

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

X, Y VE Z KUŞAKLARININ VARDİYA SİSTEMİNDE MOTİVASYON
DİNAMİKLERİ: VERİ MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR
İNCELEME

YÜKSEK LİSANS TEZİ
YALÇIN KARATAŞ

İSTANBUL 2025

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

X, Y VE Z KUŞAKLARININ VARDİYA SİSTEMİNDE MOTİVASYON
DİNAMİKLERİ: VERİ MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR
İNCELEME

YÜKSEK LİSANS TEZİ
YALÇIN KARATAŞ

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. OKAN YAŞAR

İSTANBUL 2025



BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

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

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	YÖNETİCİLER İÇİN İŞLETME (TÜRKÇE, TEZLİ)
Öğrencinin Adı Soyadı:	YALÇIN KARATAŞ
Tezin Adı:	X, Y VE Z KUŞAKLARININ VARDİYA SİSTEMİNDE MOTİVASYON DİNAMİKLERİ: VERİ MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR İNCELEME
Tez Savunma Tarihi:	07.01.2025

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. OKAN YAŞAR	İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ	
2. Üye (Kurum İçi):	DOÇ.DR. MEHMET SAYGILI	BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ	
3. Üye (Kurum Dışı):	DR.TURHAN KARAKAYA	DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ	



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 : YALÇIN KARATAŞ

İmza :

ÖZET

X, Y VE Z KUŞAKLARININ VARDİYA SİSTEMİNDE MOTİVASYON DİNAMİKLERİ: VERİ MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR İNCELEME

KARATAŞ, Yalçın

İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Okan Yaşar

Ocak 2025, 61 sayfa

Tüm işletmeciler çalışanlarının daha verimli olmaları için kendi organizasyonları içinde farklı kuşaklara ait çalışanların motivasyonlarını artırmak için değişik yöntemler aramaktadırlar. Literatürde yapılan araştırmalarda X kuşağının ağırlıklı olarak içsel motivasyona önem verdikleri buna karşılık Y ve Z kuşağının ise dışsal motivasyon ile daha fazla motive olduklarına dair bulgulara ulaşılmaktadır. Bu işletmelerden biri olan Veri Merkezi teknoloji şirketlerinde de farklı kuşaklar bir arada çalışmaktadırlar.

Bu çalışmada, X, Y ve Z kuşağında yer alan beyaz yakalı çalışanların vardiya çalışma sisteminde motivasyonlarını artıran ve azaltan unsurların kuşaklar arası anlaşılması, farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu bağlamda; çalışmanın örneklemini olarak İstanbul Başakşehir’de bulunan veri merkezi teknoloji işletmesinde 7/24 vardiya sisteminde çalışan tamamı beyaz yaka 5 kişi X kuşağı, 5 kişi Y kuşağı ve 5 kişi Z kuşağı çalışma grubu olarak seçilmiştir. Çalışma grubu ile nitel analiz kapsamında mülakat yapılmıştır. Görüşmeler not tutma yöntemiyle kayıt altına alınmış, içerik analizi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde iş yaşam dengesi, psikolojik etkenler, ekonomik etkenler, sağlık üzerindeki etkenler, çalışma koşulları ve pragmatik etkenler temalarına ulaşılmıştır. Çalışma bulguları ışığında araştırmacılar ve işletmeler için önerilerde bulunulmuştur

Anahtar Kelimeler: Veri Merkezi, Kuşaklar, Motivasyon, Vardiya, X, Y ve Z kuşağı

ABSTRACT

UNDERSTANDING MOTIVATION DYNAMICS IN THE SHIFT SYSTEM OF GENERATIONS X, Y AND Z: RESEARCH ON EMPLOYEES AT DATACENTER

KARATAŞ, Yalçın

Master's Program in executive MBA

Thesis Advisor: Associate Professor Okan YAŞAR

January 2025, 61 pages

All operators are looking for different method to increase the motivation of employees belonging to different generations within their organization in order for their employees to be more productive. In the studies conducted in the literature, it has been found that the X generation mainly attaches importance to intrinsic motivation while the Y and Z generation is more motivated by extrinsic motivation. Different generations work together in Data Center technology companies, which is one of these businesses. In this study, it is aimed to determine whether the factors that increase or decrease the motivation of the employees in the X, Y and Z generation in the shift working system differ between the generations.

In this context; As the sample of study 5 employee from generation X, 5 employee from generation Y and 5 employee from generation Z are, all of whom work in the 24/7 shift system in the data center technology company in İstanbul Başakşehir location were selected as the subjects, and focus working group were formed within the scope of qualitative analysis and one to one interviews were conducted. The results of the interviews were recorded by note-taking method, analyzed with content analysis. As a result of the analysis, the themes of work life balance, psychological factors, economic factors, health factors, working conditions and pragmatic factors were reached. In the light of the study findings, suggestions were made for researchers and businesses.

Keywords: Data center, Generation, Motivation, Shift System, X, Y and Z Generation

TEŞEKKÜR

Bu tez çalıőmasının planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam Doç. Dr. Okan Yaşar'a sonsuz teőekkürlerimi sunarım. Tezimi hazırlama sürecinde yanımda olan ve manevi desteklerini esirgemeyen sevgili aileme derin minnettarlığımı ifade etmek isterim. Bu yolculukta ihtiyaç duyduğum her an koşulsuz olarak yardım sağlayan dostlarıma ve meslektaşlarıma, değerli katkıları ve destekleri için teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
SEMBOLLER/KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
Bölüm 1: Giriş.....	1
1.1 Problem Durumu.....	1
1.2 Çalışmanın Amacı.....	2
1.3 Araştırmanın Soruları.....	2
1.4 Çalışmanın Önemi.....	3
1.5 Tanımlar.....	3
Bölüm 2: Literatür.....	4
2.1 Kuşak Kavramı.....	4
2.1.1 Literatürde Kuşak Kavramı.....	4
2.1.2 Literatürde Kuşakların Sınıflandırılması.....	4
2.1.2.1 Geleneksel kuşak (Sessiz Kuşak).....	5
2.1.2.2 Patlama kuşağı (Bebek Patlaması).....	5
2.1.2.3 X kuşağı.....	5
2.1.2.4 Y Kuşağı.....	6
2.1.2.5 Z Kuşağı.....	7
2.1.3 X, Y ve Z Kuşaklarının Karşılaştırılması.....	8
2.2 Motivasyon Kavramı.....	10
2.2.1 Literatürde Motivasyon Kavramının Tanımı.....	11
2.2.2 Motivasyonun Önemi.....	11

2.2.3 Motivasyonun Çeşitleri.....	12
2.2.3.1 Fizyolojik Motivasyon (Güdü)	12
2.2.3.2 Psikolojik Motivasyon (Güdü)	12
2.2.3.3 Sosyal Motivasyon (Güdü)	13
2.2.4 Motivasyon Kaynakları	13
2.2.4.1 İçsel Motivasyon.....	13
2.2.4.2 Dışsal Motivasyon	13
2.2.5 X, Y ve Z Kuşağının Motivasyon Beklentileri.....	14
2.3 Vardiya Kavramı	15
2.3.1 Vardiyalı Çalışma Sisteminin Tanımı	15
2.3.2 Vardiyalı Çalışma Sisteminin Çeşitleri	15
2.3.2.1 Sabit Vardiya Sistemi	16
2.3.2.2 Dönüşümlü Vardiya Sistemi.....	16
2.3.3 Vardiyalı Çalışmayı Gerektiren Nedenler	16
2.3.3.1 Ekonomik Nedenler	16
2.3.3.2 Sosyal Nedenler	16
2.3.3.3 Teknolojik Nedenler	17
2.3.4 Vardiyalı Çalışmanın Çalışan Üzerinde Etkileri	17
2.4 Ulusal Alanda Yapılan Çalışmalar	17
2.5 Uluslararası Alanda Yapılan Çalışmalar	18
Bölüm 3: Yöntem.....	21
3.1 Araştırmanın Deseni	21
3.2 Çalışma Grubu	22
3.3 Veri Toplama	23
3.4 Veri Analizi	24
3.5 Veri Geçerlik ve Güvenirlik.....	25
3.5.1 İnanılrlık	25

3.5.2 Transfer Edilebilirlik	26
3.5.3 Güvenilirlik.....	26
3.5.4 Doğrulanabilirlik.....	26
Bölüm 4: Bulgular.....	27
Bölüm 5: Tartışma Ve Sonuç.....	58
5.1 Sonuç	58
5.2 Tartışma	59
5.3 Öneriler	60
KAYNAKÇA.....	62



TABLolar LİSTESİ

TABLolar

Tablo 1 X, Y ve Z Kuşakları Genel Özellikleri Karşılaştırması	8
Tablo 2 Nitel Araştırma Sorularının Araştırma Konularıyla İlişkisi	21
Tablo 3 Nitel Boyut İçin Çalışma Grubunun Profili	22
Tablo 4 X Kuşağının Vardiyalı Sistem Hakkında Genel Düşüncelerine İlişkin Görüşleri.....	27
Tablo 5 Y Kuşağının Vardiyalı Sistem Hakkında Genel Düşüncelerine İlişkin Görüşleri.....	28
Tablo 6 Z Kuşağının Vardiyalı Sistem Hakkında Genel Düşüncelerine İlişkin Görüşleri.....	28
Tablo 7 X Kuşağının Vardiyalı Sistemde Çalışmanın Zorluklarına İlişkin Görüşleri31	
Tablo 8 Y Kuşağının Vardiyalı Sistemde Çalışmanın Zorluklarına İlişkin Görüşleri32	
Tablo 9 Z Kuşağının Vardiyalı Sistemde Çalışmanın Zorluklarına İlişkin Görüşleri 32	
Tablo 10 X Kuşağının Neden Vardiyalı Sistemde Çalıştığına İlişkin Görüşleri	35
Tablo 11 Y Kuşağının Neden Vardiyalı Sistemde Çalıştığına İlişkin Görüşleri	36
Tablo 12 Z Kuşağının Neden Vardiyalı Sistemde Çalıştığına İlişkin Görüşleri.....	36
Tablo 13 X Kuşağının Normal Mesai Saatlerinde Çalışmaya İlişkin Görüşleri.....	38
Tablo 14 Y Kuşağının Normal Mesai Saatlerinde Çalışmaya İlişkin Görüşleri.....	39
Tablo 15 Z Kuşağının Normal Mesai Saatlerinde Çalışmaya İlişkin Görüşleri	39
Tablo 16 X Kuşağının Motivasyonunu Azaltan Etkenlere İlişkin Görüşleri.....	42
Tablo 17 Y Kuşağının Motivasyonunu Azaltan Etkenlere İlişkin Görüşleri.....	42
Tablo 18 Z Kuşağının Motivasyonunu Azaltan Etkenlere İlişkin Görüşleri	43
Tablo 19 X Kuşağının Çalışma Ortamının İyileştirilmesine İlişkin Görüşleri	46
Tablo 20 Y Kuşağının Çalışma Ortamının İyileştirilmesine İlişkin Görüşleri	46
Tablo 21 Z Kuşağının Çalışma Ortamının İyileştirilmesine İlişkin Görüşleri.....	47
Tablo 22 X Kuşağının Y ve Z Kuşağı İle Çalışmayı Tanımlamasına İlişkin Görüşleri	50
Tablo 23 Y Kuşağının X ve Z Kuşağı İle Çalışmayı Tanımlamasına İlişkin Görüşleri	50
Tablo 24 Z Kuşağının X ve Y Kuşağı İle Çalışmayı Tanımlamasına İlişkin Görüşleri	51
Tablo 25 X Kuşağının Y ve Z Kuşağı İle Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Görüşleri54	
Tablo 26 Y Kuşağının X ve Z Kuşağı İle Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Görüşleri54	
Tablo 27 Z Kuşağının X ve Y Kuşağı İle Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Görüşleri55	

KISALTMALAR LİSTESİ

f	Cevapların aynı şekilde tekrarlanma sıklığı
7/24	Haftanın yedi günü 24 saat destek verilmesi



Bölüm 1

Giriş

İşletmeler, başarılarının arkasındaki en önemli kaynağın çalışanlar olduğu bilincine vararak insana birçok yatırım yapmak eğilimine girmektedirler. Yapılan bu yatırımlar sadece çalışanların kişisel eğitimleri ve gelişimleri ile sınırlı kalmamaktadır. Çalışanların performansları işletmelerin direk başarıları ile doğru orantılı olduğundan dolayı kişisel eğitim ve gelişimlerin yanı sıra motivasyonun da çok önemli bir rol aldığı işletmeler tarafından fark edilmiştir. Tüm işletmeciler çalışanlarının daha verimli olmaları için kendi organizasyonları içinde farklı kuşaklara ait çalışanların motivasyonlarını artırmak için değişik yöntemler aramaktadırlar.

1.1 Problem Durumu

Birçok işletmede farklı kuşaklar bir arada çalışmaktadır. Her bir kuşağa ait bireylerin motivasyon beklentileri farklı olduğundan dolayı özellikle yönetici ve çalışanlar arasında olduğu gibi, işletmeler kendi organizasyonları içinde de genel motivasyonu sağlamak zorlanmaktadır. Literatürde yapılan araştırmalarda X kuşağının ağırlıklı olarak içsel motivasyona önem verdikleri buna karşılık Y ve Z kuşağının ise dışsal motivasyon ile daha fazla motive olduklarına dair bulgulara ulaşılmaktadır. Bu işletmelerden biri olan Veri Merkezi hizmeti veren teknoloji şirketlerinde de farklı kuşaklar bir arada vardiya esasına dayalı çalışmaktadırlar.

Bu amaç doğrultusunda literatürde birçok tarama yapılarak kuşak, motivasyon ve vardiya kavramı ile ilgili genel bulgulara yer verilmiştir. Bu bağlamda çalışma aşağıdaki bölümlerden meydana gelmektedir.

Birinci bölümde, “kuşak” konusu detaylı bir şekilde incelendi. Öncelikle literatürde yer alan kuşak kavramı ele alınacak olup ardından kuşakların geleneksel kuşak, patlama kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı sınıfları incelenerek; bahsi geçen kuşaklardan X, Y ve Z kuşağına ait ortak ve farklı davranış biçimleri karşılaştırıldı.

İkinci bölümde “motivasyon” konusuna yer verilecektir. Bu bölümde motivasyon kavramı, motivasyonun önemi, motivasyonun çeşitleri, motivasyon kaynakları ile X, Y ve Z kuşaklarının motivasyon beklentileri detaylı olarak açıklanacaktır.

Üçüncü bölümde literatürde geçen vardiya kavramının tanımı, vardiya çalışma sisteminin çeşitleri, vardiyalı çalışma nedenleri ve bunun çalışanlar üzerinde etkileri açıklanacaktır.

Son iki bölümde de kuşaklar ile motivasyon ilişkileri hakkında yurtiçi ve yurtdışında yapılan çalışmalara hakkında bazı örneklere yer verilecektir.

1.2 Çalışmanın Amacı

Ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, niteliklerde, beklentilerde ve kuşak anlayışında değişime neden olmuştur. Bu araştırmanın amacı teknoloji kategorisinde olan veri merkezi firmalarında çalışan beyaz yakalı X, Y ve Z kuşaklarının vardiyalı çalışma sistemine bakış açıları, motivasyon olguları ve aynı organizasyonda birlikte çalışma etkileşimlerini anlamaktır. Beyaz yakalı X, Y ve Z kuşaklarının veri merkezi hizmeti veren teknoloji firmalarında vardiyalı sistemde motivasyon olgularının karşılaştırılması ve birlikte çalışma etkileşimleri araştırılarak bu konuda yapılacak araştırmalara katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

1.3 Araştırmanın Soruları

- i. Vardiya çalışma sistemi hakkında ne düşünüyorsunuz?
- ii. Vardiya çalışma sisteminin zorlukları nelerdir?
- iii. Neden vardiyalı sistemde çalışmayı tercih ettiniz?
- iv. Normal 8.00-17.00 mesai saatleri arasında çalışmayı tercih eder misiniz?
- v. Motivasyonunuzu artıran ya da azaltan unsurlar nelerdir?
- vi. Çalışma ortamınızı iyileştirmek için işverenden beklentileriniz nelerdir?
- vii. Yaşça sizden büyük ya da küçük olan takım arkadaşlarınızla birlikte çalışmayı nasıl tanımlarsınız?

viii. Farklı yaş gruplarındaki çalışanlarla yaşanan sorunlar nelerdir?

1.4 Çalışmanın Önemi

Dünya genelinde küreselleşme hareketleri, teknolojik ilerlemenin giderek yoğunlaşması ve sınırların ortadan kalkmasıyla özellikle 2020 Mart ayından itibaren Covid-19 salgını tüm ülkeleri sağlık açısından olumsuz etkilediğinden dolayı şirketler uzaktan çalışma sistemine planladıkları zamandan önce geçmek zorunda kalmışlardır. Hologram, sanallaşma ve gerçekleştirilmiş sanallaştırma teknolojileri sayesinde uzaktan çalışma sistemine geçilmesiyle dijitalleşmenin önemi bir kez daha anlaşılmiş olup, şirketler ağırlıklı olarak video konferans yoluyla toplantılarına ve mevcutta olan işlerine uzaktan devam etmek zorunda kalmıştır. Bulut ve özel bulut teknoloji altyapılarına geçiş trendiyle firmalar mevcutta bulunan dijital altyapı teknolojilerini 7/24 sürekli hizmet veren veri merkezi firmalarında konumlandırarak maliyetlerini azaltmak, dijital teknik sorunlara hızlı müdahale servisini almak hem de olası siber saldırılara karşı güvende kalmak istemektedirler.

Yurtiçi araştırmalar incelendiği zaman sıklıkla kuşaklar ve motivasyon arasındaki genel iş ilişkileri incelenmiş fakat günümüzde önemi dijitalleşme ile bir kez daha fark edilen veri merkezlerinde vardiya sisteminde 7/24 devam esasına dayalı çalışan beyaz yakalı X, Y ve Z kuşaklarına ait motivasyon ve birlikte çalışma etkileşimlerine ait herhangi bir araştırma bulunamamıştır. Bu araştırma ileride yapılacak benzer çalışmalara fikir vermesi ve bu alanda yapılan ilk çalışma olması açısından önemlidir.

1.5 Tanımlar

- i. Beyaz Yakalı Çalışanlar: Çalıştığı kurumlarda masa başında beyin gücünü kullanarak çalışanlardır. Herhangi bir yöneticilik vasıfları yoktur.
- ii. Veri Merkezi: Bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründe birçok ürünün hizmet kapsamında verildiği merkezlerdir.
- iii. Covid 19: Çin'den tüm dünyaya yayılan koronavirüs hastalığının ismidir.

Bölüm 2

Literatür

2.1 Kuşak Kavramı

2.1.1 Literatürde kuşak kavramı. Literatürde kuşak kavramının anlamını genişletmek ve daha iyi bir hale getirmek için çalışmalar aralıksız devam etmiştir. Bu tanımlamalardan birkaç tanesine aşağıda yer verilerek kuşak kavramı incelenmiştir.

Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğü, kuşak kavramını, aşağı yukarı benzer yıllarda doğmuş olup aynı çağın koşullarını sahip olan, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu olarak tanımlamaktadır.

Tarih felsefesi ve kültür tarihinde ise “kuşak” kavramı yeni bir anlayışta ve yeni bir yaşama duygusunda, yeni biçimlerde birleşen, eskiden belirgin çizgilerle ayrılan bireyler topluluğu olarak ifade edilmektedir.

Bennet ve Rademacher ise her kuşağın kendi yaşadığı çağa özel karakteristik özellikleri taşıdıklarını buna bağlı olarak kendilerine ait değer yargıları, bakış açılarını oluşturduklarını belirtmiştir. Her yeni bir kuşak kendine ait özelliklerle birlikte gelmektedir (Tüfekçi 2019, s. 6).

Kuşak için bir diğer tanım ise benzer senelerdeki doğum yılları sebebiyle benzer sosyal ve politik olayları yaşayan, kendi değer ve yargı sistemleri geliştiren ve birbirlerine benzer kişilik özellikleri gösteren insanlar topluluğudur (Tüfekçi 2019, s. 6).

2.1.2 Literatürde kuşakların sınıflandırılması. Literatürlerde yer alan çalışmalara bakıldığında kuşakların sınıflandırılmasında görüş ayrılıkları olduğunu görmekteyiz. Kuşak sınıflandırma çalışmalarında ise farklı sınıflandırmaların tercih edildiğini görmekteyiz. Bunun en büyük nedeninin ise kuşaklara atfedilen özelliklerin tam olarak hangi noktada başladığı ve bittiğini gösteren kesin bir bilgi bulunmamaktadır. Belli bir tarih aralığında doğan bazı kişilerin bir sonraki kuşak özellikleri gösteriyor olabilmesi ise bu tezi doğrulamaktadır.

Literatürde geçen farklı kuşak sınıflandırmalarını incelediğimizde ve bunu Türkiye’deki meydana gelen sosyal, ekonomik, siyasi, teknolojik ve diğer gelişimlerle

birlikte dikkate aldığımızda, Türkiye’de kuşak sınıflandırmasının aşağıdaki gibi olabileceği düşünülmektedir (Kayacan 2016, s. 81).

- Geleneksel Kuşak: 1923-1945
- Patlama Kuşağı: 1946-1959
- X Kuşağı: 1960-1980
- Y Kuşağı: 1980-2000
- Z Kuşağı: 2000 sonrası

2.1.2.1 Geleneksel kuşak (Sessiz kuşak). 1.Dünya savaşı sonrasında ve 2.Dünya savaşı süresince doğmuş insanların oluşturduğu topluluktur. Bu dönemde 2.ci Dünya savaşını ve ortaya çıkan ekonomik buhranı yaşayan kuşaktır (Çökerdenoğlu 2019, s. 12).

2.1.2.2 Patlama kuşağı (Bebek patlaması). 2.Dünya savaşı sonrası sayısı 1 Milyara ulaşan bebek doğumu gerçekleştiği için bu döneme patlama ya da bebek patlaması kuşağı adı verilmiştir (Tüfekçi 2019, s. 11).

2.1.2.3 X kuşağı. 1960-1980 tarih aralığında doğanların temsil ettiği bu kuşak “Geçiş Kuşağı”, “Kayıp Kuşak”, “Gölge Kuşak” ve “Baby Bust” gibi farklı isimlerle de anılmaktadır. X kuşağı, Bebek patlaması ve Y kuşağı gibi etkileyici iki kuşak arasında kalmasından dolayı genellikle “Geçiş Kuşağı” olarak adlandırılmıştır (Aka 2017, s. 36).

Patlama kuşağının sürdüğü refah dolu hayatın bedelini X kuşağı ödemek zorunda kalmış ve hayat ile sürekli mücadele etmek zorunda kalmışlardır. Gelecek kaygısı yaşayan X kuşağı daha çok çalışarak iyi bir kariyer ve para kazanmayı hedeflemiştir (Baran 2018, s. 8).

X kuşağı erken yaşta ekonomik zorluklarla mücadeleye başladığından dolayı diğer kuşaklara nispeten daha erken yaşta olgunlaşmış ve aile sorumluluklarını erken yaşta almışlardır. Bu kuşak kendilerine olan yüksek özgüvenden dolayı kendi sorunlarını kendileri çözmek istemektedirler (Baran 2018, s. 8).

X kuşağının diğer bir önemli özelliği de iş-yaşam-aile dengesine önem vermesi ve bunların hepsini birbirini olumsuz etkilemeden yürütmeye çalışmasıdır. Bu kuşak boş zamanlarını aile ile birlikte geçirmeyi tercih etmektedir (Çökerdenoğlu 2019, s. 15).

İş hayatında daha az hiyerarşik yapıyı tercih ederlerken, daha aktif olmayı ve fazla kariyer yapmaya odaklanmaktadırlar. İş yaşamında güvenlik ve maaş konularına öncelik vermektedirler (Çelen 2019, s. 22).

2.1.2.4 Y kuşağı. 1980-2000 tarih aralığında doğanların temsil ettiği bu kuşak “Milenyum Kuşağı”, “Neden Kuşağı”, “İnternet Kuşağı” ve “Dijital” gibi birçok farklı isimlerle de anılmaktadır. Ancak, küresel boyutta Y kuşağının daha yaygın kullanıldığı belirtilmektedir (Kayacan 2016, s. 87).

Y kuşağı çalışanlarının birçoğu daha iyi bir eğitim seviyesine sahip olmakla beraber kendilerinden büyük çalışanlara göre daha işbirlikçi ve daha iyimser oldukları görülmektedir. (Çökerdenoğlu 2019, s. 16).

Y kuşağı diğer kuşaklara göre iş yerlerinde daha aceleci ve bencil davranışlar gösterebilmektedirler. İnovasyona önem verdiklerinden dolayı genelde yenilikçi firmaları daha yakinen takip etmektedirler. Bu bireyler esnek çalışma saatleri, sosyal aktiviteler ve herkesin fikirlerini açıkça söyleyebildikleri iş yerlerini kazançlarına göre daha çok tercih etmektedirler. Eleştiriye pek açık olmayan bu kuşak bireylerinin X kuşağına göre sık sık iş değiştirdiğine rastlamaktayız (Tüfekçi 2019, s. 11).

Y kuşağının bağımsız ve özgür bir iş ortamı talep etmesi, “bana sadece yapacağım işi söyleyin gerisine karışmayın” mantığına sahip olduğu belirtilmektedir. Deneyerek öğrenmenin en iyi öğrenim metodu olduğu düşünülen Y kuşağı için uygulamalı eğitimler daha da önem arz etmektedir. Tam teknoloji ve internet çağının ortasında bulunan bu kuşak kendinden daha büyüklere “tersine akıl hocası” yaptıkları da görülmektedir (Kırpık 2018, s. 18).

Y kuşağı iş hayatındaki özellikleri bazı araştırmacılar tarafından şu şekilde açıklanabilir; (Aka 2017, s. 51-52).

- Y kuşağı teknolojik becerileri daha kolaylıkla kullanmakta,
- Günümüzde bilişim ve finans alanlarına tercih etmekte,
- İş hayatında hızlı yükselme istekleri,
- Kendi fikirlerine önem vermek ve fikirlerinin sorulmasını istemek,
- Özgürlüklerine düşkün olduklarından dolayı daha rahat iş ortamlarını tercih etmek,
- Aynı anda birçok işi yapabilme yetenekleri,

- İnterneti en önemli iletişim aracı olarak görmek,
- İşverenden daha çok beklenti ve ömür boyu eğitim inancı

2.1.2.5 Z kuşağı. 2000 ve sonrası doğan bu kuşak “Z” kuşağı olarak bilinmektedir. Teknolojinin ortasında doğmalarından dolayı “internet kuşağı”, “gelecek kuşak, “her daim çevrimiçi” gibi isimlerle de anılmışlardır (Aka 2017, s. 53). Bilişimin içinde doğduklarından “kristal kuşak” da denilen bu nesil henüz üniversiteden yeni mezun olmuş ve/veya iş hayatının başlangıcında olan kuşaktır.

Z kuşağı bireylerin bilgiye ve zamanın hızına adaptasyonları kolay olmakla beraber kitap okuma alışkanlıkları azalmakta, internet oyunlarına olan düşkünlük hızlı bir şekilde artmaktadır (Yılmaz 2019, s.123).

Z kuşağı kuşaklar içerisinde en iyi eğitim alanı, en ileri teknoloji içinde büyüyen, küresel olarak bağlantılı, en yüksek maddi donanıma sahip kuşaktır. 2000 yılından sonra internet kullanımının artması, küreselleşmenin içselleşmesi, sosyal medyanın yaşam standardı haline gelmesi, dönemin benzer sosyolojik bulguları, bir grubun ortak yaşantısı olup Z kuşağını ortaya çıkarmıştır (Mc Crindle and Wolfinger, 2014, s. 15-18).

X’ler, Y’lere göre teknolojinin içinde doğmuştur. Z’ler ise çok üst bir teknolojinin içinde doğmuştur. Değişimin içinde olduklarından dinamik bir yapıya sahiptir. Sosyal medya ise Z kuşağının bu dinamikliğinin aracı olmuştur. Z kuşağı tamamen dijital bir dünyanın ürünü olduğu için sosyal etkileşimi ve alışkanlıkları da dijital olmuştur (Levickaite, s.173-174). Teknoloji hızının verdiği etki ile de hayatlarında sabırsız davranışlar göstermektedirler.

Z Kuşağının iş yaşamından beklentisi, Brian Robertson’ın 2007 yılında geliştirdiği “Holakrasi” yönetiminde. Holakrasi geçmişten günümüze süregelen şirketlerdeki hiyerarşi kavramını ezmektedir. Tüm yetkiler yatay organizasyona bırakılmaktadır. Her çalışan kendi görevini bilinçli şekilde bilmektedir. Yaratıcılık artmakta, herkes sesini duyurabilmektedir. Bu kavram birçok ülkede yayılmaya başlamıştır. Z Kuşağının iş yaşamının bu kavram çatısı altında kurulması mümkün görünmektedir (Acıoğlu, s.53).

2.1.3 X, Y ve Z kuşaklarının karşılaştırılması

İnsanların doğdukları zaman diliminde yaşadıkları sosyal, kültürel, ekonomik olaylar bireylerin kişilikleri, ön yargıları, beklentileri, hayata bakış açıları ve olası kaygıları üzerinde ciddi öneme sahip olmaktadır. Bu nedenle kuşakların temel özellikleri ve iş yaşamına dair özelliklerinin arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Tablo 1

X, Y ve Z Kuşakları Genel Özellikleri Karşılaştırması

Kuşaklar	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Doğum Yılları	1960-1980	1980-2000	2000+
Aile Yapısı	<ul style="list-style-type: none">Ebeveynler ayrılmış veya ikisi de çalışıyorÇocuk 3. Kişi tarafından büyütülüyor veya yalnız büyüyor	<ul style="list-style-type: none">Helikopter ebeveynlerÇocukların hayatına fazla müdahale ve korumaTeknolojik yalnızlaşma	<ul style="list-style-type: none">Aileden çok çevrim içi arkadaşlarSaat farkı arkadaşlıklarıÇevrimiçi gruplar/kültür
Teknoloji	<ul style="list-style-type: none">VideoWalkmanPCFax	<ul style="list-style-type: none">DVDİnternet-E-mailPlay Station-Xbox-Ipod	<ul style="list-style-type: none">TabletSosyal medyaAndroidIOSPS4-Wiİ
İletişim Tercihleri	<ul style="list-style-type: none">Yüz yüzeKonuşarak	<ul style="list-style-type: none">Bilgisayar iletişimi	<ul style="list-style-type: none">ÇevrimiçiYazışma
Ayırıcı Özellikler	<ul style="list-style-type: none">Yalnız büyüyenOlumsuz ekonomik ve sosyal koşullarMTV kültürüGeleceğe güvensizlik	<ul style="list-style-type: none">Düzelmekte olan ekonomik koşullarSürekli teknolojik bağlantıEbeveyn kalkanı	<ul style="list-style-type: none">İnternet kuşağıTeknoloji bağımlısıDünyanın her tarafındaki Z'lerle bağlantılıEv dışında vakit geçirmek istemeyen
Satınalma Motivasyonları	<ul style="list-style-type: none">Marjalar arası tercihUzmanlıklar	<ul style="list-style-type: none">Arkadaş referansıMarka sadakati yok	<ul style="list-style-type: none">Marka takıntısıTrendler

Tablo 1 (devam)

Liderlik Beklentileri	<ul style="list-style-type: none"> • Yönlendirici • Otoriter 	<ul style="list-style-type: none"> • Güçlendirici • İşbirlikçi • Destekleyici 	<ul style="list-style-type: none"> • İlham verici • Vizyoner
Pazarlama Yöntemi	<ul style="list-style-type: none"> • Doğrudan pazarlama • Sıcak satış 	<ul style="list-style-type: none"> • Viral • Elektronik pazarlama • Referanslar 	<ul style="list-style-type: none"> • Etkileşimli kampanyalar • Online kampanyalar • Katılımcı kampanyalar
Eğitim Yöntemleri	<ul style="list-style-type: none"> • Spontane • Etkileşimli • Masa-sıra 	<ul style="list-style-type: none"> • Çoklu duyuşal • Kafe stili • Görsel • 	<ul style="list-style-type: none"> • Kisnestetik • Salon stilli • Çoklu uyarıcı
İş ve Sosyal Özellikler	<ul style="list-style-type: none"> • Sadakat duyguları değişken • Kuruma değil kariyerine sadık 	<ul style="list-style-type: none"> • Sadakat duyguları az 	<ul style="list-style-type: none"> • İşbirlikçi
	<ul style="list-style-type: none"> • Otoriteye saygılı 	<ul style="list-style-type: none"> • Otoriteyi zor kabullenen, • Hiyerarşik düzenden hoşlanmayan 	<ul style="list-style-type: none"> • Yaratıcı
	<ul style="list-style-type: none"> • Topluma duyarlı 	<ul style="list-style-type: none"> • Bağımsızlığına düşkün 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknolojiye doğan (internetin olmadığı bir dönemi hiç yaşamamış)
	<ul style="list-style-type: none"> • İş motivasyonu yüksek 	<ul style="list-style-type: none"> • Sık iş değiştiren 	<ul style="list-style-type: none"> • Çoklu dikkat ve karar alma becerisine sahip
	<ul style="list-style-type: none"> • Bağımsız 	<ul style="list-style-type: none"> • Eğlence seven 	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışırken eğlenmek ve sürekli öğrenmek isteyen
	<ul style="list-style-type: none"> • Kendine güvenen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anlamli bir iş isteyen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hem dikey hem yatay kariyer ilerlemesi olanağı arayan
	<ul style="list-style-type: none"> • Yönlendirilmekten hoşlanmayan 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedenleri bilmek isteyen 	<ul style="list-style-type: none"> • Monoton işler yapmaktan hoşlanmayan

Tablo 1 (devam)

İş ve Sosyal Özellikler	<ul style="list-style-type: none">• Risk alma eğilimi düşük	<ul style="list-style-type: none">• Demokratik çalışma ortamı isteyen	<ul style="list-style-type: none">• Bireysel çalışmayı tercih eden
	<ul style="list-style-type: none">• Birden çok görevi aynı anda yapabilen	<ul style="list-style-type: none">• Kariyer dalgalanma sistemi isteyen	<ul style="list-style-type: none">• Sınırsız kariyer anlayışı ve zayıf örgütsel bağlılığa sahip olan
	<ul style="list-style-type: none">• Proje yapmayı seven	<ul style="list-style-type: none">• Sürekli geri bildirim ve övgüye ihtiyaç duyan	<ul style="list-style-type: none">• Esnek çalışma koşulları talep eden
	<ul style="list-style-type: none">• Performansı çıktıya göre değerlendiren	<ul style="list-style-type: none">• İşten başka şeylere de zamanı olsun isteyen	<ul style="list-style-type: none">• Bilgiyi çok hızlı işleyebilen
	<ul style="list-style-type: none">• Eşit sorumluluğa sahip iş ortamını tercih eden	<ul style="list-style-type: none">• Destekleyici liderlik tarzı talep eden	<ul style="list-style-type: none">• Kendi kendini yönlendirebilen

Tablo 1’de X, Y ve Z kuşaklarının genel özelliklerine değinilmiştir. Bu literatürde iş ve sosyal özelliklere değinildiğinden diğer özellikler ve farklılıkları ele alınmayacaktır.

2.2 Motivasyon Kavramı

Bu bölümde motivasyon kavramının tanımı, motivasyon çeşitleri, motivasyon kaynakları, motivasyonun önemi ve kuşakların motivasyon beklentilerini ayrı ayrı başlıklarda ele alınarak incelenecektir.

2.2.1 Literatürde motivasyon kavramının tanımı. Bilindiği üzere insanların davranışlarını ve performanslarını etkileyen en önemli konuların başında motivasyon gelmektedir. Motivasyon kavramı ile ilgili literatürde birçok farklı tanımlamalar kullanılmaktadır. Bu tanımlamalardan bazılarına örnek vermek gerekirse, Robbins ve Judge, “bir amaca ulaşmak için harcanan gayrete bağlı kararlılık ve istikamet” olarak tanımlamıştır. Daf’a göre de “belli bir davranışı sürdürmek adına kişinin heyecan ve ısrar duymasına neden olan içsel ve dışsal güçlerin etkisidir”. Wright ve Noe’ye göre “insanların normalde yapmaları gereken işler için harekete geçirme, yönlendirme, yaptırma özellikleri olan güçler birliğidir” (Kayacan 2016, s. 100). Bir başka tanımda ise motivasyon “bir ya da daha fazla kişinin belli bir amaç için hedefe doğru harekete geçirmek adına yapılan çabaların toplamıdır” (Tuna 2017, s. 18).

Başka bir tanımda ise motivasyon hem işletmenin hem de çalışanların gerekli ihtiyaçlarını sağlayan iş ortamı kurmak, çalışanları harekete geçirmek ve özendirmek süreci olarak tanımlanmaktadır (Baran 2018, s. 13).

Motivasyon ile ilgili birçok diğer kavramı da incelediğimizde bazı konuların üzerinde özellikle durulduğu görülmektedir. Bu tanımlar ele alındığında motivasyon kavramı üç temel unsur etrafında konumlanmaktadır (Kayacan 2016, s. 100).

- Net bir hedef tanımı (ya da ihtiyaç tanımı)
- Hedefe ulaşmak için gerekli olan istek ve kararlılık (etkileme)
- Hedefin gerçekleşmesi için çaba harcanması (harekete geçirme)

Bu üç unsurları dikkate aldığımızda motivasyon kavramı için “net belirlenen bir hedefe ulaşmak için istek ve kararlılıkla çaba harcanması” olarak tanımlamak mümkündür (Kayacan 2016, s. 101).

2.2.2 Motivasyonun önemi. Dünya’da teknolojinin hızla gelişmesi rekabet ortamının daha da zorlu hale gelmesine neden oldu, bu nedenle işletmeler mevcut işlerin devamlılığının sağlanması ve daha rekabetçi olabilmek adına en önemli kaynakları olan çalışanlarına odaklanmak zorunda kaldılar. Zaman içinde de çalışanların beklentileri ve istekleri değişimlere uğradı. Bu yüzden çalışanlar ve motivasyon ilişkileri hakkında birçok araştırmalar yapılmıştır (Narman 2019, s. 3).

Sıradan insanlarla bir başarı elde edilmesi oldukça zor görünmektedir fakat buna bağlı olarak çok yetkin ve işinde uzman olan kişilerinde başarısız olması her zaman muhtemel bir durumdur. Şirketlerinde çalışanları yeteri kadar motive eden ve

doğru yönlendiren yöneticiler ise her zaman başarıya daha yakın olduğu söylenebilir (Tuna 2017, s. 25).

Bir şirkette çalışanlardan yüksek performans elde edilmesi ve buna bağlı olarak şirkette başarılı olması için sadece çalışanların iyi eğitim alması, gerekli yetkinlik ve beceriye sahip olması yeterli olmamaktadır. İyi motive olmayan çalışanların bulunduğu şirkette yüksek performans beklemek zor olacaktır (Tuna 2017, s. 25).

Bu nedenle motivasyon çalışanların eğitimleri ve yetkinlikleri yanında ayrılmaz bir bütün olarak bulunduğu sürece yüksek performans beklenmesi söz konusu olacaktır.

2.2.3 Motivasyonun Çeşitleri

2.2.3.1 Fizyolojik motivasyon (Güdü). Birincil güdü adı da verilen bu motivasyon insanların beslenme, barınma, giyinme gibi temel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan güdülerdir. Tüm insanlarda var olan bu güdüler yarı bilinçli yarı bilinçsiz olmakla birlikte kişiden kişiye kuvvet etkisi de farklı olabilmektedir (Tuna 2017, s. 22).

2.2.3.2 Psikolojik motivasyon (Güdü). İnsanlara herhangi bir ekonomik fayda sağlamadan psikolojik tatmin metoduyla motivasyonu artırmaya yönelik bir motivasyon çeşididir (Tüfekçi 2019, s. 26).

İnsan davranışlarında çok büyük bir öneme sahip olan bu güdü biyolojik temeli olmamakla birlikte öğrenme yoluyla da kazanılmamaktadır. Daha iyi anlaşılması adına yetkinlik, hareket etme, sevgi duygusu, merak duygusu örnek olarak verilebilmektedir (Tuna 2017, s. 23). Benzer olaylar karşısında bazı kişiler daha anlayışlı olurken bazıları sinirlenebilmektedirler. Farklı zamanlarda bu tutumlarında da değişiklikler olabilmektedir. Kısaca kişilerin o an içinde buldukları psikolojik durum kişilerin davranışlarını etkilemektedirler. Bu güdülere örnek olarak beceriler, korkular ve davranışlar verilebilmektedir (Narman 2019, s. 16).

2.2.3.3 Sosyal motivasyon (Güdü). Sosyal güdüler öğrenme yoluyla elde edilen güdülerdir. İnsanlar toplum hayatı içinde varlıklarını devam ettirdiklerinden olduklarından dolayı toplumun ortaya çıkardığı kanunlar, adetler, gelenekler gibi düzenleyicilere uymak durumunda kalmaktadır. Bu düzenler insan hayatında davranış ve öğrenme alışkanlıklarını kazandırmaktadır. Kişi toplumun beğendiği ve takdir ettiği davranışlara sahip olmak için kendi davranışlarını öğrenme yoluyla sahip olmaya çalışmaktadır. Bu güdülere örnek olarak ait olma, başarılı olma, güç sayılabilmektedir (Tuna 2017, s. 23).

2.2.4 Motivasyon kaynakları. En çok bilinen kuramlardan olan Fredrick Herzberg'in "Çift Faktör Kuramı"na göre motivasyon iki kategoriden oluşmaktadır. Bu faktörleri içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak karşımıza çıkmaktadır (Çökerdenoğlu 2019, s. 21).

2.2.4.1 İçsel motivasyon. İçsel motivasyon direk işin kendisiyle ilgilenir. Burada kişinin yaptığı işten keyif alıp almadığına bakılmaktadır (Baran 2018, s. 14).

Bu motivasyon aracı, kişinin direk işi ile olan ilişkisini ve işin içeriğini ele almaktadır. Herhangi dışsal bir etki olmadan kişinin işin kendisinden dolayı motive olmasını açıklamaktadır. Örnek vermek gerekirse statü ve değer, başarıma duygusu, yetki ve sorumluluk sahibi olması, kararlarda etkin olması, takdir edilme ve fark edilme duygusu gibi unsurlarla açıklanmaktadır (Narman 2019, s. 17-18).

2.2.4.2 Dışsal motivasyon. Dışsal motivasyon harici olarak kişi üzerinde etkili olan maaş, prim, yan haklar, iş garantisi gibi unsurlardan oluşmaktadır. Burada motivasyon kişinin kendisiyle ilgili olmak yerine dışarıdan etkileyen faktörlerle direk ilgilidir (Baran 2018, s. 14).

Dış motivasyon kişinin dışarıdan aldığı etkileri içermektedir. Dışsal etkileri ücret, terfi, iş güvenliği, iş güvencesi gibi unsurlarla açıklamak mümkündür (Tüfekçi 2019, s. 32).

2.2.5 X, Y ve Z kuşağının motivasyon beklentileri. Farklı iş değerlerine sahip kuşaklar için farklı motivasyon araçlarının kullanılması gerektiği belirtilmektedir. X kuşağı için yeni eğitimler, yalnız çalışabileceği ortam, aldığı ücret haricinde verilecek şirket aracı ve telefon gibi yan haklar motivasyonu artırabilmektedir. Y kuşağı için ise kariyer imkânı sunulması, şirket aktiviteleri, koçluk hizmetleri, eğlenceli ve özgür çalışma ortamı, organizasyonda adalet algısı gibi araçlar motivasyonu artırabilmektedir. Bununla birlikte Y kuşağı kendilerinden büyük olan kuşaklarla iletişimde olduklarında da motivasyonlarının yükseldiği bilinmektedir (Çökerdenoğlu 2019, s. 41). Z kuşağı ise iş hayatının daha başında olduğundan fazla araştırma yapılmadığına rastlanıldı. Bunun yanında tahminler, işin merkezinde olma, iş ortamında tanınma ve kompakt ekipler ile çalışmanın Z kuşağının motivasyonunu artıracağı yönündedir. Bu kuşak kişisel gelişime ve öğrenmeye değer verir ve zorlayıcı hedefler peşinden koşar. Yine Z kuşağı çalışmaları ile tatmin olarak motive olmaktadır. Ücretlendirme, çalışma koşulları ve özerklik beklentileri motivasyonları yukarı çekmektedir. Kıdem ve unvanın yerine dinamik, değer odaklı firmaları tercih ederler. Z kuşağı sosyal medyadaki çeşitlilik kültürü şirketlerde de bir motivasyon aracı olarak kullanacaklardır. Z kuşağının hızlı yaşam biçimi hızlı bir kariyer sunmayan firmaları reddetmelerine neden olacaktır. (Pauli vd, 2021).

X ve Y kuşaklarını Çift Faktör kuramına göre içsel ve dışsal motivasyon açısından değerlendiren birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda X kuşağının Y kuşağına göre içsel motivasyon araçlarıyla daha çok motive oldukları belirtilmiştir. Y kuşağı ise kendinden büyük olan diğer kuşaklara nispeten ağırlıklı dışsal motivasyon araçlarıyla motive olduklarını ortaya konmuştur. Bazı araştırmalarda da Y kuşağı hem içsel hem de dışsal motivasyon araçlarıyla motive oldukları da söylenmektedir (Çökerdenoğlu 2019, s. 42).

X kuşağı zorunda kalmadıkları sürece iş değişikliği yapmayı tercih etmemektedirler. Toplumsal olaylara karşı çok duyarlıdırlar ve aynı zamanda eğitimde kendileri için önem arz etmektedir. Teknoloji ile geç tanışmakla birlikte ancak ihtiyaç duydukları zaman kullanmayı tercih etmektedirler (Baran 2018, s. 24).

X kuşağı şirketlerine çok bağlıdırlar ve kendilerini şirkette aile üyesi gibi hissettiklerinde motivasyonları yükselerek uzun süre aynı işyerinde çalışmayı tercih ederler (Baran 2018, s. 25).

Y kuşuğu, dışsal motivasyon araçlarından olan iş güvenliği, sabit çalışma saatleri, zgr çalışma ortamı, maaş miktarı, işten verilecek izinler, st yöneticilerden gelen geri bildirimler gibi olanaklardan oldukça motive olmaktadırlar. X kuşuğı ise içsel motivasyon araçlarından olan saygın bir işe sahip olmak, başarı, kendini şirketin bir parçası gibi görmek gibi araçlardan oldukça motive olmaktadırlar (kerdenoğlu 2019, s. 43).

2.3 Vardiya Kavramı

2.3.1 Vardiyalı alışma sisteminin tanımı. Literatür de vardiya çalışma sistemi ile ilgili farklı tanımlar kullanılmaktadır.

Vardiya alışma sistemi işletmelerin faaliyet alanlarına göre farklılık göstermekle birlikte çalışma saatlerinin gündüz, akşam ve gece çalışmaları olarak düzenlenmesidir (Yağcıoğlu 2014, s. 10).

Bir tanıma göre aynı gün içinde farklı zaman dilimlerinde farklı işçi gruplarının çalıştırılmasıdır. Bir başta tanımda ise alışagelmiş iş saatleri dışında da üretim devam etmesi için personelin çalıştırılması olarak tanımlanmıştır (Güner 2010, s. 3).

Vardiya alışma sisteminde temel amaç işletme kapasitesinin maksimum şekilde kullanılmasıyla direk ilgilidir. Böylelikle işletmenin uzun süre ve sürekli çalışması amaçlanmaktadır. Çalışma gruplarının fazla olduğu işletmelerde sabit veya dönüşümlü vardiya sistemleri görülebilmektedir (Güner 2010, s. 3).

2.3.2 Vardiyalı alışma Sisteminin eşitleri

Vardiya alışma sistemleri ana iki başlık altında toplayabiliriz.

2.3.2.1 Sabit vardiya sistemi. Sabit vardiya çalışma sisteminde çalışanlar işletmenin kendilerine atadıkları zaman diliminde çalışmak durumundadırlar. Bazı gruplar sürekli gündüz, bazı gruplar sürekli öğleden sonra çalışırken bazı gruplar ise sürekli gece çalışmak durumunda kalmaktadırlar. Sürekli gece çalışanların psikolojik ve fizyolojik yönden olumsuz etkilenmelerinden dolayı de işletmeler tarafından çok fazla tercih edilmeyen vardiya sistemi olduğu görülmektedir (Güner 2010, s. 4).

2.3.2.2 Dönüşümlü vardiya sistemi. Günümüzde en çok tercih edilen vardiya sistemidir. Çalışanlar belli bir zaman diliminde gündüz, öğleden sonra ve gece vardiyaları şeklinde dönüşümlü olarak çalışmaktadırlar. Yasal mevzuat çalışma süreleri dikkate alınarak çalışanlar günün her saatinde çalışmaktadırlar (Güner 2010, s. 4).

2.3.3 Vardiyalı Çalışmayı Gerektiren Nedenler

2.3.3.1 Ekonomik nedenler. Ekonomik nedenler vardiya sisteminin oluşmasında en büyük etkenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı işletmeler piyasalarda oluşan arz-talep ilişkisini karşılamak için 24 saat boyunca çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Böylelikle işletmelerinde bulunan makinalarını daha çok kullanarak üretim miktarlarını artırmak, maliyetleri düşürmek, verimliliği artırmak, yatırım sermayelerinin geri dönüşünü hızlandırmak ve rekabette daha avantajlı hale gelmek için vardiya sistemini karlı bir durum olarak görmektedirler. Bu sistem sadece işletmeler için değil ayrıca çalışanların vardiya sisteminde fazla ücret almalarından dolayı da tercih edilebilmektedir (Katrancı 2018, s. 7).

2.3.3.2 Sosyal nedenler. Toplumsal ihtiyaçları karşılamak için bazı iş grupları için doğası olarak 24 saat kesintisiz hizmet vermek ve dolayısıyla vardiya sisteminde de çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Bunların başında güvenlik ve sağlık hizmetleri örnek olarak verilebilmektedir. Bu örnekler gece kulüpleri, fırınlar, matbaalar, pastaneler gibi çoğaltılabilmektedir (Yağcıoğlu 2014, s. 15).

2.3.3.3 Teknolojik nedenler. Teknolojik ürünlerin gelişmesiyle birlikte işletmeler hizmetlerinin 24 saat boyunca kesintisiz devam etmek için vardiya sistemini kullanmak zorunda kalmışlardır. Haberleşme ve enerji şirketleri verilecek en iyi örneklerin başında gelmektedirler. Toplumun her zaman ihtiyacı duyduğu telefon, internet, elektrik, gaz, su gibi hizmetler için şirketler ve kamu kurumları çağrı merkezleri oluşturmuş ve teknik servislerini 24 saat hazır bulundurmaktadırlar.

2.3.4 Vardiyalı çalışmanın çalışan üzerinde etkileri. Vardiyalı çalışma sistemi insanın doğal yaşamını olumsuz etkilediğinden dolayı insanlar üzerinden uyku, stres, sürekli yorgunluk, depresyon gibi sorunlara neden olmaktadır. Sürekli gece vardiyasında çalışanlar ise gündüzleri sosyal gruplara dâhil olamadıklarından dolayı bir süre sonra yalnızlık duygusuna kapıldıklarını, bağışıklık sistemlerinin bozulmasından dolayı birtakım hastalıklara da daha kolay maruz kaldıkları görülmektedir (Güner 2010, s. 5).

Vardiya çalışma sistemi insanlar üzerinde hem fizyolojik hem de psikolojik olumsuzluklara neden olmaktadır. Bunun sonucunda obezite, sindirim bozuklukları, uyku problemleri ve hatta kalp krizine bile neden olmaktadır (Yağcıoğlu 2014, ss. 10-11).

Özellikle gece vardiya sisteminde çalışanların uyku sorununu giderebilmek adına kahve ve sigara tüketimini arttırdıkları görülmektedir. Brezilya da 2002 yılında temizlik işçileri üzerinde yapılan bir araştırmada günde 3-4 fincan kahve içen çalışanların gece vardiyasında çalıştıklarında ise 9-10 fincana kadar kahve tükettikleri belirtilmektedir (Güner 2010, s. 7).

2.4 Ulusal Alanda Yapılan Çalışmalar

Türkiye’de de kuşaklar ve motivasyon ilişkisini araştıran birçok çalışma yapıldığı görülmektedir.

Journal of Business Research – Turk makalesinde kuşakları en çok motive eden araçlar İstanbul’da eğitim kurumlarında 315 öğretmen, öğrenci ve halkla ilişkiler personeli üzerinde araştırıldığında X ve Z kuşaklarında ekonomik motivasyon araçları Y kuşağında ise örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları ve ekonomik motivasyon

araçları aynı ortalama değerlerine sahip çıkmıştır (B. Ç. Aksu – A. Doğan 12/2 (2020) 2040-2060).

Aslı Beyhan Acar tarafından yapılan bir araştırmada 1 katılım bankasının 3 ayrı bölümünde toplam 148 çalışan üzerinde anket metoduyla yapılan çalışmada hem X hem de Y kuşakların motivasyonları incelenmeye çalışılmıştır. Dışsal faktörler olarak rahat çalışma ortamı, sınırlı çalışma saatleri, iş garantisi, gelir, yan haklar ve prim sistemi temel alınırken içsel faktör olarak ise işte saygınlık, sorumluluk, inisiyatif ve kararlara katılma gibi konular baz alınmıştır. Araştırma sonucunda bankada çalışan X ve Y kuşakların motivasyonları arasında önemli farklar görülmediği tespit edilmiştir (Acar 2014, s. 16).

Keleş ise Bahçeşehir üniversitesi Meslek Yüksekokulunda görev yapan 1980-1999 doğumlu Y kuşağı öğretim görevlileri ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanarak bir araştırma yapmıştır. Altı öğretim görevlisi ile yapılan görüşmelerde;

- Çalıştığınız iş ortamında motivasyonunuzu artıran uygulamalar ve teknikler nelerdir?
- Çalıştığınız iş ortamında motivasyonunuzu azaltıcı uygulamalar ve teknikler nelerdir?

Soruları sorularak motivasyonlarını etkileyen faktörler anlaşılmaya çalışılmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda X ve Y kuşakları arasında birtakım farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Y kuşaklarının esnek çalışma beklentisi içinde olduklarını iş yerinde sıkı denetimin kendilerinde güven problemi yarattıklarını ve bununda motivasyonlarını düşürdüğü belirlenmiştir. Y kuşağının yöneticilerden geri bildirim almak istediklerini ve yöneticilerin koçluk yapması durumunda ise motivasyonlarının yükseldiği anlaşılmaktadır (Keleş, H.N 2011, s. 134-137).

2.5 Uluslararası Alanda Yapılan Çalışmalar

Uluslararası alanda birçok farklı çalışmalar yapan araştırmacılar X, Y ve Z kuşaklarının ortak ve farklı yanlarını ortaya çıkarmaya çalışmışlardır.

Journal of Business Research araştırmasında motivasyonlar arası farklılıklar incelendiğinde X kuşağının bilgi sahibi ve otoriter bir yöneticinin yanında sorumluluk

alan çalışma arkadaşları ile çalışmanın kendilerini motive ettiklerini söylemektedirler. Y kuşağının ise yöneticisinin esnek ve gelenekçi olmaması, çalışma arkadaşlarının da takım çalışmasını desteklemesinin motivasyon aracı olarak belirlemektedirler. Z kuşağına gelince yöneticisi yenilikçi olmalı, görev tanımları anlaşılır olmalı ve geri bildirim almaları motivasyonlarında araç olacaktır. Y ve Z kuşakları bilgi düzeyi yüksek ve rol model alabilecekleri lider istemektedirler (Patrick J. Montana, Francis Petit, 2008, s.146).

Y kuşağı tanımı yerine dijital teknolojilerde sürekli meydana gelen gelişmeleri (internet gibi) referans göstererek “Net Kuşağı” tanımını kullanan Tapscott, yaptığı çalışmalar sonucunda Y kuşağına ait 8 temel özellik belirlemiştir. Önce 300 kişi ile gerçekleştirdiği daha sonra dünya çapında 6.000 Y kuşağı ile yaptığı “nGenera” anketinde Y kuşağına has aşağıdaki bulguları ortaya çıkarmıştır (Kayacan 2016, ss. 88-89).

- Özgürlük.
- Özelleştirmek / Kişiselleştirmek.
- Araştırmak / İrdelemek.
- Dürüstlük / Şeffaflık.
- Eğlence.
- İş birliği / İlişki.
- Hız.
- İnovasyon.

Y kuşağının özgürlüğüne düşkün olduğu, beğendiği her şeye sahip olma ve kullanma dürtüsü, hem sosyal medya da hem normal yaşamlarında işbirliğine ve paylaşmaya açık olduğunu, her şeyi en ince ayrıntısına kadar incelemek ve araştırmak istemeleri, inovasyonların olmazsa olmaz olduğu ve bunların hepsine önem verirken de eğlenceden de vazgeçmedikleri anlaşılmaktadır (Kayacan 2016, ss. 88-89).

Bristow ve arkadaşları üniversite öğrencilerinden seçilen X ve Y kuşağı deneklerle önce1990 yılında 964 kişi ile daha sonra 2006 yılında 272 kişi ile yapılan ankette satış kariyeri olarak bugün onları neyin motive edeceği ve 10 yılsonunda neyin motive edeceği sorulmuştur. Anket sonucunda 1990 yılında X kuşağının motivasyon farklılıkları ile 2006 yılında Y kuşağının motivasyonları farklılıkları arasında belirgin farklılıklar tespit edilmiştir. X kuşağı öğrencileri fark edilme, başarı duygusu,

kariyerde yükselme, kişisel gelişim gibi unsurlarda Y kuşağına öğrencilerine göre daha çok önem verdikleri görülmüştür. Bunların aksine Y kuşağı öğrencilerinin de iş güvenliği, yan haklar, çalışma şartlarına daha önem verdikleri görüşmüştür. Burada Y kuşağı için “yaşamak için çalışmak” kavramı ön plana çıkarken X kuşağı tam aksine “Çalışmak için yaşamak” kavramı ile kariyerini ön planda tutmaktadır. (Taşova 2019, s. 27).



Bölüm 3

Yöntem

3.1 Araştırmanın Deseni

Bu çalışmanın temel amacı X, Y, Z kuşaklarının vardiya sisteminde motivasyon dinamiklerini incelemektir. Çalışmada X, Y ve Z kuşaklarının vardiyalı çalışma sistemine bakış açıları, vardiya çalışma sisteminde motivasyon olguları ve birlikte çalışma etkileşimlerinin belirlenmesi amacıyla nitel araştırma yaklaşımına dayalı yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma deseninin amacı nitel araştırma ile ulaşılan bulguları açıklamaktır.

Tablo 2

Nitel Araştırma Sorularının Araştırma Konularıyla İlişkisi

Araştırma Konusu	Nitel Araştırma Soruları	
X, Y ve Z kuşaklarının vardiyalı çalışma sistemine bakış açısı	1	Vardiya çalışma sistemi hakkında ne düşünüyorsunuz?
	2	Vardiya çalışma sisteminin zorlukları nelerdir?
	3	Neden vardiyalı sistemde çalışmayı tercih ettiniz?
	4	Normal 8.00-17.00 mesai saatleri arasında çalışmayı tercih eder misiniz?
X, Y ve Z kuşaklarının vardiyalı çalışma sisteminde motivasyon unsurları	5	Motivasyonunuzu artıran ya da azaltan unsurlar nelerdir?
	6	Çalışma ortamınızı iyileştirmek için işverenden beklentileriniz nelerdir?
X, Y ve Z kuşaklarının aynı organizasyonda çalışma etkileşimleri	7	Yaşça sizden büyük ya da küçük olan takım arkadaşlarınızla birlikte çalışmayı nasıl tanımlarsınız?
	8	Farklı yaş gruplarındaki çalışanlarla yaşanan sorunlar nelerdir?

Nicel çalışmalarda katılımcılardan elde edilen veriler farklı istatistik analizleri kullanılarak genellerken ve evrensel bilgiye dönüştürülürken, nitel çalışmalar da bilginin detayı ve derinliği incelenerek olguyu en iyi ifadeyle açıklamaya odaklanır.

3.2 Çalışma Grubu

Çalışmanın örneklemini olarak İstanbul Başakşehir’de bulunan veri merkezi teknoloji işletmesinde 7/24 vardiya sisteminde çalışan tamamı beyaz yaka 5 kişi X kuşağı, 5 kişi Y kuşağı ve 5 kişi Z kuşağı çalışma grubu olarak seçilip nitel analiz kapsamında odak gruplar oluşturularak bire bir mülakat yapılmıştır. Görüşmelerin sonuçları not tutma yöntemiyle kayıt altına alınmıştır.

Tablo 3:

Nitel Boyut İçin Çalışma Grubunun Profili

SIRA NO	ÇALIŞAN DURUMU		CİNSİYET		MEZUNİYET DURUMU	
	ÇALIŞAN	YÖNETİCİ	KADIN	ERKEK	ÖN LİSANS	LİSANS
Ç_X1	X			X	X	
Ç_X2		X		X		X
Ç_X3	X			X		X
Ç_X4	X			X	X	
Ç_X5		X		X		X
Ç_Y1	X			X		X
Ç_Y2	X		X		X	
Ç_Y3		X		X		X
Ç_Y4	X			X		X
Ç_Y5	X			X		X

Tablo 3 (devam)

SIRA NO	ÇALIŞAN DURUMU		CİNSİYET		MEZUNİYET DURUMU	
	ÇALIŞAN	YÖNETİCİ	KADIN	ERKEK	ÖN LİSANS	LİSANS
Ç_Z1	X			X		X
Ç_Z2	X		X			X
Ç_Z3	X			X		X
Ç_Z4	X			X		X
Ç_Z5	X		X			X
TOPLAM	12	3	3	12	3	12

3.3 Veri Toplama

Nitel araştırmalar, araştırmacıya bireylerin davranışlarının nedenlerini anlayarak görmesini ve çeşitli sonuçlara ulaşmasını sağlar. Nitel çalışma sürecinde veri toplanırken yer alan gözlem, mülakat ve doküman analizleri sayesinde daha önceden fark edilmeyen problemlerin anlaşılmasına ve problemlere neden olan olguların kendi bağlamından kopmadan doğru bir şekilde ele alınmasına olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte nitel çalışmada ne kadar detaylı verilere ulaşılabilir olsa da araştırmacının küçük ölçekli olması benzer tüm durumları yansıttığı ve doğruluğu anlamına gelmemektedir.

Türnüklü (2000, s. 543)'ye göre bireylerin duygu, düşünce, tutum ve davranışlarını öğrenmede görüşme tekniğinin diğer araştırma metodlarından daha etkin olduğu görülmüştür. Bu yöntemin eylemlerin amacı ve nedeni hakkında bilgi veren

yöntem olduğu belirlenmiştir. Sonuçta görüşme tekniği ile çok daha fazla veriye ulaşılmasının sağlanacağı düşünülmektedir.

Nitel araştırmada veriler yarı yapılandırılmış görüşmeler ile toplanmıştır. Araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşmeler, araştırmacının notlarında olan yarı yapılandırılmış soruları sorduğu ama görüşmenin akışına göre karşı tarafa farklı sorular da yönetebildiği görüşmelerdir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler sayesinde karşılaştırabilir ve güvenilir verilere ulaşılabileceğini belirtmiştir (Türnüklü 2000, s. 543). Görüşme soruları hazırlanırken literatür taraması yapılmış ve uzman düşüncelerine başvurulmuştur.

3.4 Veri Analizi

Katılımcılarla araştırma hakkında bilgilendirme yapıldıktan sonra yüz yüze görüşmelere başlanılmıştır. Nitel çalışmada 5 X kuşağı, 5 Y kuşağı ve 5 Z kuşağı ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Katılımcıların talebine istinaden bazı katılımcılara görüşme öncesinden mail ile araştırma soruları gönderilmiştir. Bu sebeple çalışmaya katılan katılımcıların konu hakkında aydınlatılmış olmalarına dikkat edilmiştir. Görüşmelerin yazılı doküman haline geldikten sonra teyit amacıyla katılımcıya iletileceği belirtilmiştir. Bu görüşmeler not alınarak gerçekleştirilmiştir.

Yüz yüze yapılan görüşmelerde araştırmacının hazırladığı yarı yapılandırılmış görüşme formu ile veriler toplanmıştır. Görüşmeye katılan katılımcılara açık uçlu sorular sorulmuş ve görüşmelerin süresi yaklaşık 30 dakika olmuştur. Verilerin yorumlanması ve analizinde, Creswel (2009, s. 108)'in belirttiği olduğu analiz aşamaları sırasıyla uygulanmıştır.

- i. İşlenmemiş olan verilerin tamamının dökümünü çıkarmak
- ii. Analizden önce verilerin hazır hale gelmesi
- iii. Ulaşılan verilerin tamamının incelenmesi
- iv. Ulaşılan verilerin kodlanmasıyla ilişkili tanımların ve temanın belirlenmesi
- v. Ortaya çıkan tanımların ve temanın yorumlanması

Araştırmanın tek değerlendirici tarafından değerlendirilmesinin önüne geçmek için, araştırmanın analizi danışman öğretim üyesiyle birlikte yapılmıştır. Araştırma

sonunda danışman öğretim üyesi ve araştırmacı görüşme dokümanlarına göre gerekli kodlamaları yapmışlardır. Verilerin analizinde dikkat edilmiş olan güvenilirlik ve geçerlilik önlemleri diğer başlıkta belirtilmiştir.

3.5 Veri Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel çalışmada en önemi konulardan biri de araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliğinin ortaya konmasıdır. Bu çalışmada güvenilirliği artırabilmek için mülakat sonrası kaydedilen tüm notlar yazılı hale getirilerek mülakata katılanlara okutularak cevaplarının doğru ve eksiksiz olduğu teyidi alınmıştır.

Creswell (2009, s. 190), nicel ve nitel araştırmalarda geçerlilik kavramının farklı kullanıldığını ve geçerliliğin bulguların doğruluğunun kontrol altına alınması için belirli işlemler uygulanması olduğunu belirtmiştir. Şimşek ve Yıldırım (2013, s. 290), nitel araştırmalar sonucu ulaşılan veriler ve bu verilen katılımcı, meslektaş ve çeşitleme gibi farklı yöntemler kullanılarak doğrulanmasında geçerlilik kavramının kullanıldığını belirtmektedirler.

Guba ve Lincoln (1985, s.43)'un araştırmasında belirttiği üzere nitel araştırmalar nicel araştırmalara göre amaç olarak farklılıklara sahiptir. Güvenilirlik ve geçerlilik sorunlarının çözümü için nitel araştırmada gerekli modeller ortaya koymuşlardır. Literatürde diğer modellerin üstünde farklı özelliklere sahip olduğu düşünülmüş dört kriterden oluşan model şu şekilde belirtilmektedir.

3.5.1 İnanılrlık. Araştırmanın sonuçlarından emin olunması için araştırma deseni, kavram, bağlam ve katılımcı temelinde doğru olan sonuca ulaşabilmek için inanılrlık nitel araştırmaların önemli kriterlerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır (Kreftin 1991, s. 215).

Bu araştırma süresince inanılrlığın sağlanması için Shenton (2004, s. 65)'un önermiş olduğu aşağıdaki hususlara dikkat edilmiştir:

- i. Araştırma metodunun ve veri toplama ölçeğinin iyi yapılandırılmış olması
- ii. Katılımcıların gönüllü olması
- iii. Örgütün çeşitli olması
- iv. Üyelerden teyit alınması

3.5.2 Transfer edilebilirlik. Araştırmanın yapılmış olduğu bağlam kapsamlı şekliyle okuyucuyla paylaşıldıktan sonra, araştırma dışında olan diğer bağlamlara da benzerlik kurulabileceği için araştırma sonuçlarının genel olarak ifade edilebileceği belirtilmiştir (Kreftin 1991, s. 216). Araştırma sırasındaki tüm yapılmış olan görüşmeler aktarıldığı haliyle notlar alınarak kayıt altına alınmıştır. Katılımcıların görüşleri de araştırma sırasında kullanılırken katılımcıların ifadeleri de direk alıntı olarak yapılmıştır. Görüşmeler katılımcıların kendini rahat ifade edebileceği doğal ortamlarda kayıt edilmiştir. Ayrıca elde edilen bulgular katılımcılarla paylaşılarak görüşleri alınmıştır.

3.5.3 Güvenilirlik. Nitel araştırmadaki güvenilirlik kavramı nicel araştırmadaki ile uyum göstermektedir. Kavram olarak, yapılan çalışmanın aynı araştırma içinde, farklı yöntemlerle ve farklı katılımcılara tekrar uygulandığında benzeyen sonuçların oluşabileceğini göstermektedir. Yapılan araştırma sonucu ulaşılan bulguların kararlılığı güvenilirlik kavramı olarak tanımlanmaktadır (Shenton 2004, s. 73).

3.5.4 Doğrulanabilirlik. Shenton (2004, s. 72)'a göre doğrulanabilir bir araştırma için araştırma sonuçlarında tutumların, ön yargıların ve bakış açılarından da farklı olarak katılımcıların araştırma şartlarının ve görüşlerinin birer yansıması olmalıdır. Araştırmacı doğrulanabilirlik için araştırma süresince kendi yorumlarını dışarıda tutarak, ön yargısızca ve katılımcıların sadece görüşlerine göre yorum yapmaya çalışılmıştır.

Bölüm 4

Bulgular

Veri merkezi teknoloji firmasında çalışan X, Y ve Z kuşaklarının vardiyalı çalışma sisteminde motivasyon dayanaklarının değerlendirilmesin amacıyla yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeye ilişkin elde edilen bulgular bu bölümde değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen araştırmanın tüm bulgular aşağıda sunulmuştur.

i) Vardiya çalışma sistemi hakkında genel olarak düşünceleriniz nelerdir?

Bu temada vardiyalı çalışma sistemine ilişkin katılımcıların genel bakış açıları sunulmaktadır.

Tablo 4

X Kuşağının Vardiyalı Sistem Hakkında Genel Düşüncelerine İlişkin Görüşleri

X Kuşağı		
TEMALAR	KODLAR	f
İş ve yaşam dengesinin durumu (f:7)	Düzenli Yaşam İsteği	4
	Sosyal Hayatın İyileştirilmesi	3
Ekonomik etkenler (f:4)	Maddi Kaygı	3
	Çalışma Mecburiyeti	1
Psikolojik etkenler (f:5)	Uyum Sağlama	1
	Memnuniyetsizlik	2
	Mutsuzluk	2

Vardiyalı çalışma sistemine ilişkin X kuşağının görüşleri iş yaşam dengesi (f:7) teması altında düzenli yaşam isteği (f:4) ve sosyal hayatın iyileştirilmesi (f:3) faktörlerinde yoğunlaşmaktadır. Bunun yanında ekonomik etkenler (f:4) temasının maddi kaygı (f:3) faktörünün de öne çıktığı görülmektedir. Psikolojik etkenler (f:5) teması ise alt faktörlerde birbirlerine yakın bir dağılım göstermektedir.

Tablo 5

Y Kuşağının Vardiyalı Sistem Hakkında Genel Düşüncelerine İlişkin Görüşleri

Y Kuşağı		
TEMALAR	KODLAR	f
İş ve yaşam dengesinin durumu (f:9)	İş ve aile dengesinin kurulması	4
	Sosyal Hayatın iyileştirilmesi	3
	Düzenli Yaşam İsteği	2
Psikolojik etkenler (f:3)	Özgür olma beklentisi	1
	Memnuniyetsizlik	2

Vardiyalı çalışma sistemine ilişkin Y kuşağının görüşleri iş yaşam dengesi (f:9) teması altında iş ve aile dengesinin kurulması isteği (f:4) ve sosyal hayatın iyileştirilmesi (f:3) faktörlerinde yoğunlaşmaktadır. Psikolojik etkenler (f:5) teması ise alt faktörlerde birbirlerine yakın bir dağılım göstermektedir.

Tablo 6

Z Kuşağının Vardiyalı Sistem Hakkında Genel Düşüncelerine İlişkin Görüşleri

Z Kuşağı		
TEMALAR	KODLAR	f
İş ve yaşam dengesinin durumu (f:10)	İş hayatının başında olması	4
	Evli olmaması	2
	Esnek Çalışma saatleri	4

Vardiyalı çalışma sistemine ilişkin Z kuşağının görüşleri iş yaşam dengesi (f:10) teması altında iş hayatının başında olması (f:4) ve esnek çalışma saatleri (f:4) faktörlerinde yoğunlaşmaktadır.

Vardiyalı çalışma sistemine ilişkin Y ve Z kuşakları özellikle iş yaşam dengesi teması altında yoğunlaşmaktadır. Y kuşağı iş ve yaşam dengesi durum teması (f:9) üzerinde hassasiyetle dururken, X kuşağı iş ve yaşam dengesi durum teması (f:7) yanı sıra

ekonomik ve psikolojik etkenlerden sıklıkla bahsetmektedirler. Z kuşağı ise iş hayatının başında olması (f:4) ve esnek çalışmayı (f:4) tercih etmektedirler.

X Kuşağı çalışanlarının bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“...çalışanların %90'nı normal çalışma saatlerinde çalışmayı tercih eder, maddi kaygılardan dolayı mecburen çalışıyorlar...” (X1)

KOD: Maddi kaygı, düzenli yaşam isteği, çalışma mecburiyeti

“...3,5 yıldır vardiya sisteminde çalışıyorum, ben alıştım, sıkıntım yok, zaten önemli olan para kazanıyor olmam...” (X2)

KOD: Uyum Sağlama, Maddi Kaygı

“...sosyal hayat kötü etkilenmese fena sayılmaz, iki hafta normal iki hafta vardiya sistemi olsa düzenli bir hayat için daha uygun olur ...” (X3)

KOD: Sosyal hayatın iyileştirilmesi, Düzenli yaşam isteği, Memnuniyetsizlik, Mutsuzluk

“...Kariyerimizin sonuna yaklaştığımız için para kazanmaktan ziyade planlı yaşamayı, düzenli uyuma ve sağlıklı yaşamayı tercih ederim. Vardiyalı çalışma hayatı bizim kuşağa gelmez...” (X4)

KOD: Sosyal hayatın iyileştirilmesi, Düzenli yaşam isteği

“...Hayat şartları çok zor iş bulmak de haliyle öyle, bu şekilde çalıştığım içim mutsuzum ve memnun değilim. Yaş olarak vardiya düzenine uymakta zorlanıyorum...” (X5)

KOD: Ekonomik nedenler, Düzenli yaşam isteği, Memnuniyetsizlik, mutsuzluk

Y Kuşağı çalışanlarının bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“...vardiyalı çalışma sistemi askerliğini yapmamış, bekâr kişiler için daha uygundur. Birçok insan evlendikten sonra vardiyalı sistemde çalışmak istemiyor. Özgürlüğünün kısıtlandığını hissediyor...” (Y1)

KOD: iş ve aile dengesinin kurulması, memnuniyetsizlik, özgür olma beklentisi

“...avantajı da var dezavantajı da var. Evli insanlar için zor. Sosyal hayata zaman ayırabiliyorsan ve iyi dinlenebiliyorsan çokta kötü sayılmayabilir...” (Y2)

KOD: iş ve aile dengesinin kurulması, sosyal hayatın iyileştirilmesi

“...belli bir süre sonra insan alışıyor, önemli olan düzene oturtabilmek. Evlilik ve sosyal ilişkiler açısından zor olduğunu düşünüyorum...” (Y3)

KOD: İş ve aile dengesinin kurulması, sosyal hayatın iyileştirilmesi, düzenli yaşam isteği

“...Çalışanların günün farklı saatlerinde çalıştıklarından ötürü sosyal yaşantıyı olumsuz etkiliyor, Aile hayatının olgunlaşmasını olumsuz yönde etkiliyor...” (Y4)

KOD: İş ve aile dengesinin kurulması, düzenli yaşam isteği

“...Bu şekilde çalışmaktan memnun değilim, sosyal hayatımı olumsuz etkiliyor...” (Y5)

KOD: Sosyal hayatın iyileştirilmesi, memnuniyetsizlik

Z Kuşağı çalışanlarının bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“...vardiyalı çalışma sistemi tercih nedenim değil. İlk işim olacağı için öylesine başvurmuştum. Gündüzlerin benim olmasını seviyorum...” (Z1)

KOD: iş ve aile dengesinin kurulması, esnek çalışma saatleri ve iş hayatının başında olması

“...Aslında hiç bakmadan iş hayatımın başında olduğum için işi kabul ettim. Aynı saatlerde işe gidip ban göre değil. Geceleri ayakta olmak hoşuma gidiyor...” (Z2)

KOD: iş ve aile dengesinin kurulması, iş hayatının başında olması ve esnek çalışma saatleri

“...benim için şu an nerede çalıştığım önemli değil. Daha yolun başındayım ve ailem ile yaşıyorum. Sorumluluğum yok...” (Z3)

KOD: İş ve aile dengesinin kurulması, iş hayatının başında olması ve evli olmaması

“...Vardiyalı çalışmayı tercihim değildi, istediğim saat diliminde çalışmak isterim...”
(Z4)

KOD: Esnek çalışma saatleri

“...Daha yolun başındayım, sorumluluk yok bir de gün içerisinde istediğim saat diliminde çalışabilsem...” (Z5)

KOD: İş hayatının başında olması, evli olmaması, esnek çalışma saatleri

ii. Vardiya çalışma sisteminin ne tip zorlukları bulunmaktadır?

Bu temada vardiyalı sistemde çalışmanın zorluklarına ilişkin katılımcıların görüşleri sunulmaktadır.

Tablo 7

X Kuşağının Vardiyalı Sistemde Çalışmanın Zorluklarına İlişkin Görüşleri

X Kuşağı		
TEMALAR	KODLAR	f
Sağlık üzerindeki etkenler (f:8)	Yorgunluk	4
	Sağlık sorunlarının oluşması	4
Psikolojik etkenler (f:5)	Memnuniyetsizlik	1
	Uyum sağlama	2
	Endişelenmek	2
İş ve yaşam dengesinin durumu (f:3)	İş ve aile dengesi kurulması	2
	İş ve sosyal hayat dengesinin iyileştirilmesi	1

Vardiyalı çalışma sisteminde çalışmanın zorluklarına ilişkin X kuşağı sağlık üzerinde etkileri (f:8) teması altında toplanırken yorgunluk (f:4) ve sağlık sorunlarının oluşması (f:4) faktörleri eşit dağılmıştır. Psikolojik etkenler (f:5) teması ve iş yaşam dengesinin durumu (f:3) temasının alt faktörleri birbirlerine yakın dağılım göstermektedirler.

Tablo 8

Y Kuşağının Vardiyalı Sistemde Çalışmanın Zorluklarına İlişkin Görüşleri

Y Kuşağı		
TEMALAR	KODLAR	f
Sağlık üzerindeki etkenler (f:5)	Yorgunluk	4
	Depresyon oluşması	1
Psikolojik etkenler (f:4)	Memnuniyetsizlik	3
	Sinirlenmek	1
İş ve yaşam dengesinin durumu (f:4)	İş ve sosyal hayat dengesinin iyileştirilmesi	4
Çalışma Koşulları (f:3)	Çalışma şartlarının zor olması	3

Vardiyalı çalışma sisteminde çalışmanın zorluklarına ilişkin Y kuşağı sağlık üzerinde etkileri (f:5) teması altında toplanırken yorgunluk (f:4) faktöründe yoğunlaşmaktadır. Psikolojik etkenler (f:4) temasında memnuniyetsizlik (f:3) faktörü, iş ve yaşam dengesinin durumu (f:4) temasında iş ve sosyal hayat dengesinin iyileştirilmesi (f:4) faktörü öne çıkmaktadır. Ayrıca çalışma koşulları faktörü de dikkat çekici bir sıklıkla cevaplanmıştır.

Tablo 9

Z Kuşağının Vardiyalı Sistemde Çalışmanın Zorluklarına İlişkin Görüşleri

Z Kuşağı		
TEMALAR	KODLAR	f
Sağlık üzerindeki etkenler (f:3)	Yorgunluk	3
İş ve yaşam dengesinin durumu (f:7)	İş ve aile dengesi olması	2
	İş ve sosyal hayat dengesinde zorlanması	3
	İlk iş olması	2

Vardiyalı çalışma sisteminde çalışmanın zorluklarına ilişkin Z kuşağı iş ve yaşam dengesinin durumu (f:7) temasının alt faktörleri birbirlerine yakın dağılım göstermektedirler. Sağlık üzerindeki etkenler (f:3) teması altında yorgunluk (f:3) faktörü de tek başına cevaplarda yer almaktadır.

Vardiyalı çalışma sisteminde çalışmanın zorlukları ilişkin X kuşağı sağlık üzerinde etkileri teması (f:8) altında toplanırken, Y kuşağı çalışanları Sağlık üzerindeki etkenler (f:5), psikolojik etkenler (f:4) ve iş yaşam dengesi üzerinde etkenler (f:4) teması altında toplanmışlardır. Z kuşağı ise iş ve yaşam dengesi (f:7) temasında yer almışlardır.

X Kuşağı çalışanlarının bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“...şayet eşinizde gündüz çalışıyorsa onla neredeyse hiç görüşemiyorsunuz. Gece bir-üç arası uyumayınca hormonlarınız bozuluyor ve her türlü hastalığa yakalanma şansınız artıyor, özellikle psikolojik rahatsızlıklar...” (X1)

KOD: İş ve aile dengesi kurulması, Yorgunluk, Sağlık sorunlarının oluşması

“...evet, zor bir çalışma sistemi, oldukça yoruluyoruz ama alıştım diyelim...” (X2)

KOD: Memnuniyetsizlik, Uyum sağlama, Yorgunluk

“...kişilik ve sosyal denge olumsuz olarak etkileniyor. Yorgunluk ve her türlü hastalık ortaya çıkabileceği için endişeye neden oluyor...” (X3)

KOD: İş ve sosyal hayat dengesinin iyileştirilmesi, Sağlık sorunlarının oluşması, Yorgunluk, Endişelenmek

“...Sosyal yaşamı devam ettiremiyorum, yeme alışkanlıklarım ve uyku düzenim bozuluyor...” (X4)

KOD: Uyum sağlama, Sağlık sorunlarının oluşması

“...Uykusuzluk, stress ve yorgunluk sağlığımdan endişe etmeme neden oluyor. İş hayatı aile hayatımı olumsuz yansıyor...” (X5)

KOD: İş ve aile dengesinin iyileştirilmesi, Sağlık sorunlarının oluşması, Yorgunluk, Endişelenmek

Y Kuşağı çalışanlarının bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“...Gece gündüz çalışıldığından yol şartları zor oluyor. Gece çalışması yorgunluk yapıyor. Gece acıkınca yemek bulmakta zorlanıyoruz. Bu durum sinilerimizi bozuyor...” (Y1)

KOD: Çalışma şartlarının zor olması, yorgunluk, memnuniyetsizlik, İş ve sosyal hayat dengesinin iyileştirilmesi, sinirlenmek

“...bir gece bir gündüz çalışmak uyku problemi yaratıyor. Yorgunluk çok olduğundan dolayı da dikkat dağınıklığı problemleri yaşanabiliyor...” (Y2)

KOD: Yorgunluk, memnuniyetsizlik

“...gece uyku problemi çekerken gündüz uyuyamıyoruz. Gün içinde halletmemiz gereken işleri yapamıyoruz ve depresyonla karşılaşıyoruz...” (Y3)

KOD: İş ve sosyal hayat dengesinin iyileştirilmesi, yorgunluk, memnuniyetsizlik, depresyon oluşması

“...Uyku düzenimi bozarak kendimi aşırı yorgun hissediyorum, mesai dışında kalan zamanın sosyal çevreyle uyumaması bizleri zorluyor ve bence çalışma şartları da zor...” (Y4)

KOD: İş ve sosyal hayat dengesinin iyileştirilmesi, yorgunluk, çalışma şartları

“...Çalışma şartlarının sağlıklı bir düzen olmadığını düşünüyorum, İş dışında yaşama ilişkin plan yapamamak aşırı derecede rahatsızlık veriyor, fırsatlara bakıyorum...” (Y5)

KOD: İş ve sosyal hayat dengesinin iyileştirilmesi, çalışma şartları

Z Kuşağı çalışanlarının bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“...Gece gündüz çalışıldığından zaman zaman yorgunluk hissediyorum. Bir de bazen bir hafta sosyalleşmemin önüne geçiyor, geceleri bu kadar uzun süre dışarı çıkmamak beni zorluyor...” (Z1)

KOD: yorgunluk, İş ve sosyal hayat dengesinin zorlanması

“...Vücut bazen net bir şekilde yorgunluğu hissettiriyor. Anne babayı da gece vardiyasına denk geldiğinde görememek de işin cabası...” (Z2)

KOD: Yorgunluk, iş ve aile yaşam dengesi

“...gece uyku problemi çekerken gündüz uyuyamıyoruz. Bu da beraberinde yorgunluk getiriyor. Arkadaşlarla takılmayı seviyorum. Bir haftalık gece vardiyası beni zorluyor...” (Z3)

KOD: İş ve sosyal hayat dengesinin zorlanması, yorgunluk

“...ilk işim olduğu için deneyim kazanma gözüyle bakıyorum, daha yolun başındayız babamı iki hafta görmemek bana göre değil...” (Z4)

KOD: İş ve aile dengesi kurulması, ilk iş olması

“...Hayatımda ilk kez çalışıyorum, vardiya sistemi zaman zaman yorucu olabiliyor ve iki hafata üst üste akşamları dışarı çıkmamak sosyal hayatımı kısıtlıyor...” (Z5)

KOD: İş ve sosyal hayat dengesinin zorlanması, ilk iş olması

iii. Neden vardiyalı sistemde çalışmayı tercih ettiniz?

Bu temada “neden vardiyalı çalışma sisteminde çalışmayı tercih ettiniz?” sorusuna ilişkin katılımcıların görüşleri sunulmaktadır.

Tablo 10

X Kuşağının Neden Vardiyalı Sistemde Çalıştığına İlişkin Görüşleri

X Kuşağı		
TEMALAR	KODLAR	f
Ekonomik etkenler (f:4)	Maddi kaygı	4
Psikolojik etkenler (f:6)	Mecburiyet hissetme	3
	Baskı hissetme	2
	Memnuniyetsizlik	1
Pragmatik yaklaşım (f:2)	Arz-talep düşüncesi	2

Neden vardiyalı sistemde çalışmayı tercih ettiniz sorusuna ilişkin X kuşağı çalışanları ekonomik etkenler (f:4) teması ve psikolojik etkenler (f:6) teması üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ekonomik etkenlerden maddi kaygı (f:4) ve psikolojik etkenlerden mecburiyet hissetme (f:3) faktörleri öne çıkmaktadır.

Tablo 11

Y Kuşağının Neden Vardiyalı Sistemde Çalıştığına İlişkin Görüşleri

Y Kuşağı		
TEMALAR	KODLAR	f
Pragmatik yaklaşım (f:3)	Meslek seçimi	3
Psikolojik etkenler (f:3)	Uyum sağlama	1
	Mecburiyet hissetme	1
	Alışma	1
İş ve yaşam dengesinin durumu (f:2)	İş ve aile dengesi kurulması	2
Ekonomik etkenler (f:1)	Maddi kaygı	1

Neden vardiyalı sistemde çalışmayı tercih ettiniz sorusuna ilişkin Y kuşağı çalışanları pragmatik etkenler (f:3) temasında ve psikolojik etkenler (f:3) temasında yoğunlaşmaktadır. Alt faktörlere baktığınızda pragmatik yaklaşımda meslek seçimi (f:3) ve iş ve yaşam dengesinin durumunda iş ve aile dengesi kurulması (f:2) öne çıkmaktadır.

Tablo 12

Z Kuşağının Neden Vardiyalı Sistemde Çalıştığına İlişkin Görüşleri

Z Kuşağı		
TEMALAR	KODLAR	f
Pragmatik yaklaşım (f:6)	Meslek seçimi	3
	İlk işim olması	3

Neden vardiyalı sistemde çalışmayı tercih ettiniz sorusuna ilişkin Z kuşağı çalışanları pragmatik yaklaşım (f:6) temasında yoğunlaşmaktadır. Pragmatik yaklaşım temasında meslek seçimi (f:3) ve ilk iş olmasını (f:3) faktörleri dile getirmişlerdir.

Neden vardiyalı sistemde çalışmayı tercih ettiniz sorusuna ilişkin X kuşağı çalışanları ekonomik etkenler (f:4) üzerinde ve psikolojik etkenler (f:6) üzerinde yoğunlaşırken Y kuşağı çalışanları ise pragmatik etkenler (f:3) ve psikolojik etkenler (f:3) sık

kullanmışlardır. Z kuşağı ise pragmatik (f:6) bir şekilde meslek seçimi ve ilk iş olmasını dile getirmiştir.

X Kuşağı çalışanlarının bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“...cevabı çok basit, maddi nedenler ve imkânsızlıklar...” (X1)

KOD: Maddi kaygı, mecburiyet hissetme

“...maddi kaygılardan dolayı mecburen çalışıyoruz, elimizdeki şartlar bunlar. Elbette ailemize bakmak zorundayız ve başka çaremiz yok ...” (X2)

KOD: Maddi kaygı, mecburiyet hissetme, baskı hissetme

“...arz talep diyebiliriz, kimsenin çok tercih ettiği bir sistem değildir...” (X3)

KOD: Arz-talep düşüncesi, memnuniyetsizlik

“...Maaşımızı alıyoruz, baktığında iyi bir fırsat olmadığı için zaman geçiriyoruz, zaten iş hayatının sonlarındayız...” (X4)

KOD: Maddi kaygı, arz-talep düşüncesi

“...Zaman dolduruyoruz, gün içerisinde dışarıda yapılacak işleri halledebiliyoruz, bakmakla yükümlü olduğumuz ailemiz var...” (X5)

KOD: Maddi kaygı, mecburiyet hissetme, baskı hissetme

Y Kuşağı çalışanlarının bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“...bekâr olduğum için tercih ettim...” (Y1)

KOD: İş ve aile dengesi kurulması, uyum sağlama

“...meslek seçimim beni bu iş ortamına getirdi, başka alternatif iş olasılığım yok. Maddi kaygılardan dolayı çalışıyorum...” (Y2)

KOD: Meslek seçimi, maddi kaygı, mecburiyet hissetme

“...bekâr olduğum için bu çalışma sistemine alıştım, bilerek bu iş tarzını seçtim...” (Y3)

KOD: Meslek seçimi, alışma

“...Mesleğimi icra ettiğim yerler ağırlıklı olarak bu iş modelinde çalışıyor ...” (Y4)

KOD: Meslek seçimi

“...Gün içerisinde trafiğin olmadığı saatlerde İstanbul’da fırsat buldukça eşim ve çocuğumla gezip dolaşmanın keyfini çıkarıyorum...” (Y5)

KOD: İş ve aile dengesi kurulması

Z Kuşağı çalışanlarının bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“...bilgisayar mühendisiyim ve iş hayatına yeni başlıyorum...” (Z1)

KOD: meslek seçimi ve ilk iş olması

“...elektronik mühendisiyim, zorlanmadan bu işi buldum. Hiç tecrübem yok...” (Z2)

KOD: Meslek seçimi

“...gerçeği söylemek gerekirse bulduğum ilk işe atladım...” (Z3)

KOD: ilk iş olması

“...Tercih edecek bir durum yoktu, ilk çıkan fırsatı değerlendirmek istedim...” (Z4)

KOD: ilk iş olması

“...Teknoloji veri merkezlerine doğru geniş bir alan açtı, burada ileride yetkin mühendislere ihtiyaç duyulacağını düşünüyorum...” (Z5)

KOD: Mesleki seçim

iv. Normal 8.00-17.00 mesai saatleri arasında çalışmayı tercih eder misiniz?

Bu temada “normal mesai saatlerinde çalışmak ister misiniz?” sorusuna ilişkin katılımcıların görüşleri sunulmaktadır.

Tablo 13

X Kuşağının Normal Mesai Saatlerinde Çalışmaya İlişkin Görüşleri

X Kuşağı		
TEMALAR	KODLAR	f
İş ve yaşam dengesinin durumu (f:5)	Düzenli yaşam isteği	5
Ekonomik etkenler (f:2)	Maddi kaygı	2
Psikolojik etkenler (f:2)	Mutlu olma isteği	2

X kuşağı normal çalışma saatlerinde çalışmayı ister misiniz sorusuna ilişkin İş ve yaşam dengesinin durumu (f:5) teması altında, düzenli yaşam isteği (f:5) faktöründe cevaplar toplanmıştır. Bununla birlikte ekonomik etkenler (f:2) teması altında maddi kaygı (f:2) faktörü ve psikolojik etkenler (f:2) teması altında mutlu olma isteği (f:2) faktörü öne çıkmıştır.

Tablo 14

Y Kuşağının Normal Mesai Saatlerinde Çalışmaya İlişkin Görüşleri

Y Kuşağı		
TEMALAR	KODLAR	f
İş ve yaşam dengesinin durumu (f:6)	Düzenli yaşam isteği	3
	Sosyal Hayatın İyileştirilmesi	2
	Kariyer yapılması	1
Psikolojik etkenler (f:3)	Yeniliklere açık olma	1
	Uyum sağlama	2

Y kuşağı normal çalışma saatlerinde çalışmayı ister misiniz sorusuna ilişkin İş ve yaşam dengesinin durumu (f:6) teması altında, düzenli yaşam isteği (f:3) ve sosyal hayatın iyileştirilmesi (f:2) faktörlerinde cevaplar yoğunlaşmaktadır. Bununla birlikte psikolojik etkenler (f:3) teması uyum sağlama (f:2) faktörü öne çıkmıştır.

Tablo 15

Z Kuşağının Normal Mesai Saatlerinde Çalışmaya İlişkin Görüşleri

Z Kuşağı		
TEMALAR	KODLAR	f
Psikolojik etkenler (f:6)	Özgür olma isteği	4
	Gündüz aktif olma isteği	2

Z kuşağı normal çalışma saatlerinde çalışmayı ister misiniz sorusuna ilişkin psikolojik etkenler (f:6) teması altında özgür olma isteği (f:4) faktörü öne çıkarmıştır.

Normal çalışma saatlerinde çalışmayı ister misiniz sorusuna ilişkin İş ve yaşam dengesinin durumu teması altında X kuşağı, düzenli yaşam isteği (f:5) ifadesini belirtirken Y kuşağı da aynı tema altından düzenli yaşam isteği (f:3) ifadesini kullanmıştır. Z kuşağı bu çalışma şeklini psikoloji etkenler (f:6) temasında özgür çalışma isteğine değinmiştir.

X Kuşağı çalışanlarının bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“...evet, alternatif olması durumunda normal çalışma saatlerini tercih ederim ancak maddi anlamda gelirim artacaksa mesai de yapmak isterim...” (X1)

KOD: Düzenli yaşam isteği, Maddi kaygı

“...tabii ki hemen kabul ederim...” (X2)

KOD: Düzenli yaşam isteği

“...tek cevabım evet olurdu ve eminim daha mutlu çalışırdık...” (X3)

KOD: Düzenli yaşam isteği, Mutlu olma isteği

“...Bu yaşta kesinlikle normal çalışma saatlerini tercih ederdim, hayatım düzene girer ve mesai yapabilme şartları oluşurdu...” (X4)

KOD: Düzenli yaşam isteği, Maddi kaygı

“...Herkes gibi ben de normal saatlerde çalışıyor olsam beni mutlu ederdi, düşünsenize sosyal hayata katılım için extra planlar yapmaya gerek kalmayacaktı...” (X5)

KOD: Düzenli yaşam isteği, Mutlu olma isteği

Y Kuşağı çalışanlarının bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“...istemem, hep aynı saatlerde olması beni sıkar. Arada bir vardiya sistemi olmalı...” (Y1)

KOD: Yeniliklere açık olma, Uyum sağlama

“...daha bir sosyal hayat için tercih ederim...” (Y2)

KOD: Sosyal Hayatın İyileştirilmesi, Düzenli yaşam isteği

“...çok önemli değil ama normal mesai saatlerini tercih edebilirim...” (Y3)

KOD: Düzenli yaşam isteği

“...Yönetim kademesinde olmanın tam zamanı aslında, bu yüzden normal saatler iş hayatına entegre olabilmek adına da çok kıymetli...” (Y4)

KOD: Kariyer yapılması, uyum sağlama

“...Aşağı koyuyorum yukarı koyuyorum kesinlikle normal saatlerde çalışmak diyorum, bu konu ile ilgili de aksiyon almayı planlıyorum, kırklı yaşlarda açıkçası çekilmiyor...” (Y5)

KOD: Düzenli yaşam isteği, sosyal hayatın iyileştirilmesi

Z Kuşağı çalışanlarının bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“...istemem, vardiyalı çalışma şekli kendimi özgür hissetmemi sağlıyor...” (Z1)

KOD: Özgürlük hissi

“...Böyle rutin işler bana göre değil. Disiplin altına alınmayı sevmiyorum. Çalışmadaki esneklik kendimi iyi hissettiriyor...” (Z2)

KOD: Özgürlük hissi

“...Z kuşağıyım, bu tür rutinler bana gelmez. Beni standart mesai saatlerine zorlamayın. Gündüz takılmayı seviyorum...” (Z3)

KOD: Özgürlük hissi, gündüz aktif olma isteği

“...İstenilen işi yapıp yapmadığıma baksınlar, gün boyunca istediğim zaman diliminde çalışmayı yeğlerim, dolayısıyla 08.00 – 17.00 bana göre değil.” (Z4)

KOD: Özgürlük hissi

“...Gece çalışmak bana öğrencilik hayatımı hatırlatıyor, gündüz takılıyorum akşam ders çalışır gibi çalışıyorum...” (Z5)

KOD: Gündüz aktif olma isteği

v. Motivasyonunuzu azaltan unsurlar nelerdir?

Bu temada “motivasyonunuzu azaltan unsurlar nelerdir?” sorusuna ilişkin katılımcıların görüşleri sunulmaktadır.

Tablo 16

X Kuşağının Motivasyonunu Azaltan Etkenlere İlişkin Görüşleri

X Kuşağı		
TEMALAR	KODLAR	f
Sağlık üzerindeki etkenler (f:4)	Yorgunluk	2
	Uyku problemi	2
Motivasyonu arttıran unsurlar (f:4)	Takdir edilme isteği	1
	Verimli hissetme	1
	Maddi getiri	2
İş ve yaşam dengesinin durumu (f:2)	Düzensiz yaşam	2
Çalışma Koşulları (f:4)	Çalışma ortamı	3
	Ulaşım problemi	1

Motivasyonun olgusunu anlamaya ilişkin soruda X kuşağı sağlık üzerindeki etkenler (f:4) teması altında uyku problemi (f:2) ve yorgunluk (f:2) faktörlerin sıklıkla kullanmışlardır. Bunun yanında X kuşağı çalışanları motivasyonu arttıran unsurlar (f:4) ve çalışma koşulları (f:4) temalarına değinmişlerdir. Çalışma koşulları (f:4) temasında çalışma ortamı (f:3) bu soruda en çok rastlanan faktör olmuştur.

Tablo 17

Y Kuşağının Motivasyonunu Azaltan Etkenlere İlişkin Görüşleri

Y Kuşağı		
TEMALAR	KODLAR	f
Sağlık üzerindeki etkenler (f:6)	Yorgunluk	2
	Uyku problemi	2
	Düzensiz beslenme	2
Motivasyonu azaltan unsurlar (f:1)	Günün boşa harcanması	1
İş ve yaşam dengesinin durumu (f:4)	İş ve aile dengesinin bozulması	2
	Sosyal hayatın azalması	2

Motivasyonun olgusunu anlamaya ilişkin soruda Y kuşağı sağlık üzerindeki etkenler (f:6) teması altında uyku problemi (f:2), yorgunluk (f:2) ve düzensiz beslenme (f:2) faktörleri sıklıkla kullanmışlardır. Bunun yanında Y kuşağı çalışanları motivasyonu azaltan unsurlar (f:1) ve iş yaşam dengesinin durumu (f:4) temalarına değinmişlerdir.

Tablo 18

Z Kuşağının Motivasyonunu Azaltan Etkenlere İlişkin Görüşleri

Z Kuşağı		
TEMALAR	KODLAR	f
Sağlık üzerindeki etkenler (f:5)	Yorgunluk	3
	Uyku problemi	2
Motivasyonu azaltan unsurlar (f:3)	Jenerasyon farklılığı	3
İş ve yaşam dengesinin durumu (f:3)	İş ve aile dengesinin bozulması	1
	Sosyal hayatın azalması	2

Motivasyonun olgusunu anlamaya ilişkin soruda Z kuşağı sağlık üzerindeki etkenler (f:5) teması altında uyku problemi (f:2), yorgunluk (f:3) faktörleri sıklıkla kullanmışlardır. Bunun yanında Z kuşağı çalışanları motivasyonu azaltan unsurlar (f:3) ve iş yaşam dengesinin durumu (f:3) temalarına değinmişlerdir. Z kuşağı motivasyonu azaltan (f:3) teması altında jenerasyon farklılığı (f:3) faktörüne değinmişlerdir.

Motivasyonun olgusunu anlamaya ilişkin X ve Y kuşağı çalışanlarının her ikisi de sağlık üzerindeki etkenler temasına altında uyku problemleri ve yorgunluk ifadelerini sıklıkla kullanmışlardır. Buna karşılık X kuşağı çalışanları Motivasyonu arttıran unsurlar (f:4) temasına da değinmişlerdir. Z kuşağı sağlık üzerindeki etkiler (f:5) temasını kullanmışlardır.

X Kuşağı çalışanlarının bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“...vardiya sonrası sabah eve gidince tüm gün neredeyse uyumuyorum, düzensizlik biraz motivasyonumu düşürüyor. Buna karşılık yöneticilerimin işlerimi takdir etmesi motivasyonumu artırıyor. Maddiyatta önemli motivasyon aracıdır...” (X1)

KOD: Yorgunluk, uyku problemi, düzensiz yaşam, takdir edilme isteği, maddi getiri

“...vardiyada çalışırken bazen hiç iş olmuyor ve bu da motivasyonumu düşürüyor. Sosyal hayatımı da etkilemesi motivasyonu aşağı çekiyor. Şayet işlerin çok olması durumunda da motivasyonum artıyor, kendimi verimli hissediyorum...” (X2)

KOD: Düzensiz yaşam, verimli hissetme

“...gece ortamın sakin olması motivasyonumu artırıyor. Sabah eve giderken ulaşımda sürekli trafik olması canımı sıkıyor...” (X3)

KOD: Çalışma ortamı, ulaşım problemi

“...Açıkçası motivasyon falan kalmadı, rutinde gidip geliyoruz. Para aynı, gece ortalık sakin, ortamın erkekler ağırlıklı olması motivasyonumuzu olumsuz etkiliyor...” (X4)

KOD: Çalışma ortamı, maddi getiri

“...Bizim yaşlarda yorgunluk yapıyor, uykusuzluk da cabası. Çalışma ortamı da cazip değil, ne kaldı ki geriye...” (X5)

KOD: Çalışma ortamı, yorgunluk, uykusuzluk

Y Kuşağı çalışanlarının bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“...bu çalışma sisteminde aile ilişkisi ve sosyalleşme normal çalışanlara göre daha az oluyor bu durum motivasyonumu biraz düşürüyor, sadece mesai arkadaşlarınızla zaman geçirebiliyorsunuz...” (Y1)

KOD: İş ve aile dengesinin bozulması, sosyal hayatın azalması

“...gece çalışması sonrası eve gidip uyumak ve tüm günü kaybetmek motivasyonumu düşürüyor...” (Y2)

KOD: Yorgunluk, günün boşa harcanması

“...vardiyadan çıktıktan sonra gündüz evde en fazla 3-4 saat uyuyabiliyorum ve tüm gün uykusuzluk çekiyorum...” (Y3)

KOD: Yorgunluk, uyku problemi

“...Sosyal hayattan kopuyorum, düzensiz beslenme ve uyku sağlığımı olumsuz etkiliyor...” (Y4)

KOD: Sosyal hayatın azalması, uyku problemi, düzensiz beslenme

“...Aileme düşkün bir insanım ve gece çalışmak bunu kısıtlıyor, uyumamak için sürekli çay ve kahve tüketimi sağlığımı olumsuz etkiliyor...” (Y5)

KOD: İş ve aile dengesinin bozulması, düzensiz beslenme

Z Kuşağı çalışanlarının bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“...bu çalışma sisteminde aile ilişkisi ve sosyalleşme normal çalışanlara göre daha az oluyor bu durum motivasyonumu biraz düşürüyor, sadece mesai arkadaşlarınızla zaman geçirebiliyorsunuz Bir de müdürünüz farklı jenerasyondan oluyor ...” (Z1)

KOD: İş ve aile dengesinin bozulması, sosyal hayatın azalması, jenerasyon farklılığı

“...kendimi gece çalışması sonrası yorgun hissettiğim zamanlar oluyor ve uyku da zorlayabiliyor. Bunlar motivasyonumu enden de olsa azaltıyor. ...” (Z2)

KOD: Yorgunluk, uykusuzluk

“...Bu jenerasyon farklılığı müdürümle aramı çok sık geriyor, beni anlamıyor. Uykusuzluk da zorladığı zamanlar oluyor...” (Z3)

KOD: Jenerasyon farklılığı, uyku problemi

“...Hareketliliği seviyorum, masa başında oturarak iş yapmak uykumu getiriyor. Yöneticilerimiz iş yapma şeklimize fazlasıyla takılıyorlar, onların istediği gibi yapmamızı istiyorlar...” (Z4)

KOD: Jenerasyon farklılığı, uyku problemi

“...Uzun vardiyalar yorucu oluyor, bu çalışma şekli gençlere hitap etmiyor. Bizler çalışırken sosyal yaşamı iş yaparken eğlenceye dönüştürmeyi seviyoruz...” (Z5)

KOD: Yorgunluk, sosyal hayatın azalması

vi. Çalışma ortamınızı iyileştirmek için işverenden beklentileriniz nelerdir?

Bu temada “çalışma ortamının iyileştirmesi için yönetimden beklentiler” sorusuna ilişkin katılımcıların görüşleri sunulmaktadır.

Tablo 19

X Kuşağının Çalışma Ortamının İyileştirilmesine İlişkin Görüşleri

X Kuşağı		
TEMALAR	KODLAR	f
Psikolojik Etkenler (f:3)	Memnuniyet	2
	Sıkılma	1
İşyerindeki İyileştirmeler (f:2)	Eğitim beklentisi	2
Çalışma Koşulları (f:4)	Sosyal alanların açılması	3
	Hizmet görevlisi	1

Çalışma ortamının daha da iyileştirilmesi için yönetimden beklentileri anlamaya ilişkin X kuşağı çalışma koşulları (f:4) teması altında sosyal alanların açılması (f:3) faktörlerini belirtmişlerdir. Ayrıca psikolojik etkenler (f:3) teması ve işyerindeki iyileştirmeler (f:2) teması da cevaplarda yer bulmuştur.

Tablo 20

Y Kuşağının Çalışma Ortamının İyileştirilmesine İlişkin Görüşleri

Y Kuşağı		
TEMALAR	KODLAR	f
İşyerindeki İyileştirmeler (f:5)	Toplu etkinlikler yapılması	2
	Ekip ilişkisinin geliştirilmesi	2
	Teknolojik yenilik	1
Çalışma Koşulları (f:6)	Sosyal alanların açılması	5
	Ergonomik altyapı sağlanması	1

Y kuşağı çalışma ortamının daha da iyileştirilmesi için yönetimden beklentileri anlamaya ilişkin olarak çalışma koşulları (f:6) teması altında sosyal alanların açılması (f:5) faktörlerini belirtmişlerdir. İşyerindeki iyileştirmeler (f:5) teması da toplu etkinlikler, ekip ilişkisi ve teknolojik yenilik faktörlerinden oluşmuştur.

Tablo 21

Z Kuşağının Çalışma Ortamının İyileştirilmesine İlişkin Görüşleri

Z Kuşağı		
TEMALAR	KODLAR	f
İşyerindeki İyileştirmeler (f:5)	Toplu etkinlikler yapılması	1
	Teknolojik yenilik	4
Çalışma Koşulları (f:4)	Eğlence alanların açılması	2
	Konforlu çalışma ortamı sağlanması	2

Z kuşağı çalışma ortamının daha da iyileştirilmesi için yönetimden beklentileri anlamaya ilişkin olarak işyerindeki iyileştirmeler (f:5) teması altında teknolojik yenilik (f:4) faktöründe yoğunlaşmıştır. Çalışma koşulları (f:4) teması altında eğlence alanların açılması ve konforlu çalışma ortamının sağlanması faktörleri de cevaplarda yer almışlardır.

Çalışma ortamının daha da iyileştirilmesi için yönetimden beklentileri anlamaya ilişkin X kuşağı çalışma koşulları (f:4) teması altında sosyal alanların açılması faktörlerini belirtmişlerdir. Y kuşağı çalışma koşulları (f:6) teması altında sosyal alanların açılması faktörlerini belirtmişlerdir. Z kuşağı ise teknolojinin göbeğinde doğdukları için işyerindeki iyileştirmeler (f:5) teması altında teknolojik yenilik faktörlerini belirtmişlerdir.

X Kuşağı çalışanlarının bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“...genel olarak memnunum çok fazla bir beklentim yok. Diğer sektörlere göre çok daha iyi bir durumdayız. Ek eğitimler verilebilirse iyi olabilir...” (X1)

KOD: Eğitim beklentisi, Memnuniyet

“...şu an büyük bir beklentim yok. Bence genel olarak ortamımız yeterli, yeni teknoloji eğitimlerine odaklanılabilir...” (X2)

KOD: Eğitim beklentisi, Memnuniyet

“...mevcut şartlar ne kadar yeterli olsa da boş zamanlarımızda sıkıldığımızdan dolayı sosyal odalar yapılabilir. Hem uykumuz gelmemiş olur hem de sosyalleşme şansımız olur. Pinpon masası düşünülebilir...” (X3)

KOD: Sosyal alanların açılması, Sıkılma

“...Kesinlikle gece çalışmaları eğlenceli hale getirecek adımlar atılabilir, gece vardiyasında servis hizmeti verecek görevliler sağlanabilir...” (X4)

KOD: Sosyal alanların açılması, hizmet görevlisi

“...Oyun oynanabilir, film izlenebilir, online teknoloji eğitimleri alınabilir. ...” (X5)

KOD: Sosyal alanların açılması

Y Kuşağı çalışanlarının bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“...genel olarak her şey güzel. İhtiyaçlarımızı karşılayacak neredeyse her şey var. Sosyalleşme için ek alanlar yapılırsa daha iyi olabilirdi mesela bilardo masası ve tenis masası gibi...” (Y1)

KOD: Sosyal alanların açılması

“...başka sektörlere göre çok iyi durumdayız. Teknoloji firması olduğumuzdan dolayı bazı yenilikler getirilebilir. Play station, kütüphane gibi sosyal ortamlar kurulabilir. Toplu etkinlikler yapılması önemli olabilir...” (Y2)

KOD: Sosyal alanların açılması, Toplu etkinlikler yapılması, Teknolojik yenilik

“...tüm olanaklar yeterli fakat vardiyada çalışan arkadaşlarla toplu etkinliklerin yapılabilmesi ekip ilişkisi açısından önemli diye düşünüyorum...” (Y3)

KOD: Toplu etkinlikler yapılması, Ekip ilişkisinin geliştirilmesi

“...Şirket etkinlikleri bizleri de düşünerek zamanlaması planlanmalı, kurumsallık kültürümüzün artması için diğer ekipler ile daha fazla bir araya gelenebilir, üst düzey yöneticilerimiz belirli zamanlarda mesaimize katılabilirler...” (Y4)

KOD: Sosyal alanların açılması, ekip ilişkisinin geliştirilmesi

“...Çok fazla oturuyoruz, dolayısıyla da koltuklarımız ve ekranlarımız ergonomik açıdan üst kalite olabilir, gece çalışmayı eğlenceli hale getirecek alanlar oluşturulabilir...” (Y5)

KOD: Sosyal alanların açılması, ergonomik altyapı sağlanması

Z Kuşağı çalışanlarının bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“...İşin içine eğlence katılırsa hoşuma gider. En son teknolojileri işimizde daha çok kullanmak isterim. Eğlenceli ortamlar harika olurdu. Playstation oyun alanları, intendo gibi...” (Z1)

KOD: Eğlence alanların açılması, son teknolojilerin kullanılması

“...işimiz teknoloji ve teknolojiyi işyerinde daha fazla kullanabilecek gerekli donanımlara sahip olabiliriz. Ayda bir şirket dışında bir yerlerde hatta İstanbul dışında organizasyonlar yapalım. ...” (Z2)

KOD: Toplu etkinlikler yapılması, Teknolojik yenilik

“...Bizleri anlamıyorsunuz. İşlerimizi eğlenerek yapmak istiyoruz. Ne yaptığımıza değil sonucuna bakın...” (Z3)

KOD: Eğlence alanlarının açılması

“...Teknoloji ile uğraşıyoruz, bu yüzden kullandığımız ekipmanlar güncel olabilir, çalışma ortamı yeterli ferahlığı, havalandırmayı ve sıcaklığı sağlayabilir ...” (Z4)

KOD: Teknolojik yenilik, konforlu çalışma ortamı sağlanması

“...Her şeyin son modelini verilebilir, bir de çay ve kahve için servis hizmetlisi sağlanabilir. ...” (Z5)

KOD: Teknolojik yenilik, konforlu çalışma ortamı sağlanması

vii. Yaşça sizden büyük ya da küçük olan takım arkadaşlarınızla birlikte çalışmayı nasıl tanımlarsınız?

Bu temada “farklı kuşaklarla çalışmayı nasıl tanımlarsınız?” sorusuna ilişkin katılımcıların görüşleri sunulmaktadır.

Tablo 22

X Kuşağının Y Ve Z Kuşağı İle Çalışmayı Tanımlamasına İlişkin Görüşleri

X Kuşağı		
TEMALAR	KODLAR	f
Gelişime katkı sağlayan unsurlar (f:6)	Farklı bakış açısı	4
	Tecrübe paylaşımı	2
Psikolojik Etkenler (f:2)	Saygı beklentisi	2

Farklı kuşaklarla çalışmaya ilişkin X kuşağı gelişime katkı sağlayan unsurlar (f:6) teması altında farklı bakış açısı (f:4) faktörünü öne çıkartmışlardır. Bunun yanında psikolojik etkenler (f:2) temasını da saygı beklentisi faktörü ile belirtmişlerdir.

Tablo 23

Y Kuşağının X Ve Z Kuşağı İle Çalışmayı Tanımlamasına İlişkin Görüşleri

Y Kuşağı		
TEMALAR	KODLAR	f
Gelişime katkı sağlayan unsurlar (f:9)	Tecrübeden faydalanmak	4
	Farklı bakış açısı	3
	Sonuç odaklılık	1
	Görev çeşitliliği	1
Psikolojik Etkenler (f:2)	Aidiyet duygusu oluşumu	1
	Empati yapılması	1

Farklı kuşaklarla çalışmaya ilişkin Y Kuşağı gelişime katkı sağlayan unsurlar (f:9) teması altında tecrübeden faydalanmak (f:4) ve farklı bakış açısı (f:3) faktörlerinde yoğunlaşmaktadır. İlave olarak psikolojik etkenler (f:2) temasını da belirtmişlerdir.

Tablo 24

Z Kuşağının X Ve Y Kuşağı İle Çalışmayı Tanımlamasına İlişkin Görüşleri

Z Kuşağı		
TEMALAR	KODLAR	f
Gelişime katkı sağlayan unsurlar (f:9)	İletişim zorluğu	3
	Farklı bakış açısı	3
	Tecrübeden faydalanmak	1
	Çalışma kültürü	2

Farklı kuşaklarla çalışmaya ilişkin Z Kuşağı gelişime katkı sağlayan unsurlar (f:9) teması altında farklı bakış açısı (f:3) ve iletişim zorluğu (f:3) faktörlerinde yoğunlaşmaktadır. Bunun yanında çalışma kültürü ve tecrübeden faydalanmak faktörleri de cevaplarda yer bulmuştur.

Farklı kuşaklarla çalışmaya ilişkin X kuşağı Gelişime katkı sağlayan unsurlar (f:6) teması altında farklı bakış açısı faktörlerini belirtmişlerdir. Y kuşağı da gelişime katkı sağlayan unsurlar (f:9) teması altında tecrübeden faydalanmak faktörünü belirtmiştir. Z kuşağı ise gelişime katkı sağlayan unsurlar (f:9) teması altında iletişim zorluğu ve farklı bakış açısı faktörlerini öne çıkarmıştır.

X Kuşağı çalışanlarının bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“...akıl akıldan üstündür. Doğru bilinen yanlışlar bazen iş körlüğü yaratabiliyor. Genç arkadaşlar farklı bir akış açısı getirebiliyorlar. Fakat bunla beraber çalışma hayatındaki beklentileri normale göre çok fazla bu da çok sağlıklı olmayabiliyor...”

(X1)

KOD: Farklı bakış açısı

“...gençlerle tecrübemi paylaşmak hoşuma gidiyor. Bende onlardan öğreniyorum. Gençlerle çalışmaktan oldukça mutlu olduğumu söyleyebilirim...” (X2)

KOD: Tecrübe paylaşımı, Farklı bakış açısı

“...iş ortamında sevgi ve saygı korunduğu sürece gençlerle çalışmak sorun olmaz...”

(X3)

KOD: Saygı beklentisi

“...Ford’un dediği gibi değişmeyen tek şey değişimdir, diğer kuşaklara yaklaşmayı öğrenmeliyiz. Onları iş hayatına yaklaşımlarını anlamak zorundayız. Bilgi ve birikimimizi onların rehberliğine sunmalıyız...” (X4)

KOD: Tecrübe paylaşımı, Farklı bakış açısı

“...Bizim kuşak başkadır, ajanda ile not alır, mail yoluyla haberleşir, hiyerarşiyi korur, saygıda kusur etmez. Bunların bir kısmı arkadan gelen kuşaklarda maalesef yok...” (X5)

KOD: Saygı, farklı bakış açısı

Y Kuşağı çalışanlarının bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“...yaşça büyük çalışanların deneyimlerinden faydalanmak önemlidir. Beni eğittiklerini düşünüyorum. Yaşça küçük olanlar ise sonuç odaklı olmaları işin çıktısının kaliteli olmasını sağlıyor...” (Y1)

KOD: Tecrübeden faydalanmak, sonuç odaklılık

“...biz her ne kadar teknolojiye daha yakın olsak ta yaşça büyük çalışanların tecrübe ve olaylara bakış açıları daha farklı olabiliyor. Biz bazen işlerde panik olurken bizi sakinleştiriyorlar ve yönlendiriyorlar. Bir alt jenerasyon ise aynı anda birçok görev yapmak istiyorlar...” (Y2)

KOD: Tecrübeden faydalanmak, Farklı bakış açısı, görev çeşitliliği

“...okul ortamı ile çalışma ortamı çok farklı. Farklı bakış açıları olduğundan dolayı tecrübelerinden faydalanmak benim için çok önemli. Bizden daha genç olan arkadaşlar iş hayatında henüz aidiyet duyguları oluşmadığı için görevlerini yapıp geçiyorlar...” (Y3)

KOD: Tecrübeden faydalanmak, farklı bakış açısı, aidiyet duygu oluşumu

“...Yaşça büyük olanların bilgi, birikim ve deneyimleri çok kıymetli. Bizleri yönetim kademesine hazırlıyor. Ama yaşça küçük olanların iş hayatına farklı bakışları, İstedikleri zaman istedikleri şeyi yapma dürtüleri bizi zorluyor...” (Y4)

KOD: Tecrübeden faydalanmak, Farklı bakış açısı

“...İş hayatında kuşak olarak ortada kaldık, kimseye yar olamıyoruz. Bizden büyüklerin beklediği otoriteye uyum sağlamak ve saygı göstermektir. Yaşça küçük olanlar ise empati yapmamızı bekliyorlar onları anlamamız için...” (Y5)

KOD: Tecrübeden faydalanmak, empati yapılması

Z Kuşağı çalışanlarının bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“...Beni anladıklarını düşünmüyorum. İletişim kurmakta zorlanıyorum. Beni işe ve hayata bakışından dolayı eleştiriyorlar...” (Z1)

KOD: İletişim zorluğu, farklı bakış açısı

“...Çalışma şeklime garip bakıyorlar ama bunu neden söylemiyorlar anlamıyorum. Benim çevremdeki herkes benden farklı değil...” (Z2)

KOD: Farklı bakış açısı

“...Arkadaşlarla çalışmamda problem yok ama aynı dili konuşmakta zorlanıyoruz ve enerjilerimiz tutmuyor. Ortak noktalarımız yok gibi. Zaman geçirmek istediğimiz konular maalesef hiç benzemiyor...” (Z3)

KOD: İletişim zorluğu, Farklı bakış açısı

“...Tecrübelerinden faydalaniyorum, bizim jenerasyon diğer kuşaklar ile çalışma kültürü örtüşmüyor...” (Z4)

KOD: Tecrübeden faydalanmak, çalışma kültürü

“...İletişim kurmakta zorlanıyoruz, dolayısıyla iş hayatında sayımız artmalı, çalışma şekillerimiz çok farklı, iş hayatından anladıklarımız ve beklentilerimiz maalesef çok uzak...” (Z5)

KOD: İletişim zorluğu, Farklı bakış açısı, çalışma kültürü

viii. Farklı yaş gruplarındaki çalışanlarla yaşanan sorunlar nelerdir?

Bu temada “farklı kuşaklarla çalışmanın zorlukları nelerdir?” sorusuna ilişkin katılımcıların görüşleri sunulmaktadır.

Tablo 25

X Kuşağının Y Ve Z Kuşağı İle Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Görüşleri

X Kuşağı		
TEMALAR	KODLAR	f
Psikolojik Etkenler (f:5)	Saygı beklentisi	4
	Samimiyet beklentisi	1
Gelişime katkı sağlayan unsurlar (f:9)	İşe odaklılık	2
	Tecrübe paylaşımı	3
	Verimli çalışma	2
	Öğrenme isteği	1
	Ekip olma isteği	1

Farklı kuşaklarla yaşanan sorunlara ilişkin X kuşağı gelişime katkı sağlayan unsurlar (f:9) teması altında tecrübe paylaşımı (f:3) faktörü öne çıkarken işe odaklılık (f:2) ve verimli çalışma (f:2) faktörleri de cevaplarda yer almışlardır. Bunun yanında psikolojik etkenler (f:5) teması altında saygı beklentisi (f:4) birinci öncelikli faktör olarak belirtilmiştir.

Tablo 26

Y Kuşağının X Ve Z Kuşağı İle Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Görüşleri

Y Kuşağı		
Tema	Kod	f
Psikolojik Etkenler (f:12)	Kötü hissettirme	4
	Değersizleştirme	3
	Hatalarda suçlama	2
	Güven problemi	3

Farklı kuşaklarla yaşanan sorunlara ilişkin Y kuşağı çalışanları psikolojik etkenler (f:12) teması altında kötü hissettirme (f:4) faktörü öne çıkarken değersizleştirme (f:3) ve güven problemi (f:3) faktörlerini de belirtmişlerdir.

Tablo 27

Z Kuşağının X Ve Y Kuşağı İle Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Görüşleri

Z Kuşağı		
TEMALAR	KODLAR	f
Psikolojik Etkenler (f:2)	Samimiyet beklentisi	2
Gelişime katkı sağlayan unsurlar (f:10)	İşe odaklılık	1
	Değersizleştirme	2
	Empati kurulması	3
	Teknoloji kullanılması	2
	İş yapma kültürü	2

Farklı kuşaklarla yaşanan sorunlara ilişkin Z kuşağı çalışanlarında gelişime katkı sağlayan unsurlar (f:10) teması altında empati kurulması (f:3) faktörü öne çıkmıştır. İlave olarak cevaplarda değersizleştirme, teknolojinin kullanılması ve iş yapma kültürü faktörleri üzerinde dağılım görülmüştür. Z kuşağı çalışanları psikolojik etkenler (f:2) teması altında samimiyet beklentisi faktörünü de dile getirmişlerdir.

Farklı kuşaklarla yaşanan sorunlara ilişkin X kuşağı gelişime etki sağlayan unsurlar (f:9) teması altında tecrübe paylaşımı faktörleri belirtmişlerdir. Y kuşağı çalışanları Psikolojik etkenler (f:12) teması altında kötü hissettirme faktörlerini belirtmişlerdir. Z kuşağı ise gelişime katkı sağlayan (f:10) teması altında empati kurulması faktörlerinde toplanmıştır.

X Kuşağı çalışanlarının bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“...benim için saygı önemlidir. Y ve Z kuşakları soru sorarken öğrenmek için mi soruyor yoksa öylesini mi soruyor diye anlamaya çalışıyorum. Öylesine olduğunu düşürsem saygısızlık diye algılıyorum ve cevap bile vermiyorum. Öğrenmek için sorduğunu anlarsam sonuna kadar yardımcı olurum. Önemli olan Y ve Z kuşağının öğrenme isteği.” (X1)

KOD: Saygı beklentisi, Samimiyet beklentisi, Öğrenme isteği

“...genelde Y ve Z kuşakları ile usta-çırak ilişkisi yaşanmaktadır. Saygı ve sevgi sınırları korunduğu sürece birlikte çalışmakta sorun yoktur. Usta olan X kuşakları Y ve Z kuşağı ile tecrübelerini paylaşacaklardır...” (X2)

KOD: Saygı beklentisi, Tecrübe paylaşımı

“...Y ve Z kuşağı işini severek çalışırsa o zaman öğrenir. Zaman doldurmak için çalışmamalıdır. Büyüklere karşı saygı duymalarının önemli olduğunu düşünüyorum...” (X3)

KOD: Saygı beklentisi, İşe odaklılık, Verimli çalışma

“...Hem Y hem de Z kuşağı birlikte çalışmak istiyorlarsa tecrübeme saygı göstermeliler, iş yapma şekilleri verimlilik esasına dayanmalı ve ekip olmayı başarabilmeliler...” (X4)

KOD: Tecrübe paylaşımı, saygı beklentisi, verimli çalışma, ekip olabilme

“...Altan gelen iki kuşağın çalışma kültürleri çok farklı, sorunsalları oldukça fazla. Özellikle Z kuşağı deneyimlemek istiyor, bizler iş odaklı olmalarını istiyoruz...” (X5)

KOD: Tecrübe paylaşımı, iş odaklılık

Y Kuşağı çalışanlarının bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“...X ve Z kuşakları bazen bize kendimizi kötü hissettirebiliyorlar. Tecrübelerini bizle paylaşırken ses tonları ve anlatış tarzları rahatsız edebiliyor...” (Y1)

KOD: Kötü hissettirme, Değersizleştirme

“...X ve Z kuşaklarının aynı işleri yıllarca yapmaları kendilerini körleştirebiliyor. Hataları genellikle bizlere atıyorlar ve suçluyorlar. Önemli işlerde bizlere pek güvenmiyorlar...” (Y2)

KOD: Kötü hissettirme, Hatalarda suçlama, Güven problemi

“...X ve Z kuşakları bazen bize yüksekte bakıyorlar. Bize olan davranışlarında daha yapıcı ve eğitici olmaları gerekiyor...” (Y3)

KOD: Değersizleştirme

“...X ve Z kuşaklarının arasında olmak her kuşağı tanımayı gerektiriyor. Arada çeyrek asır olması ve bir pandemi döneminin girmesi güven problemine neden oluyor. Devamında da kendimi kötü hissettiriyor. Z kuşağının direk X kuşağı ile temas etmek istemesi kendimi değersiz hissetmeme neden oluyor...” (Y4)

KOD: Güven problemi, kötü hissettirme, Değersizleştirme

“...Özellikle Z kuşağı iş yapış şekliyle bana kendimi kötü hissettiriyor. Aramızda güvene ilişkin bir tesis kuramadık. X kuşağının her problemde okları bana yönlendirmesi yani beni günah keçisi ilan etmesi etik değil...” (Y5)

KOD: Güven problemi, kötü hissettirme, hatalarda suçlama

Z Kuşağı çalışanlarının bu konuda görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“...X ve Y kuşakları empati kuramıyorlar. Deneyimlerini paylaşırken söyleyiş şekilleri rahatsız edici oluyor ...” (Z1)

KOD: Empati kurulması, Değersizleştirme

“...X ve Y kuşaklarının yıllarca beraber çalışmışlar ve bugün bizim yaşadığımız sorunları deneyimleyerek aşmışlar. Biz daha yolun başındayız. Bizleri anlamıyorlar ve samimi olduklarını düşünmüyorum...” (Z2)

KOD: Empati kurulması, samimiyet kurulması

“...X ve Z kuşakları neden sonuca bakmazlar anlamıyorum. İşi nasıl yaptığım değil istenilen zamanda yaptığım ile ilgilenmiyorlar. Bu konuyu açtığımda da samimiyetten uzak cevaplar alıyorum...” (Z3)

KOD: İşe odaklılık, samimiyet beklentisi.

“...Teknolojiyi kullanma alışkanlıklarımız sorun yaratıyor, bizi kesinlikle anlamıyorlar, iş yapış kültürlerimiz çok farklı, iş hayatına yeni başladığımız için gereken değeri vermiyorlar...” (Z4)

KOD: Teknoloji kullanılması, empati kurulması, değersizleştirme, iş yapma kültürü

“...Bilgi çağında dünyaya geldik, zeka çağında iş hayatındayız. Bizden önceki kuşaklara göre teknolojiyi işimizin her alanında sonuna kadar kullanıyoruz, telefonlara not alma gibi. Ajandamıza yazmıyoruz. Toplantılarda dinlemediğimiz düşünüyorlar ama dinliyoruz, aynı anda çok şey yapmak istiyoruz ve bu da önceki kuşakları rahatsız ediyor...” (Z5)

KOD: Teknoloji kullanılması, iş yapma kültürü

Bölüm 5

Tartışma Ve Sonuç

5.1 Sonuç

Araştırmanın ilk amacı olan teknoloji veri merkezi firmasında vardiyalı sistemde çalışan X, Y ve Z kuşaklarının bu çalışma sistemine bakış açısı araştırıldığında, her bir kuşağın düzenli yaşamın olumsuz etkilendiği, sosyal hayatın olumsuz etkilenmesi, sağlık üzerinde ve psikolojik olumsuz etkileri üzerinde hem fikir oldukları belirtilmiştir. Vardiya çalışma sisteminde yorgunluk hissedilmesi ve buna bağlı olarak sağlık ve psikolojik sorunların oluşması konusunda kuşaklar arasında anlamlı bir fark olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. X kuşaklarının neden bu çalışma sisteminde devam ettiklerini maddi kaygılar ve mecbur kaldıklarından dolayı tercih ettiklerini belirtirken, Y kuşağı seçtikleri meslekten dolayı vardiyalı sistemde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Z kuşağının ise farkındalığı olmadığı ve ilk iş tecrübeleri olduğu için çalışma sisteminde hiçbir şeye takılmadıkları görülmüştür. X ve Y kuşağının normal çalışma saatlerinde çalışmayı tercih ettikleri ve aralarında anlamlı bir fark olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın ikinci amacı olan motivasyon unsurları incelendiğinde X kuşaklarının motivasyon artırıcı maddi getiri ve takdir edilme isteği ön plana çıkarken, Y kuşağı yorgunluk ve uyku problemleri gibi motivasyon düşürücü faktörler üzerinde durmuşlardır. X kuşakları motivasyon artırıcı etkenler olarak ağırlıklı önceliğini maddi gelir ve kendini değerli hissetme yönünde ağırlık verirken, Y kuşakları iş ortamında sosyal alanların genişlemesi ve toplu etkinliklerin yapılmasının daha motive eden etkenler olduğunu belirtmişlerdir. Z kuşağı ise ısrarla eğlenceli ortamların alanların iş yerlerinde motivasyonlarını artırıcı etken olarak öne çıkarmışlardır. Yine Z kuşağında iş ortamının dışında şirket aktivitelerinin de motivasyon artırıcı unsur olarak talep edildiği gözlemlenmiştir. Motivasyon düşürücü etkenler olarak kuşaklar arasında anlamlı bir fark olmadığı bulgusuna ulaşıyor olsak ta motivasyon artırıcı etkenler arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

Araştırmanın son ve üçüncü amacı olan kuşaklar arası çalışma etkileşimleri araştırıldığında ise her bir kuşak farklı bakış açılarından dolayı öğrendiklerini belirtirken, X kuşağının Y ve Z kuşaklarından saygı ve itibar beklentileri daha ön plana

çıkılmaktadır. Buna karşı Y kuşağı X ve Z kuşaklarının kendilerine iş konusunda çok güvenmediklerini ve genellikle X kuşağının kendilerini kötü hissettirdiklerini ve değersizleştirdiklerini düşünmektedirler. Z kuşağı ise X ve Y kuşaklarından samimiyet ve empati konusunda beklenti içindedirler.

5.2 Tartışma

Mine Demircioğlu'nun 2019 yılında yayınladığı 'Vardiyalı Çalışma Sistemi Çalışanlar İçin Ne Kadar İyi?' araştırma makalesinde vardiyalı çalışma sisteminin sağlık, güvenlik ve sosyal yönden birçok olumsuz etkilerine değinilmiştir. Çalışanların vardiyalı çalışma sisteminden dolayı düzensiz bir hayat ve uyku problemi yaşadıkları tespit edilmiştir. İlaveten vardiyanın yarattığı düzensiz hayattan kaynaklı sağlık ve ruhsal problemlerin olduğu saptanmıştır. Vardiyalı çalışanların iş yaşamlarının özel hayatını da olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgular bizim araştırmamızdaki sonuçlar olan her bir kuşağın düzenli yaşamın olumsuz etkilendiği, sosyal hayatın olumsuz etkilenmesi, sağlığın olumsuz etkileri ve psikolojik olumsuz etkileri ile benzerlik göstermektedir.

Balıkesir Burhaniye'de yapılan VI. ICOAEF konferansında kuşakları motive eden araçlar incelendiğinde X ve Z kuşaklarını en çok motive eden motivasyon aracı olarak ekonomik faktör bulunmuştur. Y kuşağı için de ekonomik faktör ve örgütsel-yönetimsel faktör eşit değerde görülmüştür. Bu araştırmada da X kuşağı ile ilgili benzer bulgu olan ekonomik etkenler temasına ulaşılmıştır. Y ve Z kuşaklarında ise ulaştığımız temalar sosyal alanların genişletilmesi, toplu etkinlikler ve eğlenceli ortamların sağlanması bulguları farklılık göstermektedir. Yine bu konferansta ön lisans mezunlarının motivasyon araçları ekonomik ve örgütsel-yönetimsel araçları iken lisans mezunlarının motivasyon aracı ekonomik araçtır. Araştırmamızdaki beyaz yaka çalışanların ön lisans ve lisans eğitim düzeyine sahip oldukları bilindiğinden ulaştığımız ekonomik etkenler bulgusu ile benzerlik göstermektedir.

2019 yılının haziran ayında Maltepe Üniversitesinde yapılan kongrenin çıktılarında biri olan iş yaşamındaki kuşakların farklılıkları üzerine incelemesinde X kuşağı otoriteye saygılı, yönlendirilmekten hoşlanmayan, kendine güvenen, kuruma değil kariyerine önem veren özelliklerle tarif edilirken, Y kuşağı otoriteyi kabullenmekte güçlük yaşayan, hiyerarşiden hoşlanmayan, eğlence arayan grup olarak

tanımlanmaktadır. Z kuşağı ise çoklu dikkat ve karar alma yetisine sahip, çalışırken eğlence isteyen, gelişime önem veren, bireysel çalışmayı yeğleyen ve kariyere önem veren grup olarak gözükmektedir. Yaptığımız araştırmada farklı kuşakların iş hayatındaki etkileşimlerinde X kuşağının saygı ve itibar beklentisi bulgusu bu incelemedeki otoriter yaklaşım ile benzerlik göstermektedir. Y kuşağının X kuşağından aldığı kendini kötü hissetme ve değersiz bulma sonuçları incelemedeki otoriteyi kabullenmeme ve hiyerarşiden hoşlanmama ile örtüşmektedir. Araştırmada ulaştığımız Y kuşağının çalışırken eğlenme faktörü yine bu kongrenin çıktısında Y ve Z kuşaklarının iş hayatındaki faktörü olarak ortaya çıkmıştır.

5.3 Öneriler

Literatür araştırmalar sonucunda X, Y ve Z kuşakları çalışanlarının iş motivasyonları üzerine yapılan bu çalışmada her bir kuşağın farklı iş değerlerine ve farklı motivasyon beklentilerine sahip olduğu söylenebilir. Hem yurtiçi hem de yurtdışı literatür incelendiğinde kuşaklar ile motivasyon arasında birçok araştırmalar yapılarak konu detaylı bir şekilde anlaşılmasına çalışılmıştır.

Günümüzde işletmeler zorlu rekabet şartlarında başarılı olmak istiyorlarsa kuşakları tanıması ve çalışanların kuşaklara göre motivasyon beklentileri bilerek ilgili motivasyon araçlarını dikkate almaları son derece önemlidir. İşletmelerin insan kaynakları politikalarını gözden geçirerek Y ve Z kuşaklarının beklentileri doğrultusunda oluşturmaları işletmeye olan aidiyet duygusunu arttırarak işten ayrılma oranını azaltabilir. Örnek vermek gerekirse X kuşağı iş-yaşam dengesini korumaya çalışırken, Y kuşağı ise özgür çalışma gibi farklı iş değerlerine sahip olduğu söylenebilir.

Sonra yapılacak araştırmalarda veri merkezi işletmesinde çalışan X, Y ve Z kuşaklarının vardiyalı çalışma sisteminde motivasyon araçları cinsiyet, eğitim düzeyi ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği araştırılabilir. Ayrıca Z kuşağının iyice iş hayatının içine girmesi ve X kuşağının iş hayatından çıkmasıyla Y ve Z kuşakları arasında Nitel ve Nicel araştırma teknikleri ile ayrı bir çalışmaya konu olabilir.

Yaptığımız çalışmada bazı kısıtlar bulunmaktadır. Bu çalışma Başakşehir'de bulunan bir veri merkezi çalışanları üzerinden yapıldı. Bundan sonraki çalışmalar da

örneklem büyütülerek İstanbul ve Türkiye geneline veri merkezleri kültürel etkileri de dikkate alınarak genişletilebilir.



KAYNAKÇA

- Acar, A.B (2014). Do Intrinsic and Extrinsic Motivation Factors Differ for Generation X and Generation Y? http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_5_April_2014/3.pdf [Erişim tarihi Aralık 2024]. 1-9.
- Acıoğlu, İş'te Y Kuşağı, s.3
- Aka, H. (2017). Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin kuşak farklılıkları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: İzmir ilinde bir araştırma. Doktora Tezi. İzmir: İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: 36-53.
- Aksu, B.M ve Doğan, A. (2020). Kuşaklar açısından motivasyon araçlarının ve kariyer çapalarının karşılaştırılması. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.961> [Erişim tarihi Aralık 2024]
- Aksu, B.M ve Doğan, A. (2020). Kuşaklar açısından motivasyon araçlarının incelenmesi. ICOAEF VI International Conference on Applied Economics and Finance & EXTENDED WITH SOCIAL SCIENCES November 16-17, 2019 / Burhaniye / Balıkesir (Turkey)
- Aytaç, G. (2022). Çalışma değerleri ve iş-yaşam dengesinin X, Y, Z kuşakları perspektifinden incelenmesi: Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: 17-32.
- Baran, A. (2018). X ve Y kuşağı mensubu satış danışmanlarının motivasyon faktörleri arasındaki farklılıklar; otomotiv sektöründe bir araştırma. Yüksel Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: 8-25.

- Bolelli, M (2019). İş yaşamındaki kuşakların farklılıkları üzerine bir inceleme. Proceedings of the International Congress on Business and Marketing, 2019 Maltepe University, Istanbul, 13.06.2019-14.06.2019
- Creswell, J. W. 2009. Mapping the field of mixed methods research. Journal of Mixed Methods Research, 3(1), 95-108.
- Çelen, Y. (2019). Kuşak çatışması ve işletmelere etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: 22.
- Çetin, C. & Karalar, S. (2016), X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma.
- Çökerdenoğlu, H. (2019). Öğretmenlerin kuşak bağlamında değişen motivasyon araçları: X ve Y kuşağı öğretmenleri aynı araçlarla mı motive olur? Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: 12-43.
- Değirmencioğlu, M. (2019). Vardiyalı çalışma sistemi çalışanlar için ne kadar iyi? Journal of Aviation 3 (2): 113-121 (2019)
- Demirkaya ve diğerleri, (2015) Kuşakların yönetim politikası beklentilerinin araştırılması.
- Güner, T.A. (2010). Çalışma yaşamında vardiya çalışması ve uyku ile ilgili özelliklerin değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak: Karaelmas Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü: 3-7.
- Katrancı, A. (2018). Tam sayılı programlama tekniği ile vardiya planlaması: itfaiye teşkilatı örneği. Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: 7.

- Kayacan, E. (2016). X ve Y kuşaklarının motivasyon kaynakları: bankacılık sektörü üzerine bir alan araştırması. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü:88-101.
- Keleş, H.N (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/16338/171055> [Erişim tarihi Aralık 2024]
- Kırpık, G. (2018). Kuşak farklılıkları ile kurumsal itibar algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: trc1 bölgesinde bir araştırma. Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: 18.
- Krefting, L. 1991. Rigor in qualitative research: The assessment of trustworthiness. *American Journal of Occupational Therapy*, 45(3), 214-222.
- Levickaite, “Generations X, Y, Z: How Social Networks Form the Concept of the World Without Borders”, s.173-174.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Effective evaluation*. New York,USA: Jasey-Bass. 43-45
- Mark McCrindle and Emily Wolfinger, *The ABC of XYZ:Understanding The Global Generations*, 3.b., Australia, McCrindle Research Pty Ltd, 2014, s.15-18.
- Mc Crindle Research, *Generations Defined: 50 Years of Change Over 5 Generations*, (2012)
- McCrindle, Mark & Wolfinger, Emily. “Generations Defined” (2010)
- Narman, G. (2019). Motivasyon araçlarının x ve y kuşağı çalışanların iş tatmini üzerine etkisi: Sultangazi ilçesi özel hastaneler örneği. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: 3-18.

Pauli, J., Guadagnin, A., & Ruffatto, J. (2021). Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para A Geraço Z. Revista De Cincias Da Administrao, 22(57). <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e77243>

Patrick J. Montana, Francis Petit. (2008) Motivating generation X and Y on the job and preparing Z". 146.

Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative Research Projects. Education for Information, 22(2), 63-75.

Taova, M. (2019). x ve y nesillerinin motivasyon faktörleri, bireysel ve i değerlerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: 27.

Tuna, T.B. (2017). x ve y kuşaklarının i motivasyon dayanakları ve bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: 18-23.

Tüfekçi, Ő. (2019). İçsel ve dışsal motivasyon ile i tatmini arasındaki ilişkinin x ve y kuşakları açısından incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: 6-32.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, Kuşak, [kuşak ne demek TDK Sözlük Anlamı \(sozluk.gov.tr\)](https://sozluk.gov.tr) [erişim tarihi: Aralık 2024]

Türnüklü, A. 2000. Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilecek nitel bir araştırma tekniği: görüşme, kuram ve uygulamada. Eğitim Yönetimi Dergisi 6(4), 543.

Yağcıoğlu, Ő. (2014). Doğrusal programlama ile vardiya planlaması, kredi ve yurtlar kurumunda bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: 10-15.

Yılmaz, B. (2019). Türkiye’de kuşaklar ve çalışma değerleri, 1b., Ankara: Gazi kitapevi, s. 123-170.

