştir. Bu durum araştırmada Türkçe veya Türkçeye uyarlanan, geçerlik ve güvenilirliği doğrulanan bir ölçek tespit edilmemesinin de sebebidir. Bu durumun araştırmada bir kısıtlılık yaratmaması adına açık uçlu soru olarak katılımcılara eğitim beklentileri ve çalışma yaşamında eğitim beklentileri soruları yöneltilmiştir. Erişilen yanıtlar tablo halinde araştırmada paylaşılmıştır (Tablo 4.2). Bu tablo X, Y ve Z kuşaklarının eğitim beklentilerinin farklılaştığını ve bu farklılaşmanın insan kaynakları (İK) uygulamalarının önemini ve çalışan bağlılığına etkisini ortaya koymaktadır. X Kuşağı geleneksel sınıf eğitimine ve öğretmen merkezli yaklaşıma odaklanırken, Y Kuşağı teknoloji destekli ve işbirlikçi, interaktif yöntemleri tercih eder. Z Kuşağı ise dijital ve online eğitim, öğrenci merkezli ve esnek öğretim yöntemlerine değer verir. Teknoloji kullanımı açısından X Kuşağı düşük, Y Kuşağı orta, Z Kuşağı ise yüksek düzeyde teknoloji kullanımına yatkındır. Eğitimde esneklik beklentileri de farklıdır; X Kuşağı standart yapılandırılmış eğitim isterken, Y Kuşağı yarı esnek, Z Kuşağı tamamen esnek ve kişiselleştirilmiş eğitim bekler. Bu farklılıklar, İK uygulamalarının kuşakların ihtiyaçlarına göre uyarlanmasının önemini vurgulamaktadır. Dolayısıyla İK, eğitim teknolojilerine yatırım yaparak ve çeşitli eğitim formatları sunarak her kuşağın beklentilerini karşılamalıdır. Eğitim içerikleri X Kuşağı için sabit ve geleneksel, Y ve Z Kuşağı için dinamik ve inovatif olmalıdır. Geri bildirim mekanizmaları da kuşaklara göre farklılık göstermelidir; Z Kuşağı anlık ve kişiselleştirilmiş geri bildirim isterken, Y Kuşağı sürekli ve anında, X Kuşağı ise daha periyodik ve resmi geri bildirimleri tercih eder.

Motivasyon kaynakları da kuşaklar arasında farklılık gösterir; X Kuşağı iş güvenliği ve kariyer gelişimi ile, Y Kuşağı kişisel tatmin ve kariyer ilerlemesi ile, Z Kuşağı ise kişisel ilgi ve yetkinlik geliştirme ile motive olur. Bu nedenle, İK politikaları her kuşağın motivasyon kaynaklarına hitap eden kariyer gelişim

programları ve fırsatlar sunmalıdır. Çalışma yaşamında eğitim beklentileri de dikkate alınarak, X Kuşağı için iş yerinde uygulamalı eğitimler, Y Kuşağı için teknoloji destekli mesleki eğitimler, Z Kuşağı için ise online ve esnek mesleki eğitimler sunulmalıdır.

Sonuç olarak, İK uygulamaları farklı kuşakların eğitim beklentilerini karşılayacak şekilde esnek ve çeşitlendirilmiş olmalıdır. Bu, çalışan bağlılığını artıracak ve iş gücünün verimliliğini maksimize edecektir. Her kuşağın beklentilerine hitap eden eğitim ve gelişim programları, çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini artırarak, uzun vadeli bağlılığı güçlendirecektir.

Araştırmada daha sonra katılımcılardan edinilen demografik veriler, insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Cinsiyet, medeni durum, kuşak, eğitim durumu, gelir, pozisyon, görev süresi ve kurumda görev süresi değişkenlerinin insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığı belirlenmiştir. Yalnızca kuşak ve görev süresi değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu durum beklenen bir durumdur.

Kuşakların eğitim beklentilerinin farklılaşması üzerine İK uygulamalarının önemi ve çalışan bağlılığına etkisi, kuşaklar arasındaki beklentilerin ve İK uygulamalarına yönelik tutumların ne denli farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda bazı çıkarımlar yapılabilir.

Sonuçlar, Z kuşağının İK uygulamalarını oldukça önemli gördüğünü ve bu uygulamaların onların iş hayatındaki memnuniyet ve bağlılıklarını artırmada önemli bir rol oynadığını; Z kuşağının iş süreçlerinin analizine, sürekli eğitime ve gelişime, işe alım süreçlerine ve iş güvenliğine büyük önem verdiğini gösterir. Z kuşağının kendini çalıştığı kuruma daha bağlı hissetme eğiliminde olduğunu ve bu bağlılığın İK uygulamalarının etkinliğiyle doğru orantılı olduğunu işaret eder.

X kuşağının bu alt boyutta Y kuşağından daha yüksek ortalamaya sahip olması, X kuşağının maddi teşviklere ve ödüllendirme sistemlerine daha fazla değer verdiğini göstermektedir. Y kuşağı genel olarak Z kuşağından daha düşük ortalamalara sahiptir. Bu durum, Y kuşağının İK uygulamalarına ve bu uygulamaların örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine dair daha farklı beklentilere sahip olduğunu gösterebilir. Y kuşağı, iş güvencesi ve kariyer gelişimi gibi klasik İK uygulamalarına yönelik daha dengeli bir yaklaşım sergileyebilir. Uygun İK Stratejileri Geliştirme: Kuşaklar

arasındaki bu farklılıklar, İK departmanlarının çalışanların kuşaklarına göre farklı stratejiler geliştirmesi gerektiğini göstermektedir. Z kuşağı için daha inovatif, teknoloji odaklı ve esnek eğitim programları, iş güvenliği önlemleri ve işe alma süreçleri önem kazanırken, X kuşağı için maddi teşviklerin ve ödüllerin önemi vurgulanmalıdır. Kuşaklara özgü eğitim beklentileri göz önünde bulundurularak, eğitim programları kişiselleştirilmeli ve her kuşağın öğrenme stillerine uygun şekilde tasarlanmalıdır. Bu, Z kuşağı için daha dijital ve online eğitimler anlamına gelirken, X ve Y kuşakları için daha geleneksel ve karma eğitim yaklaşımları uygulanabilir. İK uygulamalarının etkinliği, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Z kuşağının bağlılık düzeyinin yüksek olması, bu kuşağın ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayan İK uygulamalarının bağlılık üzerindeki olumlu etkisini vurgulamaktadır. Sonuç olarak, İK uygulamalarının kuşaklar arasındaki farklı beklentilere uygun olarak uyarlanması, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırmada hayati bir rol oynar. Her kuşağın kendi değerleri, öncelikleri ve beklentileri doğrultusunda İK stratejileri geliştirmek hem bireysel çalışanların hem de genel olarak organizasyonun başarısını destekleyecektir.

Ayrıca kuşaklar arasındaki farklılıkların ve görev süresi değişkeninin İK uygulamaları ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri, İK stratejilerinin ne denli kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Z kuşağı, İK uygulamalarını ve örgütsel bağlılığı en yüksek ortalamalarla değerlendirirken, teknoloji destekli ve esnek eğitim yaklaşımlarını tercih etmektedir. Bu nedenle, Z kuşağının beklentilerine uygun olarak dijital ve online eğitimler sunulması, bu çalışanların iş memnuniyetini ve bağlılığını artıracaktır. Y kuşağı, kariyerinde çeşitli fırsatlar ve esneklik arayışındadır. Bu kuşağa yönelik İK uygulamaları, işbirlikçi ve interaktif öğretim yöntemleri, sürekli profesyonel gelişim fırsatları ve esnek çalışma koşulları sunmalıdır. X kuşağı ise daha geleneksel eğitim yöntemleri ve güvenli meslek tercihlerine yönelmektedir. Bu kuşağa yönelik İK uygulamaları, yapılandırılmış eğitim programları ve iş güvenliği gibi daha geleneksel unsurları içermelidir.

Görev süresi değişkenine bakıldığında, 4-6 yıl görev süresine sahip çalışanlar, İK uygulamalarını diğer gruplardan daha yüksek oranda olumlu değerlendirmektedir. Bu çalışanlar, iş analizi, eğitim geliştirme, personel güçlendirme, ücret yönetimi ve ödül, işe alma ve yerleştirme gibi alanlarda daha yüksek memnuniyet göstermektedir. Bu, İK stratejilerinin 4-6 yıl görev süresine sahip çalışanların ihtiyaçlarına uygun

olarak geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir. 7-10 yıl görev süresine sahip çalışanlar ise iş güvenliği uygulamalarını 1-3 yıl görev süresine sahip çalışanlardan daha yüksek, ancak 15-20 yıl görev süresine sahip çalışanlardan daha düşük algılamaktadır. Bu durum, çalışanların belirli bir süre sonra iş güvenliği uygulamalarına dair algılarının değişebileceğini göstermektedir. Bu nedenle, İK stratejileri, bu dönemlerde iş güvenliğine dair farkındalığı ve önemi artıracak uygulamalarla desteklenmelidir.

Sonuç olarak, kuşakların ve görev süresi değişkeninin İK uygulamaları ve örgütsel bağlılık üzerindeki farklı etkileri, İK stratejilerinin esnek ve kişiselleştirilmiş olmasının önemini vurgulamaktadır. Her kuşağın ve görev süresinin özgün beklentilerine uygun İK uygulamaları, çalışan memnuniyetini ve örgütsel bağlılığı artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, İK uygulamalarının kişiselleştirilmesi ve her çalışan grubuna özel stratejiler geliştirilmesi büyük önem taşır. Sürekli eğitim programları ve kişiselleştirilmiş gelişim fırsatları sunularak, çalışanların mesleki gelişimleri desteklenirken, örgütsel bağlılıkları da güçlendirilecektir.

KAYNAKÇA

- Acılıoğlu, İ. (2015). İş'te Y kuşağı. Ankara: Elma Yayınevi.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(19), 165-182. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sbe/issue/23153/247307>
- Aka, B. (2018). Bebek patlaması, x ve y kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin kamu ve özel sektör farklılıklarına göre incelenmesi: bir araştırma. Vizyoner Dergisi, 9(20), 118-135. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/vizyoner/issue/35731/341626>
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, C., Çağlar, P., Özdemir, E., Akduman, G., Eregez, H., Öztürk, İ., Balcı, O. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(2), 11-42. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1355969>
- Akın, Ö., Erdost Çolak, H.E. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 85-114. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ckuiibfd/issue/32890/365373>
- Akın, Ö., Erdost Çolak, H.E. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 85-114. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ckuiibfd/issue/32890/365373>
- Alp, G.T., Tuncer, A.D., Sulaiman, S.A., Güngör, A. (2019). Çalışma hayatında Y ve Z kuşağının motivasyonel farklılıkları. Proceedings on 2nd International Conference on Technology and Science, (s.803-810). https://www.researchgate.net/profile/Azim-Dogus-Tuncer/publication/338297871_Calisma_Hayatinda_Y_ve_Z_Kusaginin_Motivasyonel_Farkliliklari/links/5e0cc09792851c8364ab6bc6/Calisma-Hayatinda-Y-ve-Z-Kusaginin-Motivasyonel-Farkliliklari.pdf
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1), 203-212. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/16339/171095>
- Arar, E.S. (2018). Akademik personelde kuşaklar arası iş etiği algısının işyeri sapma davranışları ile ilişkisi. Yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale
- Asiltürk, A. (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği: İK 4.0, Avrasya Üniversitesi, Journal Of Avvareness, 3(3), <https://dergipark.org.tr/tr/pub/joa/issue/43576/534895>
- Atlı, D. (2012). Yetenek Yönetimi. İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Ay, Ö. (2023). Çalışma Hayatından Beklentiler Kuşaklarla Birlikte Değişiyor Mu? Y Ve Z Kuşakları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak
- Aydın, M. (2013). Sistemantik Aile Sosyolojisi. Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Ayhan, A., Güneş, S.S. (2018). Farklı kuşakların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik tutumları: x ve y kuşaklar üzerine betimsel bir analiz. Galatasaray Üniversitesi

- Aykaç, B. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Bağcı, E., İçöz, O. (2019). Z ve Alfa Kuşağı İle Dijitalleşen Turizm. Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi, 3(2), 232-256.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/guntad/issue/48925/578926>
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L., Leiter, M.P. (2011). Key questions regarding work engagement. European Journal of Work and Organizational Psychology, 20(1), 4–28.
<https://psycnet.apa.org/record/2011-03226-003>
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları
- Bass, B.M. (1994). Continuity and Change in the Evolution of Work and Human Resource Management. Human Resource Management. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.3930330103>
- Bayhan, V. (2004). Milenyum ve (Y) Kuşağı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı”, Gençlik Araştırmaları Dergisi, 2(3), 8-25. <https://avesis.inonu.edu.tr/yayin/5d4ee7eb-391d-4734-a305-1dea31a34bf6/milenyum-veya-y-kusagi-gencliginin-sosyolojik-baglami>
- Bayhan, V. (2015). Türkiye’de Gençlik Sosyolojisi Çalışmaları. Istanbul Journal of Sociological Studies. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iusoskon/article/119384>
- Bayraktaroğlu, S. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi. Sakarya: Sakarya Dağıtım Yayım
- Bek, H. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Tekniği: (Örnek Bir Uygulama). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (17), 107-120.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61793/924125>
- Bektaş, Y. (2014). X ve Y Kuşaklarının Çalışma Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Ankara’da Bankacılık Sektöründe Bir Örnek Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. Journal of Competitiveness, 8(3), 90-106. <https://www.cjournal.cz/files/227.pdf>
- Bova, B., Kroth, M. (2001). Workplace learning and Generation X. Journal of Workplace Learning 13(2):57-65.
https://www.researchgate.net/publication/235288188_Workplace_learning_and_Generation_X
- Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. (2007). Book reviews The Oxford Handbook of Human Resource Management Oxford Handbooks in Business and Management Series. OUP. <https://academic.oup.com/edited-volume/34542>
- Bozkurt, V. (2000). Prütanizmden Hedonizme Yeni Çalışma Etiği. Alesta.
- Buahene, A.K., Kovary, G. (2003). The Road To Performance Success: Understanding and Managing The Generational Divide. Toronto: N-Gen People Performance Inc. <https://academic.oup.com/edited-volume/34542>
- Buelvas, L.M., Naranjo, O.J., Oviedo-Trespacios, O. (2019). Generational Diversity and Quality of Work Life: Case Study, 936-946.
https://www.researchgate.net/publication/332620138_Generational_Diversity_And_Quality_Of_Work_Life_Case_Study_In_The_Colombian_Logistic_Sector
- Büyükhelvacıgil, M. (2021). Aile Şirketlerinde Kuşak Çatışmasını Önlemek İçin X,Y ve Z Kuşağını Anlamak. İstanbul: Optimum Basım.

- Büyükuslu, F. (2017). Z kuşağının İş Yaşamından Beklentileri Konusunda Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Castells, M. (2005). Ağ toplumunun yükselişi. (Çev. E. Kılıç). İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Cho, Y.S. (2004). Examining the Impact of Human Resource Management: A Performance Based Analytic Model University Nevada, Unpublished PhD, Dissertation, Las Vegas.
- Cordeniz JA. (2002). Recruitment, retention, and management of generation X: a focus on nursing professionals. *J Healthc Manag.* 47(4):237-49. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12221745/>
- Coupland, D. (14 Mart 2022). Joe Clark. <https://joeclark.org/dossiers/GenerationX.pdf>
- Çakçı, I., Çelem, H. (2009). Kent Parklarında Görsel Peyzaj Algısının Değerlendirilmesi. *Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi Tarım Bilimleri Dergisi*, 15(1), 88-95. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ankutbd/issue/59712/860567>
- Çalık, C., Şehitoğlu, E.T. (2006). Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri. *Milli Eğitim*, 34(170), 94-111. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/milliegitim/issue/36942/422508>
- Çatalkaya, C. (2014). *Kariyer 2.0*. Optimist Yayınları.
- Çemberci, M., Sudak, M.K., Aşçı, S., Öz, S., Civelek, M.E. (2014). Y neslinin örgüt ortamındaki davranış farklılıklarının analizi. *AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology*, 5(15), 57-74. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ajit-e/issue/54440/740958>
- Çetin Aydın, G. Başol, O. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?. *Ejovoc Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4(4), 1-15. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ejovoc/issue/5396/73192>
- Çetin, C., Dinç Özcan, E. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları
- Çobanoğlu, C., Günlü Küçükaltan, E., Tuna, M., Basoda, A., Doğan, S. (2021). Daha iyi Bir Dünya İçin Turizm C.I. USF M3 Publishing. <https://digitalcommons.usf.edu/m3publishing/vol16/iss9781955833028/1/>
- Daldaban, E. (2021). Üniversite Öğrencilerinin Romantizm ve Eş Seçimi Tutumları İle Aile İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Danley, K. (2020). Leading a Multigener Leading a Multigenerational W ational Workforce: Leveraging the Skill Sets aging the Skill Sets of Each Cohort. Walden University. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=9545&context=dissertations>
- Delbridge, R., Keenoy, T. (2010). Beyond managerialism? *International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 799-817. https://www.researchgate.net/publication/233206924_Beyond_Managerialism
- Demirel, Z.H. (2021). Çalışma Hayatında Geleceğin İnsan Kaynağı: Alfa Kuşağı. *OPUS International Journal of Society Researches*(18), 1796-1827. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/opus/issue/62811/895924>
- Demirkaya, H. (2006). Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (27), 1-23. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erciyesiibd/issue/5884/77837>
- Deneçli, C., Deneçli, S. (2012). Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşaklar. *Pi Dergisi*(40), 29-33.

<https://studylibtr.com/doc/590173/nabza-g%C3%B6re-%C5%9Fferbet--ku%C5%9Fa%C4%9Fa-g%C3%B6re-etkinlik>

- Deniz Ertaş, G. (2017). Kurumsal İşletmelerde X,Y Kuşak Farklılıkları Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Deniz, D. Gemlik, N. (2022). Z Kuşağı Öğrencilerinin Kişilik Özellikleri Bağlamında İş Hayatına Yönelik Görüşlerin İncelenmesi. Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi, 4 (1), 1-11. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sarad/issue/67389/750915>
- Erden Ayhün, S. (2013). Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları. Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(1), 93-112. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eyad/issue/57423/813902>
- Eroğlu, Ş.G., Akoğlu, D. (2019). X ve Y kuşaklarının iş-yaşam dengelerinin demografik faktörler açısından incelenmesi. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(2), 221-243. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oskaiibfd/issue/51433/640117>
- Etlican, G. (2012). X ve Y kuşaklarının online eğitim teknolojilerine karşı tutumlarının karşılaştırılması [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Fischer, S., Weitbrecht, H., Barbara, V., Rainer, B. ;, Verlag, H. (1995). Individualism and Collectivism: Two Dimensions of Human Resource Management and Industrial Relations. Human Resource Management und Industrielle Beziehungen, 4(2). https://www.researchgate.net/publication/242349175_The_Industrial_Relations_Field_in_Germany_An_Empirical_and_Comparative_Analysis
- George, J.M. (2011). The wider context, costs, and benefits of work engagement. European Journal of Work and Organizational Psychology, 20(1), 53–59. https://www.researchgate.net/publication/254223264_The_wider_context_costs_and_benefits_of_work_engagement
- Godard, J. (2004). A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm. https://www.researchgate.net/publication/4752743_A_Critical_Assessment_of_the_High-Performance_Paradigm
- Göksel, A., Güneş, G. (2017). Kuşaklar arası farklılaşma: X ve Y kuşaklarının örgütsel sessizlik davranışı bağlamında analizi. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(3), 807-828. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuibfd/issue/36599/417291>
- Gündüz, Ş Pekçetaş T. (2018). Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik / Sessizlik, İşletme Bilimi Dergisi, 6(1), 89-115. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jobs/issue/36382/399952>
- Gürbüz, H., Baş, Ü. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Tatmini. Ankara: İksad Yayınevi.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşaklar Farklılıkları; Mit mi Gerçek Mi? İş ve İnsan Dergisi, 2(1), 39-57. https://www.researchgate.net/publication/283245538_Kusak_Farkliliklari_Mit_mi_Gercek_mi
- Gürüz D., Yaylacı G.Ö. (2005). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kapital Medya
- Hackman, J., Oldham, G.R. (1974) The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. Affective Behavior, 4, 87. <https://eric.ed.gov/?id=ED099580#:~:text=EISSN%3A%20N%2FA-,The%20Job%20Diagnostic%20Survey%3A%20An%20Instrument%20for%20the%20Diagnosis%20of,Evaluation%20of%20Job%20Redesign%20Projects.>
- Hart, K.A. (2006). Generations in the workplace: Finding common ground. Lab Management, October, 26-27. <https://www.semanticscholar.org/paper/Generations-in-the->

workplace%3A-finding-common-
Hart/91dc306a0f7e012314859c4a6c202d67a5488832

- Hurst, J.,L., Good, L.K. (2009). Generation Y and Career Choice: The İmpact ofRetail Career Perceptions, Expectations and Entitlement Perceptions. *Career Development International*, 14(6), 570-593. https://www.researchgate.net/publication/243460152_Generation_Y_and_career_choice_The_impact_of_retail_career_perceptions_expectations_and_entitlement_perceptions
- Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-872. https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf
- İslam, F. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. https://www.academia.edu/13068063/HRM_and_Performance_Achievements_Methodological_Issues_and_Prospects
- İşık, V. (2009). Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emegi Örgütsüzleştirme Stratejisi. Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(3), 147-176.
- İnce, F. (2018). Z kuşağının girişimcilik eğilimi: üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 105-113. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kausbed/issue/38315/424969>
- Jenkins, S., Delbridge, R. (2013). Context matters: Examining “soft” and “hard” approaches to employee engagement in two workplaces. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2670–2691. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2013.770780>
- Jones, M.J. (2022). LGBT Identification in U.S. Ticks Up to 7.1%. <https://aefsg.ch/wp-content/uploads/lgbt-inehmen-zu.pdf>
- Jones, S.C., Vroom, V.H. (1964). Division Of Labor and Performance Under Cooperative and Competitive Conditions. *The Journal Of Abnormal and Social Psychology*, 68(3), 313-320. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0042378>
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://www.jstor.org/stable/256287>
- Kaleli, B., Yalçın, B. (2021). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile İş Değerleri İlişkisinin Kuşaklar Kapsamında Analizi. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 87-109. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hititsbd/issue/63056/902165>
- Kandiko, C., Mawer, M. (2013). Student Expectations and Perceptions Of Higher Education. London: King’s Learning Institute. https://kclpure.kcl.ac.uk/ws/portalfiles/portal/58541527/QAA_Student_Expectations_and_Perceptions_Final_Report.pdf
- Karakulle, İ. (2020). Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkileri: Hizmet sektöründe bir uygulama. Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- Karanfiloğlu, M., Sağlam, M. (2021). Health Communication During The Pandemic: A Research For Health Care Professionals. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 2021 (54), 220-235. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ikad/issue/63441/889443>

- Kavut, S. (2015). Kuşaklararası İletişim Farklılıklarının Aile İçi İletişime Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Kayacan, E. (2016). X ve Y Kuşağının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keegan, A., Boselie, P. (2006). The lack of impact of dissensus inspired analysis on developments in the field of human resource management. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1491-1511. https://www.researchgate.net/publication/4993060_The_Lack_of_Impact_of_Dissensus_Inspired_Analysis_on_Developments_in_the_Field_of_Human_Resource_Management
- Keleş, H.N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/16338/171055>
- Keleş, H.N. (2013). Girişimcilik eğiliminin kuşak farkına göre incelenmesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(26), 23-43. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susead/issue/28408/302258>
- Kılıç, G. (2008). Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Knights, D., McCabe, D. (1998). Dreams And Designs On Strategy: A Critical Analysis Of TQM And Management Control. *Work, Employment & Society*, 12(3). <https://www.jstor.org/stable/23747639>
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Arıkan Basım Dağıtım
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane,., Truss, K. (2008). Employee engagement : a literature review. Kingston Business School, Kingston University. <https://eprints.kingston.ac.uk/id/eprint/4192/1/19wempen.pdf>
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65-76. https://www.researchgate.net/publication/12146706_Multigeneration_Employees_Strategies_for_Effective_Management
- Kurt, C. (2019). X ve Y Kuşağı İşgörenlerinin Yöneticilerine Yönelik Liderlik Algılamaları Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örtük Liderliğin Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir
- Kütükçü, A. (2018). Kadın Yöneticilerin Demokratik Liderlik Eğilimleri ve Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişki. *International Journal of Economics Administrative and Social Sciences*, 1(1), 26-59. <http://ijeass.gedik.edu.tr/tr/pub/issue/43369/528311>
- Kyles, D. (2005). Managing your multigenerational workforce. *Strategic Finance*, 87(6), 52-55. https://www.researchgate.net/publication/235318263_Managing_Your_Multigenerational_Workforce
- Lancaster, L.C., Stillman, D. (2002) When generations collide: who they are. why they clash. how to solve the generational puzzle at work, *Quality Management Journal*, 9(4), 76-77. <https://www.proquest.com/docview/213612851?sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Latif H., Serbest, S. (2014). Türkiye’de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 132-163.

https://www.researchgate.net/publication/331398366_TURKIYE'DE_2000_KUSAGI_VE_2000_KUSAGININ_IS_VE_CALISMA_ANLAYISI

- Lazoğlu, M., Gümüşdaş, M., Ejder Apay, S. (2022). X,Y,Z kuşağı lohusaların ebeveynlik davranışlarının karşılaştırılması. *Jinekoloji-Obstetrik ve Neonatoloji Tıp Dergisi*, 19(1), 1169-1175. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jgon/issue/69086/809783>
- Leblebici, D.N. (2008). Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21), 99-118.
- Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders (The Case Of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183. https://www.researchgate.net/publication/241715741_Generations_x_y_z_How_social_networks_form_the_concept_of_the_world_without_borders_the_case_of_Lithuania
- London, E. (2008) Kular, Sandeep., & Kingston Business School.
- Lüküslü, D. (2020). İmtiyazlı Bir Kitleden İşsizler Ordusuna Değişen Gençlik Algısı. *Alternatif Politika Dergisi*, 12 (2): 336-352. <https://alternatifpolitika.com/makale/imtiyazli-bir-kitleden-issizler-ordusuna-degisen-genclik-algisi>
- Macey, W. H., Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (2008), 3–30, http://www.benschneiderphd.com/Macey-Schneider_IOP_March_08.pdf
- Macleod, D., Clarke, N. (2009). Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement A report to Government. <https://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/1810/1/file52215.pdf>
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. In: Kecskemeti, P. (Ed.) *Essays on the Sociology of Knowledge*. London: Routledge & Kegan Paul, 276-322. <https://marcuse.faculty.history.ucsb.edu/classes/201/articles/27MannheimGenerations.pdf>
- Martin Caroline, A., Tulgan, B. (2006). *Managing The Generation Mix*, 2nd. Ed. HRD Press.
- Mcclellan, J.E., Dorn, H. (2006). *Science and Technology in World History*, Johns Hopkins University Press.
- McCrinkle, M. (2014). The ABC of XYZ: Understanding the global generations. http://www.saspa.com.au/wp-content/uploads/2016/02/The-ABC-of-XYZ_Chapter-1.pdf
- McCrinkle, M., Hooper, D. (2006). Gen Y: Attracting, Engaging And Leading A New Generation At Work, White Paper, University of Tasmania, Hobart, 8-10.
- McDonald, P. (2008). The Multi Generational Workforce: Audit Departments Can Leverage The Varied Talents Of Different Age Segments In Today's Workplace, While Avoiding The Potential For Interpersonal Clash. *Internal Auditor*, 65(5), 60-66
- Mcgovem, P., Stiles, P. (1997). Human resource management on the line? <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00286.x>
- Menendez. M.H., Diaz. C.E., Menendez. R.M. (2020). Educational experiences with generation Z. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing*. 14(3). 847-859. https://www.researchgate.net/publication/343356700_Educational_experiences_with_Generation_Z

- Mercan, N. (2016). X, Y ve Z kuşağı kadınların farklı tüketim alışkanlarının modem dünyada inşa edilmesi. *KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 59-70. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kademkad/issue/48230/610596>
- Metin, S., Kızıldağ, D. (2017). X ve Y kuşaklarının kariyer beklentilerinin farklılaşması: Otomotiv sektöründe bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(40), 340-363. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mkusbed/issue/33533/323659>
- Montana, P. J., Charnov, B.H. (2008). *Management - 4th Edition*. New York: Barron's.
- Mucevher, M.H., Akçakanat, T., Demirgil, Z. (2017). İşkolikliğin kuşaklara göre karşılaştırılması: Süleyman Demirel Üniversitesi akademisyenleri üzerine bir araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 135-155. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mjss/issue/40511/485638>
- Muslu, A. (2017). Y Kuşağının İş Motivasyonunu Artırmak İçin Sürdürülebilir Yöntemler. III. Uluslararası Girişimcilik, İstihdam ve Kariyer Kongresi, 12-15. https://www.researchgate.net/publication/331989787_Y_KUSAGININ_IS_MOTIVASYONUNU_ARTIRMAK_ICIN_SURDURULEBILIR_YONTEMLER_SUSTAINABLE_METHODS_TO_INCREASE_JOB_MOTIVATION_OF_Y_GENERATIONS
- Nardinelli, C. (1990). *Child Labor and the Industrial Revolution*. Bloomington: Indiana University Press.
- Oblinger, D., Oblinger, J. (2005). *Educating The Net Generation*. Washington DC: EDUCAUSE. <https://www.educause.edu/ir/library/PDF/pub7101.PDF>
- Oblinger, D., Oblinger, J. (2006). Is it age or it: first steps toward understanding the net generation. *CSLA Journal*, 29(2), 8-16. <https://scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=1773746>
- Okçu, B. (2020). Dinî gruba mensup bireylerde dini inanç, tutum ve davranış açısından kuşaklar arası farklılaşma. Yüksek lisans tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi.
- Öcal, M. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi Yayınları.
- Özdemir, N. (2019). Kuşaklararasılık ve kültürel değişim. *Çocuk ve Medeniyet*, 4(7), 125-149. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cm/issue/57213/807898>
- Özdemir, N.D., Kış, A. (2022). X ve Y kuşağı okul müdürlerinin, X ve Y kuşağı öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri (Malatya ili örneği). *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 1080-1111. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/inuefd/issue/72592/1018160>
- Özer, N., Çelik, S., Özatlı, N. S. (2021). Dijital Çağda X, Y, Z Kuşaklarının Medya Okuryazarlık Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi: Balıkesir Örneği. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 217-232. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kusbd/issue/60105/822294>
- Özer, P.S., Eriş, E.D., Neczan, Ö., Timurcanday Özmen, Ö.N. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (38), 123-142. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4780/65888>
- Paçacıoğlu, B. (2018). Üç farklı kuşaktaki evli kadın ve erkeklerin toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin tutumları ile aile işlevleri arasındaki ilişki. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi.
- Palmer, M., Winters. K.T. (1993). *İnsan Kaynakları (Çev: Doğan Şahiner)*. İstanbul: Rota Yayınları.

- Priporas, C.V., Stylos, N., Fotiadis, A.K. (2017). Generation Z Consumers' Expectations Of Interactions In Smart Retailing: A Future Agenda. *Computers In Human Behavior*, 77, 374-381.
https://www.researchgate.net/publication/313120371_Generation_Z_consumers'_expectations_of_interactions_in_smart_retailing_A_future_agenda
- Sadullah, Ö. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
https://www.researchgate.net/publication/275714108_Antecedents_and_Consequences_of_Employee_Engagement
- Sarıca, R. (2020). Ortaöğretim Öğrencilerinin Eğitim-Öğretimden Beklentileri Ölçeğinin geliştirilmesi (OÖE-ÖBÖ): Geçerlik-güvenirlik çalışması. *Turkish Studies – Educational Sciences*, 15 (2), 1165-1187.
https://turkishstudies.net/education?mod=makale_tr_ozet&makale_id=41612
- Saruhan, Ş.C., Yıldız, M.L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Yayınları
- Saruhan, Ş.C., Yıldız, M.L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım AŞ.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/209.pdf>
- School, K.B., Gratton, L., Hope-Hailey, V., MCGovern, P., Stiles, P. (1997). Soft And Hard Models Of Human Resource Management: A Reappraisal* Catherine Truss. *Journal of Management Studies*, 34(1).
https://www.researchgate.net/publication/38176140_Soft_and_Hard_Models_of_Human_Resource_Management_A_Reappraisal
- Sennett, R. (1998). *Karakter Aşınması*. (Çev. B. Yıldırım). İstanbul: Ayrıntı.
- Sirota, D., Mischkind, L.A. Meltzer, I.M. (2005). *The enthusiastic employee how companies profit by giving workers what they want*. New Jersey, Wharton School Publishing.
https://www.researchgate.net/publication/234781800_The_enthusiastic_employee_How_companies_profit_by_giving_workers_what_they_want
- Smola, K. W., Sutton, C.D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SpecIssue), 363-382
- Spector, J.M., Merrill, M.D., Elen, J., Bishop, M.J. (2008). *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*. 3th. Ed. Springer.
- Srinivasan, V. (2012). Multi Generations In The Workforce: Building Collaboration. *IIMB Management Review*, 24(1), 48-66.
https://www.researchgate.net/publication/257433885_Multi_generations_in_the_workforce_Building_collaboration
- Storey J. (1989). *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge
- Şalap, K.O. (2016). *Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş Ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımları*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Şenbir, H. (2004). *Z Son İnsan Mı? Z Kuşağı ve Sonrasına Dair Düşünceler*. İstanbul: Okuyan Us Yayın.

- Tanç, S. (1999). Benlik değeri, umutsuzluk ve kariyer beklentileri (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tapscott, D. (2009). Grown Up Digital: How The Net Generation Is Changing Your World.. New York: McGraw-Hill Professional.
- Taş, H.Y. Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 11(18), 643-675. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/opus/issue/44324/554751>
- Tekin, M. (2015). Çalışma yaşamında kuşaklar ve iş yaşamında incelenmesi. Yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Temple, P., Callender, C., Grove, L., Kersh, N. (2014). Managing The Student Experience In A Shifting Higher Education Landscape. York: The Higher Education Academy
- Tolbize, A. (2008). Generational Differences In The Workplace. Research and Training Center On Community Living. https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M.A. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Toruntay, H. (2011). Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Türk, A. (2013). Y Kuşağı. İstanbul: Kafekültür Yayıncılık.
- Twenge J.M., Campbell W.K. (2008). Increases in positive self-views among high school students: Birth cohort changes in anticipated performance, self satisfaction, self-liking, and self-competence. Psychological Science, 19, 1082- 1086. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19076477/>
- Twenge, J.M. (2013). Ben' Nesli, Çev. Esra Öztürk, 4. Baskı. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Uçanok, B., Bakanay, H., Milli, E. (2008). Satın Alma ve Şirket Birleşmeleri Sürecinde, İç İletişim ve Örgütsel Bağlılığın, Kişi-Kurum Uyum ve Kültür Çatışması Üzerindeki Etkileri, Marmara İletişim Dergisi, 13(13), 233-247. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/maruid/issue/446/3528>
- URL-1 (20 Temmuz 2020). Sessiz Kuşak-Gelenekseller Erişim Tarihi 03/04/2024 <https://soyleki.com/sessiz-kusakgelenekseller-1900-1945/>
- Uyargil, C. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi. 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım,
- Uysal Kasap, E., Gümüş E. (2022) . Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Yönetimi. Gevher Nesibe Journal Of Medical & Health Sciences, 7(21), 16-21. <https://gevhernesibedergisi.com/index.php/gnj/article/download/245/308>
- Venter, E. (2017). Bridging the communication gap between Generation Y and the Baby Boomer generation. International Journal of Adolescence and Youth, 22(4), 497-507. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02673843.2016.1267022>
- Vroom, V.H. (2005). On the origins of expectancy theory. Oxford Univ. Press.
- Williams, K.C., Page, R.A. (2011). Marketing to the Generations. Journal of Behavioral Studies in Business. https://www.researchgate.net/publication/242760064_Marketing_to_the_Generations
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. Journal of Vocational Behavior, 74(3), 235-244. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879108001243>

- Yalçın, M. (2020). Yetenek Yönetiminde Kuşaklar ve İş Tatmini. Ankara: İksad Yayınevi.
- Yalçın, O., Sökmen, A.B., Kulak, H. (2016). “Kuşakların Temel Özellikleri ve Hava Harp Okulu Uygulamaları”, Yakın Dönem Türkiye Araştırmaları Dergisi, 12(24), 133-179. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuydta/issue/17081/178803>
- Yalçın, O., Sökmen, A.B., Kulak, H. (2016). Kuşakların Temel Özellikleri Ve Hava Harp Okulu Uygulamaları. Yakın Dönem Türkiye Araştırmaları, 12(24), 133-179. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuydta/issue/17081/178803>
- Yıldırım, C. (2013). Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Bankacılığında Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum
- Yılmaz, A., Eroğlu, C. (2008). Meslek Yüksek Okulları için İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayınları. 2008, s.23
- Yiğit, Z. (2010). X ve Y kuşaklarının örgütsel tutumları açısından incelenmesi ve bir örnek olay. Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi.
- Yu, H.C., Miller, P. (2003). The generation gap and cultural influence - A Taiwan empirical investigation. Cross Cultural Management, 10(3), 23-41. https://www.researchgate.net/publication/241565225_The_generation_gap_and_cultural_influence_A_Taiwan_empirical_investigation
- Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12(45), 342-353. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/esosder/issue/6159/82800>
- Yüksel, Ö. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi
- Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B. (2013). Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace. New York: Amacom
- Zwanka, R.J., Buff, C. (2021). Covid-19 generation: A conceptual framework of the consumer behavioral shifts to be caused by the Covid-19 pandemic. Journal of International Consumer Marketing, 33(1), 58-67. https://www.researchgate.net/publication/341738003_COVID-19_Generation_A_Conceptual_Framework_of_the_Consumer_Behavioral_Shifts_to_Be_Caused_by_the_COVID-19_Pandemic

