

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KİŞİSEL ÖZELLİKLERE GÖRE JENERASYON BELİRLENMESİ VE İŞ
BEKLENTİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Burcu UĞURLUOĞLU

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Programı

TEMMUZ 2020

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KİŞİSEL ÖZELLİKLERE GÖRE JENERASYON BELİRLENMESİ VE İŞ
BEKLENTİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Burcu UĞURLUOĞLU
507171205**

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Cemil CEYLAN

TEMMUZ 2020

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 507171205 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Burcu UĞURLUOĞLU, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “KİŞİSEL ÖZELLİKLERE GÖRE JENERASYON BELİRLENMESİ VE İŞ BEKLENTİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Dr. Öğr. Üyesi Cemil CEYLAN**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Prof. Dr. Seçkin Polat**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Nihan Çetin Demirel
Yıldız Teknik Üniversitesi

Teslim Tarihi : 13 Haziran 2020
Savunma Tarihi : 13 Temmuz 2020





Aileme,



ÖNSÖZ

Yüksek Lisans tezim boyunca değerli zamanını ve bilgilerini paylaşan, vizyonu ile ilham verip bana destek olan değerli hocam; Sayın Dr. Öğr. Üyesi Cemil CEYLAN’a, hiçbir zaman desteklerini esirgemeyen ve bende sonsuz emekleri olan değerli annem Sibel UĞURLUOĞLU ve değerli babam Erdal UĞURLUOĞLU’na, yoğun çalışmalarım sırasında gösterdiği sabır, anlayış ve destek ile bana yoldaş olan Semih Faruk ÖZÜDURUK’a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bir kadın olarak yaşamın ve akademik hayatın her alanında var olabilmemi sağlayan değerli önderimiz Mustafa Kemal ATATÜRK’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Haziran 2020

Burcu Uğurluoğlu
Gıda Mühendisi



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR	xi
SEMBOLLER.....	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvii
ÖZET	xix
SUMMARY	xxi
1. GİRİŞ	1
1.1 Tezin Amacı.....	2
2. KUŞAK TANIMLAMALARI ve KARŞILAŞTIRMALARI	3
2.1 Kuşak Tanımı.....	3
2.1.1 Sessiz kuşak	5
2.1.2 Bebek patlaması kuşağı	7
2.1.3 X kuşağı	8
2.1.4 Y kuşağı	11
2.1.5 Z kuşağı.....	14
2.1.6 Alfa(α) kuşağı	16
2.2 Kuşakların Karşılaştırılması.....	17
2.2.1 Türkiye’de genel nüfus verilerine göre kuşakların dağılımı.....	17
2.2.2 Türkiye’de kuşakların işgücü ve istihdam oranı	18
2.2.3 Kuşakların kişisel özelliklere göre karşılaştırılması.....	19
2.3 Kuşakların İş Yaşamındaki Beklentilerinin Karşılaştırılması.....	22
2.3.1 İç kazanım.....	23
2.3.2 Dış kazanım.....	23
2.3.3 Yönetmel	24
2.3.4 Sosyal.....	24
2.3.5 Yardım	25
2.3.6 Boş vakit	25
2.3.7 İstikrar.....	26
2.4 Hipotez.....	26
3. METODOLOJİ.....	29
3.1 Örneklem	32
3.2 Veri Toplama	32
3.3 Veri Aralıklarının Hesaplanması.....	33
3.4 Verilerin Analizi.....	34
4. BULGULAR.....	35
4.1 Demografik Veriler	35
4.1.1 Cinsiyet	35
4.1.2 Yaş	35

4.1.3 Eğitim durumu	36
4.2 Kuşak Gruplamaları	36
4.3 Korelasyon Analizi	37
4.4 Güvenilirlik Analizi	38
4.5 Normallik Testi	38
4.6 Faktör Analizi	40
4.7 ANOVA Analizi	41
4.7.1 Doğum yılına göre ANOVA analizi	41
4.7.2 Kişisel özelliklere göre ANOVA analizi	44
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	47
KAYNAKLAR.....	51
EK A	57
ÖZGEÇMİŞ.....	63



KISALTMALAR

ANOVA	: Analysis of Variance
IBM	: International Business Machines
ILO	: International Labour Organization
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
Sig.	: İstatistiksel Önem
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu



SEMBOLLER

F	: F-Testi Değeri
N	: Örneklem Sayısı
r	: Korelasyon Değeri
R²	: Belirleme Katsayısı
β	: Regresyon Katsayısı
p	: Anlamlılık Düzeyi



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Literatürde kuşakların kronolojik sıralamaları.	4
Çizelge 2.2 : Çalışma kapsamında esas alınan kronolojik sınıflandırma.	5
Çizelge 2.3 : Kuşakların yaşadıkları dönem özellikleri.....	20
Çizelge 2.4 : Kuşakların davranış özellikleri.....	21
Çizelge 3.1 : Örnek hesaplama modeli.	30
Çizelge 3.2 : Veri aralıklarının hesaplanması örneği	34
Çizelge 4.1 : Kuşak gruplamaları.....	37
Çizelge 4.2 : Korelasyon analizi sonuçları.	37
Çizelge 4.3 : Güvenirlilik analizi sonuçları.	38
Çizelge 4.4 : Kuşak grubu önermeleri normallik testi sonuçları.....	39
Çizelge 4.5 : İş beklentisi önermeleri normallik testi sonuçları.....	39
Çizelge 4.6 : İş beklentisi önermeleri faktör analizi sonuçları.....	40
Çizelge 4.7 : Levene Statistics sonuçları (doğum yılı).....	42
Çizelge 4.8 : ANOVA analizi sig. değerleri (doğum yılı).....	42
Çizelge 4.9 : İç kazanım için niteleyiciler değerleri (doğum yılı).	42
Çizelge 4.10 : Yönetmel için niteleyiciler değerleri (doğum yılı).....	43
Çizelge 4.11 : İstikrar için niteleyiciler değerleri (doğum yılı).	43
Çizelge 4.12 : Levene Statistics sonuçları (kişisel).....	44
Çizelge 4.13 : ANOVA analizi sig. değerleri (kişisel).....	44
Çizelge 4.14 : İç kazanım için niteleyiciler değerleri (kişisel).	45
Çizelge 4.15 : Yönetmel için niteleyiciler değerleri (kişisel).....	45
Çizelge 4.16 : İstikrar için niteleyiciler değerleri (kişisel).	46
Çizelge 4.17 : Hipotezlerin kabul ve red durumları	46



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Nüfus verilerine göre kuşakların sayısal dağılımı.	17
Şekil 2.2 : Yaş grubu ve cinsiyete göre işgücünün sayısal dağılımı.	18
Şekil 2.3 : Yaş grubu ve cinsiyete göre istihdamın sayısal dağılımı.	19
Şekil 3.1 : Teorik model.	32
Şekil 4.1 : Katılımcıların cinsiyet dağılımı.	35
Şekil 4.2 : Katılımcıların yaş aralıkları dağılımı.	36
Şekil 4.3 : Katılımcıların eğitim düzeyi dağılımı.	36



KİŞİSEL ÖZELLİKLERE GÖRE JENERASYON BELİRLENMESİ VE İŞ BEKLENTİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

ÖZET

Günümüzde teknolojik gelişmelerin beraberinde getirdiği koşullara paralel olarak sosyal ve çalışma hayatının dinamikleri hızlı bir dönüşüm göstermektedir. Dönüşümün temel sebeplerinden birisi dengeye yeni katılan ve beklentileri bulundukları dünya koşullarına göre şekillenen bireylerdir. Dönüşümün beraberinde getirdiği dinamikleri başarılı bir şekilde yönetmek isteyen şirketler, büyüklüğüne ve faaliyet gösterdiği alana bakılmaksızın, varlıklarını sürdürebilmek adına sistemin önemli bir parçası olan bireylerin sistem üzerindeki etkilerini kabul ederek onlara beklentilerine uygun ortamları sağlamalıdır. Bu doğrultuda, bir işletme bünyesinde çalışan farklı kuşak bireylerin beklentilerinin doğru şekilde belirlenerek bireyler arası farklılıkların yönetim anlayışına yansıtılması, yönetim ve organizasyon alanında temel araştırma konularından bir tanesidir.

Bu çalışma kapsamında, öncelik olarak kuşakların gruplandırılmasındaki düşünce farklılıkları göz önünde bulundurularak geçmişten günümüze kadar tanımlanmış olan kuşakların karakteristik özellikleri ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması sonrasında internet ortamında 408 kişinin katılımı ile yapılan demografik bilgilerin doldurulması, üçer önermenin bulunduğu 15 kuşak belirleme ve 33 iş beklentisi sorusundan oluşan anket sayesinde kişileri yaş gruplarından ziyade kişisel özelliklerine göre kuşak gruplarına ayırıştırma yoluna gidilmiş ve kuşaklar arası iş beklentilerinin farklılaştığı faktörler incelenmiştir. Demografik bilgilerin doldurulması ve üçer önermenin bulunduğu 15 kuşak belirleme sorusundan oluşan ilk bölüm kapsamında, kişilerin sahip oldukları bireysel özelliklere göre kuşak atamaları gerçekleştirilmiştir. Maloni, Hiatt ve Campbell(2019) tarafından yapılan “Understanding The Work Values of Gen Z Business Students” çalışmasındaki faktörler referans alınarak hazırlanan ve 33 sorudan oluşan ikinci bölüm kapsamında ise beşli Likert ölçeği metodu ile iç kazanım, dış kazanım, yönetsel, sosyal, yardım, boş vakit ve istikrar olmak üzere 7 faktör üzerinde durularak ilk bölümde belirlenen kuşakların iş beklentileri incelenmiştir. Her iki bölümden elde edilen çıktılara IBM SPSS Statistics 20 paket programı içerisinde yer alan korelasyon, normal dağılım, güvenilirlik analizi ve ardından doğrulayıcı faktör analizleri uygulanarak, faktörler arasındaki ilişkiler elde edilmiştir. Daha sonrasında ANOVA yapılarak kuşaklar arası farklılıklar belirlenmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde doğum yılına göre : X kuşağı olması gereken bireylerin %36 kadarının Y kuşağı, %2 kadarının Z kuşağı; Y kuşağı olması gereken bireylerin %15 kadarının X kuşağı, %14 kadarının Z kuşağı; Z kuşağı olması gereken bireylerin %9 kadarının X kuşağı, %36 kadarının Y kuşağına atandığı gözlemlenmiştir. Böylece, katılımcılar yaş gruplarına göre kuşaklara atanmak yerine, ortaya koydukları bireysel özelliklerine göre gruplandırılmışlardır. Hem yaşlarına hem de kişisel özelliklerine göre gruplanan kuşakların iş beklentisi faktörleri ayrı ayrı

incelendiğinde de paralel beklentilerin çıktığı gözlemlenmiştir. Bu çıktılarına göre kişisel özellikler dikkate alınarak kuşakların gruplaması yapıldığında, iş beklentileri özelinde iç kazanım, yönetsel ve istikrar faktörlerinde kuşaklar arası anlamlı bir farklılık çıkarken dış kazanım, sosyal, yardım ve boş vakit faktörlerinde kuşaklar arası farklılar çıkmamıştır. İş beklentileri faktörlerindeki farklılıklar incelendiğinde, iç kazanım faktörleri özelinde X ile Y ve X ile Z kuşağı bireyler arasında X kuşağı bireylerden; Y ile Z kuşağı bireyler arasında Y kuşağı bireylerden kaynaklı anlamlı farklılıkların olduğu gözlemlenmiştir. Yönetsel faktörler özelinde X ile Z kuşağı bireyler arasında X kuşağın bireylerden kaynaklı anlamlı farklılıkların olduğu gözlemlenmiştir. Son olarak istikrar faktörü özelinde X ile Y kuşağı bireyler arasında Y kuşağı bireylerden; X ile Z kuşağı bireyler arasında Z kuşağı bireylerden kaynaklı anlamlı farklar olduğu gözlemlenmiştir.

Bütün bu sonuçlardan yola çıkarak; çalışma hayatında bireylerin beklentilerini doğru anlayabilmek ve bu beklentilere cevap verebilmek adına kuşak gruplamaları yapılırken, bireyleri doğum yıllarına göre sınıflandırmaktan ziyade taşıdıkları kişisel özelliklere göre sınıflandırmanın daha uygun olacağı ortaya konmuştur. Kişisel özelliklere göre kuşaklara atanan bireylerin iş hayatından beklentileri incelendiğinde; iç kazanım, yönetsel ve istikrar faktörlerinde kuşaklara göre beklenti farklılıklarının olduğu gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda yönetim ve organizasyon çalışmaları yapılırken bireyler kişisel özelliklerine göre ait olduğu gruplarda değerlendirilmeli ve her grubun farklı beklentileri olduğu göz önünde bulundurularak bu beklentilere cevap verilecek çözümler planlanmalıdır.

GENERATION DETERMINATION ACCORDING TO PERSONAL FEATURES AND COMPARISON OF BUSINESS EXPECTATIONS

SUMMARY

Nowadays, the dynamics of the social and working life show a rapid transformation in line with technological developments. One of the main reasons for the transformation is the individuals who are new to the balance and shaped according to the new world conditions. Regardless of their size and area of activities, companies that want to successfully manage the dynamics that the transformation brings along should accept the effects of individuals who are an important part of the system in order to sustain their existence, and provide them with environments that meet their expectations. With the globalization that emerges as a natural result of advanced technological opportunities in every field, it will be thanks to its qualified employees that companies can produce faster, higher quality, cheaper and more different products compared to their competitors in today's conditions where diversity and competition are thrown. In this competitive environment, which intensifies every day, companies that want to stand out from their competitors want to benefit from the accumulation of their employees in the most effective way. For this reason, businesses should transfer their energy in a direction parallel to the company purpose by meeting the expectations of their employees in order to determine the competencies of the employees and increase their efficiency. Accordingly, it is one of the primary research subjects in the field of management and organization to determine the expectations of different generations of individuals and individuals working within a business and to reflect the differences to the management understanding.

Within the scope of this study, a literature review was conducted on the characteristic features of generations defined from past to present, considering the different thoughts in the grouping of generations. It revealed the necessity of assigning individuals to their groups according to their personal characteristics in order to be able to group individuals with individuals that they have common values. Generations are known in the literature; Participants are prepared for the generation groups regardless of age, with propositions prepared according to their characteristics such as tradition, consuming habits, adaptation to technology, onlineism, loyalty, motivation to purchase, perspective against authority, duty awareness, risk taking, feedback, reward, struggle, learning, conflict, job description.

After the literature review, the factors that differentiated between the generations and the expectations of the generations were examined thanks to the online questionnaire consisting of filling in the demographic informations, 15 generation questions with three propositions and 33 job expectations questions. Within the scope of the first section, which consists of 15 generation determination questions containing demographic information and three propositions, generational assignments were made according to the individuals' characteristics. Weighted ranking and scoring method was used to determine the generation group closest to the personal characteristics of

the participants. Accordingly, the participants were asked to rank the suggestions of the questions posed to them according to their importance. The preference values obtained for each generation group were collected cumulatively by taking into account the suggestion rankings of each participant. The generation group, which has the greatest value among these totals, was chosen as the best alternative. Within the scope of the second part, which consists of 33 questions and based on the factors in the study of “Understanding The Work Values of Gen Z Business Students” by Maloni, Hiatt and Campbell (2019), extrinsic, intrinsic, supervisory, social, altruistic, leisure and stability factors were examined using 5-point Likert scale. After the assignment of each participant to the generation groups, correlation analysis to check the relevance of the relationship between the generation classification according to the birth year in the literature and the generation classification based on personal characteristics, reliability analysis to check the reliability of the data and the applicability of the factors, normality test to check the suitability of the data to the normal distribution, and factor analysis was conducted to check the sample adequacy criterion by grouping the related propositions. After all these analyzes; One-way ANOVA method was used to identify significant differences between the X, Y and Z generations, each of the seven job expectation factors, internal gain, external gain, managerial, social, aid, leisure and stability.

It is seen that approximately 54% of the participants are men and 46% are women. It is seen that approximately 5% of the 368 participants accepted are composed of people aged 14-17. Following this, 13% of them are between the ages of 18-24, 51% are between the ages of 25-34, 11% are between the ages of 35-44, 15% are between the ages of 45-54 and the remaining 5% portion of employees are between the ages of 54-60. Approximately 66% of the participants are undergraduate graduates. In the second rank, graduate graduates come with a rate of approximately 21%. The remaining percentages consist of 11% high school and 2% middle school graduates.

When the results of the analysis were examined, according to demographic characteristics: 36% of the individuals who should be X generation are determined as Y generation and 2% of the individuals who should be X generation are determined as Z generation; 15% of the individuals who should be Y generation are determined as X generation and 14% of the individuals who should be Y generation are determined as Z generation; 19% of the individuals who should be Z generation are determined as X generation and 36% of the individuals who should be Z generation are determined as Y generation. Thus, the participants were grouped according to their characteristics, rather than grouped according to demographic age groups.

When the job expectation factors of the generations, which were grouped according to both age ranges and personal characteristics, were analyzed separately, parallel expectations were observed. When we look at the expectations in terms of internal gains by generation, differences are seen for each group according to generations. According to these outputs, when generations are grouped by considering personal characteristics, there is a significant difference between generations in terms of intrinsic, supervisory and stability factors in terms of job expectations, and no differences between generations in extrinsic, social, altruistic and leisure factors.

When the differences in job expectations factors were analyzed, it has been observed that there are significant differences between the X-Y, X-Z and Y-Z generations due to respectively X generations and Y generations in terms of intrinsic. It is seen that the internal gain expectation in business life is higher than the X generation of the Y

generation, and the Z generation is more than the two generations. It is extremely important that the new generation Z generation will be able to learn something in the workplace, develop new skills, will not lose the timeliness of the skills learned, will be able to see the results of the work, use the creative aspect and diversify the career path by differentiating their areas of expertise. For this reason, job descriptions should be created to encourage the individual to learn and add something rather than stable and operational tasks while making job definitions. Since the development of the person will increase its efficiency, it will also provide added value to the company. With these differences and developments, providing the opportunity to be appointed to different positions within the company over time will also delay the boredom of work and support in terms of not losing focus.

In terms of supervisory factors, it has been observed that there are significant differences between the X-Z generations due to X generations. Generation Z often wants feedback and detailed instructions about his work. He also wants his manager to support his personal commitments, manage the team fairly, and share his own ideas freely. Questioning since the millennium generation, the desire to express their ideas fearlessly, ease of communication have become extremely important. For these reasons, they do not diverge from the scarcity of the willingness to request something from the managers of the X generation. While establishing their organizations, companies should assign people who may have leadership qualifications not only because they can do their job well, but also as managers. In this way, they can meet the expectations of the next generations and create environments where comfortable communication can be established instead of strict hierarchy and authorities.

In terms of stability, has been observed that there are significant differences between X-Y and X-Z generations due to respectively Y and Z generations. It is seen that the X generation has higher expectations than other generations in terms of stability. Working in a company that has a good retirement plan, strong health and benefits, a safe future, helps in drawing a career plan, and the rules set for promotion are shared transparently, is more important for generation X than other generations. The results are in line with the generation X's commitment to the company and its skeptical nature. For generation Y and Z, this is not the priority.

It can be said that the fact that there is no difference in terms of external gains results from the fact that all individuals want to obtain financial gains in return for their efforts.

In the same way, it is seen that there is no different expectation from the generations in terms of the desire to make friends in the place where the individuals work, to do something together.

It can be said that there is no difference between generations in terms of aid factor because of the wrong understanding of people not responding positively in terms of social responsibility, sharing and environmentalism.

There was no difference between generations in the leisure factor. The time that flows fast in today's world, the multitude of things that can be done pushed people to focus on their private life. For this reason, all individuals look to companies that offer more flexible working conditions and more vacation opportunities.



1. GİRİŞ

Hız ve değişim kavramları bir araya geldiklerinde bireylerin yaşamlarında; algı, beklenti, davranış, hayata bakış ve öncelik gibi konular üzerinde etkili olabilecek farklılaşmaların ivmesini arttırmaktadır. Algı, beklenti, davranış, hayata bakış ve öncelik gibi konular üzerinde aynı koşullar altında benzer yönelimler gösteren bireyler toplulukları kuşak grupları olarak diğerlerinden ayrılmaktadır. Günümüz dünyasındaki hızlı değişimin hayatın her alanını etkisi altına alması göz önünde bulundurulduğunda kuşak gruplarının sadece doğum yıllarına göre sınıflandırmak yeterli olmamaktadır. Kuşakların içerisinde bulunduğu topluluğun düşünceleri, hissettikleri, deneyimleri ve bütün bunların bireyler üzerindeki yansımaları da onları sınıflandırmak için kullanılmaktadır (Zemke ve diğ., 2013). Değişim karşısında bireylerin ortaya koyduğu davranışlar toplamına bakılarak her kuşağın değişime verdiği tepkilerin kendisinden önceki kuşakların tepkilerinden farklı olduğu söylenebilir (Tocqueville, 2004). Bu farklılık canlı bir sistem olarak değerlendirilebilecek organizasyonların yapısını, bünyesinde barındırdığı ve bünyesine kazandırmayı düşündüğü kuşaklara göre adapte etme gerekliliğini de beraberinde getirmiştir.

Her alanda gelişmiş teknolojik imkanların doğal sonucu olarak ortaya çıkan globalleşme ile birlikte çeşitliliğin ve rekabetin attığı günümüz koşullarında işletmelerin rakiplerine kıyasla daha hızlı, daha kaliteli, daha ucuz ve daha farklı ürünler ortaya koyabilmesi nitelikli çalışanları sayesinde olacaktır. Her gün daha da yoğunlaşan bu rekabet ortamında rakiplerinden farklılaşarak öne çıkmak isteyen işletmeler, çalışanlarının birikiminden en etkin şekilde yararlanmak istemektedirler. Bu sebepten dolayı, işletmeler çalışanların yetkinliklerinin belirlenip verimliliklerinin artırılması için çalışanlarının beklentilerini karşılayarak enerjilerini şirket amacı ile paralel bir yöne aktarmalıdır.

1.1 Tezin Amacı

Literatürde kuşaklarla ilgili birçok araştırma bulunmaktadır. Araştırmalar kuşakları doğum yıllarına göre sınıflandırırken bu çalışmada katılımcıları kişisel özelliklerine göre sınıflandırabilmek amaçlanmıştır. Bunun için literatürdeki kuşakların genel özellikleri incelenerek, bireylerin bu özelliklerle en çok uyduğu gruba atanması sağlanmıştır. Bunun yanısıra da kuşakların iş beklentileri hakkında Maloni, Hiatt ve Campbell'in 2019 yılındaki "Understanding The Work Values of Gen Z Business Students" çalışmasındaki faktörler referans alınarak kuşakların hangi faktörlerde beklenti farklılıklarına sahip olduğu araştırılmıştır. Böylece kişisel özelliklerine göre doğru kuşak grupları içerisinde değerlendirilecek bireylerin çalışma hayatındaki beklentilerinin doğru şekilde yönetilmesi amaçlanmıştır.

2. KUŞAK TANIMLAMALARI ve KARŞILAŞTIRMALARI

2.1 Kuşak Tanımı

Doğası gereği sosyal bir varlık olarak nitelendirilen insan, dünyaya geldiği andan itibaren, kendini kabul ettirerek varlığını sürdürebilmek adına içerisinde bulunduğu toplumun kurallarına uyma davranışını göstermektedir. Toplum kurallarına uyma davranışı, bireylerin düşünce ve eylemlerini içinde bulundukları toplumun ve toplumsal yapının koşullarına uygun şekilde biçimlendirmesi olarak değerlendirilebilir. Erken yaşlarda başlayan ve ortak öğrenme sonucunda gelişen bu davranış, aynı toplum içerisinde bulunan bireylerin benzer durumlara verdiği tepkilerde paralellik görülmesine sebep olabilmektedir. Ancak bunun yanında; toplumun ve toplumsal yapının kuralları da içinde bulunulan dönemin ihtiyaçlarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Dolayısı ile aynı toplum içerisinde farklı zaman aralıklarında yaşayan bireylerin düşünce ve eylemleri arasında farklılıklar görülebilmektedir. Söz konusu düşünce ve eylem farklılıkları “kuşak” kavramı ile açıklanmaktadır (TDK, 2020). “Nesil” ve “Jenerasyon” olarak da ifade edilebilen kuşak kavramı, Türk Dil Kurumu’nun felsefe terimleri sözlüğünde aşağı yukarı aynı yıllarda doğmuş olup, aynı çağın koşullarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu olarak; tarih felsefesi ve kültür tarihi sözlüğünde ise yeni bir anlayışta yeni bir yaşama duygusunda, yeni biçimlerde birleşen, eskiden belirgin çizgilerle ayrılan kişilerin topluluğu olarak tanımlamaktadır. Geleneksel olarak bir kuşak “ebeveynlerin ve çocuklarının doğumları arasındaki ortalama zaman aralığını” ifade etmektedir (Cox ve Holloway, 2010). Kronolojik olarak bakıldığında ise; her bir bin yıllık döneme 20-25 yıl aralıklarla kuşaklar yerleştirilmektedir (Williams ve Page, 2011).

Literatürde tarihsel süreç içerisinde toplumların yaşadığı farklı dönüm noktaları ve aşamalar nedeniyle, kuşakları sınıflandırma araştırmacılar arasında tartışma konusu olmuştur. Bu nedenle kuşakları sınıflandırırken ilk olarak birbirine yakın, farklı zaman aralıkları esas alınmıştır. Örneğin; Batı ülkelerinde yaşanan farklı tarihsel süreçlerin ve olayların Türkiye ile tam uyum sağlamadığı belirtilmektedir (Arslan ve Staub,

2015). Bu da bize göstermektedir ki birbirlerine yakın tarihlerde doğan insanlar ile farklı ülkelerde yaşayan toplulukların her zaman aynı özellikleri göstermesi beklenmemelidir. Hızla gelişen dünyada yaşam benzerliklerinin gelişmelere bağlı olarak değişiklik göstermesi göz önünde bulundurulduğunda “belirli bir yıl aralığında doğma büyüme” kavramı gün geçtikçe geçerliliğini yitirmektedir. Dolayısı ile doğum tarihinden farklı olarak bir kuşağı bir araya getiren birçok neden bulunmaktadır. Bu doğrultuda, kuşakları; doğum yıllarına göre sınıflandırmanın aksine kuşakları taşıdığı ortak özelliklere göre sınıflandırmak daha doğru sonuçlara ulaştıracaktır (McCrindle ve Wolfinger, 2010). Kuşaklar; yaşam tarzı, üretim, tüketim alışkanlıkları, kültür, sanat, politika, teknoloji, giyim, gıda, çalışma yaşamı, aile yapısı, iletişim, medya gibi farklı alanları etkilemekte ve bu alanlardan etkilenmektedir. Günümüzde hızla değişen toplum değerleri, teknolojik gelişmeler, farklılaşan kariyer ve çalışma seçenekleri ile birlikte aile planlamalarında ve doğum oranlarında değişikliğe yol açmaktadır. Bu hızlı toplumsal değişimler kuşaklar arasındaki farklılıkların daha da belirginleşmesine ve kuşak aralık sürelerinin kısalmasına sebep olmaktadır (Gardner ve Davis, 2013). Bu durum aynı zamanda kuşakların kronolojik olarak değil sosyolojik olarak tanımlama gerekliliğini de ortaya çıkarmaktadır. Farklı araştırmacılar tarafından farklı zaman dilimlerinde yapılan çalışmalarda tarihsel farklılıklar Çizelge 2.1’de verilmiştir. Çalışma kapsamında esas alınan kuşak sınıflandırması ise Çizelge 2.2’de verilmiştir.

Çizelge 2.1 : Literatürde kuşakların kronolojik sıralamaları.

Araştırmacı	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Howe ve Strauss (2000)	1925-1943	1943-1960	1961-1981	1982-2003	-
Zemke ve diğ. (2000)	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-1999	-
Washburn (2000)	1926-1945	1945-1964	1965-1981	1982-2003	-
Lancaster ve Stillman (2002)	1900-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999	-
Martin ve Tulgan (2002)	1925-1942	1946-1960	1965-1977	1978-2000	-
Appelbaum (2005)	-	1943-1960	1961-1981	-	-
Kyles (2005)	1900-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999	-
Oblinger, J. L. ve diğ. (2005).	1925-1945	1946-1960	1961-1980	1981-1994	1995-2009
Crumpacker ve diğ. (2007)	1929-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999	-
Fleschner (2007)	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000	-

Çizelge 2.1 (devam): Literatürde kuşakların kronolojik sıralamaları. Aka, B. (2017)

Kaynaklar	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Lyons (2007)	1945 ve öncesi	1945-1964	1965-1979	1980 ve sonrası	-
Sessa (2007)	1925-1945	1946-1963	1964-1982	1983 ve sonrası	-
Cennamo ve Gardner (2008)	-	1946-1961	1962-1979	1980 ve sonrası	-
Wong (2008)	-	1945-1964	1965-1981	1982-2000	-
Haerberle ve diğ. (2009)	1930-1944	1945-1964	1965-1979	1989-1999	-
Trower (2009)	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000	-
Lamm ve Meeks (2009)	-	1943-1960	1961-1980	1981-2000	-
Twenge ve diğ. (2010)	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1980-2000	-
Zhang ve Bonk (2010)	1946 ve öncesi	1946-1964	1965-1976	1977-1994	1994 ve sonrası

Çizelge 2.2 : Çalışma kapsamında esas alınan kronolojik sınıflandırma. Oblinger, J. L. Oblinger, D. & Lippincotti, J. K. (2005)¹ – Reis, T. A. (2015)²

Kuşaklar	Tarih Aralıkları
Sessiz Kuşak	1925-1945 ^{1,2}
Bebek Patlaması	1946-1960 ^{1,2}
X Kuşağı	1961-1980 ^{1,2}
Y Kuşağı	1981-1994 ^{1,2}
Z Kuşağı	1995-2009 ^{1,2}
Alfa Kuşağı	2010+ ²

2.1.1 Sessiz kuşak

Sessiz kuşak, 1925 ile 1945 yılları arasında doğan bireyler olarak tanımlanabilir (Oblinger ve diğ., 2005). Sessiz kuşak, ebeveynleri “Roaring Twenties” olarak adlandırılan 1920’li yıllarda eğlenen, büyük ekonomik sıkıntılarla karşı karşıya kalan ve geçimini sağlamak için mücadele eden Büyük Bunalım’ın çocuklarıdır. Sessiz kuşak tanımı ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada’daki bireyler için kullanılsa da sonradan Batı Avrupa, Avustralya, Yeni Zelanda ve Güney Amerika’daki bireyler için de kullanılmıştır. (Henger ve Henger, 2012) Gençlik yıllarına ulaşmadan İkinci Dünya Savaşı’nın dehşetini ebeveynleri ve çocukları ile birlikte paylaşmışlardır. Birçoğu savaşa katılmak için küçük yaşta olsa da savaşın izlerini ve acılarını hayatlarında taşımak zorunda kalmışlardır (Levickaite, 2010). Savaşlar sırasında birçoğu babasını veya büyük kardeşini kaybetmiştir. Ülkemizde ise sessiz kuşak bireyleri Türk Cumhuriyeti’nin ilk zamanları olan tek partili döneme şahitlik etmişlerdir. “Sistemi değiştirmek” için savaşılan önceki neslin aksine, sessiz kuşak

“sistem içinde çalışmak” fikri üzerine yetişmiştir (Puybaraud, 2010). Bu kuşağa verilen diğer isimler ise “Yetişkinler”, “Gelenekçiler”, “Eski Askerler”, “Kayıp Kuşak” olarak farklı kaynaklarda yer almaktadır (Keepnews ve diğ, 2010).

Sessiz kuşak içerisinde değerlendirilen bireylerin kişisel özellikleri ve toplumsal değerleri konusunda Birinci Dünya Savaşı sonrasında meydana gelen çekişmelerden doğan ekonomik ve politik belirsizlikler kilit rol oynamıştır. Dönemin toplumsal gelişmeleri doğrultusunda sessiz kuşak bireylerinin kişisel özellikleri arasında otoriteye saygı, sadakat, tutumluluk, çok çalışma, herkesin iyiliği için fedakarlık etme, yardımlaşma ve toplumsal değerlere adanmışlık öne çıkmaktadır (Levickaite, 2010). Kültürel öğelere bakıldığında üç neslin bir arada yaşadığı ve karar vericinin en yaşlı erkek birey olduğu geniş aileler, yerel sosyal gruplar ve gelişmiş komşuluk ilişkileri yer almaktadır. Bu doğrultuda milli ve ailevi duyguları en yoğun biçimde benimsemiş kuşak olarak nitelendirilebilmektedir (Adıgüzel ve diğ., 2014). Beklentileri düşük olduğundan kendi bulundukları sosyal çevre içerisinde mali dengelere dikkat edip, her zaman biriktirerek, bulabildikleri imkanlar ile yetinmeyi bilmişlerdir (DeVaney, 2015). Kişisel gelişim konusunda özgüvenleri düşük olan sessiz kuşak bireylerinde sorgulanmadan kabul edilen kadın rolleri açık ve kesindir. Sessiz kuşak bireylerinin çoğu -özellikle kadın bireyler- toplumsal değerlerden ortaya çıkan bu roller doğrultusunda lise eğitimini dahi tamamlamadan evlenip çocuk sahibi olmuşlardır, üniversite eğitimi alan birey sayısı çok azdır. Sessiz kuşak kadın bireylerinin eğitilmiş olmasına önem verilmediğinden erkekler ve kadınlar arasındaki eğitim farkı oldukça fazladır (Lancaster ve Stillman, 2002). Teknolojiye erişim imkanlarının çok az olduğu bir dönemde yetiştikleri için teknolojiye adaptasyonları da yavaştır. Dönem gereği posta, telgraf gibi yazılı iletişim kaynaklarını tercih etmişlerdir. Telefonun çok yaygın olmadığı bu dönemde hakim medya aracı radyodur. Çalıştıkları süre boyunca uzun çalışma saatleri, ağır çalışma temposu, düşük ücret politikası ile işe bağımlı hale getirilmiştir. Aynı zamanda “Ekonomik Buhran” dönemindeki yoksulluğa ve kıtlığa maruz kalan bu kuşak, büyük yıkımlara şahit olduğundan ötürü risk alma konusunda isteksiz davranarak aynı iş yerlerinde uzun süre çalışarak iş yaşamlarını sonlandırmayı tercih etmişlerdir (Puybaraud, 2010). Emir ve direktiflere uyumlu, disiplinli, sabır eşiği yüksek ve hiyerarşiye güvenen bu kuşak ortak amaçlar uğruna kendi çıkar ve isteklerini bir kenara bırakıp, doyumu ertelleyerek yaşadıkları görülmektedir

(Gilbaugh, 2009). Sessiz kuşak bireyleri emekli oldukları için iş yaşamında görülme de günümüzde iş yaşamının temellerini atan en eski kuşak olarak değerlendirilebilir.

2.1.2 Bebek patlaması kuşağı

Bebek patlaması kuşağı, İkinci Dünya Savaşı sonrası doğum oranlarının arttığı dönem olan 1946 ile 1960 yılları arası doğan bireyler olarak tanımlanabilir (Oblinger ve diğ., 2005). “Baby Boomers” terimi ilk kez 1977 yılında Amerikan Washington Post gazetesinde bu yaş grubunu tanımlamak amacı ile yazılan bir makalede kullanılmıştır. Bu kuşağa verilen diğer isimler ise “Soğuk Savaş Kuşağı”, “Ekonomik Büyüme Kuşağı”, “Sandviç Kuşağı” olarak farklı kaynaklarda yer almaktadır. Sandviç meteforuyla özdeşleştirilmelerinin nedeni ise bu neslin ebeveynlerine ve çocuklarına bakmak zorunda kalarak fedakarlıklarda bulunmasıdır (Beutell ve Witting-Berman, 2008). Tolbize (2008)’e göre, İkinci Dünya Savaşı sonucunda ortaya çıkan nüfustaki azalmanın tekrar canlanmasını sağlama ve ekonomik çöküntülerin bebek isteğini ötelemesinin sonunda daha da güzel olunacağına inanılan dönemin geliyor hissi bebek patlamasının nedenleri arasında gösterilebilir. Bu dönemde doğan kişiler isminden de anlaşıldığı üzere nüfusta önemli bir orana sahip olduklarından toplumu yeniden biçimlendiren kuşak olarak da bilinirler (Levickaite, 2010).

Bebek patlaması kuşağı içerisinde değerlendirilen bireylerin kişisel özellikleri ve toplumsal değerleri konusunda II. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan ekonomik hareketlenme ve insan temelli fikirler önemli rol oynamıştır. Bebek patlaması kuşağı; bireyselleşmeye, kendini ifade etmeye, iyimserliğe ve “Şimdi burada ol.” fikrine değer vermektedir (Gorrell, 2008). Sağlık, enerji ve kaliteli yaşam onlar için temel hedeflerdir. Bu kuşağın eğildiği konular; kadın-erkek eşitliği, ırk ayrımına karşı mücadele ve çevreye duyarlı olma gibi düşünceler olarak sıralanabilir (Strauss ve Howe, 2009). Ülkemiz tarihinde de önemli siyasi olayları ve gençlik hareketlerini çağrıştıran “68 Kuşağı” bu nesil içinde yer almaktadır. Türk aile yapısının kalabalık yapısı bu dönemde de korunmuştur. Kendinden önceki kuşak olan sessiz kuşak gibi onlar da savaşın yokluk ve kıtlık etkilerini yaşamlarında hissederek zorlanmışlardır. Bu nedenle kazandıklarından daha azını tüketmeyi hedefleyip, daha çok geleceklerini garanti altına almaya odaklanmışlardır. Dolayısıyla onların da benimsediği felsefe “çalışmak için yaşamak” fikridir. Sloganları ise “Tanrı’ya şükür pazartesi.” cümlesidir. (Zemke ve diğ., 1999). Ebeveynlerinden “sıkı çalışma” kavramını öğrenen

ve çok çalışırlarsa iyi yaşam standartlarına sahip olabileceklerini düşünen bu kuşak, işe bağlılığın çalışma saatiyle ölçüleceğine inanmaktadır (Toruntay, 2011). Zor iş ve uzun saatler çalışmanın önemine inanarak, uzun dönem istihdam anlayışıyla iş hayatında olmayı tercih etmişlerdir Bu bakış açılarıyla işkoliklik akımının başlamasına da öncülük etmişlerdir ve gelecek nesillerden de aynı disiplini beklemişlerdir. Çalışma yaşamında kurallı davranışlara önem veren aynı zamanda iş etiği yüksek bireylerdir (Levickaite, 2010). Hırslı, kurumlarına sadık ve işkolik yapılarının temelinde de bu düşünce yatmaktadır. Takım çalışmasına, iş birliğine ve takım toplantılarına önem vermektedirler ancak teknolojiye kolay adapte olmayan ve değişimi sevmeyen bir nesildir (Musico, 2008). Öncelikli motivasyon kaynağı ücret olarak bilinen bireylerdir (Zemke ve diğ., 1999). İş hayatında büyük bilgi birikimine sahiptirler, bununla birlikte düşüncelerinin ve aldıkları kararların gelecek kuşaklar tarafından onaylanarak, takdir edilmesini beklemektedirler. Günümüzde, bebek patlaması kuşağı bireylerinin bazıları emekli olsa da, birçoğu hayatlarından edindikleri tecrübeler doğrultusunda geleceklerini yeniden yapılandırarak “aktif emekliliğe” geçmeyi planlamıştır (Musico, 2008).

2.1.3 X kuşağı

X kuşağı, 1961 ile 1980 yılları arası doğan bireyler olarak tanımlanabilir (Oblinger ve diğ., 2005). X kuşağı terimi, yaşadığı zamandan farklı olan genç nesli tanımlamak için de çeşitli zamanlarda kullanılmıştır. İlk olarak Macar fotoğrafçı Robert Capa tarafından 1950'lerin başında, İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonra büyüyen genç erkekler ve kadınlar hakkında bir fotoğraf denemesinin başlığı olarak kullanılan bu terim; Aralık 1952'de Holiday dergisinin Capa'nın fotoğraf denemesini yayımlayacaklarını duyurduğunda ilk kez yazılı bir metinde karşımıza çıkmıştır (Ulrich ve Harris, 2003). Terim günümüzdeki anlamını ise 1991 yılında Kanadalı yazar Douglas Coupland tarafından yazılan “Generation X: T Tales for an Accelerated Culture” kitabının yayınlanmasından sonra almıştır (Tolbize, 2008). Kitapta etiketlere karşı çıkan kuşağın adı X kuşağı olarak nitelendirilmiştir ve ardından gelecek kuşakların da Y ve Z kuşağı olarak tanımlanmasına yol açmıştır. Bebek patlaması kuşağının gölgesinde kalmasından ötürü “Görünmez Kuşak”, “Kayıp Kuşak” olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşak ayrıca “Patlama Sonrası Kuşak”, “Bebek İflası Kuşağı”, “Gölge Kuşağı” olarak da isimlendirilmektedir (Srinivasan, 2012). Türkiye’de de doğal nüfus artış oranı 1965 yılından 1979 yılına kadar azalmaya devam etmiştir.

Nüfusun azaldığı bir dönemi kapsadığı için bu kuşak isimleri tanımlarıyla eşleşmektedir.

X kuşağı içerisinde değerlendirilen bireylerin kişisel özellikleri ve toplumsal değerleri konusunda sosyal gelişmeler, özgürlük hareketleri ve kontrolcü yapıların baskın oluşu önemli rol oynamıştır. X kuşağı; Petrol Krizi, Vietnam Savaşı, Körfez Savaşı, Berlin Duvarı'nın yıkılması, Watergate Skandalı, ilk kişisel bilgisayarların kullanımı ve televizyon yayınlarının yaygınlaşması gibi gelişmelerin etkisi altında kalmıştır. Ülkemizde ise bu gelişmelerin etkilerinin yanı sıra Almanya'ya işçi olarak gidilmeye başlanması, politik kutuplaşma dönemi olarak nitelendirilen 1971 Muhtırası, politik suskunluk dönemi olarak ifade edilen 1980 Darbesi gibi gelişmeler bu kuşağın bireylerinin kişisel özellikleri ve toplumsal değerlerinin gelişmesi konusunda etkili olmuştur. Tüm bu yaşananlardan ve dünyadaki güvensiz ortamdan etkilenen X kuşağı “kuşkuculuk” kelimesi ile eşleştirilmektedir (Bencsik ve Machova, 2016). Çoğunluğu sessiz kuşağın çocukları olan bu kuşak bebek patlaması kuşağından farklı olarak daha eğitilmiş, daha kanaatkar ve daha gerçekçi bir kuşaktır. Hayattan beklentileri elde ettikleri kadardır (Zemke ve diğ., 1999). Ebeveynlerinden parlak bir miras almak yerine onların toplumsal enkazlarını devralmak zorunda kalmışlardır. Bu durum da onları kendi sorunlarını kendilerinin çözmesinin gerekliliğine yönelterek iş yapabilirliklerini arttırmıştır (Tulgan, 2009). Geleneksel değerlere bağlılığını yitirmeyen bu kuşak genel olarak idealist, mücadeleci, yapılması gereken iş için sonuna kadar titizlikle çabalayan bireyler olarak tanımlanmaktadır. Dönem içerisindeki belirsizlikler gelecek kaygısına sebep olarak X kuşağını daha çok çalışmaya ve para kazanmaya yöneltmiştir (Robbins ve Judge, 2013). Gençlik yıllarını sürekli değişen bir dünyada geçiren X kuşağı bireyler ebeveynlerinin aksine sorgulama yetisine sahiptirler. Bu sayede karşılaştıkları durumları analiz etme ve yaratıcı çözüm üretme yetileri gelişmiştir. Yaşadıkları dönemdeki küresel olaylar aile ve iş yaşamını da etkilemiştir. Çoğunlukla boşanmış ve/veya işkolik bireylerin çocukları olan X kuşağı bireyleri, ebeveynlerinin aksine iş yaşamlarında iş-hayat dengesini korumaya önem vermektedirler (Sonier, 2012). Bunun yanında emekli olma koşulları belirli bir yaş, prim ödeme gün sayısı ve çalışma süresine bağlanması emeklilikleri hakkında bir fikir oluşmasına sebep olmuştur. 1980'lerin sonlarına doğru kadınların da çalışma hayatına girmesiyle yeniden şekillenen klasik aile yapısıyla birlikte çift gelirli aile yapısı ortaya çıkmıştır. Kadınların çalışma hayatına dahil olması evin içerisindeki

görevlerin de değişmesine ve az çocuk sahibi olma fikrine neden olmuştur (Sezen, 2015). Dönem teknolojik gelişmeleri incelendiğinde ise yaşamı kolaylaştıran, haberleşmeyi arttıran ve küreselleşmeye katkıda bulunan; televizyon, bantlı teyp, merdaneli çamaşır makinesi, fotoğraf makinesi, pikap gibi cihazların kullanımının yaygınlaştığı söylenebilir (Bencsik ve Machova, 2016). Günümüzde kullanılan teknolojik ürünlerin çoğunu bu kuşak üyeleri geliştirmiş olsa da kendinden sonraki kuşaklar kadar bu teknolojiyi kullanmada istekli ve başarılı olamamışlardır. Bilgisayar ve internet teknolojisiyle daha geç yaşlarda tanışan X kuşağı üyeleri sadece gerekli alanlarda kendilerini geliştirebilmişlerdir.

X kuşağının iş hayatındaki felsefesi “yaşamak için çalışmak” olarak tanımlanabilir. İş hayatı açısından bakıldığında; çalıştıkları işyerlerine sadık, aynı işte yıllarca çalışmak isteyen ve iş motivasyonlarının yüksek olduğu görülür. İş yerlerine sadık olmalarında en büyük etken alternatif iş bulmanın zorluğudur (Tulgan, 2009). Otoriteye saygılı, otoriteyle olan etkileşimlerinde üslubuna dikkat eden, çatışma ve tartışmadan uzak durmayı tercih eden, uyumlu bireyler oldukları görülmektedir. Otorite tarafından onaylanmaya ve hiyerarşiye uyum göstermeye dikkat eden bireylerin bu şekilde davranmalarındaki ana neden olarak işini kaybetme korkusu olduğu ifade edilir (Bencsik ve Machova, 2016). İş hayatına dair az beklentiye sahip olan bu kuşak tek başlarına çok iyi çalışır, otonomiye sever ve iş odaklıdır. Maddiyatçı bir yapıya sahip olan X kuşağını iş hayatında motive etmenin unsurları; para, unvan, statü, kendilerine saygı duyulması, iş yapmada özerklik sağlanması şeklinde belirtilebilir (Robbins ve Judge, 2013). Teknolojiyi iş yerlerinde zorunluluktan kullanan bu kuşak, bilgiyi zor yol ile edinmiştir. Çalıştıkları kişiler için de “Ben zor yolla öğrendim sen de öğrenebilirsin.” mantığı ile yaklaşırlar ve onlar için sahip oldukları bilgilerle işlerini devam ettirmek yeterlidir (İlic ve Yalçın, 2017). Bebek patlaması kuşağı bireylerinin temellerini attığı iş yaşamını teknoloji ile harmanlayarak modern hale gelmesinde önemli pay sahibi olan X kuşağı bireyler, günümüzde genellikle iş yaşamının yöneticileri olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1.4 Y kuşağı

Y kuşağı, 1981 ile 1994 yılları arası doğan bireyler olarak tanımlanabilir (Oblinger ve diğ., 2005). Y kuşağı tanımı ilk olarak 1993 yılında “Advertising Age” dergisi editörleri tarafından X kuşağından farklı olan 13-19 yaş arasında olan gençleri tanımlamak amacı ile kullanılmıştır (Grencikova ve diğ., 2016). Y kuşağı aynı zamanda “Gen Y”, “Milenyum Kuşağı”, “Gelecek Kuşak”, “Dijital Kuşak”, “Bir Sonrakiler”, “Patlama Ekosu”, “Ödül Çocuklar”, “www Kuşağı” ve “Net Kuşağı” olarak da isimlendirilmektedirler (Jain ve Pant, 2012). Y kuşağının en belirgin özelliklerinden bir tanesi de bir durum ile karşılaştıklarında “neden” sorusunu sormalarıdır. Bu sebepten İngilizce “Y” harfinin okunuşundan yola çıkılarak “Why Generation (Neden Kuşağı)” olarak da adlandırılırlar (Bassiouni ve Hackley, 2014).

Y kuşağı içerisinde değerlendirilen bireylerin kişisel özellikleri ve toplumsal değerleri konusunda teknolojik gelişmeler, terörizm ve doğal afetler önemli rol oynamıştır. Y kuşağı; televizyon, kişisel bilgisayarlar ve internetin neredeyse tüm evlerde bulunabilecek şekilde yaygınlaşması, politik skandallar, Sovyetler Birliği’nin dağılması, 11 Eylül saldırıları ve Ortadoğu savaşları gibi gelişmelerin etkisinde kalmışlardır. Herkesin bir şeyleri yapmak ile meşgul olduğu aşırı planlanmış bir dönemde dünyaya gelen Y kuşağı, geleneklerden sıyrılıp yeni bir döneme geçiş yapılmasında önemli bir pay sahibidir. En önemli özelliklerinden olan “neden” sorusunu sormalarının da etkisi ile bir işi gerekçe göstermeden yapmama, kolay inanmama ve mantık arayıp sorgulama eğilimleri yüksektir (Bassiouni ve Hackley, 2014). Otoriteye saygılı olsalar da önceki kuşaklarda görülen körü körüne bağlılığın aksine; bağlılıklarını sürdürbilmek adına içlerine sinmeyen noktalarda gerekli açıklamanın yapılmasını talep ederler (Queiri ve diğ., 2014). Y kuşağının bir başka özelliği de yaptıkları her işin verimli ve farklı olmasını istemeleridir. Kararlı ve özverili oldukları için motivasyonlarını yüksek tutarlar (Lyons ve Kuron, 2014). Ailelerinden gördükleri destek ile çocukluk çağlarında birden fazla kursu veya etkinliği birlikte götürmeye çalışmışlardır. Bu sayede aynı anda birden fazla işe odaklanma yetenekleri vardır. Y kuşağı ebeveynleri “helikopter ebeveyn” olarak adlandırılan, her zaman çocuklarının etrafında olan, onları kontrol eden, koruyan ve tüm taleplerini karşılayan ebeveynlerdir. Bu ebeveynler çocuklarına “işler kötüleştiğinde eve doğru koşma” mesajı vermektedir (Fleschner, 2008). Y kuşağını kendisinden önce gelen nesillerden ayıran bir diğer önemli özelliği ise teknoloji ile

birlikte yaşamalarıdır. Dünyaya geldikleri andan itibaren sürekli bir gelişimin içerisinde bulundukları için değişimlere ayak uydurma kapasiteleri yüksektir, her türlü işi çabuk yerine getirebilirler. Dönemin teknolojik öğeleri incelendiğinde taşınabilir müzik dinleme cihazları, cep telefonları, kişisel bilgisayar ve internet kullanımının yaygınlaşması dikkat çekmektedir. Bunların yanında yaygın bilgisayar ve internet kullanımı ile birlikte ortaya çıkan ihtiyaç doğrultusunda geliştirilen Google, Yahoo, Yandex gibi internet araçları da kuşak üzerinde etkisi olan teknolojik öğelere dahil edilebilir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin sürekli gelişiminden etkilenen Y kuşağı, X kuşağından farklı olarak küresel düşünmenin ötesine geçerek küreselleşmeye öncülük etmiştir. Farklı ülkelerde yaşasalar da aynı sosyal ağ ve internet sitesini kullandıkları için “dünyanın ilk küresel kuşağı” olarak tanımlandırılmışlardır (McCrindle ve Wolfinger, 2010). Küreselleşmenin getirdiği bilinç ile diğer ırklara, cinsiyetlere, etnik kökenlere, kültürel değerlere ve cinsel tercihlere saygı duyarlar. Pek çok alanda yaşanan dönüşümlerle bilgiye kolay erişim sahibi olan Y kuşağı bunu hayatının birçok noktasında kullanmaya başlamıştır. Kendini ifade etme aracı haline gelen iletişim teknolojileri, bu kuşak için vazgeçilemez bir yere sahip olmuştur. Yaşadıkları terör olaylarına, siyasi istikrarsızlıklara ve politikacılara yani otoriteye güvensizliklerine bağlı olarak Y kuşağı uzun vadeli planlar yerine kısa vadeli planlar yapmayı tercih etmektedirler (Lancaster ve Stillman, 2002).

Y kuşağının iş hayatına girmesiyle birlikte, iş hayatındaki kavramların tümü sorgulanmış ve bu kuşağın beklentilerine karşılık verebilecek şekilde örgüt yapıları ve yönetim biçimleri oluşturulmaya başlanmıştır (Bencsik ve diğ., 2016). Giyim ve çalışma saatlerinden geleneksel ofis kuralları ve hiyerarşiye kadar çeşitli konularda değişime gidilmeye başlanmıştır. Aldıkları eğitimi iş hayatında başarılı olmanın anahtarı olarak değerlendiren Y kuşağı; eğitimleri, kursları ve staj tecrübelerini iş hayatına hazırlık olarak görmekte, yaşam boyu öğrenmenin önemine inandıkları için de iş yerlerini öğrenme fırsatı olarak değerlendirmektedirler. Değerine inandıkları ve bir katma değer sağladıkları, yönetimle ilgili kararlarda söz sahibi olabildikleri işlerde çalışmayı tercih ederler (Bencsik ve Machova, 2016). Çalışma yaşamlarında sık geri bildirim ihtiyacı duymaktadırlar. Çalıştıkları işletmelerde yöneticilerinde lider olma vasfı bekleyen Y kuşağı, bir yön göstericinin eşliğinde kitlesel olarak değil bireysel çalışmalardan hoşlanmaktadır. Y kuşağına işinin hızlılığından söz eden, yaptıkları işi takdir eden, ilham veren, kendilerine inanan, kurum ve iş hakkında daimi bilgilendirme

yapan, işlerin sonuçlarına odaklanan liderler Y kuşağı çalışanları ile başarıyı yakalayan liderlerdir (Bezirci, 2012). Özellikle hiyerarşik liderlik yerine başarıya dayalı liderliğe inanan Y kuşağı, görev odaklı yöneticiden ziyade ilişki odaklı yöneticilerle çalışmayı tercih ederler. Bebek patlaması kuşağı bireylerin çocukları olan Y kuşağı ebeveynlerinin işleri için gece-gündüz kendileri nasıl feda ettiklerine tanık olmuşlardır. Ebeveynlerinin yaptığı hatayı tekrar etmemek adına kazandıkları parayı kendileri için harcayarak, hayatın tadını çıkartmak istemektedirler (Sheahan, 2005). Bu doğrultuda iş hayatında esnek çalışma saatleri ve yeterli tatil imkanları gibi haklar beklerler. Hatta nerede ve ne zaman çalışacaklarını kendileri seçmek isterler, bu da uzaktan çalışma, yarı zamanlı çalışma gibi alternatiflerin oluşmasına neden olur. Şirkete bağlılıkları, şirketten aldıkları değer ile doğru orantılıdır. Karakterleri değişime açık olduğu için yeni şirketlerde çalışma konusunda da çekinceleri yoktur. En yüksek kazanım ve kazançları elde edebilmek için şirketleri birbiri ile kıyaslayarak karar verirler. Onları destekleyen ailelerinin varlıklarını bildiklerinden işsiz kalmaktan korkmamaktadırlar. Yükselme ve gelişme fırsatı vermeyen, değerleriyle uyuşmayan işyerinde ayrılma kararını kolaylıkla alabilirler (Şalap, 2016). Çalışma hayatı ile sosyal hayat arasında denge kurma eğilimindedirler. Yaşam felsefeleri sahip oldukları ekonomik imkanları kullanarak hayattan zevk almaktır (Bencsik ve Machova, 2016). Çalışma hayatında rekabeti severler. Performans değerlendirme konusunda bireyler arasındaki farklılıkların göz önünde bulundurulmasını talep etmektedirler (Kapoor ve Solomon, 2011). Küresel bakış açısına sahip oldukları için çok uluslu şirketlerde veya yurtdışında çalışma fikrine yabancı değillerdir. Kişisel hedeflerine ulaşmak için kurumlara çabuk adapte olabilmek ve ekip halinde çalışabilme yeteneğine sahiptirler. Bu kuşağı motive eden unsurların başında “ücret” ve “iş güvencesi” yerine “kariyer güvencesi” gelmektedir (Lancaster ve Stillman, 2002). Daha fazla ücret alacağı bir yerde çalışmak yerine kendisine değer verildiğini hissettiği bir işyerini tercih edebilir. Aynı zamanda çalışma ortamında sosyalleşme imkanı, işine eğlence katabilme fırsatı, takım aktiviteleri, astları arasında formel bir yapıdan ziyade iş arkadaşlığı ortamını tercih edebilirler. Ayrıca çalıştıkları şirketin işveren markasını önemsemektedir bu da onları motive eden unsurlar arasına girmektedir (Bencsik ve Machova, 2016). X kuşağı bireylerinin teknoloji ile birlikte dönüşmesini sağladığı iş yaşamında teknolojinin öneminin daha da fazla olduğuna inanarak tüm alanlara yayılmasına öncülük etmişlerdir. Teknoloji kullanımında X kuşağı bireylerini geride bırakan Y kuşağı bireyleri günümüz iş yaşamında birçok sektörde yöneticilik görevlerinde

bulunmalarına paralel olarak önümüzdeki yıllarda bu sayının giderek artması beklenmektedir.

2.1.5 Z kuşağı

Z kuşağı, 1995 ile 2009 yılları arasında doğan bireyler olarak tanımlanabilir (Oblinger ve diğ., 2005). Z kuşağı bireyleri teknolojinin içerisine doğdukları için teknoloji hayatlarının vazgeçilmez bir parçasıdır. Akıllı uygulamalar ile tüm işlerini çevrimiçi yapma eğiliminde oldukları için bu kuşak “İnternet Kuşağı”, “iGen”, “Instant Online (Her Daim Online)”, “Kristal Nesil”, “Google Kuşağı”, “.com Kuşağı”, “Dijital Kuşak” olarak da isimlendirilmektedir (Levickaite, 2010). Tepkisini sesini yükselterek veya fiziksel güç ile göstermek yerine çevrimiçi iletişim araçları ile gösteren bu kuşak çeşitli sosyal ağların üyeleri olarak mesafelerden bağımsız ilişkiler kursalar da sonraki dönemlerde aşırı bireyselleşme ve yalnızlık yaşayacakları düşünüldükçe “Yeni Sessiz Kuşak” olarak da tanımlanmaktadır (Straus ve Howe, 2009).

Z kuşağı içerisinde değerlendirilen bireylerin kişisel özellikleri ve toplumsal değerleri konusunda sosyal ve ekonomik gelişmelerin içinde en belirleyici faktör kuşkusuz teknolojik gelişmelerdir. Bu dönemde Apple şirketinin piyasa sürdüğü teknolojik ürünler, milyonlarca kullanıcı tarafından kullanılan Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, Foursquare ve Pinterest gibi diğer sosyal medya araçları hayatın önemli bir parçası haline gelmiştir. Sosyal medya araçlarının da sağladığı imkanlarla birlikte Z kuşağı bireyleri, dünyanın herhangi bir yerinde herhangi bir kişi ile saniyeler içinde iletişim kurarak bilgi paylaşabilir hale gelmişlerdir. İnternetin günlük yaşamı tamamı ile ele geçirmiş olması sebebi ile oyunları ve iletişimi kesintisiz olarak online ortama taşıyan Z kuşağı bireyleri teknoloji bağımlıları olarak değerlendirilebilir. Dolayısı ile tüm bu gelişmeler bir arada değerlendirildiğinde kuşaklara göre refah seviyesinin daha yüksek ve kaynakların ulaşılabilir olduğu ortamda yetişmişlerdir. (Bassiouni ve Hackley, 2014). Dijitalleşen dünya sayesinde toplumsal tabuların yıkılması ile birlikte ortaya çıkan okullaşma oranının hızlı şekilde artması da Z kuşağı bireylerin eğitimleri konusunda önemli rol oynamaktadır. Z kuşağı bireyleri, istedikleri bilgiye bir tık ile ulaşabileceklerini bilmek ile birlikte diğer kuşaklara göre bu bilgiyi daha hızlı yorumlayabilmektedir. Bu yönleriyle bilge olmaktan ziyade akıllı olmalarıyla öne çıkmaktadırlar (Elmore, 2014) Geleneksel yöntemlerden farklı olarak önceden planlanmış, yaratıcılığa izin verilen aktivitelere yönelik eğitimi erken yaşta alan Z

kuşığı bireyleri, bunun yanında aldıkları online videolu eğitimlerle de kendini en çok geliştirme imkanına sahip olan kuşak olarak değerlendirilebilir. Önceki kuşaklara göre daha yaşlı ailelere sahip oldukları ve yaşça daha büyük öğretmenler tarafından eğitildikleri söylenebilir. Birden fazla konuyla ilgilenebilen, çoklu görevleri kolayca yerine getirebilen Z kuşığı üyelerinin el, göz ve kulak motor becerilerinin oldukça gelişmiştir (Cook, 2016). Z kuşığı içine doğduğu teknolojik ortamın bir üst seviyeye taşınması amacı ile gündemde olan konular, mobil iletişim, giyilebilir teknoloji ve yapay zeka olarak ifade edilebilir.

Günümüzde Z kuşığı bireylerin birçoğu eğitim hayatına devam etse de bazılarının iş hayatına başladıkları da gözlemlenmektedir. Bu doğrultuda Z kuşığı bireylerin kişisel özelliklerine iş hayatı açısından bakıldığında; iş birliğine yatkın, yaratıcı, amaç odaklı, daha az sadık, esnekliğe önem veren, yeniliklere kolay adapte olan, sürekli değişimden korkmayan ve uluslararası fırsatları kovalamak isteyen bireylerden oluştuğu görülmektedir (Bencsik ve diğ., 2016). Fakat bunların yanı sıra verimli çalışabilmelerini sağlayacak odaklanma süreleri kısadır, beklemeye tahammülleri yoktur ve ilgilerini kolayca kaybedebilirler. Bu durum onların bir iş özelinde başlangıçtaki heves ve performansa sahip olamayacağını, ilgilendikleri konu durağanlaştığında farklı kariyer alanlarında tecrübe arayacaklarını göstermektedir (Singh, 2014). Çocukluk yıllarından itibaren özel olduğuna inandırılarak yetiştirilen Z kuşığı, iş hayatında da kontrolün kendisinde olmasını bekleyerek her şeyin kişiselleştirilmiş olmasını talep etmektedir. Bu beklentilerinin karşılığını alamadıklarında ise tatminsiz, kararsız ve doğuştan tüketici davranışı sergileyecekleri tahmin edilmektedir. Dolayısı ile hayatında çoklu seçenekler bulundurmayı tercih eden bu kuşağın iş yerine bağlılığını arttırabilmek için yeni yönetim modelleri geliştirilmesi gerekmektedir (Twenge ve diğ., 2010). Teknolojik gelişmeler göz önünde bulundurulduğunda iş hayatında vermeleri gereken kararların yapay zekaya dayalı sistemler tarafından verileceği ön görüldüğü için sorgusuz yaşayacakları düşünülmektedir (Scott, 2016). Yetiştirilme tarzları göz önünde bulundurulduğunda Z kuşığı bireyler takım oyuncusu olarak performanslarının düşük olacağı ve takım içerisindeki verimliliğe nispeten bireysel performanslarının daha yüksek olacağı tahmin edilebilir. İş hayatındaki yönetim anlayışı olarak Z kuşağını kurnaz değil tutkulu yönetim motive etmektedir. Bu doğrultuda empati, otorite ve sosyal iletişim gibi yönetici özellikleri gelişmiş olan, çalışanları karizması ile etkileyebilecek ve farklı

yollar ile bireysel motivasyonu yüksek tutabilecek “lider” kişilerin yönetimde bulunması klasik yöneticiliğe göre daha uygun olacaktır (Bernstein, 2015). Sosyal ve iletişime açık olduklarından hem birbirlerini, hem de müşterileri kolay anlayabilecekleri ve doğruyu çekinmeden söyledikleri için de işyerinde motive edici bir ortam oluşturabilecekleri düşünülmektedir. Günümüzde Z kuşağı bireyleri iş hayatına yeni yeni girmeye başlamıştır. X ve Y kuşaklarından teknolojinin hakim olduğu bir çalışma ortamı devralan Z kuşağının önümüzdeki yıllarda yapay zeka gibi ileri teknolojik konularda yapacağı gelişmeler sayesinde insan gücüne dayalı çalışma alanlarının azalarak iş hayatının tamamı ile değişmesi beklenmektedir.

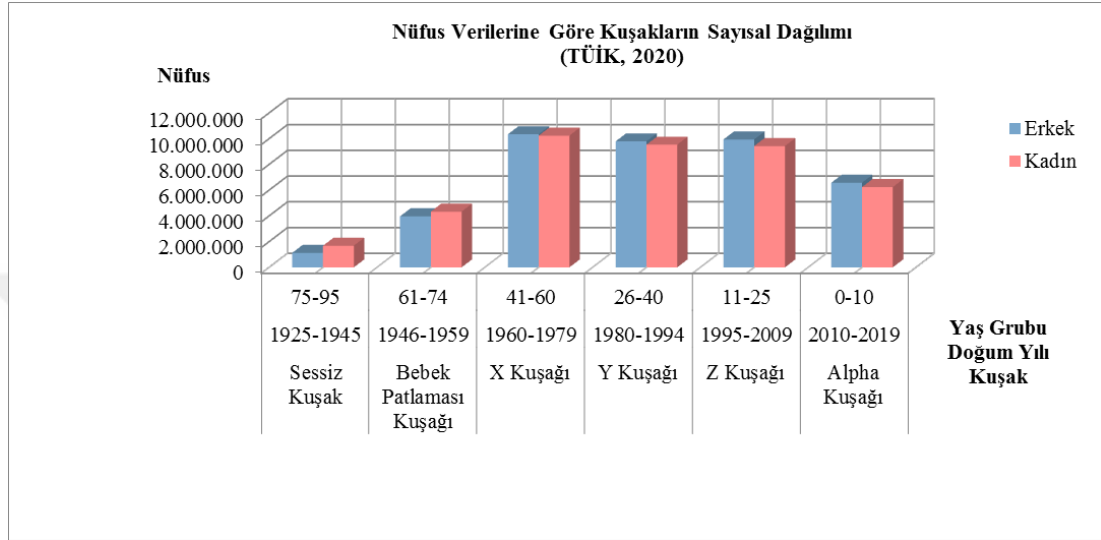
2.1.6 Alfa(α) kuşağı

Alfa kuşağı, 2010 yılından sonra doğan bireyler olarak tanımlanabilir (Reis, 2015). Yani alfa kuşağı bireylerinin tamamı 21. yüzyılda doğan bireyler olarak değerlendirilmektedir. Kendinden önce gelen kuşaklardan tamamı ile farklı kişisel özelliklere sahip olacağı düşünüldüğünden isimlendirmesinde de farklılık olması amacı ile Yunan alfabesinin ilk harfi olan “ α (alpha)” olarak adlandırılmışlardır. Teknolojik ilerlemenin önemli bir seviyeye ulaştığı bir dönemde dünyaya gelen alfa kuşağı bireyleri, doğdukları andan itibaren bu teknolojinin kullanıcıları olmaktadır. Bunun yanında çoğunluğu anne ve babanın birlikte iş hayatında boy gösterdiği ailelerin çocuğu olan bu bireyler, küçük yaşlarından itibaren boş vakitlerinin değerlendirilmesi amacı ile çeşitli eğitimlere yönlendirilmişlerdir. Küçük yaştan itibaren eğitim ve eğlence hayatlarına ekranlar ve kodlar aracı olmaktadır. Alfa kuşağı çocuklarının büyük bir çoğunluğu daha konuşma yeteneğini kazanamadan ekran kullanma becerisini kazanabilmektedir. Bu yüzden “ekranergenlik” olarak da adlandırılabilir. "Bağlantı" kavramı bu kuşağın bireylerinin merkezidir ve kendinden bir önceki kuşak olan Z kuşağı bireylere kıyasla çok daha önemlidir (Tootell ve diğ., 2014). Sosyal ağları olmayan bir dünyayı tanımayacaklardır. Neredeyse tüm alışveriş deneyimlerini çevrimiçi yapacakları, çok daha az insan ile etkileşim halinde bulunacakları ve hatta artık onların robot arkadaşları olacağı öngörülmektedir. Y kuşağı bireylerde görülen geç yaşlarda çocuk sahibi olma davranışı bireylerin çocuk özelemlerini ileriki yaşlarda tetiklediğinden dünyaya geldikleri andan itibaren Alfa kuşağı bireyler aileleri tarafından el üstünde tutulmaktadır. Dolayısı ile ailelerine düşkün olacakları tahmin edilmektedir (Bejtkovský, 2016).

2.2 Kuşakların Karşılaştırılması

2.2.1 Türkiye’de genel nüfus verilerine göre kuşakların dağılımı

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından 2019 yılında yapılan adrese dayalı nüfus kayıt sistemi verilerinden faydalanılarak oluşturulan nüfus verilerine göre kuşakların sayısal dağılımı Şekil 2.1’de verilmiştir.



Şekil 2.1 : Nüfus verilerine göre kuşakların sayısal dağılımı.

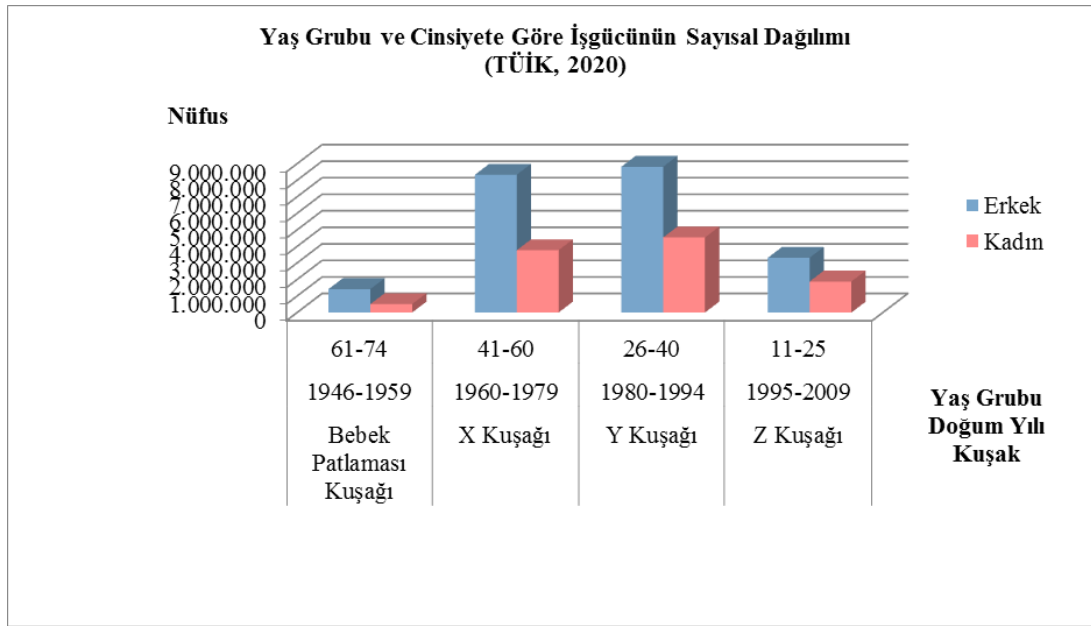
Şekil 2.1’de görülebileceği gibi Türkiye’nin 2019 yılındaki nüfusu 83.154.997 kişiye ulaşmıştır. Nüfusun %48,2’lik kısmını oluşturan kadın nüfusu 41.433.861 iken, nüfusun %50,2’lik kısmını oluşturulan erkek nüfusu 41.721.136 kişidir. Şekil 2.1 detaylı olarak incelendiğinde:

- Bebek Patlaması kuşağının 8.294.354 nüfus ile nüfusun 9,97%’lik kısmını,
- Sessiz kuşağın 2.811.142 nüfus ile nüfusun 3,38%’lik kısmını,
- X kuşağının 20.566.313 nüfus ile nüfusun %24,73’lik kısmını,
- Y kuşağının 19.315.171 nüfus ile nüfusun %23,23’lik kısmını,
- Z kuşağının 19.361.842 nüfus ile nüfusun %23,28’lik kısmını,
- Alfa kuşağının 12.806.175 nüfus ile nüfusun %15,4’lik kısmını oluşturduğu görülmektedir.

Verilen bilgiler ışığında Türkiye nüfusunun önemli bir bölümünü genç kuşak olduğu söylenebilir.

2.2.2 Türkiye’de kuşakların işgücü ve istihdam oranı

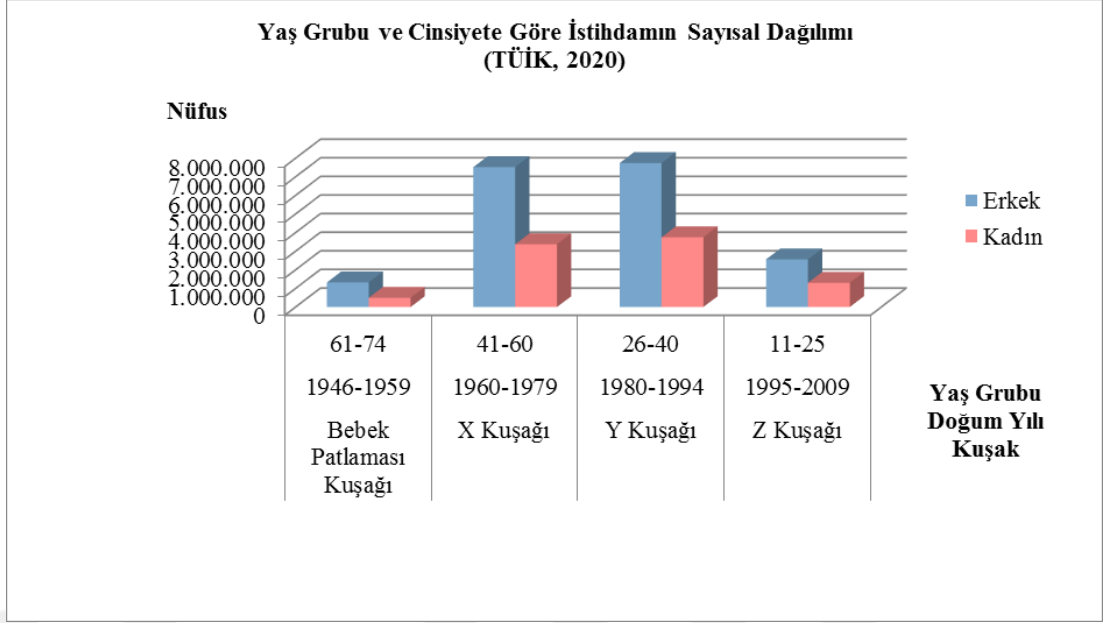
Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından 2019 yılında yapılan adrese dayalı nüfus kayıt sistemi verilerinden faydalanılarak oluşturulan yaş grubu ve cinsiyete göre kuşakların iş gücü ve istihdam oranlarının sayısal dağılımı sırası ile Şekil 2.2’de ve Şekil 2.3’de verilmiştir. Türkiye İstatistik Kurumu çalışma çağındaki nüfusu 15+ yaş olarak, ILO ise 14-65 yaş arası olarak belirtmiştir. Kuşakların istihdam oranları hesaplanırken 15 yaş altı ve 65 yaş üstü çalışma çağındaki nüfusa dâhil olmadıkları için hesaplanmamıştır.



Şekil 2.2 : Yaş grubu ve cinsiyete göre işgücünün sayısal dağılımı.

Şekil 2.2’de görülebileceği gibi Türkiye’nin 2019 yılındaki işgücüne katılan birey sayısı 32.550.000 olarak söylenebilir. İşgücüne katılan birey sayısının %32,8’ini oluşturan kadın birey sayısı 10.687.000 iken, işgücüne katılan toplam birey sayısının %67,2’sini oluşturulan erkek birey sayısı 21.863.000 kişidir. Şekil 2.2 detaylı olarak incelendiğinde:

- Bebek Patlaması kuşağının 1.923.000 nüfus ile nüfusun 5,8%’lik kısmını,
- X kuşağının 12.095.000 nüfus ile işgücüne katılan bireylerin %37,2’lik kısmını,
- Y kuşağının 13.349.000 nüfus ile işgücüne katılan bireylerin %41’lik kısmını,
- Z kuşağının 5.183.000 nüfus ile işgücüne katılan bireylerin %16’lık kısmını oluşturduğu görülmektedir.



Şekil 2.3 : Yaş grubu ve cinsiyete göre istihdamın sayısal dağılımı.

Şekil 2.3’de görülebileceği gibi Türkiye’nin 2019 yılındaki istihdam edilen birey sayısı 28.080.000 olarak söylenebilir. İstihdam edilen birey sayısının %31,8’ini oluşturan kadın birey sayısı 8.925.000 iken, istihdam edilen birey sayısının %68,2’sini oluşturulan erkek birey sayısı 19.155.000 kişidir. Şekil 2.3 detaylı olarak incelendiğinde:

- Bebek Patlaması kuşağının 1.823.000 nüfus ile nüfusun 6,5%’lik kısmını,
- X kuşağının 10.896.000 nüfus ile istihdam edilen birey sayısının %38,8’lik kısmını,
- Y kuşağının 11.495.000 nüfus ile işgücüne katılan bireylerin %40,9’luk kısmını,
- Z kuşağının 3.866.000 nüfus ile işgücüne katılan bireylerin %13,8’lik kısmını oluşturduğu görülmektedir.

2.2.3 Kuşakların kişisel özelliklere göre karşılaştırılması

Bireylerin yetiştikleri dönemde meydana gelen olaylara paralel olarak ortaya çıkan toplumsal değerler kuşakların karakter özellikleri olarak birbirinden ayrılmasında önemli rol oynamıştır. Dönemin olayları ve koşulları bireylerin yaşam biçimlerinin ve davranışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kuşaklar arası kişilik özelliklerinin farkına bir örnek olarak kuşaklara sorulan “Sizce bir Nutella için ne zaman bitti denir?” sorusu gösterilebilir. İlgili soruyu Z kuşağı bireyler “İçinde kalanları almaya

üşendiğim zaman.” cevabı; Y kuşağı bireyler “Eve yeni bir kavanoz alındığı zaman.” cevabı; bebek patlaması kuşağı bireyler “Çocuklarının çöpe attığı kavanozu alıp kalanlarla beş sandviç yapıp bitirdiği zaman.” cevabı vermişlerdir. Hatta sessiz kuşak bireylerini bu soruya verdikleri cevapta biten kavanozu atmaya yıkadıktan sonra içine reçel koyacağını ifade ettikleri gözlemlenmiştir (Kaçar, 2019). Belirli bir kuşak içinde değerlendirilen bireyler, değerlendirdikleri kuşağın bütün özelliklerine tamamı ile sahip olmak zorunda olmasa da çoğunluğuna sahip olmalıdır. Dolayısı ile kuşakları sınıflandırırken doğum yıllarından ziyade bu özellikler dikkate alınarak sınıflandırılması yapılması doğru olacaktır. Kuşakların yaşadıkları dönem özellikleri Çizelge 2.3’de, sahip olduğu ve diğer kuşaklar ile arasındaki farkları ortaya çıkaran belirginleşmiş davranış özellikleri Çizelge 2.4’de karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

Çizelge 2.3 : Kuşakların yaşadıkları dönem özellikleri Çetin, C. ve Karalar, S. (2016)¹ & Coomers, M. D. ve DeBard, R. (2004)² & Chen, P. ve Choi, Y. (2008)³. & Lancaster, C. L. ve Stillman, D. (2002)⁴

	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Doğum Yılı Aralıkları	1961-1980	1981-1994	1995-2009
Günümüzdeki Yaş Aralıkları	40-59	26-39	11-25
Dönemin Sosyal ve Ekonomik Olayları	Petrol Krizi Vietnam Savaşı Berlin Duvarı'nın Yıkılması Almanya İşçi Göçü 1971 Muhtırası 1980 Darbesi ¹	Sovyetler Birliği'nin Dağılması 11 Eylül Saldırıları Orta Doğu Savaşları Politik Skandallar ¹	Gezi olayları Darbe girişimi ¹
Dönemin Teknolojik Gelişmeleri	Televizyon, Bantlı Teyp Merdaneli Çamaşır Makinesi Fotoğraf Makinesi Pikap ^{1,3}	Taşınabilir Müzik Dinleme Cihazları Kişisel Bilgisayarlar Geniş İnternet Kullanımı Online Arama Motorları Sosyal Mecralar ^{1,3}	Akıllı Telefonlar Genişletilmiş Sosyal Mecralar Giyilebilir Teknolojik Cihazlar Yapay Zeka Ürünleri ^{1,3}
Dönemin Yaygın İletişim Aracı	Telefon ^{1,4}	E-mail ^{1,4}	Sosyal Medya ^{1,4}
Kuşak İsimlendirmeleri	Görünmez Kuşak Kayıp Kuşak Patlama Sonrası Kuşak Bebek İflası Kuşağı Gölge Kuşağı ^{1,2,3,4}	Milenyum Kuşağı Gelecek Kuşak Dijital Kuşak Bir Sonrakiler Kuşağı Echo Patlaması Ödül Çocuklar www Kuşağı Net Kuşağı ^{1,2,3,4}	İnternet Kuşağı iGen, Instant Online Kristal Nesil Google Kuşağı .com Kuşağı Dijital Kuşak ^{1,2,3,4}

Çizelge 2.4 : Kuşakların davranış özellikleri. Çetin, C. ve Karalar, S. (2016)¹ & Coomers, M. D. ve DeBard, R. (2004)² & Chen, P. ve Choi, Y. (2008)³. & Lancaster, C. L. ve Stillman, D. (2002)⁴ & Bencsik, A. ve Machova, R. (2016)⁵.

	X Kuşağı Yaklaşımı	Y Kuşağı Yaklaşımı	Z Kuşağı Yaklaşımı
Yaşam Felsefesi	Çalışma için Yaşam ^{1,3,5}	Yaşamak İçin Çalışma ^{1,3,5}	Mevcut Birimkleri Tüketererek Yaşama ^{1,3,5}
Geleneksellik	Geleneklere Bağlı, Doğrudan Uygulayan ^{2,5}	Geleneklere Kısmen Bağlı, Değiştirerek Uygulayan ^{2,5}	Geleneklerden Tamamen Bağımsız ^{2,5}
Eğitim Tercihi	Klasik Öğrenme ^{1,3}	Methottan Bağımsız Pragmatik Öğrenme ^{1,3}	Uygulama Odaklı Kişiselleştirilmiş Öğrenme ^{1,3}
Teknoloji Etkileşimi	Teknoloji ile Düşük Etkileşimde ^{1,2,3,4,5}	Teknoloji ile Büyeyen ^{1,2,3,4,5}	Teknolojinin İçine Doğam ^{1,2,3,4,5}
İnternet Kullanımı	Gerektiği Zaman Kullanan ^{1,4,5}	Sıklıkla Kullanan ^{1,4,5}	Bağımsız Yaşayamayan ^{1,4,5}
Tüketme Alışkanlığı	Çok Çalışıp Az Tüketen ^{4,5}	Çalıştığı Kadar Tüketen ^{4,5}	Az Çalışıp Çok Tüketen ^{4,5}
Pazarlama Yöntemi	Doğrudan Pazarlama ¹	Elektronik Pazarlama ¹	Etkileşimli Pazarlama ¹
İş Görüşü	İş, bir meydan okumadır. ³	İş, farklılık yaratmak için yapılır. ³	İş, heves ve enerji için yapılır. ³
İş Etiği	Dengeli ³	Hevesli ³	Gerçekçi ³
İş-Yaşam Dengesi	İş Odaklı Yaşam ^{4,5}	İş Hayatı ve Sosyal Hayat Arası Denge ^{4,5}	Sosyal Hayat Odaklı Yaşam ^{4,5}
Çalışma İstikrarı	Yıllarca Aynı İşte Çalışabilen ^{2,3,5}	Aynı İş Farklı Firmalarda Deneyimlemek İsteyen ^{2,3,5}	Farklı Kariyer Alanlarını Deneyimlemek İsteyen ^{2,3,5}
Sadakat	Yüksek Sadakat ^{1,3,4,5}	Değişken ^{1,3,4,5}	Düşük Sadakat ^{1,3,4,5}
Motivasyon	Maddiyat ^{2,4}	Kendini Gerçekleştirme Fikri ^{2,4}	Kişiselleştirme Fikri ^{2,4}
Odaklanma	Saatlerce Çalışabilen ^{1,5}	Kısa Sürede Tamamlamaya Odaklı ^{1,5}	Dikkati Çabuk Dağılan ^{1,5}
Risk Alma	Garantici ^{1,4,5}	Zaman Zaman Risk Alan ^{1,4,5}	Kolaylık ile Risk Alan ^{1,4,5}
Mücadele	Mücadeleci, İdealist ²	Mücadeleci, Sorgulayıcı ²	Mücadeleci Değil, Hazırcı ²
Çatışma	Çatışmadan Uzak Uzlaşmacı ¹	Gerektiğinde Çatışmacı, Savunucu ¹	Agresif, Çatışmacı ¹
Otorite	Otoriteye Saygılı ^{1,4,5}	Otoriteye Karşı Sorgulayıcı ^{1,4,5}	Otoriteye İhtiyaç Duymayan ^{1,4,5}
İdeal Lider Özelliği	Yönlendirici Otoriter ²	Güçlendirici, İşbirlikçi ²	İlham Verici, Eş yaratıcı ²
Ödül	Unvan, Statu, Ofis ^{1,5}	Esnnek Çalışma Saatleri, Uzaktan Mesai ^{1,5}	Kişiselleştirilmiş Ödüller ^{1,5}

2.3 Kuşakların İş Yaşamındaki Beklentilerinin Karşılaştırılması

Farklı dönemlerde dünyaya gelen ve dünyaya geldikleri dönemin sosyal çevre, kültür, politik ve ekonomik yapı gibi öğelerinin etkisi altında yetişen bireyler yani kuşaklar, dönemin toplumsal koşullarının benliklerinde oluşturduğu karakteristik özelliklere bağlı olarak yaşamlarında farklı beklentiler ve bu beklentilere bağlı davranışlar sergileyebilirler. Bu doğrultuda, sosyal hayat ve çalışma hayatında farklı kuşakların bir arada varlığını sürdürdükleri gerçeği göz önünde bulundurulduğunda kuşakların karakteristik özelliklerinin saptanabilmesi ve bu özelliklerin doğru yönetilmesinin herkesçe yaşanabilir bir ortam oluşturulabilmesi için kaçınılmaz bir gereklilik olduğu söylenebilir. Kişisel tercihlerin ön planda olduğu sosyal hayatta bireyler yaşam biçimlerini kendi beklentileri doğrultusunda özgürce oluşturabilseler de çalışma hayatında bu özgürlükten bahsetmek söz konusu değildir. Dolayısı ile çalışma hayatında farklı kuşaklara mensup bireylerin aynı hedefe odaklanabilmesi için kişisel beklentilerinin ve davranışlarının analiz edilip yorumlanması konusunda işletmelere önemli bir yük düşmektedir. Kuşaklar arasındaki zaman diliminin her geçen gün azaldığı gerçeği de göz önünde bulundurulduğunda kuşakların çalışma hayatına bakış açıları arasındaki farkları bilmek ve bu farkların bir arada çalışabileceği uygun ortamı hazırlamak başarılı olmak isteyen işletmeler için kaçınılmazdır.

Kuşakların çalışma hayatına bakış açılarının anlaşılabilmesi için onlara ait çalışma değerlerinin incelenmesi gerekir. Çalışma değerleri veya çalışma ahlakı, “belli bir zamanda ve belli çalışma koşullarında çalışanların haklarını ve sorumluluklarını yorumlamalarına ve buna bağlı olarak da davranışlar gerçekleştirmelerine kılavuzluk eden inançlar, değerler ve ilkeler bütünü” olarak tanımlanabilir (Miller ve Coady, 1984). Çalışma değerleri, çalışanın örgüte bağlılığını, motivasyonunu, kariyer hedeflerini, kullanmayı beklediği teknolojiyi, iletişimi, çalışma iklimini, geri bildirimi, takım oryantasyonuna ve güçlendirmeye bakışını, iş-yaşam dengesindeki özeni, çalışacağı kişileri, yöneticisinden beklentileri gibi birçok faktörü önemli derecede etkilemektedir. Bu doğrultuda başarılı olmak isteyen işletmelere düşen en temel görev, ortak çalışma değerlerine bağlı olarak aynı istek ve kararlılıkta belirli bir amaca yönelebilecek çalışanların bir araya getirilmesini sağlamaktır.

Bu çalışma kapsamında çalışma değerleri, 2019 yılında Michael Maloni, Mark S. Hiatt ve Stacy Campbell tarafından Z kuşağı bireyler özelinde gerçekleştirilen

“Understanding the work values of Gen Z business students” çalışması referans alınarak 7 başlık altında toplanılmıştır.

2.3.1 İç kazanım

Geçmişten günümüze geldikçe çalışma hayatında insan psikolojisi ve motivasyona verilen değerin artması ile birlikte kuşakların iş yaşamına yaklaşımları farklılaşmaktadır. Sessiz kuşak bireylerde “sistem için çalışmak”, bebek patlaması kuşağı bireylerde “çalışmak için yaşamak” ve X kuşağı bireylerde “yaşamak için çalışmak” olan hayat mottoları Y kuşağı bireylerde “sosyal ihtiyaçlar için çalışmak” ve Z kuşağı bireylerde “mevcut birikimleri tüketerek yaşamak” olarak değişiklik göstermektedir. Çalışma hayatında çalışmanın karşılığı olan maddi unsurların yanında işe olan ilgiyi yansıtan maddi olmayan kazanımlar iç kazanımlar olarak tanımlanabilir. Bu doğrultuda bireyler, iş yaşamındaki maddi beklentilerinin yanına maddiyat ile ölçülemeyecek değerler de eklemiştir. Özellikle Y ve Z kuşağı bireylerinde baskın olan yeni beceriler edinerek kendini geliştirme arzuları gibi iç kazanımlara yönelim davranışı, işletmelerin insan kaynakları ve yönetim alanında işe olan bağlılığını arttırmak adına oluşturduğu politikalarda önemli rol oynamaktadır. Bireylerin becerilerini geliştirmekle kalmayıp bu becerilerinin güncelliğini kaybetmemeyi ve yaratıcı yönlerini kullanıp süreçlere katılmayı istemesi ile birlikte şirketlerin şirket politikalarını çalışanlarının kişisel gelişimleri dikkate alarak oluşturması buna örnek olarak gösterilebilir. Hatta sadakat duyguları diğer kuşaklara oranla en az olan Z kuşağı bir işe odaklanmakta zorlandığı ve çabucak sıkıldığı için işletmeler, Z kuşağı bireylerin uzmanlık alanlarını farklılaştırarak kariyer yolunu çeşitlendirmeyi tercih etmektedir. Tüm bu beklentilerden ötürü günümüzde genç kuşaklar iş tercihi yaparken geleceğe yönelik kendini geliştirip geliştiremeyeceğini göz önünde bulundurarak iş seçimini yapmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların iş yaşamındaki beklentilerinin doğru analiz edilerek işletmeye faydalı olabilecek kadroların oluşturulabilmesi başarıya ulaşmak için temel gerekliliklerden biri olarak yorumlanabilir.

2.3.2 Dış kazanım

Bir işletmede çalışan bireylerin çalıştığı işletmeden ortak olarak edindiği kazanım, maddi kazanımdır. Çalışanın kendi yetenekleri ve uzmanlığı doğrultusunda kazanmayı beklediği maaşının miktarı, bir şirkette çalışmayı tercih edip etmemesindeki en etkili unsurlardan biridir. Maddi kazanıma ek olarak birey, işletme tercihini yaparken o

işletme bünyesinde ilerleme ve terfi şansının olup olmadığını da bilmek istemektedir. Çabuk yükselebilmek, daha fazla kazanç ve statüyü beraberinde getirmektedir. Yüksek statü ve prestij tüm bireylerin tercih edeceği bir kazanım gibi gözükse de öncelikli kazanımları arasında yer almayabilir. Nitekim yapılan son çalışmalar Y ve Z kuşağının dış kazanımlara olan düşkünlüğünün daha zayıf olduğunu, iş yerinde öncelikli beklentileri arasında yer almadığını göstermektedir. Bunun aksine maddiyatçı yapıdaki X kuşağını motive eden unsurlar arasında güzel ofis, statü, unvan gibi faktörler yer almaktadır. Bunlarla birlikte çoğu insanın saygı duyduğu bir iş, kişiler için bir tercih nedeni olsa da bu tanım zamanla dönüşmektedir. Hayranlık duyulan iş tanımı; dönemin özellikleri, kültür ve bölgeye göre değişmektedir. Bu yüzden de kişiye göre bu öncelik değişecektir.

2.3.3 Yönetmel

Çalışma hayatında en kritik faktörlerden biri de yöneticilerdir. Yöneticilerden beklenen ve onlara biçilen roller de dönem ile birlikte değişmektedir. Önceleri katı hiyerarşi kuralları, otorite hakimiyeti, makama duyulan saygı, şikayet ve eleştiriler konusunda üstünle konuşma zorluğu, iletişimde kullanılan resmi dil, geribildirim almanın az oluşu yerini yeni dinamiklere bırakmaktadır. Bu dinamikler denetim mekanizmalarına sıklıkla başvurulmayan, lider eksenli, yönlendirici, bireyler arası farklılıklara değer veren, yenilikçiliğe teşvik ve takdir eden bir yönetim felsefesinden oluşmaktadır. Yeni kuşaklarla birlikte çalışanlar liderlerinin demokratik, ilham verici, sevecen, yetkin ve insan odaklı olmasını istemektedir. Bireylerin liderleriyle fikir ayrılıklarına düşmekten çekinmedikleri, hiyerarşik yapıların ve dikey iletişimin enerji ve zaman kaybına yol açtığını bu nedenle de daha yatay yapılanmaların olmasını tercih ettikleri, saygıyı bir zorunluluktan çok hak ettiğine inandıkları kişilere gösterdikleri görülmektedir. Tüm bu nedenlerden ötürü kişiler çalışacakları yeri seçerken yönetici faktörünü de değerlendirmektedir.

2.3.4 Sosyal

Çalışma hayatına bakış açısı konusunda kendinden önce gelen kuşaklardan farklı yaklaşıma sahip olan Y kuşağının “iş i eğlenceli hale dönüştürme” ve Z kuşağının “eğlenceyi erteleyememe” ile “anı yaşama” felsefesi farklı iş beklentilerini beraberinde getirmektedir. İş i artık mekanik olarak çalışarak zaman doldurmaktan farklı olarak sosyal bir ortam olarak görmeye başlayan yeni kuşaklar için bu sosyallik

neredeyse zorunlu bir istek haline gelmektedir. Neredeyse gün içerisinde vaktinin tamamını iş yerinde geçirdiği için iş yerinde bulunduğu zamandan da keyif almak isteyen bireyler, yaş ve düşünce olarak kendilerine yakın hissettiği, arkadaş edinme şansını bulabileceği bir çalışma ortamı tercih etmektedir. Hatta bu arkadaşça çalışma ortamında giyim ve hitap kurallarında da informel olmak isteyerek işe olan devam bağlılığını duygusal bağa çevirmek istemektedir. Şirketlerin insan yönetim politikalarında da bu isteklere karşılık vermek ve çalışanları yakınlaştırmak adına daha fazla takım aktiviteleri, kulüpler, kişilere iş ortamı dışında birlikte vakit geçirme olanağı arttırmak gibi eylemleri düzenlendiği söylenebilir. Bu samimiyet ve birlikteliğin bireylere ortak çıkarlarda çalışarak, takım çalışmasına yatkınlığının arttıracağı düşünülmektedir.

2.3.5 Yardım

Bireyin kendini gerçekleştirme ölçütlerinden bir tanesinin de başka hayatlara ne kadar dokunduğu sorusunu kendine sorduğunda aldığı cevap olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda, bireylerin çalışma hayatında önem verdiği değerlerden arasında başkalarının hayatına dokunma isteği sayılabilir. Dolayısıyla, işletmelerin insan kaynakları politikaları kapsamında çalışanlarına bu imkanı sunmayı amaçlaması çalışan motivasyonunu yükselterek çalışanın işe olan bağlılığının artmasına neden olacaktır. Bu imkanlara örnek olarak sosyal sorumluluk projeleri, çevreci şirket anlayışı gibi uygulamalar verilebilir. Bireyler şirket dışında dokunabildiği kadar çok yere dokunmanın dışında şirket içi takım arkadaşlarına da yardım etme ve tecrübelerini iş arkadaşlarıyla paylaşma fırsatından da motive olabilmektedir. Birlikte yapılan bu aktiviteler takım bağlarını güçlendirdiği gibi çalışma temposuna da destek olacaktır.

2.3.6 Boş vakit

Bireyin hem iş yaşamındaki hem de sosyal yaşamındaki sorumluluklarını karşılamaya yetecek zamanı olması iş ve sosyal yaşam arasındaki denge olarak tanımlanmaktadır. Ancak iş yaşamına ayrılan zaman ve sosyal yaşamına ayrılan zaman harici bireyin bu alanların dışından kendine ayırdığı özel zamanı (sosyal uğraşlar gibi) bulunmaktadır. X kuşağı ile bu dengeye verilen önemin artmasından sonra Y ve Z kuşakları için bu denge arayışının artması hatta işi eğlenceli hale getirerek sosyal taraftaki artış ön plana çıkmaktadır. Bireyselleşme ile birlikte bireyler kendilerine kalan zamanı arttırmaktan yana olduğu için şirketler de evden çalışma veya esnek çalışma saatleri gibi yeni

uygulamalar gündeme getirmektedir. Artık çalışanlar kendilerine verilen kısıtlı tatil sürelerinden daha fazla tatil imkanı talep ederek kendilerine ayıracakları zamanın arttırılmasını beklemektedir. Bu dengeyi sağlayan bireyler aynı zamanda ruh ve beden sağlığını da korumakta, gerek özel yaşamındaki doyumu sağlamakta gerekse yaptığı iş bakımından iş tatminini sağlamaya neden olmaktadır.

2.3.7 İstikrar

Kişilerin çalışacakları yerleri seçerken beklentilerinden biri de şirketteki geleceklerine dair istikrar güveni duymalarıdır. Bu güven gerek kendi kariyer süreçleri için çizilen bir yol gerekse iyi bir emeklilik planı olabilmektedir. Özellikle aynı iş yerinde uzun yıllar çalışıp emekli olmayı tercih eden X kuşağı için bu önemli bir faktördür. Şüpheli X kuşağı kendini garanti altına almak ister ve bu yüzden şirketin onu kolay kolay bünyesinden çıkartmayacağından emin olmak ister. Yeni kuşaklar için ise bu durum kariyer planı çizme ve bunun şeffaf bir şekilde paylaşılması yönünde değişmektedir. Onlar hızlı yükselmenin ve çeşitli kariyer yolculuklarının peşindedir. Bu yüzden de bulundukları şirketlerde geleceklerinin ne olacağını, hangi koşullarda terfi alabileceklerini, performans değerlendirme kriterlerinin neye göre yapıldığını bilmek isterler.

2.4 Hipotez

Katılımcıların kişisel özelliklerine göre ait olduğu kuşakların belirlenmesi ve kuşakların iş beklentileri arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmanın ana hipotezleri şu şekildedir:

H1-Doğum yıllarına göre X kuşağı grubuna giren bireylerin içerisinde kişisel özelliklerine göre farklı kuşak gruplarından bireyler bulunmaktadır.

H2-Doğum yıllarına göre Y kuşağı grubuna giren bireylerin içerisinde kişisel özelliklerine göre farklı kuşak gruplarından bireyler bulunmaktadır.

H3-Doğum yıllarına göre Z kuşağı grubuna giren bireylerin içerisinde kişisel özelliklerine göre farklı kuşak gruplarından bireyler bulunmaktadır.

H4-İş hayatında iç kazanım (işe olan ilgiyi yansıtan maddi olmayan kazanımlar) faktörü beklentisi kuşaklara göre farklılık göstermektedir.

H5-İş hayatında dış kazanım (bireyin dışındaki maddi kazanımlar) faktörü beklentisi kuşaklara göre farklılık göstermektedir.

H6-İş hayatında yönetsel (yöneticiyle etkileşim) faktörü beklentisi kuşaklara göre farklılık göstermektedir.

H7-İş hayatında sosyal (ait olmak, bağlanmak) faktörü beklentisi kuşaklara göre farklılık göstermektedir.

H8-İş hayatında yardım (iş yoluyla başkalarına ve topluma yardım etme motivasyonu) faktörü beklentisi kuşaklara göre farklılık göstermektedir.

H9-İş hayatında boş vakit faktörü (iş dışına ayrılan zaman) beklentisi kuşaklara göre farklılık göstermektedir.

H10-İş hayatında istikrar (uzun vadeli kesinlik ihtiyacı) faktörü beklentisi kuşaklara göre farklılık göstermektedir.



3. METODOLOJİ

Çalışma kapsamında katılımcıların kişisel özelliklerin belirlenmesi amacı ile literatür taraması sonucunda ortaya çıkan geleneksellik, tüketme alışkanlığı, teknolojiye uyum, çevrimiçilik, sadakat, satın alma motivasyonu, otorite karşı bakış açısı, görev bilinci, risk alma, geribildirim, ödül, mücadele, öğrenme, çatışma, iş tanımı konu başlıkları dikkate alınarak her birinin altına X,Y ve Z kuşaklarını temsil edecek şekilde birer önerme bulunan sorular oluşturulmuştur. Katılımcıların kişisel özelliklerine en yakın olan kuşak grubunu belirlemek amacı ile ağırlıklandırılmış sıralama ve skarlama yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda, katılımcılardan kendilerine yöneltilen soruların barındırdığı önermeleri önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir. Her bir katılımcının önerme sıralamaları dikkate alınarak skarlama yöntemi ile her bir kuşak grubu için elde edilen tercih değerleri kümülatif olarak toplanmıştır. Bu toplamlar arasında en büyük değere sahip olan kuşak grubu en iyi alternatif olarak seçilmiştir. Katılımcıların kuşak atamalarında izlenen örnek hesaplama modeli Çizelge 3.1’de verilmiştir. Bu çalışma uygulamadan önce her bir soru altındaki önermeler 5’li likert ölçeğiyle soru haline getirilerek pilot çalışmayla belli bir gruba uygulanmıştır. Bu yöntemle kişilerin cevaplarının birbirinden ayrıştırılamaması, cevapların yakın ve çoğunlukla olumlu işaretlenmesi eğiliminden ötürü bu yöntem yerine sıralama ve skarlama yönteminin uygulanmasına karar verilmiştir. Böylelikle sıralama yöntemiyle kişiler önermeler arasında tercih yapmaya zorunlu bırakılmıştır. Her bir katılımcının kuşak gruplarına ataması gerçekleştikten sonra, literatürde bulunan doğum yılına göre kuşak sınıflandırması ve kişisel özelliklere göre ortaya çıkan kuşak sınıflandırması arasındaki ilişkinin anlamlılığının kontrolü için korelasyon analizi, verilerin güvenilirliğinin ve faktörlerin uygulanabilirliğini kontrolü için güvenirlik analizi, verilerin normal dağılıma uygunluğunun kontrolü için normallik testi ve birbiri ile alakalı önermeleri gruplandırarak örneklem yeterlilik ölçütünü kontrol etmek için faktör analizi yapılmıştır. Bütün bu analizler sonrasında; iç kazanım, dış kazanım, yönetsel, sosyal, yardım, boş vakit ve istikrar olmak üzere yedi iş beklentisi faktörünün her biri özelinde X, Y ve Z kuşakları arasındaki anlamlı farklılıkların belirlenmesi için

tek yönlü ANOVA yönteminden faydalanılmıştır. ANOVA yönteminden faydalanırken kullanılan teorik model Şekil 3.1’de verilmiştir.

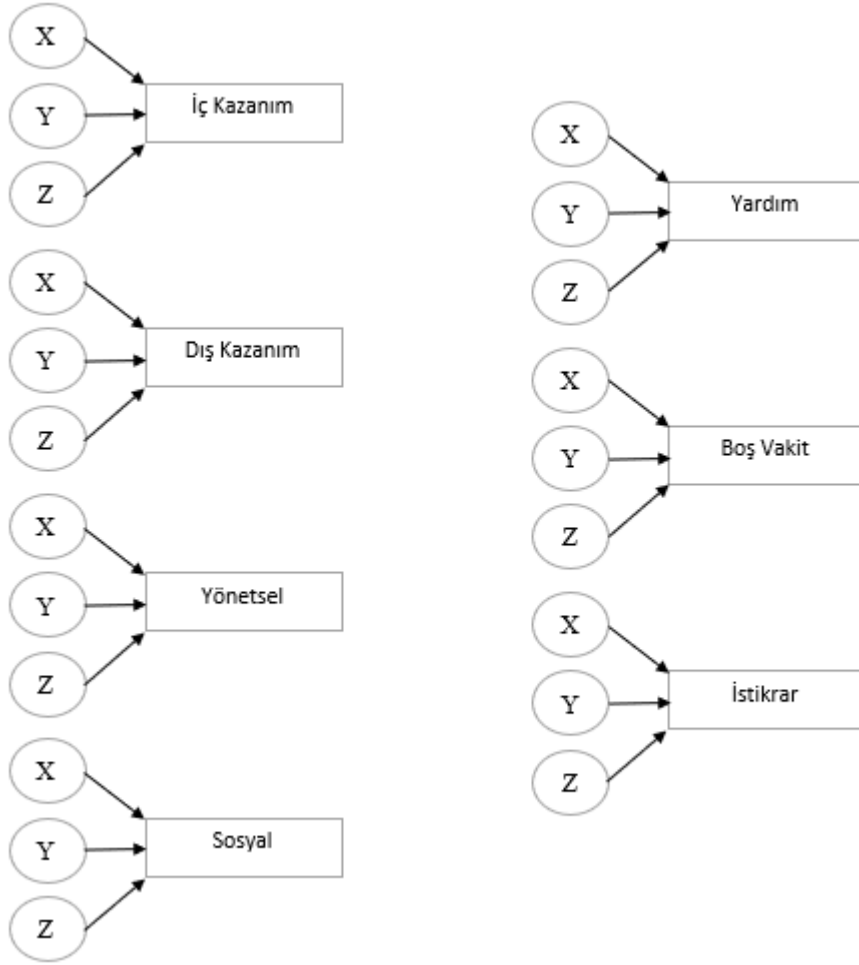
Çizelge 3.1 : Örnek hesaplama modeli.

Soru Numarası	Önermeler	Katılımcının Önem Sıralaması	Önem Sıralaması Puanı	X Kuşağı Kümülatif Puanı	Y Kuşağı Kümülatif Puanı	Z Kuşağı Kümülatif Puanı
1	X Önermesi	2	3	3	5	1
	Y Önermesi	1	5			
	Z Önermesi	3	1			
	X Önermesi	1	5			
2	X Önermesi	1	5	8	8	2
	Y Önermesi	2	3			
	Z Önermesi	3	1			
	X Önermesi	2	3			
3	X Önermesi	2	3	11	13	3
	Y Önermesi	1	5			
	Z Önermesi	3	1			
	X Önermesi	3	1			
4	X Önermesi	3	1	12	16	8
	Y Önermesi	2	3			
	Z Önermesi	1	5			
	X Önermesi	2	3			
5	X Önermesi	2	3	15	21	9
	Y Önermesi	1	5			
	Z Önermesi	3	1			
	X Önermesi	3	1			
6	X Önermesi	3	1	16	26	12
	Y Önermesi	1	5			
	Z Önermesi	2	3			
	X Önermesi	3	1			
7	X Önermesi	3	1	17	31	15
	Y Önermesi	1	5			
	Z Önermesi	2	3			
	X Önermesi	3	1			
8	X Önermesi	3	1	18	36	18
	Y Önermesi	1	5			
	Z Önermesi	2	3			
	X Önermesi	3	1			

Çizelge 3.1 (devam) : Örnek hesaplama modeli.

Soru Numarası	Önermeler	Katılımcının Önem Sıralaması	Önem Sıralaması Puanı	X Kuşağı Kümülatif Puanı	Y Kuşağı Kümülatif Puanı	Z Kuşağı Kümülatif Puanı
9	X	3	1	19	41	21
	Önermesi Y	1	5			
	Önermesi Z	2	3			
	Önermesi X	3	1			
10	Önermesi Y	1	5	20	46	24
	Önermesi Z	2	3			
	Önermesi X	1	5			
	Önermesi Y	3	1			
11	Önermesi Z	2	3	25	47	27
	Önermesi X	3	1			
	Önermesi Y	1	5			
	Önermesi Z	2	3			
12	Önermesi X	3	1	26	52	30
	Önermesi Y	1	5			
	Önermesi Z	2	3			
	Önermesi X	3	1			
13	Önermesi Y	1	5	27	57	33
	Önermesi Z	2	3			
	Önermesi X	1	5			
	Önermesi Y	3	1			
14	Önermesi Z	2	3	32	58	36
	Önermesi X	3	1			
	Önermesi Y	1	5			
	Önermesi Z	2	3			
15	Önermesi X	3	1	33	61	41
	Önermesi Y	2	3			
	Önermesi Z	1	5			
	Önermesi					

ATAMA YAPILAN KUŞAK**Y**



Şekil 3.1 : Teorik model.

3.1 Örneklem

Çalışmanın kapsamında 17 Mart 2020-14 Nisan 2020 tarihleri arasında tamamı Türk olan katılımcılara Google Formlar aracılığı ile demografik bilgilerin doldurulması, üçer önermenin bulunduğu 15 kuşak belirleme sorusu ve 33 iş beklentisi sorusundan oluşan online anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmaya katılan 408 kişiden 368'nin (198 kadın, 170 erkek) verisi geçerli olmuştur.

3.2 Veri Toplama

Çalışmanın amacına uygun olarak demografik sorular ankete dahil edilmiştir. Ankete dahil edilen demografik soruların anketi dolduran kişinin kişisel bilgilerini ortaya çıkarmayacak şekilde olmasına dikkat edilmiştir. Böylelikle anketi dolduran kişilerin

isimlerinin ortaya çıkmayacağından emin olup rahatlıkla anketi cevaplandırabilmesi sağlanmıştır. Bu bölümde yaş, cinsiyet ve eğitim durumu bilgileri toplanmıştır.

Çalışma iki ölçekten oluşturmaktadır. İlk ölçek kuşakları kişisel özelliklere göre saptamak amacıyla oluşturulmuştur. 15 soru içerisinde her biri bir kuşağı temsil edecek şekilde 3 adet önerme bulunmaktadır. Katılımcılardan her sorudaki önermeleri kendilerine yakınlık derecesine göre sıralanması istenmiştir. Bu sıralamaya göre aldıkları puanlar doğrultusunda yaş bilgisinden bağımsız hangi kuşak grubuna dahil oldukları belirlenmiştir.

Çalışmanın ikinci aşamasında ise kişilerin iş beklentilerinin kuşaklara göre hangi faktörlerde farklılaştığı araştırılmıştır. 33 sorudan oluşan bu kısımda Maloni, Hiatt ve Campbell'in 2019 yılındaki "Understanding The Work Values of Gen Z Business Students" çalışmasındaki faktörler referans alınarak iç kazanım, dış kazanım, yönetsel, sosyal, yardım, boş vakit ve istikrar beklentileri olmak üzere 7 faktör üzerinde durulmuştur. 5'li Likert ölçeği ile sorulan önermelerde katılımcılardan, katılım derecelerine göre 1'den 5'e kadar önermeleri işaretlemeleri istenmiştir; 5: en yüksek katılım derecesi, 1: en düşük katılım derecesi olarak belirlenmiştir.

Çalışma kapsamında uygulanan anket soruları Ek A.'da verilmiştir.

3.3 Veri Aralıklarının Hesaplanması

Kuşakların belirlenmesini hedefleyen 15 adet sorunun her birinin içerisinde kuşakları temsil eden 3 önerme bulunmaktadır. Katılımcının ilk sıraya aldığı önerme hangi kuşak grubunu temsil ediyorsa o kuşak havuzuna 5 puan yazılır. İkinci sıraya aldığı önermenin kuşak havuzuna 3 puan ve sonuncu önermeye ise 1 puan yazılır. Her bir yaş grubunun havuzu kendi içerisinde toplanır. Böylelikle kişinin bir kuşak havuzundan (X, Y, Z) toplam alacağı puan minimum 15 maximum 75 olacaktır. Bu sayede 15-75 aralığını 3 eş parçaya bölündüğünde 15-34 arası yetersiz, 35-54 arası orta ve 55-75 arası yeterli olarak değerlendirilir. Böylece bireylerin sorulara verdiği cevaplara bakarak yeterli puan aralığı tutturduğu gruba ataması yapılır. Kişinin X, Y, Z sorularından aldığı puanlardan hiçbirisi yeterli gruba girmiyor ve en yüksek değeri orta grubunun aralığını sağlıyorsa, kişi maksimum puanı olan orta grubundaki kümeye atılır. Kişi tüm puan gruplarından yetersiz aralığını sağladığında, kişi ölçülemiyor olarak nitelendirilip gruptan çıkarılır. Kişi tüm puan gruplarından yeterli aralığını

sağladığında, kişi ölçülemiyor olarak nitelendirilip gruptan çıkarılır. Kişi tüm puan gruplarından eşit derece puan aldığında gruptan çıkarılır. Veri aralıklarının hesaplanmasına dair örnek Çizelge 3.2’de verilmiştir.

Çizelge 3.2 : Veri aralıklarının hesaplanması örneği

Doğum Yılı	X Kuşağı Puanı	Y Kuşağı Puanı	Z Kuşağı Puanı	Doğum Yılına Göre	Kişisel Özelliklere Göre	Yorum
1961	57	37	41	X	X	X kuşağı puanı yeterli
1964	33	59	43	X	Y	Y kuşağı puanı yeterli
1981	45	49	41	Y	-	X-Y-Z kuşağı puanı orta, ölçülemez
1983	57	41	37	Y	X	X kuşağı puanı yeterli
1985	49	55	31	Y	Y	Y kuşağı puanı yeterli
1985	29	49	57	Y	Z	Z kuşağı puanı yeterli
1996	29	41	65	Z	Z	Z kuşağı puanı yeterli
1996	41	55	39	Z	Y	Y kuşağı puanı yeterli

3.4 Verilerin Analizi

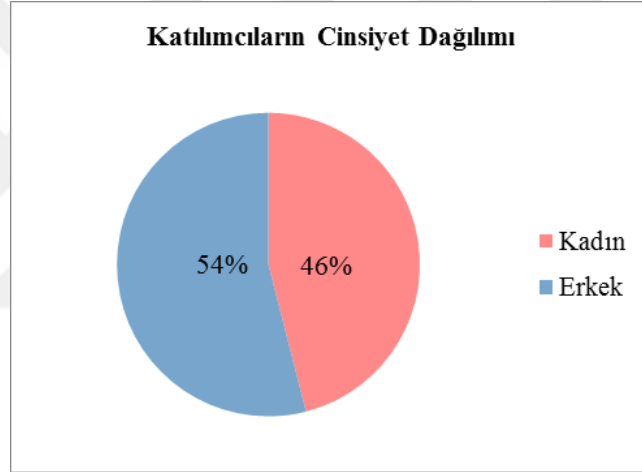
Verilerin analizi; korelasyon analizi, güvenilirlik analizi, normal dağılım analizi, faktör analizi, varyans analizi (ANOVA) yöntemleriyle IBM SPSS Statistics 20 paket programı (Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) kullanılarak yapılmıştır.

4. BULGULAR

4.1 Demografik Veriler

4.1.1 Cinsiyet

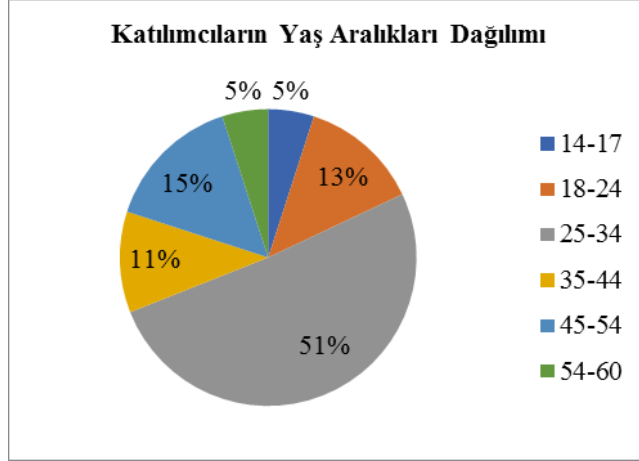
Anket verileri geçerli kabul edilen 368 katılımcıdan 198'i kadın ve 170'i erkektir. Yüzdesel olarak bakıldığında ise katılımcıların yaklaşık %54'ünün kadın ve %46'sının kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyet dağılımı Şekil 4.1'de verilmiştir.



Şekil 4.1 : Katılımcıların cinsiyet dağılımı.

4.1.2 Yaş

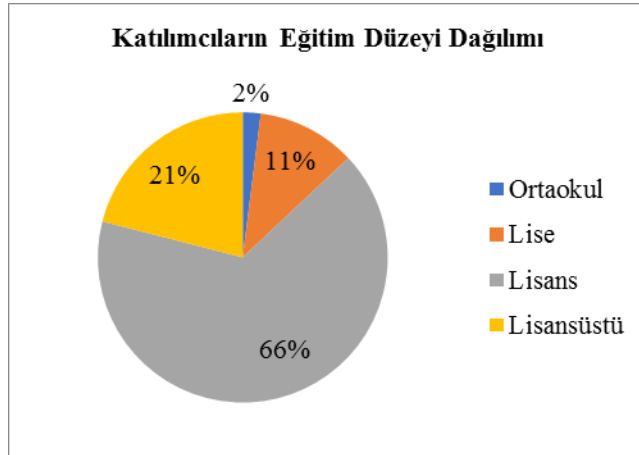
Anket verileri geçerli kabul edilen 368 katılımcıdan yaklaşık %5'lik bir kısmının 14-17 yaş aralığındaki kişilerden oluştuğunu görülmektedir. Onu takiben yaklaşık %13'lük kısmı 18-24 yaş aralığı, %51'lik kısmı 25-34 yaş aralığı, %11'lik kısmı 35-44 yaş aralığı, %15'lik kısmı 45-54 yaş aralığı ve kalan %5'lik kısmı 54-60 yaş aralığındaki çalışanlardan oluşmaktadır. Sayısal olarak bakıldığında ise kişi sayılarının sırasıyla 19, 46, 186, 42, 55 ve 20 olduğunu görülmektedir. Yaş ile ilgili verilere genel olarak bakıldığında örneklemin ağırlıklı olarak genç ve orta yaşlı kişilerden oluştuğunu görülmektedir. Katılımcıların yaş aralıkları dağılımı Şekil 4.2'de verilmiştir.



Şekil 4.2 : Katılımcıların yaş aralıkları dağılımı.

4.1.3 Eğitim durumu

Anket verileri geçerli kabul edilen 368 katılımcıdan yaklaşık %66'lık bir kısmı lisans mezunu kişilerden oluşmaktadır. İkinci sırada ise yaklaşık %21'lik oranla lisansüstü mezunları gelmektedir. Kalan yüzdeler ise %11 lise, %2 ortaokul mezunlarından oluşmaktadır. Sayısal olarak bakıldığında ise kişi adetleri sırasıyla 244, 78, 40 ve 6'dır. Eğitim durumu ile ilgili demografik sonuçlara baktığımızda katılımcıların çok büyük bir kısmının lisans ve üzeri eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarının dağılımı Şekil 4.3'de verilmiştir.



Şekil 4.3 : Katılımcıların eğitim düzeyi dağılımı.

4.2 Kuşak Gruplamaları

Anket önermelerinden elde edilen sonuçlara göre; 1960-1979 yılları arasında doğan ve literatürdeki doğum yılına göre belirlenen grupta X kuşağını temsil eden 100 bireyin 56'sı kuşak önermelerindeki atamaya göre X kuşağına, 36'sı Y grubuna, 2'si Z grubuna atanmış; 6'sı ise tutarsız cevaplar ile her gruptan eşit puan almasından ötürü

ölçülemez olarak belirlenmiştir. X yaş grubunda olup Z kuşağı çıkan bireyler cevaplarındaki anlamsızlıktan ötürü analiz grubundan çıkarılmıştır. Y kuşağını temsil eden 201 bireyin 29'u kuşak önermelerindeki atamaya göre X kuşağına, 131'i Y grubuna, 27'si Z grubuna atanmış; 14'ü ise tutarsız cevaplar ile her gruptan eşit puan almasından ötürü ölçülemez olarak belirlenmiştir. Z kuşağını temsil eden 106 bireyin 10'u kuşak önermelerindeki atamaya göre X kuşağına, 38'i Y grubuna, 51'i Z grubuna atanmış; 7'si ise tutarsız cevaplar ile her gruptan eşit puan almasından ötürü ölçülemez olarak belirlenmiştir. Z yaş grubunda olup X kuşağı çıkan bireyler cevaplarındaki anlamsızlıktan ötürü analiz grubundan çıkarılmıştır. Doğum yıllarına ve anket sonuçlarına göre yapılan kuşak gruplamalarına dahil kişi sayıları Çizelge 4.1'de verilmiştir.

Çizelge 4.1 : Kuşak gruplamaları.

		Doğum Yılına Göre Kuşak Gruplaması		
		X (Kişi)	Y (Kişi)	Z (Kişi)
Anket Sonucuna Göre Kuşak Gruplaması	X (Kişi)	56	29	10
	Y (Kişi)	36	131	38
	Z (Kişi)	2	27	51
Ölçülemeyen	(Kişi)	6	14	7
Toplam	(Kişi)	100	201	106

4.3 Korelasyon Analizi

Katılımcıların doğum yıllarına göre gruplanmasıyla atandıkları yaş grupları puanlanmasıyla (X:5, Y:3, Z:1) elde edilen toplam sonuç ile kişisel özelliklerine göre atandıkları grupların yine aynı şekilde puanlanmasının karşılaştırılması korelasyon analiziyle bakıldığında; -1 ile +1 ($-1 \leq r \leq +1$) aralığını sağlaması gereken korelasyon değeri 0,519 bulunarak iki grubun arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu gösterilmektedir. Korelasyon analizi sonuçları Çizelge 4.2'de verilmiştir.

Çizelge 4.2 : Korelasyon analizi sonuçları.

		Varyans 1	Varyans 2
Varyans 1	Pearson	1	0,519
	Correlation	-	0
	Sig. (2-Tailed)	380	380
	N		
Varyans 2	Pearson	0,519	1
	Correlation	0	
	Sig. (2-Tailed)		
	N		

4.4 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, aynı koşullar altında ölçülen değerlerin kararlı olması olarak tanımlanabilir (Ercan ve Kan, 2004). Güvenilirliği ölçmemizi sağlayan yöntemlerden biri olan ve bu çalışmada kullanılan Cronbach's Alpha yöntemi 1951 yılında Cronbach tarafından geliştirilmiş olan, iç tutarlılık tahmini yöntemidir. Alfa katsayısı, ölçekte yer alan n adet maddenin varyanslarının toplamının toplam varyansa oranlanması ile hesaplanır. Güvenilirlik analizinin sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha değerinin 0,60'ın üzerinde olması, bu değişkenlere faktör analizinin uygulanabilirliğini ve verilerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Çalışma kapsamında uygulanan analizin güvenilirlik analizi sonuçları Çizelge 4.3'de verilmiştir.

Çizelge 4.3 : Güvenirlik analizi sonuçları.

Değişken	Alpha
X	0,742
Y	0,616
Z	0,733
İç Kazanım	0,843
Dış Kazanım	0,728
Yönetmel	0,736
Sosyal	0,744
Yardım	0,739
Boşvakit	0,724
İstikrar	0,814

4.5 Normallik Testi

Çok değişkenli analizlerin yapılabilmesi için algısal önermelerin cevaplarının normal dağılıma uyuyor olması gerekmektedir. Bu nedenle önermelerin her biri için normallik testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlardan çarpıklık ve basıklık değerlerinin %95 güvenilirlikte -2,58 ile +2,58 arasında olması istenmektedir. Çizelge 4.4'de kuşak grupları önermelerine ait, Çizelge 4.5'de iş beklentisi önermelerine normallik testi sonuçlar verilmiştir.

Çizelge 4.4 : Kuşak grubu önermeleri normallik testi sonuçları.

Kuşak Önermeleri	X		Y		Z	
	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık	Çarpıklık	Basıklık
Gelenek	0,335	-1,247	-0,745	-0,524	0,474	-1,411
Tüketme Alışkanlığı	-0,753	-1,043	-0,063	-0,316	1,163	-0,286
Çevrimiçilik	0,249	-1,129	-0,969	-0,272	0,687	-1,087
Sadakat	0,563	-1,444	-0,214	-1,351	-0,246	-1,053
Hız	-0,422	-1,309	-0,176	-1,115	0,667	-1,192
Risk	-0,02	-1,495	-0,266	-1,055	0,356	-1,59
Geribildirim	0,331	-1,51	0,103	-1,436	-0,398	-1,171
Otorite	0	-1,298	-0,472	-1,109	0,524	-1,395
Ödül	0,12	-1,61	-0,166	-1,391	0,054	-1,447
Teknoloji	0,904	-0,744	-0,495	-0,83	-0,213	-1,401
Mücadele	-0,665	-1,182	0,048	-1,183	0,552	-1,115
Öğrenme	1,247	0,11	-0,697	-0,76	-0,277	-1,064
Çatışma	0,41	-1,236	-0,881	-0,334	0,488	-1,243
Satın Alma	-0,273	-1,31	-0,263	-1,126	0,643	-1,282
İş Tanım	0,883	-0,582	-0,607	-0,78	-0,153	-1,514

Çizelge 4.5 : İş beklentisi önermeleri normallik testi sonuçları.

İç Kazanım Önermeleri	Çarpıklık	Basıklık
Öğrenme	-1,132	0,446
Beceri	-1,303	1,145
Sonuç	-1,103	0,425
Yaraticılık	-1,136	1,007
Kariyer Farklılığı	-1,07	1,02
Dış Kazanım Önermeleri	Çarpıklık	Basıklık
Para	-1,249	0,947
Terfi	-1,511	2,105
Statü	-0,891	0,227
Saygı	-0,996	0,107
Yönetmelik Önermeler	Çarpıklık	Basıklık
Geribildirim	-0,842	0,162
Talimat	-0,383	-0,781
Kişisel	-0,997	0,639
Özgür Düşünce	-1,326	1,472
Adalet	-1,315	1,199
Sosyal Önermeler	Çarpıklık	Basıklık
Arkadaşlar	-0,966	0,147
İletişim	-0,994	0,328
Takım Aktivite	-0,462	-0,808
Takım Arkadaş	-0,449	-0,567
Yardım Önermeleri	Çarpıklık	Basıklık
İlgi Alanı	0,502	-0,643
Sosyal Sorumluluk	-0,589	-0,526
Faydalı	-0,662	-0,334
Paylaşım	-0,962	0,389
Çevreye Duyarlılık	-1,095	0,322

Çizelge 4.5 (devam): İş beklentisi önermeleri normallik testi sonuçları.

Boş Vakit Önermeleri	Çarpıklık	Basıklık
Tatil	-1,091	0,478
Zaman	-1,453	1,731
Hız	-0,645	-0,481
Esneklik	-0,865	0,327
Çalışma Şartları	-0,436	-0,895
İstikrar Önermeleri	Çarpıklık	Basıklık
Emeklilik	-1,086	0,413
Faydalar	-1,731	2,639
Gelecek	-1,99	4,336
Kariyer Planı	-1,328	1,227

4.6 Faktör Analizi

Faktör analizinin amacı, birbiriyle alakalı önermeleri en az bilgi kaybı ile gruplandırarak analize bunlar ile devam etmektir. Bu çalışmada uygulanan faktör analizinde, varimax dik döndürme metodu sonucunda ana bileşen matrisinde değeri 0,30 ve üzeri olan önermeler gruplandırılmıştır. İş beklentisini ölçmek için kullanılan 33 önermenin konu gruplarındaki önermelere ayrı ayrı faktör analizi uygulandığında, bu önermelerin tek bir faktöre indirgenebildiği görülmüştür. Örneklem yeterlilik ölçütü olan KMO değerinin 0,60'dan büyük çıkması, faktör analizinin sonucu hakkında olumlu bir göstergedir. Çizelge 4.6'da faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 4.6 : İş beklentisi önermeleri faktör analizi sonuçları.

İç Kazanım Önermeleri	KMO	Faktör Yüğü
Öğrenme	-1,132	0,446
Beceri	-1,303	1,145
Sonuç	-1,103	0,425
Yaratıcılık	-1,136	1,007
Kariyer Farklılığı	-1,07	1,02
Dış Kazanım Önermeleri	KMO	Faktör Yüğü
Para	-1,249	0,947
Terfi	-1,511	2,105
Statü	-0,891	0,227
Saygı	-0,996	0,107
Yönetmel Önermeler	KMO	Faktör Yüğü
Geribildirim	-0,842	0,162
Talimat	-0,383	-0,781
Kişisel	-0,997	0,639
Özgür Düşünce	-1,326	1,472
Adalet	-1,315	1,199

Çizelge 4.6 (devam): İş beklentisi önermeleri faktör analizi sonuçları

Sosyal Önermeler	KMO	Faktör Yüğü
Arkadaşlar	-0,966	0,147
İletişim	-0,994	0,328
Takım Aktivite	-0,462	-0,808
Takım Arkadaş	-0,449	-0,567
Yardım Önermeleri	KMO	Faktör Yüğü
İlgi Alanı	0,502	-0,643
Sosyal Sorumluluk	-0,589	-0,526
Faydalı	-0,662	-0,334
Paylaşım	-0,962	0,389
Çevreye Duyarlılık	-1,095	0,322
Boş Vakit Önermeleri	KMO	Faktör Yüğü
Tatil	-1,091	0,478
Zaman	-1,453	1,731
Hız	-0,645	-0,481
Esneklik	-0,865	0,327
Çalışma Şartları	-0,436	-0,895
İstikrar Önermeleri	KMO	Faktör Yüğü
Emeklilik	-1,086	0,413
Faydalar	-1,731	2,639
Gelecek	-1,99	4,336
Kariyer Planı	-1,328	1,227
Terfi	-1,578	2,149

4.7 ANOVA Analizi

Türkçe'si Varyans Analizi olan ANOVA (Analysis of Variance), normal dağılan serilerde grupların ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığının belirlenmesi için kullanılır. Bu çalışmada tek yönlü ANOVA kullanılarak kuşaklara göre iş beklentisi değişkenlerine ait verilerin farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Çalışmada hem yaşa göre sınıflandırılan kuşakların hem de kişisel özelliklere göre sınıflandırılan kuşakların iş beklentisi faktörlerinde farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

4.7.1 Doğum yılına göre ANOVA analizi

Varyansların homojenlik testinde elde edilen Levene istatistiklerinin dış kazanım, sosyal, yardım ve boş vakit sig. değerlerinin 0,05'den yüksek olması nedeniyle varyanslar arasında homojenlik olduğu söylenebilmektedir. İç kazanım, yönetsel ve istikrar faktörlerinin ise varyanslarında homojenlik olmadığı görülmüştür. ANOVA analizi "Levene Statistics" tablosu sonuçları Çizelge 4.7'de verilmiştir.

Çizelge 4.7 : Levene Statistics sonuçları (doğum yılı).

Değişken	Levene Statics	df1	df2	Sig
İç Kazanım	28,407	2	365	0
Dış Kazanım	0,115	2	365	0,891
Yönetmel	13,656	2	365	0,000
Sosyal	1,536	2	365	0,217
Yardım	1,357	2	365	0,259
Boşvakit	0,132	2	365	0,876
İstikrar	5,731	2	365	0,004

ANOVA tablosunun sig. değerlerine bakıldığında ise dış kazanım, sosyal, yardım ve boş vakit hariç diğer faktörlerin kuşaklar açısından anlamlı bir farkın olduğu söylenebilmektedir. ANOVA analizi sig. değerleri Çizelge 4.8’de verilmiştir.

Çizelge 4.8 : ANOVA analizi sig. değerleri (doğum yılı).

Değişken	F	Sig
İç Kazanım	203,965	0
Dış Kazanım	0,632	0,532
Yönetmel	19,732	0
Sosyal	1,223	0,296
Yardım	0,029	0,971
Boşvakit	0,982	0,376
İstikrar	4,199	0,016

Detaylı olarak farklılıklar incelendiğinde kuşaklar açısından dış kazanım, sosyal, yardım ve boş vakit faktörlerinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir. İç kazanım faktörleri konusunda kuşaklar arasında farklılıkların incelenebilmesi adına Post-Hoc testi sonuçlarını incelediğimizde X ile Y, X ile Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. İç kazanım faktörleri ortalamalarındaki farklılığın hangi kuşak grubundan kaynaklandığının belirlenmesi için niteleyiciler tablosuna bakıldığında, X ile Y ve X ile Z kuşakları arasındaki farkların X kuşağı bireylerden (ortalamalar X:- 1,2557138 ; Y:0,3970403; Z:0,4638104) kaynaklandığını söylemek mümkündür. Buna göre, X kuşağı bireylerin iç kazanım değerlerine verdiği önem Y ve Z kuşağı bireylerine kıyasla düşüktür. İç kazanım faktörleri için niteleyiciler tablosunun ilgili değerler Çizelge 4.9’da verilmiştir.

Çizelge 4.9 :İç kazanım için niteleyiciler değerleri (doğum yılı).

Değişken	N	Mean
X	92	-1,2557138
Y	187	0,3970403
Z	89	0,4638104
Total	368	

Yönetmel faktörler konusunda kuşaklar arasında farklılıkların incelenenilmesi adına Post-Hoc testi sonuçlarını incelediğimizde X ile Y, X ile Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Yönetmel faktörlerin ortalamalarındaki farklılığın hangi kuşak grubundan kaynaklandığının belirlenmesi için niteleyiciler tablosuna bakıldığında, X ile Y ve X ile Z kuşakları arasındaki farkların X kuşağı bireylerden (ortalamalar X:-0,5301003; Y:0,1286595; Z:0,2776393) kaynaklandığını söylemek mümkündür. Buna göre, X kuşağı bireylerin yönetmel faktörlere verdiği önem Y ve Z kuşağı bireylerine kıyasla düşüktür. Yönetmel faktörler için niteleyiciler tablosunun ilgili değerler Çizelge 4.10’da verilmiştir.

Çizelge 4.10 : Yönetmel için niteleyiciler değerleri (doğum yılı).

Değişken	N	Mean
X	92	-0,5301003
Y	187	0,1286595
Z	89	0,2776393
Total	368	

İstikrar faktörleri konusunda kuşaklar arasında farklılıkların incelenenilmesi adına Post-Hoc testi sonuçlarını incelediğimizde X ile Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. İstikrar faktörleri ortalamalarındaki farklılığın hangi kuşak grubundan kaynaklandığının belirlenmesi için niteleyiciler tablosuna bakıldığında X ile Z kuşakları arasındaki farkların Z kuşağı bireylerden (ortalamalar X:0,2107878; Z:-0,2163729) kaynaklandığını söylemek mümkündür. Buna göre, X kuşağı bireylerin İstikrar faktörlere verdiği önem Z kuşağı bireylerine kıyasla düşüktür. İstikrar faktörleri için niteleyiciler tablosunun ilgili değerler Çizelge 4.11’da verilmiştir.

Çizelge 4.11 : İstikrar için niteleyiciler değerleri (doğum yılı).

Değişken	N	Mean
X	92	0,2107878
Y	187	-0,007235
Z	89	-0,2163729
Total	368	

Homojen olan varyanslara uygulanan Scheffe testinin bakıldığında X, Y, Z kuşağındaki kişilerin dış kazanım, sosyal, yardım, boş vakit değerlerinde bir farklılık olmadığını söylenebilir.

4.7.2 Kişisel özelliklere göre ANOVA analizi

Varyansların homojenlik testinde elde edilen Levene istatistik değerlerine bakılığında dış kazanım, sosyal, yardım ve boş vakit sig. değerlerinin 0,05'den yüksek olması nedeniyle varyanslar arasında homojenlik olduğu söylenebilmektedir. Bu doğrultuda, iç kazanım, yönetsel ve istikrar faktörlerine ait değerler incelendiğinde ise varyanslarda homojenlik olmadığı görülmüştür. ANOVA analizi “Levene Statistics” tablosu sonuçları Çizelge 4.12’de verilmiştir.

Çizelge 4.12 : Levene Statistics sonuçları (kişisel).

Değişken	Levene Statics	df1	df2	Sig
İç Kazanım	34,494	2	365	0
Dış Kazanım	0,062	2	365	0,94
Yönetsel	4,247	2	365	0,015
Sosyal	0,045	2	365	0,956
Yardım	0,323	2	365	0,724
Boşvakit	0,132	2	365	0,876
İstikrar	6,396	2	365	0,002

ANOVA tablosunun sig. değerlerine bakıldığında ise dış kazanım, sosyal, yardım ve boş vakit hariç diğer faktörlerin kuşaklar açısından anlamlı bir farkın olduğu söylenebilmektedir. ANOVA analizi sig. değerleri Çizelge 4.13’de verilmiştir.

Çizelge 4.13 : ANOVA analizi sig. değerleri (kişisel).

Değişken	F	Sig
İç Kazanım	43,395	0
Dış Kazanım	0,04	0,961
Yönetsel	3,47	0,032
Sosyal	0,489	0,614
Yardım	2,845	0,059
Boşvakit	1,071	0,344
İstikrar	7,878	0

Detaylı olarak farklılıklar incelendiğinde, kuşaklar arası dış kazanım, sosyal, yardım ve boş vakit faktörlerinin kuşaklar açısından bir farklılık oluşmadığı görülmektedir.

İç kazanım faktörleri konusunda kuşaklar arasında farklılıkların incelenebilmesi adına Post-Hoc testi sonuçlarını incelediğimizde X ile Y, X ile Z ve Y ile Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. İç kazanım ortalamalarındaki farklılığın hangi kuşak grubundan kaynaklandığının belirlenmesi için niteleyiciler tablosuna bakıldığında, X ile Y ve X ile Z kuşakları arasındaki farkların X kuşağı bireylerden; Y ile Z kuşakları arasındaki farkın Y kuşağı bireylerden (ortalamar X:-0,7641800; Y:

0,1400400; Z: 0,4647063) kaynaklandığını söylemek mümkündür. Buna göre, X kuşağı bireylerin iç kazanım değerlerine verdiği önem Y ve Z kuşağı bireylerine kıyasla; Y kuşağı bireylerin iç kazanım değerlerine verdiği önem de Z kuşağına kıyasla düşüktür. İç kazanım faktörleri için niteleyiciler tablosunun ilgili değerler Çizelge 4.14’da verilmiştir.

Çizelge 4.14 : İç kazanım için niteleyiciler değerleri (kişisel).

Değişken	N	Mean
X	85	-0,7641800
Y	205	0,1400400
Z	78	0,4647063
Total	368	

Yönetmel faktörler konusunda kuşaklar arasında farklılıkların incelenebilmesi adına Post-Hoc testi sonuçlarını incelediğimizde X ile Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Yönetmel faktör ortalamalarındaki farklılığın hangi kuşak grubundan kaynaklandığının belirlenmesi için niteleyiciler tablosuna bakıldığında, X ile Z kuşakları arasındaki farkların X kuşağı bireylerden (ortalamalar X:-0,7641800; Z: 0,4647063) kaynaklandığını söylemek mümkündür. Buna göre, X kuşağı bireylerin yönetmel faktörlere verdiği önem Z kuşağı bireylerine kıyasla düşüktür. Yönetmel faktörler için niteleyiciler tablosunun ilgili değerleri Çizelge 4.15’da verilmiştir.

Çizelge 4.15 : Yönetmel için niteleyiciler değerleri (kişisel).

Değişken	N	Mean
X	85	-0,1880190
Y	205	-0,0065511
Z	78	0,2221101
Total	368	

İstikrar faktörleri konusunda kuşaklar arasında farklılıkların incelenebilmesi adına Post-Hoc testi sonuçlarını incelediğimizde X ile Y, X ile Z kuşakları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. İstikrar faktörleri ortalamalarındaki farklılığın hangi kuşak grubundan kaynaklandığının belirlenmesi için niteleyiciler tablosuna bakıldığında X ile Z kuşakları arasındaki farkların Z kuşağı bireylerden; X ile Y kuşakları arasında farkların Y kuşağı bireylerde (ortalamalar X:0,3704564; Y: -0,1063250 Z:-0,1242585) kaynaklandığını söylemek mümkündür. Buna göre, X kuşağı bireylerin İstikrar faktörlere verdiği önem Y kuşağı ve Z kuşağı bireylerine kıyasla yüksektir. İstikrar faktörleri için niteleyiciler tablosunun ilgili değerler Çizelge 4.16’da verilmiştir.

Çizelge 4.16 : İstikrar için niteleyiciler değerleri (kişisel).

Değişken	N	Mean
X	85	0,3704564
Y	205	-0,1063250
Z	78	-0,1242585
Total	368	

Homojen olan varyanslara uygulanan Scheffe testinin bakıldığında X, Y, Z kuşağındaki kişilerin dış kazanım, sosyal, yardım, boş vakit değerlerinde bir farklılık olmadığını söylenebilir.

Çizelge 4. 17 : Hipotezlerin kabul ve red durumları.

Hipotez	Durum	Hipotez	Durum
H1	Kabul	H6	Kabul
H2	Kabul	H7	Red
H3	Kabul	H8	Red
H4	Kabul	H9	Red
H5	Red	H10	Kabul

Sonuçlara göre kuşaklarla ilgili 3 hipotezin de kabul edildiği; iş beklentisi ile ilgili 7 hipotezden ise 3'ünün kabul, 4'ünün reddedildiği görülmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bireylerin jenerasyonlarını kişisel özelliklerine göre belirlemek ve bu bireylerin kuşak farklılıklarına göre iş beklentisinin hangi faktörlerde farklılaştığını görmek için yapılan çalışmada 368 kişinin verisi geçerli olmuştur. Bu çalışmaya katılan kişiler genellikle ofis çalışanlarıdır. Yapılan yorumlardaki genellemeler bu grubu kapsamaktadır.

Literatürde dahi kuşak tarih aralıklarının belirlenmesinin tartışma konusu olması ve yaşanılan bölgeye, kültüre göre de bu aralıkların değişmesi bize net sınırlarla kuşakların tarih aralıklarına göre bölünemeyeceğini göstermektedir. Bu sınırların ucunda kalan kişilerin yanlış grupta değerlendirilmesi, yaş grubundan bağımsız kişilerin alışkanlıklarına göre farklı bir jenerasyon grubuyla ortak değerler taşıması sonuçların yanıltıcı olmasına neden olacaktır. Kişileri gerçekten ortak değerler taşıdığı bireylerle gruplayabilmek için, kişilerin kişisel özelliklerine göre gruplarına atanması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Kuşakların literatürde bilinen; geleneksellik, tüketme alışkanlığı, teknolojiye uyum, çevrimiçilik, sadakat, satın alma motivasyonu, otorite karşı bakış açısı, görev bilinci, risk alma, geribildirim, ödül, mücadele, öğrenme, çatışma, iş tanımı gibi özelliklerine göre hazırlanan önermelerle katılımcılar yaştan bağımsız olarak jenerasyon gruplarına atanmıştır. Bu atama ile yaşlarına göre sınıflanmasının arasında beklenmedik farklılıklar olmaması ve olması gereken aralıktaki korelasyon değerinin sonuçlarda çıkması kişileri doğru atadığımıza dair bir kanıttır. İleride yapılacak çalışmalarda daha detaylı faktörler belirlenmesi ve bu faktörleri açıklayacak daha fazla sayıda önermeler oluşturulması ölçeği zenginleştirecek ve daha ayrıntılı analizlerle sonuçlara ulaştırılacaktır.

Z kuşağının iş hayatına girmesiyle birlikte yeni bir denge kurulması gerekliliği söz konusu olmuştur. Her yaş grubunun kişisel özelliklerine göre iş hayatından beklentileri de değişmektedir. İş yerleri de bu beklentilere göre şekillenmektedir. Bu çalışmada belirlenecek insan kaynakları politikalarıyla nasıl bir ortama hazırlanılması gerektiği ve üç kuşağın bir arada nasıl yönetileceğine dair yardımcı olacak çıkarımlar ortaya çıkmıştır. Sonuçlar kişilerin kişisel özelliklerine göre ve doğum yıllarına göre atandığı

gruplar olarak iki şekilde incelenmiştir. Ancak iki analizde birbirine paralel olarak sonuçlanmıştır.

Kuşaklara göre iç kazanım açısından beklentilere baktığımızda jenerasyonlara göre her bir grup için farklılıklar görülmektedir. İş hayatındaki iç kazanım beklentisinin Y kuşağının X kuşağından daha fazla olduğu, Z kuşağının ise iki kuşaktan da daha fazla olduğu görülmektedir. Yeni gelen Z kuşağının çalışacağı iş yerinde bir şeyler öğrenebilmek, yeni beceriler geliştirebilmek, öğrendiği becerilerinin güncelliğini kaybetmeyecek, yaptığı işin sonuçlarını görebilecek, yaratıcı yönünü kullanabiliyor olacak ve uzmanlık alanlarını farklılaştırarak kariyer yolunu çeşitlendirecek olması son derece önemlidir. Bu nedenle görev tanımlamaları yapılırken stabil ve operasyonel işlerden ziyade kişiyi devamlı öğrenmeye ve kendinden bir şeyler katmaya teşvik edecek iş tanımları oluşturulmalıdır. Kişinin gelişmesi verimliliğini arttıracığı için şirkete de katma değer sağlayacaktır. Bu farklılık ve gelişimlerle bireyi şirket içinde zamanla farklı görevlere atanma imkanı sağlanması da işten sıkılmasını geciktirecek, odağını kaybetmemesi açısından da destek olacaktır.

Kuşaklara göre yönetsel açısından beklentilere baktığımızda jenerasyonlara göre X jenerasyonu ile Z jenerasyonu arasında farklılıklar görülmektedir. Z kuşağı yaptığı iş hakkında sıklıkla geri bildirim, ayrıntılı talimat almak istemektedir. Ayrıca yöneticisinin kişisel taahhütlerini desteklemesini, takımı adil şekilde yönetmesini ve kendi fikirlerini de özgürce paylaşabilmek istemektedir. Milenyum kuşağından beri olan sorgulayıcılık, fikirlerini korkusuzca dile getirme isteği, iletişim kolaylığı son derece önemli hale gelmiştir. Bu nedenlerden ötürü de X kuşağının yöneticilerinden bir şey talep etme isteğinin azlığı ile ayrışmamaktadırlar. Şirketler de organizasyonlarını oluştururken sadece işini iyi yapabildiği için değil liderlik vasıflarına sahip olabilecek kişileri yönetici pozisyonuna atamalıdır. Böylelikle gelecek yeni kuşakların beklentilerini karşılayabilir, katı hiyerarşi ve makamlar yerine rahat iletişimin kurulabildiği ortamlar oluşturabilirler.

Kuşaklara göre istikrar açısından beklentilere baktığımızda jenerasyonlara göre X jenerasyonu ile Y ve Z arasında farklılıklar görülmektedir. X jenerasyonunun istikrar açısından diğer kuşaklara göre beklenti derecesinin daha fazla olduğu görülmektedir. İyi bir emeklilik planı , güçlü sağlık ve yan hakları olan, güvenli bir gelecek sunan, kariyer planı çizmede yardımcı, terfi için belirlenen kuralların şeffaf bir şekilde paylaşıldığı bir şirkette çalışmak X kuşağı için diğer kuşaklara göre daha önemlidir.

Sonuçlar X kuşağının şirkete bağlılığı ve şüpheli yapısına paralel olarak çıkmıştır. Y ve Z kuşağı için ise bu durum bu öncelikte değildir.

Dış kazanım konusunda farklılığın çıkmaması tüm bireylerin sonuç olarak emeklerinin karşılığında maddi kazanım elde etmek istemesinden kaynaklandığı söylenebilmektedir.

Aynı şekilde sosyal açıdan da bireylerin çalıştığı yerde arkadaşlıklar edinmek istemesi, beraber ortak bir şeyler yapma talebi açısından jenerasyonlara göre farklı derecede beklenti olmadığı görülmektedir.

Yardım faktörü açısından da jenerasyonların arasında fark olmamasının nedeni bu tarz sosyal sorumluluk, paylaşım, çevrecilik konusunda insanların olumlu cevap vermemeyi yanlış anlamasından ötürü çıktığı söylenebilir.

Boş vakit faktörü içinde jenerasyonlar arasında farklılık çıkmamıştır. Günümüz dünyasında hızlıca akıp giden zaman, yapılabilecek şeylerin çokluğu kişileri özel yaşamına ağırlık vermeye itmiştir. Bu yüzden tüm bireyler daha esnek çalışma koşullarına ve daha fazla tatil imkanı sunan şirketlere sıcak bakmaktadır.

İleriki dönemlerde yapılacak çalışmalarda Z kuşağının beklentilerindeki faktörler daha fazla ayrıştırılarak, olumsuz önermeler de içerecek şekilde yapılmalıdır. Çalışmaya katılacak kişilerin en az üniversiteye başlamış olması çalışmanın sonuçlarının doğruluğu açısından daha etkili olacaktır.



KAYNAKLAR

- Adıgüzel, O., Batur, Z.H. & Ekşili, N.** (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19). 165-182.
- Aka, B.** (2017). *Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Arslan, A. & Staub, S.** (2015). Kuşak Teorisi ve İç girişimcilik Üzerine Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), 1-24.
- Bassiouni, D. H. & Hackley, C.** (2014). Generation Z'children's adaptation to digital consumer culture: A critical literature review. *Journal of Customer Behaviour*, 13(1), 113-133.
- Bejtkovský, J.** (2016). The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic. *Littera Scripta*, 9(2), 25-45.
- Bencsik, A. & Machova, R.** (2016). Knowledge Sharing Problems From The Viewpoint Of Intergeneration Management, In *ICMLG2016-4th International Conference on Management*, (pp. 42), St Petersburg, Russia: Academic Conferences and Publishing Limited, April 14-15.
- Bernstein, R.** (2015). Move Over Millennials -- Here Comes Gen Z. *AdAge*. Retrieved May 23, 2020, from <https://adage.com/article/cmo-strategy/move-millennials-gen-z/296577>
- Beutell, N. J., & Wittig-Berman, U.** (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5). 507-523
- Bezirci, S.** (2012). *Farklı kuşaklardaki hemşirelerin meslekten ve işten ayrılma niyetleri ile iş doyumlarının incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Chen, P. & Choi, Y.** (2008). Generational Differences in Work Values: A Study of Hospitality Management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6). 595-615.
- Cook, V. S.** (2016). *Engaging Generation Z Students*. Retrieved May 07, 2016 from <https://sites.google.com/a/uis.edu/colrs-cook/home/engaging-generation-z-students>.

- Coomers, M. D. & DeBard, R.** (2004). Serving the millennial generation: New directions for student services. Retrieved from <https://books.google.com.tr/books>
- Cox, J. & Holloway M.W.** (2010). Multi-Generational Team Building in the Working Environment. *Journal of Knowledge and Human*, 2(2), 42-52.
- Çetin, C. & Karalar, S.** (2016). X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 157-197.
- DeVaney, S.A.** (2015). Understanding the Millennial Generation. *Journal of Knowledge and Human Journal of Financial Service Professionals*, 69(6), 11-14.
- Elmore, T.** (2014). How Generation Z Differs from Generation Y. *GrowingLeaders*. Retrieved May 23, 2020, from <https://growingleaders.com/blog/generation-z-differs-generation-y/>
- Ercan, İ. & Kan, İ.** (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Fleschner, S.** (2008). Counseling across generations: Bridging the Baby Boomer, Generations X, and Generations Y gap. In G. R. Walz, J. C. Bleuer, & R. K. Yep(Eds.), *Compelling counseling interventions: Celebrating VISTAS' fifth anniversary*, (pp. 139- 148). Ann Arbor, MI: Counseling Outfitters.
- Gardner, H. & Davis, K.** (2013). The app generation: How today's youth navigate identity, intimacy, and imagination in digital world. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/261773538>
- Gilbaugh, P.** (2009). Supervision of intergenerational dynamics. In University of Iowa School of Social Work (Ed.), National Resource Center for Family Centered Practice. University of Iowa. Retrived from <https://clas.uiowa.edu/nrcfcp>
- Gorrell, M.** (2008, May 13). When Marketing Tourism, Age Matters, Expert Says. *The Salt Lake Tribune*.
- Grencikova, A., Spankova, J., Kordos, M.** (2016). Entry of a New Generation "Millenians" on the Labor Market. In: 3rd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts, *SGEM 2016* (pp. 861–868). Bulgaria: Albena, August 24-31.
- Henger, B. & Henger, J.** (2012). The Silent Generation 1925-1945. Retrieved from <https://books.google.com.tr/books>
- Howe, N., & Strauss, W.** (2009). *Millennials Rising: The Next Great Generation..* New York, NY: Random House LLC.
- Jain, V., & Pant, S.** (2012). Navigating Generation Y for Effective Mobile Marketing in India: A Conceptual Framework. *International Journal of Mobile Marketing*, 7(3), 56-65.
- Kaçar, S.** (2019). *X, Y ve Z Kuşaklarının Yönetim Tarzlarının Karşılaştırılması Örnek Bir İşletme Araştırması.* (Yüksek Lisans Tezi). Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.

- Kapoor, C. & Solomon, N.** (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 56-65.
- Keepnews, D.M., Brewer, C.S., Kovner, C.T. & Shin, J.H.** (2010). Generational Differences among Newly Licensed Registered Nurses. *Nursing Outlook*, 58(3), 155-160.
- Kelgökmen İlic, D., Yalçın, B.** (2017). Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları, *Journal of Yasar University*, 12(46) , 136-160.
- Lancaster, C. L. & Stillman, D.** (2002). *When Generations Collide: Who They Are, Why They Class, How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York, NY: HarperCollins.
- Levickaite, R.** (2010). Generations X Y Z: How Social Networks Form the Concept of the World Without Borders (The Case of Lithuania). *Limes Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183.
- Lyons, S. & Kuron, L.** (2014). Generational differences in the workplace: a review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 139-157.
- Maloni, M., Hiatt, H. S., & Campbell, S.** (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, 17(3).
- McCrindle, M. & Wolfinger, E.** (2010). Generations Defined. *Ethos*, 18(1). 8-13.
- Miller, P. F., & Coady, W. T.** (1984). Report on the proceedings of the conference of the future of the World of work. St. Louis, MO: Washington University Press.
- Musico, C.** (2008). The Boomer Boom. *Customer Relationship Management*, 12(11). 34-39.
- Oblinger, J. L. Oblinger, D. & Lippincotti, J. K.** (2005). Educating the Net Generation. Retrieved from <https://www.educause.edu/research-and-publications/books/educating-net-generation>
- Queiri, A., Fadzilah, W., Yusoff, W. & Dwaikat, N.** (2014). Generation-Y Employees' Turnover: Work-Values Fit Perspective. *International Journal of Business and Management*, 9(11). 199-213.
- Puybaraud, M.** (2010). *Generation Y and the Workplace Annual Report 2010*. London: Johnson Control Global Workplace Solutions.
- Reis, T. A.** (2018). Study on The Alpha Generation And The Reflections of Its Behavior in the Organizational Environment. *Journal of Research in Humanities and Social*, 6(1), 9-19.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A.** (2013). *Organisational Behavior*. Boston: Pearson
- Scott, R.** (2016). Get ready for generation Z. *Forbes*. Retrieved May 23, 2020, from <https://www.forbes.com/sites/causeintegration/2016/11/28/get-ready-for-generation-z/#79510cb42204>
- Sezen, N. K.** (2015). İş başarısında kuşak farkı. *KİGEM*. Retrieved May 23, 2020, from <https://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>

- Sheahan, P.** (2005). Generation Y: Thriving and Surviving with Generation Y at Work. Retrieved from <https://books.google.com.tr/books>
- Singh, A.** (2014). Challenges and Issues of Generation Z. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(7). 59-63.
- Srinivasan, V.** (2012). Multi generations in the workforce: Building collaboration. *IIMB Management Review*, 24(1), 48-66.
- Sonier, D.** (2012). Gen Xers and Millennials still want work-life balance. *IIMB Management Review Healthcare Design*, 12(2), 20-22.
- Şalap, K. O.** (2016). *Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımları* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tolbize, A.** (2008). Generational differences in the workplace. *Research and Training Center on Community Living-University of Minnesota*. Retrieved May 23, 2020, from https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf
- Tocqueville, A. D.** (2003). *1835 Democracy In America* (Henry Reeve, Çev.). New York, New Rochelle : The Lawbook Exchange, Ltd.
- Tootell, H., Freeman, M. & Freeman, A.** (2014). Generation alpha at the intersection of technology, play and motivation. *Research Online-University of Wollongong*. Retrieved May 23, 2020, from <https://ro.uow.edu.au/eispapers/2068/>
- Toruntay, H.** (2011). *Takım Rolleri Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türkiye Dil Kurumu** (2020). Büyük Türkçe Sözlük. Retrieved May 23, 2020, from <http://www.tdk.gov.tr/>
- Türkiye İstatistik Kurumu** (2020). Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Verileri. Retrieved May 23, 2020, from www.tuik.gov.tr/
- Türkiye İstatistik Kurumu** (2020). İşgücü İstatistikleri Verileri. Retrieved May 23, 2020, from www.tuik.gov.tr/
- Tulgan, B.,** (2009). *Managing Generation X*. New York, NY.: W.W. Norton Publishing.
- Twenge, J., Stacy, C., Brian, H. & Charles, L.** (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Behavioral Studies in Business Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Ulrich, J. M., Harris, A. L.** (2003). *GenXegesis: Essays on Alternative Youth (Sub)Culture*. Wisconsin, Madison: Popular Press.
- Williams, K.C. & Page, R.A.** (2011). Marketing to the Generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3(3), 1-17.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B.** (1999). Generational gaps in the classroom. *American Management Association.*, 36(11), 48-54.

Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2013). *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace* (2nd ed.). New York, NY: Amacom.





EKLER

EK A: Anket

Demografik Bilgiler

Doğum Tarihiniz					
Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()			
Eğitim Durumunuz	İlkokul ()	Ortaokul ()	Lise ()	Lisans ()	Lisansüstü ()

Jenerasyon Belirleme

Bu bölümdeki soruları katılım derecenize göre sıralayınız. Soru puanlama değil sıralama sorusudur. Her bir soru için farklı derece işaretleyecek şekilde kendinize en yakın hissettiğiniz maddeyi 3, kendinizi en uzak hissettiğiniz maddeyi 1 derecesiyle eşleştiriniz.

Yakınlık derecesine göre sıralayınız. (3: En yakın, 1: En uzak) Sıralama
Toplumsal gelenekler hayatımda önemli bir yere sahiptir.
Toplumsal gelenekleri kendime göre farklılaştırarak uymaya çalışırım.
Toplumsal gelenekleri dikkate almam.

Sahip olduğum elektronik aletleri bir önceki kullanılamaz hale geldiği için yenilerim.

Sahip olduğum elektronik aletleri imkanlarım el verdiği için yenilerim.

Sahip olduğum elektronik aletleri en son modeline sahip olmak istediğim için yenilerim.

İnternete bağlılığım yok, gerektiği zaman kullanırım.

İnternet hayatımın büyük bir parçasını oluşturuyor ama internete ihtiyaç duymadığım aktivitelerden de hoşlanırım.

Kendimi bildim bileli internet kullanıyorum ve internetsiz bir hayat düşünemiyorum

Çalışma hayatım boyunca aynı iş yerinde uzun yıllar çalışıp oradan emekli olmak beni mutlu eder.

Çalışma hayatım boyunca aynı işte uzun süre kalma düşüncesi beni rahatsız eder, yaptığım işi farklı firmalarda deneyimlemek isterim.

Çalışma hayatım boyunca ancak çok sayıda kariyer alanıyla ilgilenirsem mutlu olurum.

Yakınlık derecesine göre sıralayınız. (3: En yakın, 1: En uzak)

Sıralama

Bir iş üzerinde özenerek saatlerce çalışabilirim.

Bir iş üzerinde çalışırken benim için önemli olan en kısa sürede bitirmektir.

Bir iş üzerinde çalışırken dikkatim çabuk dağılır, başka işe yönelmek isterim.

Garanticiyimdir, sahip olduklarımı riske atmayı sevmem.

Sürekli değişim beni rahatsız etse de, zaman zaman risk alırım.

Sürekli değişimden korkmam, risk almayı severim.

Yaptığım iş ile ilgili geri bildirim almak için performans değerlendirme dönemlerini beklerim.

Yaptığım iş ile ilgili geri bildirim almak için performans değerlendirme dönemlerini beklemem, üstlerime sorarım.

Yaptığım iş ile ilgili her an geri bildirimi almayı beklerim.

Otoriteye saygı duyarım ve verilen sorumluluğu istendiği biçimde teslim ederim.

Otorite tarafından verilen görevlerin görev adımlarını sorgular ona göre yaparım.

Otoriteye ihtiyaç olduğunu düşünmüyorum, verilecek görev ilgi alanıma giriyorsa yaparım.

Çalışmalarım karşılığında ödül olarak unvan, statu ve güzel bir ofisi tercih ederim.

Çalışmalarım karşılığında ödül olarak esnek çalışma koşullarını tercih ederim.

Çalışmalarım karşılığında ödül olarak kişiselleştirilmiş ödülleri tercih ederim.

Yeni gelişen teknolojilere uyum sağlamakta zaman zaman güçlük çekerim.

Yeni gelişen teknolojilere çabuk adapte olurum ancak kendimi kullanmak zorunda hissetmem.

Yeni gelişen teknolojileri öğrenmeye çalışmama gerek olmadan uyum sağlarım, hayatımın vazgeçilmez parçaları olurlar.

Edinmem gereken bilgi için mücadeleci davranır, yapılması gereken her şeyi yaparım, idealistimdir.

Bilgiyi edinmek için ancak olumlu bir çıktısını görecekssem çaba gösterebilirim.

Yakınlık derecesine göre sıralayınız. (3: En yakın, 1: En uzak)
Bilgi edinmek için çaba gösterme gereği ve ihtiyacı duymam,
istediğim her şeye tek tıkla ulaşabilirim.

Sıralama

Klasik eğitim metotlarına dayalı eğitim benim için
yeterlidir.(Tahtadan, öğretmenden,uzmandan vb.)

Öğrenme metodundan ziyade ne kadar çok öğrenip kendimi
geliştirdiğim benim için önemlidir.

Klasik eğitim metodlarından farklı olarak kişiselleştirilmiş,
ilgiye dayalı eğitim benim için önemlidir.

Çatışma ortamından kaçınırım, uzlaşmaya meyilliyimdir.

Çatışma ortamında fikrimi söyler, diğer fikirlere göre
değerlendirmesini yaparım.

Çatışma ortamında fikrimi söyler, gerekirse ikna etmek için
agresifleşirim.

Bir ürünü satın almamdaki en etkili unsur uzman önerisidir.

Bir ürünü satın alırken markasından ziyade arkadaşlarımın
referansı önemlidir.

Bir ürünü satın alırken trendlere uygunluğu ve marka olması
önemlidir.

İş, bir meydan okumadır.

İş, farklılık yaratmak için yapılır

İş, heves ve enerji için yapılır.

İş Beklentisi

Bu bölümdeki soruları sizin için önem derecesine göre 1-5 arası derecelendiriniz. 1-

En az katılım oranınızı temsil eder. 5-En yüksek katılım oranınızı temsil eder.

	1-Az Katılıyorum	2	3	4	5-Çok Katılıyorum
Çalışacağım iş yerinde bir şeyler öğrenebilmek, yeni beceriler geliştirebilmek benim için önemlidir.					
Çalışacağım iş, öğrendiğim becerilerin güncelliğini kaybetmeyeceği bir iş olmalıdır.					
Yapacağım işin sonuçlarını görmek benim için önemlidir.					
İş yerinde yaratıcı yönümü kullanabiliyor olmak benim için önemlidir.					

	1-Az Katılıyor	2	3	4	5-Çok Katılıyor
Çalışacağım iş yerinde uzmanlık alanlarımı farklılaştırmak, kariyer yolumu çeşitlendirmek benim için önemlidir.					
İyi para kazanma şansının olduğu bir yerde çalışmak benim için önemlidir.					
İlerleme ve terfi şansının iyi olduğu yerlerde çalışmak benim için önemlidir.					
Yüksek statü ve prestije sahip olacağım bir işte çalışmak benim için önemlidir.					
Çoğu insanın saygı duyduğu bir işte çalışmak benim için önemlidir.					
Yaptığım iş hakkında sık sık geri bildirim almak benim için önemlidir.					
Yaptığım iş için ayrıntılı talimatlar almak benim için önemlidir.					
Yöneticimin kişisel taahhütlerimi desteklediği bir yerde çalışmak benim için önemlidir.					
Çalışacağım yöneticimle fikirlerimi özgürce paylaşabiliyor olmak benim için önemlidir.					
Çalışacağım yöneticinin takımı adil bir şekilde yönetmesi benim için önemlidir.					
Bana arkadaş edinme şansı veren bir yerde çalışmak benim için önemlidir.					
Birçok insanla iletişim kurma imkanı veren bir yerde çalışmak benim için önemlidir.					
Çalışacağım şirketin, çalışma arkadaşlarımla iş harici vakit geçirebilmem için etkinlikler düzenlemesi benim için önemlidir.					
Çalışacağım şirkette kendime yakın yaş gruplarıyla çalışmak benim için önemlidir.					
İş arkadaşlarımla ortak çıkarlarımın olduğu bir işte çalışmak benim için önemlidir.					
Sosyal sorumluluk projelerinin içinde bulunma fırsatı olan bir şirkette çalışmak benim için önemlidir.					
Başkalarına doğrudan yardım etme fırsatımın olduğu bir şirkette çalışmak benim için önemlidir.					
İş hayatında edindiğim tecrübeleri takım arkadaşlarımla paylaşabilme imkanımın olması benim için önemlidir.					
Çalışacağım şirketin çevreye saygı gösteren eylemlerinin olması benim için önemlidir.					

	1-Az Katlıyorum	2	3	4	5-Çok Katlıyorum
İki haftadan fazla tatil yapma imkanının olduğu bir şirkette çalışmak benim için önemlidir.					
Hayatımdaki diğer şeyler için de zaman ayırabileceğim bir şirkette çalışmak benim için önemlidir.					
Kolay bir tempoyla kendimi sıkıştırmadan çalışabilmek benim için önemlidir.					
Esnek çalışma saatlerine sahip olan bir şirkette çalışmak benim için önemlidir.					
Evden çalışma imkanı olan bir şirkette çalışmak benim için önemlidir.					
İyi bir emeklilik planı olan bir işte çalışmak benim için önemlidir.					
Sağlık ve yan hakları iyi olan bir şirkette çalışmak benim için önemlidir.					
Güvenli gelecek sunan bir şirkette çalışmak benim için önemlidir.					
Şirketimin kariyer planımı çizmemde yardımcı olması benim için önemlidir.					
Terfi alabilmem için belirlenen kuralların şeffaf bir şekilde paylaşılması benim için önemlidir.					



ÖZGEÇMİŞ



Ad-Soyad : Burcu Uğurluoğlu
Doğum Tarihi ve Yeri : 27.04.1994 Bursa
E-posta : burcugurluoglu@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** : 2017, Uludağ Üniversitesi, Ziraat Fakültesi, Gıda Mühendisliği
- **Yükseklisans** : 2020, İstanbul Teknik Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Mühendislik Yönetimi Programı