

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİMDALI

KAMU KURUMUNDA ÇALIŞAN Y KUŞAĞININ İŞ
HAYATINA YÖNELİK ALGISI: AYDIN İLİNDE BİR KAMU
KURUMU ÖRNEĞİ

HAZIRLAYAN
Nilay YALÇIN

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Mustafa KESEN

AYDIN-2022

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

... / ... / 2022

Nilay YALÇIN

ÖZET

KAMU KURUMUNDA ÇALIŞAN Y KUŞAĞININ İŞ HAYATINA YÖNELİK ALGISI: AYDIN İLİNDE BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ

Nilay YALÇIN

Yüksek Lisans Tezi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa KESEN

2022, XV + 116 Sayfa

Bu çalışma, kamu kurumunda görev yapan Y kuşağı çalışanlarının çalışma hayatından beklentilerini ve geleceğe yönelik bakış açılarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın örneklemini Aydın İl’inde bir kamu kurumunda çalışan Y kuşağı sınıflandırılması içinde yer alan 18 kişiden oluşmaktadır. Araştırma verileri, tam yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Araştırmada, kamu kurumunda görev yapan çalışanların kamu sektörü ile ilgili beklentileri ve geleceğe yönelik bakış açılarını belirlemek için açık uçlu ve kapalı uçlu olmak üzere toplam 25 sorudan oluşan görüşme formu kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, Y kuşağının kamu sektöründe yaşadığı sorunların “adaletsizlik, liyakatsizlik, alt yapı eksikliği, fiziki koşulların yetersizliği ve eğitim faaliyetlerin eksikliği” olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Kamu kurumunda görev alan Y kuşağının çalışma hayatında esnek çalışma koşulları beklediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan çoğu Y kuşağı çalışanının kamu sektörünü, saygın ve her zaman geçerliliği olan bir sektör olduğundan dolayı tercih ettiği tespit edilmiştir. Y kuşağı çalışanlarının iyi bir iş teklifi karşısında işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu fakat bulundukları kamu kurumundan emekli olacaklarına inandıkları gözlenmiştir. Y kuşağı çalışanlarının emeklilik hayatı ile ilgili çok özel bir planının olmadığı ve erken emekli olmak istedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Aydın İli, Çalışma Hayatı, Gelecek Beklentisi, Kamu Sektörü, Y Kuşağı,

ABSTRACT

THE PERCEPTION OF THE Y GENERATION WORKING IN A PUBLIC INSTITUTION ON BUSINESS LIFE: A PUBLIC INSTITUTION EXAMPLE IN AYDIN PROVINCE

Nilay YALÇIN

Masters Thesis, Human Resources Management

Supervisor: Associate Professor Mustafa KESEN

2022, XV + 116 Pages

This study was conducted to determine the expectations and future perspectives of the Y generation employees working in public institutions from working life. In this context, the sample of the study consists of 18 people who are included in the Y generation classification, working in a public institution in Aydın Province. Research data were collected by fully structured interview technique. In the research, an interview form consisting of a total of 25 open-ended and closed-ended questions was used to determine the expectations and future perspectives of the employees working in the public institution about the public sector.

As a result of the research, It has been found that the problems faced by the Y generation in the public sector are “injustice, incompetence, lack of infrastructure, inadequacy of physical conditions and lack of educational activities”. It has been concluded that the Y generation working in a public institution expects flexible working conditions in their working life. It has been determined that most of the Y generation employees participating in the research prefer the public sector because it is a respected and always valid sector. It has been observed that Y generation employees have a high intention to quit their job in the face of a good job offer, but they believe that they will retire from the public institution they are in. It has been concluded that the Y generation employees do not have a very special plan for retirement life and they want to retire early.

KEYWORDS: Aydın Province, Future Expectation, Generation Y, Public Sector, Work Life.

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyuncaengin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, tez danışmanlığımı üstlenerek araştırma konusunun seçimi ve yürütülmesi esnasında değerli görüşlerini ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren, beraber çalışmaktan her zaman gurur duyduğum Doç. Dr. Mustafa KESEN’e çok teşekkür ederim.

Yükseköğretim hayatıma başladığım günden bugüne, lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve birikiminden çok şey öğrendiğim, desteğini her zaman yanımda hissettiğim, kendisini tanıma fırsatı yakaladığım için kendimi çok şanslı hissettiğim, kişiliği ve akademik çalışmaları ile her zaman örnek olan değerli hocam Doç. Dr. Halim Emre ZEREN’e teşekkür ederim.

Üniversite hayatım boyunca bilgi ve deneyimleri ile kendisini her zaman örnek aldığım, akademik tarzını ve çalışkanlığı ile kendisini rehber edindiğim, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam Dr. Eren Alper YILMAZ’a teşekkür ederim.

Hayatıma girdiği günden bu yana gelişmeme katkı sağlayan, ufkumu genişleten ve her zaman yanımda olan Mustafa BİLKEN’e teşekkür ederim.

Araştırmamda emek ve zaman harcayarak destek olan tüm değerli katılımcılara, çalışma süresince beni motive eden ve yanımda olan arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Tüm hayatım boyunca her zaman yanımda olan, sevgisini hiçbir zaman esirgemeyen, aldığım kararları her zaman destekleyen, başta annem Gülfer YALÇIN, babam Hüseyin YALÇIN ve abim Tugay YALÇIN olmak üzere tüm aileme sonsuz teşekkür ederim.

Nilay YALÇIN

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	x
GRAFİK DİZİNİ.....	xii
EKLER DİZİNİ.....	xiv
KISALTMALAR DİZİNİ	xv
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM.....	4
1. KUŞAK KAVRAMI VE KUŞAK SINIFLANDIRILMASI	4
1.1. Kuşak Kavramı	4
1.2. Kuşakların Kronolojik Olarak Sınıflandırılması.....	10
1.2.1. Sessiz Kuşak (1900 – 1947)	10
1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1948 – 1967).....	12
1.2.3. X Kuşağı (1968 – 1982)	14
1.2.4. Y Kuşağı (1983 – 2002)	17
1.2.5. Z Kuşağı (2003-2012).....	20
1.2.6. Alfa Kuşağı (2013 ve Sonrası)	24
1.3. Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar	28
1.3.1. Kuşakların Davranış Özellikleri	28
1.3.2. Kuşakların Çalışma Hayatındaki Davranış Özellikleri.....	33
1.3.3. Çalışma Hayatında Kuşaklar Arası Çatışma.....	39
1.4. Y Kuşağının Genel Özellikleri	41

1.4.1. Y Kuşağının Temel Özellikleri.....	43
1.4.2. Y Kuşağının Çalışma Hayatındaki Özellikleri	45
1.4.3. Y Kuşağının Çalışma Hayatından Beklentileri.....	48
1.5. Y Kuşağına İlişkin Yapılmış Çalışmalar	50
2. BÖLÜM	55
2. ARAŞTIRMA.....	55
2.1. Araştırmanın Amacı.....	55
2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	56
2.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	56
2.4. Araştırmanın Yöntemi	57
3. BÖLÜM	59
3. BULGULAR	59
3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular	59
3.2. Katılımcıların Kişilik Özellikleri ve Çalışma Hayatındaki Davranışları ile İlgili Bulgular	61
3.3. Katılımcıların Kamu Sektörü ve Geleceğe Yönelik Bakış Açıları ile İlgili Bulgular	79
4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	93
5. KAYNAKLAR	100
6. EKLER	112
ÖZGEÇMİŞ	116

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Yıl Değişkenine Göre Kuşak Sınıflandırması.....	7
Tablo 1.2. 2021 Yılı Türkiye Nüfusu Bilgileri.....	9
Tablo 1.3. Türkiye Nüfusunun (2021) Yaş ve Cinsiyete Göre İşgücü, İstihdam, İşgücüne Katılım Oranı	10
Tablo 1.4. Sessiz Kuşağın Temel Özellikleri	12
Tablo 1.5. Bebek Patlaması Kuşağının Temel Özellikleri	14
Tablo 1.6. X Kuşağının Temel Özellikleri	16
Tablo 1.7. Y Kuşağının Temel Özellikleri	19
Tablo 1.8. Z Kuşağının Temel Özellikleri.....	23
Tablo 1.9. Alfa Kuşağının Temel Özellikleri	27
Tablo 1.10. Kuşak Sınıflandırılması İçinde Dünya’da ve Türkiye’de Yaşanan Önemli Olaylar.....	29
Tablo 1.11. Kuşakların Davranışsal Özellikleri	30
Tablo 1.12. Kuşakların Davranışsal Özellikleri Arasındaki Farklılıklar.....	33
Tablo 1.13. Kuşakların Çalışma Hayatındaki Davranışları.....	38
Tablo 1.14. Araştırmacıların Yıl Değişkenine Göre Y Kuşağı Sınıflandırması.....	42
Tablo 1.15. Cinsiyete Göre Y Kuşağının Eğitim Düzeyi	42
Tablo 1.16. Y Kuşağının İşgücü, İstihdam ve İşsizlik Verileri	43
Tablo 1.17. Y Kuşağının Kişisel Özellikleri	45
Tablo 1.18. Y Kuşağının Çalışma Hayatındaki Özellikleri.....	48
Tablo 1.19. Y Kuşağının Çalışma Hayatından Beklentileri	50
Tablo 2.1. Katılımcıların Görüşme ile İlgili Bilgileri.....	58
Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular	59
Tablo 3.2. Katılımcıların Gelir Seviyesi Özellikleri ile İlgili Bulgular.....	60
Tablo 3.3. Katılımcıların Kişilik Özellikleri ile İlgili Bilgiler	62

Tablo 3.4. Katılımcıların Çalışma Hayatındaki Davranış Özellikleri ile İlgili Bulgular	64
Tablo 3.5. Katılımcıların Y Kuşağı ile İlgili Bilgileri	65
Tablo 3.6. Katılımcıların Çalışmaya Yönelik Düşünceleri ile İlgili Bulgular.....	67
Tablo 3.7. Katılımcıların İş Motivasyonu ile İlgili Bulgular.....	68
Tablo 3.8. Katılımcıların Performans Değerlendirme Sıklığı İlgili Görüşleri	70
Tablo 3.9. Katılımcıların Mesai Saatleri İçinde Mola Verilmesi ile İlgili Görüşleri	71
Tablo 3.10. Katılımcıların Kuruma Ait Etkinlikler ile İlgili Görüşleri	72
Tablo 3.11. Katılımcıların Çalışma Hayatında Gelişimini Teşvik Eden Kişiler ile İlgili Bulgular.....	73
Tablo 3.12. Katılımcıların Çalışma Hayatının Sosyal Hayatını Etkilemesi ile İlgili Bulgular.....	74
Tablo 3.13. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyetleri ile İlgili Bulgular	75
Tablo 3.14. Katılımcıların Yöneticilerden Beklentileri ile İlgili Bulgular	76
Tablo 3.15. Katılımcıların Başarıları Sonucunda Nasıl Ödüllendirilmek İstediklerine İlişkin Bulgular	78
Tablo 3.16. Katılımcıların Kıyafet Zorunluluğu ile İlgili Görüşleri.....	79
Tablo 3.17. Katılımcıların Meslek Seçme Nedenleri ile İlgili Bulgular	80
Tablo 3.18. Katılımcıların İş Değiştirme Nedenleri ile İlgili Bulgular	81
Tablo 3.19. Katılımcıların Esnek Çalışma ile İlgili Görüşleri.....	83
Tablo 3.20. Katılımcıların Çalışma Hayatında Yaşadığı Sıkıntılara İlişkin Bulgular.....	84
Tablo 3.21. Katılımcıların Kurumdan Emekli Olacağına Yönelik Düşünceleri	85
Tablo 3.22. Katılımcıların Kamu Çalışanlarının Performanslarının Artırılmasına İlişkin Görüşleri.....	86
Tablo 3.23. Katılımcıların Gelecek Beklentilerine İlişkin Bulgular	88
Tablo 3.24. Katılımcıların Kurum İçinde Değişmesini İstedikleri Durumlar ile İlgili Görüşleri.....	90
Tablo 3.25. Katılımcıların Nasıl Emeklilik İstediklerine İlişkin Bulgular	91

GRAFİK DİZİNİ

Grafik 1.1. Türkiye’de Kuşaklara Ait Nüfus Verileri	28
Grafik 3.1. Katılımcıların Gelir Seviyesi ile İlgili Memnuniyet Bulguları	61
Grafik 3.2. Katılımcıların Kişilik Özellikleri ile İlgili Bulgular.....	63
Grafik 3.3. Katılımcıların Çalışma Hayatındaki Davranış Özellikleri ile İlgili Bulgular	65
Grafik 3.4. Katılımcıların Y Kuşağı ile İlgili Bilgileri	66
Grafik 3.5. Katılımcıların Çalışmaya Yönelik Düşünceleri ile İlgili Bulgular	67
Grafik 3.6. Katılımcıların İş Motivasyonu ile İlgili Bulgular.....	69
Grafik 3.7. Katılımcıların Performans Değerlendirme Sıklığı ile İlgili Görüşleri	70
Grafik 3.8. Katılımcıların Kuruma Ait Etkinlikler ile İlgili Görüşleri	72
Grafik 3.9. Katılımcıların İş Hayatında Gelişimini Teşvik Eden Kişiler ile İlgili Bulgular	73
Grafik 3.10. Katılımcıların Çalışma Hayatının Sosyal Hayatını Etkilemesi ile İlgili Bulgular.....	74
Grafik 3.11. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyetleri ile İlgili Bulgular	76
Grafik 3.12. Katılımcıların Yöneticilerden Beklentileri ile İlgili Frekans Analizi	77
Grafik 3.13. Katılımcıların Başarıları Sonucunda Nasıl Ödüllendirilmek İstediklerine İlişkin Bulgular	78
Grafik 3.14. Katılımcıların Meslek Seçme Nedenleri ile İlgili Bulgular	81
Grafik 3.15. Katılımcıların İş Değiştirme Nedenleri ile İlgili Bulgular	82
Grafik 3.16. Katılımcıların Esnek Çalışma ile İlgili Görüşleri	83
Grafik 3.17. Katılımcıların Çalışma Hayatında Yaşadığı Sıkıntılara İlişkin Frekans Analizi	85
Grafik 3.18. Katılımcıların Kurumdan Emekli Olacağına Yönelik Düşünceleri	86
Grafik 3.19. Katılımcıların Kamu Çalışanlarının Performanslarının Artırılmasına İlişkin Frekans Analizi	88
Grafik 3.20. Katılımcıların Gelecek Beklentilerine İlişkin Frekans Analizi	89

Grafik 3.21. Katılımcıların Kurumda Değişmesini İsteddiği Şeylere İlişkin Frekans Analizi.....	91
Grafik 3.22. Katılımcıların Nasıl Emeklilik Hayal Ettiklerine İlişkin Frekans Analizi	92



EKLER DİZİNİ

Ek 1. Görüşme Formu	112
---------------------------	-----



KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
İŞİD	: Irak ve Şam İslam Devleti
MSN	: Messaging Service Network
TDK	: Türk Dil Kurumu
TRT	: Türkiye Radyo Televizyon Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
vb.	: ve benzeri

GİRİŞ

Kuşak kavramı, kişilerin belirli yaş aralıklarına göre gruplandırılması sonucunda dünyada ortak tarihsel, sosyal, siyasi ve ekonomik deneyimleri, davranışları, inançları paylaşan bireylerden oluşan topluluğu ifade etmektedir (Lim vd., 2011: 262). Günümüzde Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı, Z kuşağı ve Alfa Kuşağı olmak üzere toplam altı tane kabul görmüş kuşak sınıflandırılması bulunmaktadır. Her bir kuşak sınıflandırılmasının farklı kişilik özellikleri bulunmaktadır. Bu da bireylerin çalışma hayatındaki davranış özelliklerini, iş motivasyonunu, örgütsel bağlılığını, çalışma amacını, motivasyon araçlarını, yöneticilerden ve kurumdan beklentilerini etkilemektedir.

Bugün çalışma hayatında, iş hayatının son dönemine gelmiş bebek patlaması kuşağı, kamu kurumlarında genellikle üst düzey kadrolarda yer alan X kuşağı, üst düzey kadrolarda çalışmaya hazırlanan Y kuşağı ve çalışma hayatına yeni giren Z kuşağı olmak üzere toplam dört aktif kuşak sınıfı bulunmaktadır. Y kuşağı bu kuşak sınıflarının içinde en büyük orana sahip olan kuşaktır. Çalışma hayatında, Y kuşağından önceki kuşakların benzer özellikler taşıdıkları görülmektedir. Küreselleşme ve teknolojinin gelişmesi ile birlikte Y kuşağının çalışma hayatındaki davranışları değişiklik göstermeye başlamıştır. İnsan kaynakları yönetiminin de gelişmesiyle beraber kurumlar, örgütsel bağlılığı düşük olan Y kuşağını tanımak, çalışma koşullarını iyileştirmek ve kurum içinde değişiklikler yaparak çalışanı uzun süreli elde tutmak için düzenlemeler yapmaya başlamışlardır.

Literatürde Y kuşağı ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde, Keleş (2011); Akdemir vd. (2013); Messarra vd. (2016); Saracel vd. (2016); Göksel ve Güneş (2017); Konakay vd. (2017); Aka (2018); Gündüz ve Pekçetaş (2018); Bayramoğlu (2018); Gemlik vd. (2018); Helvacıoğlu ve Fırın (2019); Arora ve Dhole (2019); Taş ve Kaçar (2019); İlhan vd. (2019); Özcan ve Bayarçelik (2020); Avcı (2020); Arslan ve Arun (2020); Bayramov vd. (2021) yaptıkları araştırmaların, Y kuşağının çalışma hayatını “örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm, iş motivasyon araçları, iş – yaşam dengesi, esnek çalışma, tükenmişlik, yönetici özellikleri” gibi değişkenler ile ele alarak inceleme yaptıkları görülmüştür.

Y kuşağının çalışma hayatından beklentileri ise, Hurst ve Good (2009); Lim vd. (2011); Köse vd. (2014); Khera ve Malk (2014); Broadbridge vd. (2007); Konakay (2018);

Contuk ve Nas (2019); Düzgün (2020) tarafından yapılan çalışmalar ile ele alındığı görülmüştür.

Y kuşağının çalışma hayatından beklentileri ve geleceğe yönelik bakış açısı ise, Mert ve Neslihanoglu (2020) tarafından yapılan çalışma ile ele alınmıştır. Bu çalışmada veriler, organize sanayi bölgesinde çalışan Y kuşağı çalışanlarından anket yöntemi ile elde edilmiştir. Y kuşağının temel özelliklerini taşıyıp taşımadığını belirlemek üzere, Ekşili ve Antalyalı (2017) tarafından yapılan çalışma ile ele alınmıştır. Araştırma verileri, Y kuşağı ile iletişim halinde olan okul yöneticilerinden anket yöntemi ile elde edilmiştir.

Yerli ve yabancı yazın incelendiğinde, kamu kurumunda görev alan Y kuşağının gelecek beklentisi ve kamu sektörü ile ilgili bakış açısını belirlemeye yönelik hiçbir çalışmanın yapılmadığı görülmüştür. Bu nedenle çalışma, kamu kurumunda çalışanların beklentilerini anlamak, kamu sektörüne bakış açılarını analiz etmek ve Y kuşağı sınıflandırılması içinde yer alan kişilerin Y kuşağının temel özelliklerini taşıyıp taşımadığını belirlemek amacıyla literatüre katkı sağlayacaktır.

Çalışmayı diğer çalışmalardan ayıran en önemli özelliği, araştırma verileri elde edilirken görüşme tekniğinin kullanılmış olmasıdır. Literatürde Y kuşağı ile ilgili yapılmış çalışmaların verilerinin genellikle anket tekniği ile elde edildiği görülmüştür. Çalışmada tam yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanılması ve katılımcılar ile yüz yüze görüşme sağlanmış olması, elde edilen verilerin güvenilirliği açısından değerli görülmektedir. Yerli ve yabancı literatürde yapılan çalışmaların genellikle özel sektör veya mezun olacak öğrencileri örneklem alması, bu çalışmayı diğer çalışmalardan ayıran önemli bir özelliktir. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunun kamu sektöründe 5 yıldan uzun bir süredir görev alması, kamu kurumunda görev alan Y kuşağının çalışma hayatından isteklerini belirlemede önemli rol oynamaktadır.

Çalışma, Y kuşağının çalışma hayatından beklentileri ve yöneticilerden istekleri ile ilgili elde edilen bulgularla kamu kurumunda Y kuşağı ile çalışan yöneticilere katkı sağlayacaktır. Y kuşağı çalışanlarının kamu kurumlarından beklentileri, esnek çalışma düzenine karşı bakış açıları, görevde yükselme istekleri, eğitim faaliyetlerine bakış açısı konusunda kamu kurumları için, çalışma hayatında sayıları diğer kuşaklara göre fazla olan Y kuşağını anlamak ve işten ayrılma niyetleri yüksek olarak bilinen bu kuşak çalışanlarını elde tutmak için yararlı olacaktır. Ayrıca kamu kurumunda çalışan Y kuşağının, kurumdan,

yöneticilerden, iş arkadaşlarından ve gelecekte ne istediğini anlama konusunda kendilerine rehberlik edecektir.

Bu çalışma, çalışma hayatına yeni bir düzen getiren Y kuşağının temel kişilik özelliklerini ve çalışma hayatındaki davranışlarını taşıyıp taşımadığını belirleyip, kamu sektöründe görev alan Y kuşağının çalışma hayatından beklentilerini ve geleceğe yönelik bakış açılarını incelemeyi amaçlamaktadır.

Bu amaçla çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde kuşak kavramı, kuşakların kronolojik olarak sınıflandırılması, kuşakların temel kişilik özellikleri, çalışma hayatındaki davranış özellikleri ve çalışma hayatında yaşanan kuşak çatışması detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Çalışmanın ana konusu olan Y kuşağının temel özellikleri, çalışma hayatındaki özellikleri ve çalışma hayatından beklentileri birinci bölümde ayrıca ele alınmıştır. Y kuşağına ilişkin yerli ve yabancı yazında yapılmış çalışmalar birinci bölümün sonunda verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümü, araştırma kısmından oluşmaktadır. Bu bölüm, araştırmanın amacı, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın yöntemi, araştırmanın evren ve örnekleme ile ilgili bilgiler vermektedir. Araştırmanın üçüncü bölümü ise, araştırma verilerinin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulguları içermektedir. Araştırmanın sonuç ve değerlendirme kısmında ise, elde edilen veriler ışığında kamu kurumunda çalışan Y kuşağının iş algısına yönelik düşünceleri verilmiştir.

1. BÖLÜM

1. KUŞAK KAVRAMI VE KUŞAK SINIFLANDIRILMASI

Bu bölümde kuşak kavramı, kuşakların kronolojik olarak sınıflandırılması ve kuşaklar arasındaki temel kişilik özellikler ile çalışma hayatındaki davranışsal özellikleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

1.1. Kuşak Kavramı

Sosyal bir varlık olarak yaşam süren insan, içinde bulunduğu toplumun yasalarına bağlı kalma davranışı sergilemektedir. Bulunduğu toplumun içinde var olan yazılı ve yazılı olmayan kurallara uyma eğilimi, çocukluk döneminden başlayarak kişinin toplumun geri kalanı ile aynı hareketler göstermesine neden olmaktadır. Değişen dünya koşulları ve yaşanan toplumsal olaylar ile birlikte bu davranışlar dönemsel olarak farklılık göstermektedir. Ortaya çıkan bu farklı kişisel özellikler ve davranışlar kuşak kavramı ile ilişkilendirilmektedir (Şalap, 2016: 6).

Kuşak, dünyada ve yaşadığı ülke içerisinde meydana gelen sosyal, ekonomik ve siyasi olaylardan etkilenen, bu olaylar sonucunda benzer kişilik özellikleri gösteren kişileri ifade eden kavram olarak açıklanmaktadır (Gökçe, 2019: 5). TDK kuşak kavramını, “göbek, nesil, batın ya da jenerasyon olarak da adlandırılan ve yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı dönemin koşullarını, sıkıntılarını, kaderlerini paylaşmış 25-30 yıllık yaş aralıklarını oluşturan kişiler topluluğu” olarak açıklamaktadır (TDK, 2019). Latince “genero” ve “generatio” kelimelerinden türeyen generation yani jenerasyon kavramı, belli dönem aralıklarında doğan kişileri sınıflandırmanın yanında, tanık oldukları keşifler, savaşlar, ekonomik krizler, teknolojik gelişmeler ve ilerlemeler ile benzer duyguları paylaşmış kişileri ifade etmektedir (Derelioğlu, 2020: 8).

Kuşak teorisini ilk inceleyen sosyolog Karl Mannheim (1923), “The Problem of Generations” adlı çalışmasında kuşak kavramını “sosyal hayattaki her bir kişinin ait olduğu sınıflandırma” olarak açıklamaktadır. Mannheim çalışmasında kuşakları sınıflandırmak için beş ölçüt belirlemiştir. Bu beş ölçüt (Mannheim, 1952: 292):

- Nesilden nesile aktarımın sürekli bir süreç olması,
- Tarihsel süreçte yeni jenerasyonların ortaya çıkması,

- Bu süreç içerisinde eski jenerasyonun etkisinin giderek yok olması,
- Ortaya çıkan yeni kültürel mirasın aktarılması gerekliliği ve
- Tarihsel süreç içerisinde herhangi bir kuşak üyesinin sadece tek bir sınıflandırma içerisine katılabilmesi, şeklinde sıralanmaktadır.

Strauss ve Howe (1991) kuşak kavramını belirleyen ölçütleri, kişilerin doğum tarihleri ve o dönemde yaşanan önemli olaylar olarak belirlemişlerdir. Aynı zaman aralıklarında yer alan kişilerin, o dönem içinde yaşadıkları sosyal, siyasal ve ekonomik olaylar karşısında karakteristik özelliklerini nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda kuşak kavramını, belli dönem aralığında ve benzer yerlerde yaşayan kişilerden oluştuğunu ifade etmişlerdir. Strauss ve Howe (1991)'e göre, belli yaş aralığında ve yaşadıkları yer açısından benzer özellikler taşıyan kişilerin, birbiri ile benzer karakteristik özellikler taşıdığı sonucunu tespit etmişlerdir (Kinter, 2020: 102).

Arsenault (2004)'a göre kuşak, aile hayatı, cinsiyet rolleri, din, yaşam tarzları ve yaş gibi değişmeyen değerler, tutumlar ve inançları içeren faktörlerden bir kişilik oluşumunu ifade etmektedir. Arsenault (2004) kuşak sınıflandırılmasını altı değişkene göre oluştuğunu belirtmiştir. Bunlar (Arsenault, 2004: 128):

- Tarihsel süreçte iz bırakan olayların yaşanması (Dünya savaşları, ekonomik krizler, ülkelerde yaşanan iç savaşlar vs.).
- Toplumda var olan kaynakların tüketimini etkileyecek şekilde nüfus artış hızında değişimler yaşanması (Bebek patlaması kuşağında doğan bir milyon bebek gibi).
- Başarı ya da başarısızlıklara bağlı özel bir dönemin oluşması (Büyük buhran, tıbbi gelişmeler, teknolojik buluşlar vs.).
- Toplumsal alanda kitleleri bir araya getirecek olayların yaşanması ya da kutsal alanların yaratılması (Woodstock Festivali gibi).
- Siyasi liderlerin ya da idollerin çalışmaları ile kitleleri yönlendirmesi (Martin Luther King - Have a Dream adlı konuşması).
- Dünya üzerinde yer alan her bir toplumun gelişimini ve ilerlemesini sağlayacak çalışmalar yapan ya da bu çalışmaları destekleyen kişilerin var olması (Bill Gates ve Steve Jobs).

Strauss ve Howe gibi kuşak sınıflandırılmasında yaş ve konum ölçütünü ele alan Sago (2000), McCrindle (2003), Martin ve Tulgan (2006), Arsenault (2004), Crampton ve Hodge (2009), Twenge vd. (2010), Zemke (2013) ve Becton (2014) gibi araştırmacıların yaş aralıkları konusunda fikir ayrılıkları yaşadıkları anlaşılmaktadır. Literatürde yer alan çalışmalardaki yaş aralıkları incelendiğinde Tablo 1.1’de gösterilmiştir:



Tablo 1.1. Yıl Değişkenine Göre Kuşak Sınıflandırması

	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Lancaster ve Stillman 2002	1940 – 1945	1946 – 1964	1965 – 1980	1981 – 1999	-
Martin ve Tulgan 2006	1946 ve Öncesi	1946 – 1964	1965 – 1977	1978 – 1989	1989 ve Sonrası
Arsenault 2004	1922 – 1943	1944 – 1960	1961 – 1980	1981 – 2000	2000 ve Sonrası
Oblinger ve Oblinger 2005	1900 – 1946	1946 – 11964	1965 – 1982	1982 – 1991	-
Crampton ve Hodge 2009	1925 – 1945	1946 – 1964	1965 – 1979	1980 – 1999	2000 ve Sonrası
Twenge vd. 2010	1925 – 1945	1946 – 1964	1965 – 1981	1982 – 1999	1999 ve Sonrası
Zemke ve Raines 2013	1943 ve Öncesi	1943 – 1960	1960 – 1980	1980 – 2000	2000 ve Sonrası

Kaynak: Y, Katı. (2020) ve O, Kinter. (2020).

Yaş ve konum ölçütleri ile yapılan kuşak sınıflandırması literatürde “Çoklu Kuşak Kuramı” olarak adlandırılmaktadır. Çoklu kuşak kuramını destekleyen araştırmacılar, aynı yaş aralıklarında doğan kişilerin benzer olaylar sonucunda aynı duygu ve düşünceleri paylaşacaklarını ve bu durumun kişilerin iş hayatına yön vereceğini savunmaktadır. Yöneticilerin çalışanların ait oldukları sınıflandırmalara göre çalışanı işe alma, çalışma ortamı oluşturma, bireysel motivasyon kaynaklarını belirleme, eğitim ve geliştirme gibi fonksiyonları buna göre belirlemesi çalışandan elde edilecek verimi artıracığı düşünülmektedir. Fakat bu kuramı eleştiren çalışmalar, üç önemli noktaya değinmektedir. Bunlar (Atılğan, 2019: 3):

- Aynı dönem içinde doğan kişilerin aynı zamanda belli erişkinlik düzeyine ulaşamayacağı,
- Dünyada yaşanan önemli olayların aynı dönem içinde doğmuş kişiler tarafından benzer duygu, düşünce ve beklentiler oluşturmalarının beklenmesi,
- Dünyada yaşanan olayları bir ülkenin diğerine göre daha farklı yaşaması ve algılaması.

Yaş ve konum ölçütlerine göre kuşak kavramı, “biyolojik yaş, fiziksel yaş ve yaşam seyri teorisi” ile açıklanmaktadır. Biyolojik yaş, kişinin doğduğu andan itibaren başlayan ve yıl birimi ile ölçülen zaman olarak tanımlanmaktadır. Kişinin belli bir yaşa gelmesi bir işi yapması ya da yapamamasını ifade ederken bu toplumdan topluma değişiklik göstermektedir. Fiziksel yaş ise, kişinin zaman içerisinde bedeninde meydana gelen değişiklikleri ifade etmektedir. Bazı insanlar yaşadıkları olaylar, çevresel koşullar veya genetik miras sonucunda hızlı yaşlanabilmektedir. Kişinin biyolojik yaşına göre fiziksel yaşı daha genç ya da yaşlı olabilmektedir. Kişinin doğduğu andan hayata göz yumduğu zamana kadar geçen sürece yaşam seyri adı verilmektedir. Hayatı boyunca yaşadığı olaylar karşısında kişinin tutumları, inançları ve duyguları etkilemektedir. Bu nedenle kuşakların oluşumunda bu üç nokta dikkat çekmektedir (Köprülü, 2020: 5-6).

Dünyanın değişimi kuşakların sınıflandırılmasında etkili rol oynamaktadır. Gelişen teknoloji, ekonomik koşullar, savaşlar, siyasi olaylar, insan hakları hareketleri, eğitim ve geliştirme çalışmaları kuşak sınıflandırılmasını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Kuşak sınıflandırılmasını etkileyen faktörleri dört grupta toplamak mümkündür (Köprülü, 2020: 8-9):

- **Örgütsel Faktörler:** İş hayatında yaşanan değişimleri içermektedir.
- **Sosyal Faktörler:** Değişen dünya koşullarında insanı içeren toplumun değişimini ifade etmektedir. Çekirdek aile yapıları, köyden kent göç olgusu, eğitime verilen önem ve tüketim alışkanlıklarında değişiklikleri içermektedir.
- **Siyasi Faktörler:** Toplumsal düzeni sağlayan siyasi gelişmeleri ifade etmektedir.
- **Ekonomik Faktörler:** Dünyada yaşanan ekonomik krizler ve ekonomik düzenlemeleri içermektedir.

TÜİK (2022) verilerine göre Türkiye nüfusu (2021), 42.252.172 (%49,9) kadın ve 42.428.101 (%50,1) erkek olmak üzere toplam 84.680.273'tür. Nüfusun yaş grubuna göre dağılımı Tablo 1.2'de detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 1.2. 2021 Yılı Türkiye Nüfusu Bilgileri

Yaş Grubu	Kadın	Erkek	Toplam	Nüfus Yüzdesi
0-4	2.880.580	3.033.029	5.913.609	%6,98
5-9	3.225.390	3.398.812	6.624.202	%7,82
10-14	3.133.301	3.304.851	6.438.152	%7,60
15-19	3.026.190	3.203.519	6.229.709	%7,36
20-24	3.296.170	3.445.410	6.741.580	%7,96
25-29	3.179.980	3.296.919	6.476.899	%7,65
30-34	3.129.119	3.212.668	6.341.787	%7,49
35-39	3.158.145	3.228.063	6.386.208	%7,54
40-44	3.253.091	3.294.071	6.547.162	%7,73
45-49	2.823.495	2.838.766	5.662.261	%6,69
50-54	2.350.758	2.403.726	4.754.484	%5,61
55-59	2.369.876	2.337.304	4.707.180	%5,56
60-64	1.835.662	1.776.254	3.611.916	%4,27
65-69	1.647.458	1.508.990	3.156.448	%3,73
70-74	1.192.451	982.573	2.175.024	%2,57
75-79	794.411	598.307	1.392.718	%1,64
80-84	520.841	340.568	861.409	%1,02
85+	435.254	224.271	659.525	%0,78

Kaynak: TÜİK (2022).

Türkiye Nüfusunun 2021 yılı verileri incelendiğinde nüfus içinde en büyük orana sahip kuşağın, toplam 25.946.474 ile Türkiye nüfusunun %30,64'ünü kapsayan 20 – 39 yaş aralığındaki Y kuşağı kişilerin oluşturduğu görülmektedir. Nüfus içinde büyük bir orana sahip olan Y kuşağını, 16.963.907 ile 40 – 54 yaş aralığındaki X kuşağı üyeleri takip etmektedir. 55 – 74 yaş aralığındaki Bebek Patlaması Kuşağı 13.150.568; 10 – 19 yaş aralığındaki Z Kuşağı 12.667.861 ve 0 – 9 yaş aralığındaki Alfa Kuşağı 12.537.811 tarafından temsil edilmektedir. Nüfus içinde en az paya sahip olan kuşak sınıflandırılması ise, 75 yaş ve üstü kişileri temsil eden Sessiz Kuşak üyelerinden oluşmaktadır.

Bağımlı nüfus, ülke ekonomisinde faaliyet göstermeyen nüfusu temsil etmektedir. Bağımlı nüfus 0-14 ile 65 yaş ve üzeri yaş aralıklarından oluşmaktadır. Türkiye nüfusu (2021) verilerine göre, Nüfusun 18.975.963'ü 0-14 yaş; 57.459.186'sı 15-64 yaş ve 8.245.124'ü 65 yaş ve üstü kişilerden oluşmaktadır. Tablo 1.3'te Türkiye nüfusunun (2021) yaş ve cinsiyete göre işgücü, istihdam ve işgücüne katılım oranı gösterilmiştir.

Tablo 1.3. Türkiye Nüfusunun (2021) Yaş ve Cinsiyete Göre İşgücü, İstihdam, İşgücüne Katılım Oranı

	İşgücü (Bin)			İstihdam (Bin)			İşgücüne Katılım Oranı (%)	
Yaş	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek
15-19 Yaş	426	1085	1511	331	903	1234	14,6	34,5
20-24 Yaş	1311	2162	3473	907	1714	2621	44,9	72,9
25-29 Yaş	1527	2803	4330	1205	2395	3600	49,4	90,4
30-34 Yaş	1402	2946	4348	1204	2655	3859	45,1	94,0
35-39 Yaş	1457	3014	4471	1283	2781	4064	45,9	94,1
40-44 Yaş	1461	2963	4424	1308	2727	4035	46,1	93,0
45-49 Yaş	1179	2517	3696	1070	2311	3382	42,1	90,3
50-54 Yaş	763	1818	2581	705	1661	2366	33,1	77,4
55-59 Yaş	519	1392	1911	487	1268	1755	22,2	60,6
60-64 Yaş	245	731	936	240	678	918	13,6	41,7
65+ Yaş	200	575	775	197	556	753	4,6	16,8

Kaynak: TÜİK (2022)

Türkiye Nüfusunun “İşgücü, İstihdam ve İşgücüne Katılma Oranları” ile ilgili 2021 yılı verileri incelendiğinde, 20 – 39 yaş aralığındaki Y kuşağı üyelerinin, 16.622 (bin) ile işgücünde en yüksek paya sahip olduğu görülmektedir. Y kuşağını ise, 2021 nüfus verilerinde olduğu gibi 40 – 54 yaş aralığındaki X kuşağı üyeleri 14.144 (bin) ile temsil etmektedir.

1.2. Kuşakların Kronolojik Olarak Sınıflandırılması

Bu bölümde, Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı, Z Kuşağı, Alfa Kuşağının kendi dönemlerinde yaşadığı önemli tarihi, siyasi, ekonomik ve sosyal olaylara yer verilmiştir. Kuşakların temel kişilik özellikleri ve çalışma hayatındaki davranış özellikleri detaylı olarak ele alınmıştır.

1.2.1. Sessiz Kuşak (1900 – 1947)

Sessiz kuşak, 1900-1947 yılları arasında doğan insanları kapsayan sınıflandırmadır. Günümüzde (2022) bu kuşak içinde yer en küçük kişi 75 yaşındadır. Literatürde bu kuşağa “yetişkinler, gelenekselciler, kayıp kuşak, savaş kuşağı ve yitik kuşak” gibi isimler de

verilmektedir (Bayar, 2019: 21; Akpınar, 2019: 11). Dünya’da bu kuşağa ait insanlar I. Dünya Savaşı, 1929 Büyük Buhranı, Faşist Rejimler, II. Dünya Savaşı gibi önemli ve sarsıcı olaylar yaşamıştır. Türkiye’de bu kuşak içinde yer alan kişiler Çanakkale Savaşı, Kurtuluş Savaşı, Cumhuriyetin ilanı gibi tarihi olaylara tanıklık etmişlerdir (Kam, 2019: 54). Türkiye nüfusunun (2021), %1,64 75-79 yaş; %1,02 80-84 yaş; %0,54 85-89 yaş ve %0,24 90+ yaş ile toplam %3,44’lük kısmını sessiz kuşak oluşturmaktadır. Nüfusun 1.163.146’sı erkek ve 1.750.506’sı kadın olmak üzere toplam 2.913.652’si sessiz kuşak üyelerini kapsamaktadır (TÜİK, 2022).

Sessiz kuşak dönemine mensup kişiler, büyük savaşlar ve savaşın beraberinde getirdiği ekonomik krizlerden dolayı zor şartlar altında yaşamışlardır. Sessiz kuşak, siyasi güce karşı bağlı, huzur ve güven ortamından yana kişileri temsil etmektedir (Bayar, 2019: 24). Savaşın ve finansal krizlerin getirmiş olduğu kıtlık, insanların sade bir hayat yaşamalarına neden olmuştur. Elindeki malın ve paranın kıymetini bilen bu kuşak insanları, tutumlu ve çalışkan olarak bilinmektedir (Kaynak, 2016: 3). Sessiz kuşak sınıflandırılması içinde yer alan kişilerin en belirgin özellikleri, geleneksel değerlere önem vermeleridir. Hayatlarını kendi belirledikleri bir düzen içinde yaşamayı tercih ederler. Risk almayı sevmeyen ve disiplinlidirler (Köprülü, 2020: 14). Yaşanan savaşlar nedeniyle vatanseverlik özellikleri baskındır. Sosyal ilişkilerinde yüz yüze olmayı tercih ederler, arkadaşlıkları sağlam ve kalıcıdır (Akpınar, 2019: 11-12).

Sessiz kuşağa mensup kişiler çalışma hayatında, çalıştıkları kuruma, yöneticilere ve yaptıkları işe bağlıdırlar. Bu sessiz kuşağa ait kişilerin örgütsel bağlılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Üst ve astlarına karşı saygılı, yöneticilerine karşı sadıktırlar. Bireysel çalışma yerine takım çalışmasını severler. Eldekinin değerini bilme ve koruma konusuna önem veren sessiz kuşak, çalışkandır. Hizmet içinde yükselme ve ilerleme konusuna önem vermezler. Çalışmalarının amacı, para kazanmaktır. Her türlü işi yapabilme yetenek, bilgi ve becerisine sahiptirler (Albairaqdar, 2019: 12). Değişiklik yapmaktan hoşlanmazlar, bu yüzden girdikleri işte emekli olana kadar çalışmayı tercih ederler (İğci, 2020: 25). İş hayatında kural koymayı ve kuralları uymayı severler ancak karar vermekte zorlanırlar. İşlerini yaparken üstleri tarafından yönlendirilmeyi ve emir almayı severler. İş hayatında yaşadıkları ne olursa olsun şikâyet etmezler, bu yüzden iş arkadaşları tarafından sevilirler (Akpınar, 2019: 13). Sessiz kuşağa ait kişisel özellikler, çalışma amacı, para ile ilişkisi, aile yapısı, iş değeri ve etiği ile ilgili temel özellikler Tablo 1.4’te özetlenmiştir.

Tablo 1.4. Sessiz Kuşağın Temel Özellikleri

Sessiz Kuşağın Temel Özellikleri (1900-1947)	
Kişisel Özellikleri ve Değerleri	-Çalışkan -Disiplinli -Geleneksel değerlere bağlı -Otoriteye karşı saygılı -Risk almayı sevmez -Sade bir yaşam -Vatansever
İş Değerleri	-Çalışma arkadaşlarına saygılı -Emir almayı ve yönlendirilmeyi sever -İş değiştirmekten hoşlanmaz -Örgüt içi kurallara uyar -Örgütsel bağlılıkları yüksek -Statü, konum ve unvan gibi konular önem vermez -Takım çalışmasını sever -Üstlerine sadık
İletişim	-Yüz yüze iletişim
Aile Yapısı	-Geleneksel
İş Etiği	-Çalışmayı sever
Para	-Tutumlu, parayı biriktirir
Çalışmanın Amacı	-Para kazanmak

Günümüzde kamu kurumlarında görev alan sessiz kuşak mensubu kişiler, 5434 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Emekli Sandığı Kanunu On Üçüncü Kısım’da yer alan “İştirakçilerin görevleri ile ilişkilerinin kesilmesini gerektiren yaş haddi 65 yaşını doldurdukları tarihtir” (Mevzuat, 1949) maddesi gereği bulunmamaktadır.

1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1948 – 1967)

Bebek Patlaması, 1948-1967 yılları arasında doğan kişileri kapsayan kuşak sınıflandırılmasıdır. II. Dünya Savaşı’nın bitmesinden hemen sonra doğan 1 milyar bebekten dolayı bu isim ile adlandırılmaktadır. TÜİK 1927-2020 yılları arasındaki verilere göre “nüfus, yıllık nüfus artış hızı ve cinsiyet oranı” adlı tablo incelendiğinde; sessiz kuşak döneminde toplam nüfusun yaklaşık 5.000.000 artması ve bebek patlaması döneminde tıbbi alandaki gelişmeler ile bebek ölüm oranlarındaki azalış toplam nüfusun yaklaşık 12.000.000 kadar artış göstermesi bu kuşağa verilen ismi açıklamaktadır (Özboyacı, 2018; Jafarova, 2018; Polat, 2019; Tolu, 2019; Gündoğdu, 2019; Narman, 2019; Korkmaz, 2019).

Günümüzde (2022) bu kuşak içinde yer alan en büyük kişi 74, en küçük küçük ise 55 yaşındadır. Dünya’da bu kuşağa ait insanlar İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi’nin ilan edilmesi, Ay’a yolculuk, Kore Savaşı (1950-1953), Vietnam Savaşı (1955-1975), Süveyş Krizi (1956), Küba Devrimi (1953-1959) gibi önemli siyasi olaylara tanık olmuşlardır.

Türkiye’de ise bu dönemin en önemli olayları, çok partili siyasi hayata geçiş ve 1960 Darbesi olarak bilinmektedir.

TÜİK, “Cinsiyete ve Yaş Grubuna Göre Nüfus 1950-2021” adlı tablo incelendiğinde (TÜİK, 2022), Türkiye nüfusunun (2021) %5,56’sı 55-59 yaş; %4,27’sinin 60-64 yaş; %3,73’ünün 65-69 yaş; %2,57’sinin 70-74 yaş kişiler ile %16,13’ünün bebek patlaması kuşağı üyelerinden oluştuğu görülmektedir. Nüfusun (2021) 7.045.447’si kadın ve 6.605.121’i erkek olmak üzere toplam 13.650.568’ini bebek patlaması kuşağı temsil etmektedir (TÜİK, 2022).

X kuşağı dönemine mensup kişilerin ebeveynleri olan bebek patlaması kuşağı kişiler, “duygusal, sadık, otoriter, geleneksel fakat teknolojiyi kullanabilen” nesil olarak tanımlanmaktadır (Gökçe, 2019: 12). İş hayatında bebek patlaması dönemine ait kişilerin temel özellikleri “uyumlu, itaatkâr, otoriteye karşı saygılı, hırslı, örgütsel bağlılığı yüksek, olaylara pozitif yaklaşma, kriz anlarında soğukkanlı kalabilme, bireysel performansı yüksek ve motivasyonu güçlü” olarak sıralanabilir (Gündüz ve Pekçetaş, 2018: 93).

İş hayatına “işkoliklik” kavramını kazandıran bu kuşak, işbirliğine ve takım çalışmasına önem vermektedir. “Çalışmak için yaşamak” fikrini benimsediklerinden dolayı iş yaşamında çalışkan ve idealistlerdir. Bireysel motivasyon gücü yüksek, takdir edilmeyi sevmeyen, disiplinli ve kuralcı kişiler olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların motive aracı ise, maaştır (Narman, 2019: 42). Bireysel performansı çalışma saatinin çokluğu ile değerlendiren bu kuşak, rekabetçi anlayışı benimsemektedir. İşlerine ve üstlerine bağlı olduklarından dolayı iş değiştirmekten hoşlanmazlar ve emekli olduktan sonra bile çalışmaya devam etmektedirler (Gökçe, 2019: 12).

Siyasi toparlanma, mal ve hizmete duyulan kolay erişim imkânı, ekonomik büyüme ve refahın yaşanması bu dönemde yaşayan kişilerde eğlence ve para harcamaya düşkünlüğe yol açmıştır. Teknoloji ile ilk tanışan nesil olmasından dolayı, teknoloji ile ilgili bilgileri zayıftır. Bu dönemin en önemli tehdidi ise, kontrolsüz nüfus artışının yaşanması olmuştur (Yıldız, 2021: 3).

Nüfus artışı, üretim sektöründe işgücü ihtiyacı doğurmuştur. Türkiye’de köyden kentte doğru olan göç hareketi ile gecekondulaşma süreci bu dönem ile başlamıştır. Kırsal alanda yaşayan kişiler, dünyada yaşanan olaylar hakkında bilgi sahibi olmaya başlamışlardır. Göç hareketlerinin artmasına rağmen tarımsal alanda yaşanan makineleşme

ile tarım sektöründe önemli gelişmeler yaşanmıştır. Kırsal alandan gelen işgücü ile sanayi sektöründe üretkenlik ve verimlilik artmıştır. Ayrıca bu dönemde eğitim ve öğretim alanında büyük oranda artışlar meydana gelmiştir (Kazancı Tolu, 2019: 9).

Bebek patlaması kuşağı üyeleri, 1950’lerde köyden kente göç ile şehirleşmenin artması; 1960’larda yasaklı maddelerin kullanımının yaygınlaşması; 1970’lerde evlerde televizyon kullanımı; 1980’lerde taşınmaz mala sahip olma; 1990’larda bilgi teknolojileri gelişimi; 2000’lerde güzellik ve bakım işletmelerinin gelişimi; 2010’larda yaşlılık karşıtı ürünlerin geliştirilmesinde öncü rol oynamışlardır (Akpınar, 2019: 14). Bebek patlaması kuşağına ait kişisel özellikler, çalışma amacı, para ile ilişkisi, aile yapısı, iş değeri ve etiği ile ilgili temel özellikler Tablo 1.5’te özetlenmiştir.

Tablo 1.5. Bebek Patlaması Kuşağının Temel Özellikleri

Bebek Patlaması Kuşağı Temel Özellikleri (1948-1967)	
Kişisel Özellikleri ve Değerleri	-Duygusal -İyimser -Otoriter -Teknoloji ile ilgileri az ve bilgileri zayıf
İş Değerleri	-Bireysel performansı yüksek -Çalışkan -Disiplinli ve kuralcı -İdealist -İş değiştirmekten hoşlanmaz -İşin niceliğine önem verir (uzun saat çalışmak, işin çokluğu vb.) -Kriz anlarında sakin kalabilme -Motivasyonu güçlü -Örgütsel bağlılığı yüksek -Takdir edilmeyi sevmez -Uyumlu -Üstlerine karşı sadık
İletişim	-Ev telefonları veya yüz yüze
Aile Yapısı	-Geleneksel -Göç hareketleri ile ayrılmış
İş Etiği	-İşkolik
Para	-Para harcamayı sever
Çalışmanın Amacı	-Yaşamak

1.2.3. X Kuşağı (1968 – 1982)

Bebek Patlaması neslinin yaşamış olduğu refah hayat koşullarının dezavantajları ile yüzleşen, dünyadaki siyasi karışıklık ve ekonomik yetersizlikler ile yaşamak zorunda kalan X kuşağı, 1968-1982 yılları arasında doğan kişileri kapsayan kuşak sınıflandırılmasıdır. Robert Capa (1954), bu kuşak sınıflandırılması içinde yer alan kişiler ile ilgili çok bilginin olmamasından dolayı matematikte bilinmeyi ifade eden “X” terimini bu kuşak için kullanmıştır (Aygenoğlu, 2015: 10). Bu döneme ismini veren “X” terimi, ilk kez

İngiltere’de bir kadın dergisinde yer almış (Korkmaz, 2019; 11) ve “Douglas Coupland (1991) – Generation X: Tales for an Accelerated Culture” adlı eserinden sonra ise yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır (İlhan vd., 2019: 381). Ayrıca bu kuşak için X terimi, bebek patlaması kuşağından sonra meydana gelen nüfus artış hızını yavaşlattığından dolayı “ex olmak” ifadesinden gelmektedir (Mercan, 2016: 64).

Dünya’da bu kuşağa ait kişiler Vietnam Savaşı, Petrol Krizi (1973), İngiltere’de ilk ve tek kadın başbakan Margaret Thatcher’in seçilmesi (1979), neoliberal politikalar ve ekonomik liberalleşme gibi siyasi ve ekonomik gelişmeler yaşamışlardır. Gençler arasında hippie ve punk gibi farklı yaşam biçimleri, kendilerine özgü giyim tarzları ve sert müzik türleri ile sosyo-kültürel farklılıkların görülmeye başlandığı dönemdir. Türkiye’de ise X kuşağı dönemine mensup kişiler TRT’nin yayın hayatına başlaması, 12 Mart Muhtırası, Kıbrıs Barış Harekâtı (1974), 1980 Darbesi, 24 Ocak Kararları, 1982 Anayasası, sağ-sol kavgaları gibi karmaşık ve istikrarsız siyasi olaylara tanıklık etmişlerdir (Akoğlu ve Eroğlu, 2019: 222; Akgemci ve Kalfaoğlu, 2018: 236). X kuşağının bu dönem içinde yaşamış olduğu zor ve ağır yaşam koşullarından dolayı “Kayıp Kuşak”; kadınların iş hayatına girmesi ve tıbbi gelişmeler ile birlikte bebek doğum oranlarının azalmasından dolayı “Bebek Düşüşü Kuşağı (Baby Bust)”; teknolojik devrime ve dünyadaki birçok önemli değişikliğe şahit olduklarından “Geçiş Kuşağı” olarak anılmaktadır (Bayramoğlu, 2017: 17; Jafarova, 2018: 10).

TÜİK, “Cinsiyete ve Yaş Grubuna Göre Nüfus 1950-2021” adlı tablo incelendiğinde (TÜİK, 2022), Türkiye nüfusunun (2021) %7,73’ü 40-44 yaş; %6,69’u, 45-49 yaş; %5,61’i 50-54 yaş kişilerden oluştuğu görülmektedir. Bu veriler sonucunda, Türkiye nüfusunun (2021) %20,03’ünün X kuşağı dönemi kişilerin temsil ettiği görülmektedir. Nüfusun 8.536.563’ü erkek ve 8.427.344’ü kadın olmak üzere toplam 16.963.907’sinin X kuşağına mensup kişilerden oluşmaktadır (TÜİK, 2022).

X kuşağı nesli, “bencil, kötümser, pragmatik ve farklı yaşam biçimlerine saygılı” kişiler olarak tanımlanmaktadır. Teknolojik ilerlemenin başladığı döneme denk gelen X kuşağı, bir önceki dönemlere göre teknoloji hakkında daha çok bilgili fakat kendinden sonraki kuşaklara göre ise bilgileri zayıftır. Kadının çalışma hayatında yer alması bu dönemde daha da artmıştır. Bu da geleneksel aile yapısını modern aile yapısına doğru dönüştürmeye başlamıştır. Bir ürün ya da hizmetin kalitesine ve markasına göre alışveriş tercihlerini oluşturan ilk nesildir (Özboyacı, 2018: 7).

İş hayatında “yaşamak için çalışmak” fikrini benimseyen bu kuşağın iş tatmin aracı yaptıkları meslektir. İş hayatında birden fazla görev üstlenmeyi seven bu kuşak, iş-yaşam dengesine önem vermektedir. Sessiz kuşak ve bebek patlaması kuşağından farklı olarak işin niceliğine değil niteliğine önem vermektedir. X kuşağı, üstleri ile aralarındaki iletişimin rahat ve doğrudan olmasını tercih etmektedir (Kaklıkkaya, 2019: 16). Çalışma hayatında bireysel motivasyonları yüksektir. Motivasyon araçları ise, iş yerinde esneklik ve özgürlük gibi maddi olmayan değerlerdir. Takım çalışması yerine bireysel çalışmayı tercih ederler (Jafarova, 2018: 10). X kuşağına mensup kişilerin örgütsel bağlılıkları yüksektir, bağlı oldukları üstlerine karşı saygılı ve itaatkârdır. Bu nedenle çalıştığı iş yerinde yıllarca hizmet vermektedir (Akgemci ve Kalfaoğlu, 2018: 236). Kariyer gelişimi ve planlaması, X kuşağı için önemlidir. Geleneksel mesai düzeninde çalışmak yerine sınırları kendi belirledikleri esnek çalışma düzenini tercih ederler. Ebeveynlerinin çalışma hayatında olmasından dolayı erken yaşta sorumluluk alan X kuşağı üyelerinin girişimci ve yaratıcı yönleri gelişmiştir. Bu nedenle bu kişiler, iş hayatında yönetilmekten ve yönlendirilmekten ziyade kendi yaratıcılıklarını kullanmayı tercih ederler (Aydın ve Başol, 2014: 3). Bebek patlaması kuşağına göre iş etiğine verdikleri önem azdır, formel olmayan iş iklimine ilgi gösterirler (Gürbüz, 2015: 42). X kuşağına ait kişisel özellikler, çalışma amacı, para ile ilişkisi, aile yapısı, iş değeri ve etiği ile ilgili temel özellikler Tablo 1.6’da özetlenmiştir.

Tablo 1.6. X Kuşağının Temel Özellikleri

X Kuşağının Temel Özellikleri (1968-1982)	
Kişisel Özellikleri ve Değerleri	-Bencil -Farklı yaşam biçimlerine saygılı -Kötümser -Pragmatik -Teknoloji ile bilgileri ve ilgileri az
İş Değerleri	-Bir kurumda yıllarca hizmet verir -Birden fazla görev üstlenmeyi sever -Bireysel çalışmayı sever -Bireysel motivasyonları yüksek -Esnek çalışma düzenini tercih eder -İş ve aile yaşamı dengede -İşin niteliği önemli -Otoriteye karşı saygılı ve itaatkâr -Örgütsel bağlılığı yüksek -Üstleri ile iletişimin rahat ve doğrudan olmasını ister -Yönetilmekten ve yönlendirilmekten hoşlanmaz
İletişim	-Ev telefonu
Aile Yapısı	-Anne ve babanın çalıştığı aile düzeni
İş Etiği	-Girişimci, yaratıcı ve hırslı
Para	-Maddi açıdan güçlü
Çalışmanın Amacı	-Yaşamak

1.2.4. Y Kuşağı (1983 – 2002)

Y kuşağı, 1983-2002 yıllarını kapsayan kuşak sınıflandırılmasıdır. 1983-2002 yıllar arasında yer alan bu kuşak, kendinden önceki kuşaklar arasındaki ayrımı net olarak tanımlamak için, “Generation WHY (Sorgulayan Nesil)” olarak adlandırılmıştır. Y terimi bu kuşağa, sorgulayıcı özellikleri bakımından İngilizce “why”; Türkçe “neden, niçin, niye” kelimesinin karşılığı olarak verilmiştir (Kalaycı ve Kökçel, 2017: 84). Literatürde bu kuşağa, “Milenyum Kuşağı, Dijital Kuşak, www Kuşağı, İnternet Kuşağı, Gelecek Kuşak” gibi farklı isimler de verilmektedir (Saracel vd., 2016: 53; Turna, 2017: 8). Dünya’da bu kuşak, Challenger Felaketi (1986,) Çernobil Reaktör Kazası (1986), Berlin Duvarı’nın yıkılması (1989), Soğuk Savaş dönemi sona ermesi (1991), Sovyetler Birliği’nin dağılması (1991), 12 AB ülkesinin tek para birimi olarak Euro kullanmaya başlaması (2000), 11 Eylül Saldırısı (2001), Afganistan Savaşı (2001), world wide web (www) internet ağının kurulması, üçüncü dalga feminizm hareketleri, ölümlere yol açan AIDS salgını, siyasi ve ekonomik liberalleşme, videokasetler, atari oyunları, telefon gibi teknolojik gelişmelere seyirci olmuşlardır. Türkiye’de bu kuşak mensupları, TRT’nin tamamen renkli yayına geçmesi, siyasi liberalleşme, pop müzik kültürünün yaygınlaşması, sinema kültürünün sosyal hayata etkisi ve renkli moda tarzı gibi sosyal ve siyasi olaylar ile büyümüşlerdir.

Y kuşağı günümüzde (2021) 20 ile 39 yaş aralığını temsil etmektedir. TÜİK “Cinsiyet ve Yaş Grubuna Göre Nüfus 1950-2021” verilerine göre, 20-24 yaş aralığı %7,96; 25-29 yaş %7,65; 30-34 yaş; %7,49; 35-39 yaş %7,54 ile Türkiye nüfusunun (2021) %,30,64’ü Y kuşağı temsilcilerinden oluşmaktadır. Nüfusun (2021) 13.183.060’ı erkek ve 12.763.414’ü kadın olmak üzere toplam 25.946.474’ünü Y kuşağı üyeleri temsil etmektedir (TÜİK, 2022).

Y kuşağı üyeleri; “aceleci, sonuç odaklı, bencil, özgüveni yüksek, bir iş karşılığında bedel ödemeyi reddeden, resmiyetten hoşlanmayan ve girişimci ruhlu” kişiler olarak tanımlanmaktadır (Mert ve Neslihanoglu, 2020: 929). Aile kurumu, Y kuşağına mensup kişiler için önemlidir. Anne ve babanın çalıştığı ya da anne ve babanın ayrı olduğu bir yapı içinde yaşayan Y kuşağı çocukları, tek başına ve serbest büyümüş, kendine güvenen bir yapıya sahiptir (Kalaycı ve Kökcel, 2017: 84). Ebeveynlerin çocukları için güvenli ortam oluşturması ve yakın ilişkiler kurması bu kuşakta belirgin olarak görülmektedir. Çocukların eğitim ve gelişimi aile tarafından planlı bir şekilde yürütülmüştür (Kuyucu, 2017: 855-856).

Küreselleşme ile dünyanın küçük bir köy haline gelmesi ve iletişim olanaklarının artması, özellikle Y kuşağının farklı kültürleri tanıma imkânı vermiştir (Demirörs, 2019: 10).

Teknoloji ile büyüyen nesil olarak, teknoloji okur-yazarlık oranları yüksektir. Teknolojik gelişmeleri yakından takip ederler. Özgürlüklerinin kısıtlanmasından hoşlanmayan Y kuşağı üyeleri, rahat yaşamaktan ve keyif almaktan hoşlanırlar. İnternet ve teknolojik aletlere kolay ulaşım, karşılına çıkan her türlü bilgiyi araştırma imkânı vermiştir. Bu da, onların sorgulayıcı özelliklerini ortaya çıkarmıştır (Kalaycı ve Kökçel, 2017: 85). Doğru ve yanlışları kendi deneyimleri ile öğrenmeleri de sorgulayıcı yapılarının bir sonucudur. Yüz yüze iletişim yerine teknolojik aletler ile iletişim kurmayı tercih ederler. Kendilerine duydukları güven yüksektir. Y kuşağı üyeleri için eğlenerek geçirilecek vakit paradan daha kıymetlidir (Bekmezci, 2017: 106). Geçmişe ve geleceğe odaklanmak yerine şimdiki zamanı düşünmeyi tercih ederler (Yüksekbilgili, 2013: 346). Şimdiki zamana ve keyif odaklı yaşadıkları için, kazandıkları parayı biriktirmek yerine hayat şartlarını yükseltecek harcamalar yapmayı tercih ederler (Demirörs, 2019: 7).

İş hayatında fiziksel olarak rahat koşullarda ve esnek çalışma düzenini tercih eden Y kuşağı, birden fazla işi aynı anda yapabilme özelliğine sahiptir (Yüksekbilgili, 2015: 261). İş-yaşam dengesi yüksektir, bu yüzden mesai saatleri dışında çalışmayı tercih etmezler. Katı bürokrasiden hoşlanmayan Y kuşağı üyeleri, etkin ve verimli çalışabilmek için kendisine güven veren bir üste gereksinim duyarlar. Bireysel iş tatmin seviyesinin yüksek olması, bu kuşak için önemlidir. Bu nedenle takım arkadaşları ile anlaşamadığı, iş yerinde huzurlu bir ortam kuramadığını düşünen Y kuşağı iş değiştirmekten çekinmez. Bir işte emekli olana kadar çalışmak gibi düşünceleri yoktur. Mevcut işlerinden ayrılıp bir başka işe girdiklerinde uyum sorunu yaşamazlar, işe adaptasyon süreleri kısadır (Konakay, 2018: 82). Eğitime ve öğretime önem veren Y kuşağı nesli, kariyer planlamasına ve kurum içi eğitimlere önem vermektedir. Çalışma hayatında saygı görmek ve fikirlerinin alınmasını isterler. Sorumluluk almayı severler ve kendilerinden beklentileri yüksek olduğu için görevlerini en iyi şekilde yaptıklarını ispat etmek isterler. Direkt emir almaktan ve alt konumda olmaktan hoşlanmazlar; yatay hiyerarşiyi tercih ederler (Taşlıyan vd., 2015: 21).

İş yerinde herkesin yapacağı sıradan işler yerine, çalıştıkları kuruma değer katacak ve iz bırakacak işleri yapmayı tercih ederler. Alışlagelmiş bir çalışma düzeni yerine, kendilerini geliştiren, zorlayan ve yenileyen görevlerde olmak isterler (Demirörs, 2019: 8). Takım çalışmasını seven Y kuşağı nesli, kendilerini işbirlikçi olarak nitelendirir. İş

tanımının tam ve eksiksiz olmasını isterler. Kurumda sonuç odaklı olan üst yerine, iletişim odaklı bir üst ile çalışmayı tercih ederler. Yaptıkların görev ile ilgili sürekli ve doğrudan geribildirim almayı isterler. Çalıştıkları kurumu, sosyal sorumluluk algısının yüksek olmasına ve marka imajına dikkat ederler (Saracel, 2016: 54). Y kuşağına ait kişisel özellikler, çalışma amacı, para ile ilişkisi, aile yapısı, iş değeri ve etiği ile ilgili temel özellikler Tablo 1.7’de özetlenmiştir.

Tablo 1.7. Y Kuşağının Temel Özellikleri

Y Kuşağının Temel Özellikleri (1983-2002)	
Kişisel Özellikleri ve Değerleri	-Bencil -Bir işi karşılık almak için yapmaz -Eğitime önem verir -Eğlenceli vakit geçirmekten hoşlanan -Farklı kültürler ile iletişim hâlinde -Kısıtlanmaktan hoşlanmaz -Özgüveni yüksek -Rahat yaşamayı tercih eder -Resmiyetten hoşlanmaz -Sabırsız -Sıradanlıktan / Rutinden hoşlanmaz -Sonuç odaklı -Sorgulayıcı -Teknoloji ile ilgileri ve bilgileri fazla
İş Değerleri	-Birden fazla işi aynı anda yapabilir -Bireysel iş tatmin seviyesini yükseltecek işleri tercih eder -Çalıştığı kuruma değer katacak ve iz bırakacak işleri yapmayı sever -Çalıştıkları kurumda karar alma sürecine katılmak ister -Direkt emir almaktan hoşlanmaz -Geribildirim almayı sever -İş değiştirmekten çekinmez -İş tercihinin yaparken kurumun marka imajına dikkat eder -Katı bürokrasiden hoşlanmaz -Kurum içi eğitim ve geliştirme programlarına önem verir -Mesai saatleri dışında gerek duymadıkça çalışmaz -Rahat ve esnek çalışma düzenini sever -Sorumluluk almayı sever -Takım çalışmasını sever, işbirlikçidir -Üstü ile iletişim hâlinde olmak ister
İletişim	-Online iletişim (cep telefonu, mail, internet vb.)
Aile Yapısı	-Anne ve baba çalışan ya da boşanmış anne ve baba -Çocuk, aile için önemli
İş Etiği	-Hırslı, kendini ispat etmeyi seven, bilgili
Para	-Para harcamayı sever
Çalışmanın Amacı	-Yaşamak

1.2.5. Z Kuşığı (2003-2012)

Dijital çağın içinde dünyaya gelen ve büyüyen Z Kuşığı, 2003-2012 yılları arasında doğan kişileri kapsayan kuşak sınıflandırılmasıdır. Literatürde bu kuşağa teknoloji ile büyüdüğü ve yeni teknolojilere hemen uyum sağladıklarından dolayı “Kuşak I, İnternet Kuşığı, iGen, Dijital Yerliler”; siyasi, ekonomik veya sosyal olaylar karşısında kendilerini bağırarak ya da fiziki gösteriler yaparak değil de sosyal medya aracı ile ifade ettiklerinden dolayı “Sessiz Kuşak”; ailelerinin aşırı korumacı uygulamaları ve sosyal hayatlarının neredeyse sanal ortamdan meydana gelmesinden dolayı tek başlarına kalacakları düşüncesiyle “Yeni Sessiz Kuşak”, “Kristal Kuşak” ve “Gelecek Kuşak” gibi isimler verilmektedir (Altun, 2021: 12; Düzgün, 2020: 224). Francis Fukuyama (1992) “Tarihin Sonu ve Son İnsan” adlı eserinde, Z Kuşağının son kuşak sınıflandırması olduğunu belirtmektedir. Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşığı, X Kuşığı, Y Kuşığı ve Z Kuşaklarının her birinin karakterleri, yaşam biçimleri, iş beklentileri birbirinden farklıdır, fakat teknolojik gelişmeler ile artan bilgi ve yenilikler sayesinde Z Kuşağından sonraki her kuşağın birbiri ile aynı özellikleri taşıyacağı ve bu yüzden kuşak çatışmalarının ortadan kalkacağını düşünmektedir (Bekman, 2021; 11).

Küreselleşmenin büyük ölçüde hız kazanması ve internet ile sosyal ağların dünya çapında yaygınlaşması kültürler arasında ilişkilerin gelişmesinde etkili olmuştur. Dünya’da bu kuşak üyeleri, iklim krizi, sosyal medya ile uzak mesafedeki kişiler ile görüşme, arkadaşlık etme ve örgütlenme, terörizm, Irak Savaşı (2003-2011), İsrail-Lübnan Savaşı (2006), Karadağ (2006) ve Kosova’nın (2008) bağımsızlık kazanması, Küresel Ekonomik Kriz (2008), Barack Obama ABD’nin ilk zenci başbakanı olması (2009), Domuz Gribi Salgını (H1N1 Virüsü), WikiLeaks Olayı (2010), Arap Baharı (2010) gibi siyasi, ekonomik ve sosyal olaylara tanık olmuşlardır. Türkiye’de ise bu kuşak üyeleri, 2001 Türkiye Ekonomik Krizi, Türkiye’nin AB Katılım Ortaklığı Belgesi alması (2001), Eurovision birinciliği (2003), Türk Lirasından altı sıfır atılması (2005), Türkiye – AB müzakerelerinin başlaması (2005) gibi ekonomik, sosyal ve siyasi olaylara şahitlik etmişlerdir.

Z kuşağı günümüzde 19 ile 10 yaş aralığını temsil etmektedir. TÜİK “Cinsiyet ve Yaş Grubuna Göre Nüfus 1950-2021” verilerine göre, 15-19 yaş aralığı %7,36 ve 10-14 yaş aralığı %7,60 ile Türkiye nüfusunun (2021) %14,96 Z kuşağı temsilcilerinden oluşmaktadır. Nüfusun (2021) 6.508.370’i erkek ve 6.159.491’i kadın olmak üzere toplam 12.667.861’ini Z kuşağı temsil etmektedir (TÜİK, 2022).

Z kuşağı, küreselleşme, liberalleşme ve özelleştirme etkisi ile büyüyen, ortak yiyecekleri tüketen, ortak şarkıları dinleyen, ortak tarzları benimseyen, kendi aralarında oluşturdukları ortak kelimeler ve simgelerle iletişim kuran bir nesli ifade etmektedir (Kızıldağ, 2019: 33). İnternete her zaman ve her yerde ulaşabilen, telefon, tablet, bilgisayarın dışında teknolojiyi günlük hayatının hemen hemen her yerinde erişim imkânı olan kişilerdir (Güler, 2019: 8). Bu yüzden Z Kuşağı teknoloji okur-yazarlığı diğer kuşaklara oranla daha yüksektir. Bu kuşağın iletişim araçları akıllı telefonlardır ve arkadaşlık ilişkileri sosyal ağlar üzerine kurulmuştur (Düzgün, 2020: 224). Dünyadan ve ülkeden haberleri izlemek, gündemi takip etmek, eğlenceli vakit geçirmek için X kuşağı televizyonu, Y kuşağı kişisel bilgisayarları tercih ederken, Z kuşağı Facebook, YouTube, Twitter, MSN gibi sosyal medya araçlarını tercih etmektedir (Yıldırım alp ve Güvenç, 2020: 61).

Z Kuşağı üyeleri, bilgiyi çabuk anlayan ve işleyen kişiler olduklarından dolayı zeki olarak tanımlanmaktadır. Dünyada ve ülkemizde yaşanan ekonomik krizler ve terör olaylarından dolayı ekonomi hakkında düşünceleri karamsardır. Z kuşağı, diğer kuşak üyelerine kıyasla gelecek hakkında daha optimist ve realisttir (Arar, 2016: 98-99). Bu kuşak, aceleci, sabırsız, iletişim yönü zayıf, bireysel özgürlüğüne düşkün, bağılılık duygusu zayıf, çabuk sıkılan ve istedikleri her şeyin hemen olmasından dolayı diğer kuşaklara kıyasla elde olanın kıymetini bilmeme, risk almaktan çekinme gibi olumsuz özellikler taşımaktadır (Bekman, 2021: 22). Yaratıcılık yönleri gelişmiş ve becerikli kişilerdir. İnternet ve teknolojik gelişmeler sayesinde farklı kültürler ile etkileşim hâlinindedir. Fikirlerini açıkça söylemekten çekinmezler. Eğlenmeyi ve eğlenceyi severler. İşbirliğinden hoşlanırlar (Düzgün, 2020: 225). Z kuşağı kişiler, bir olay hakkında görüşlerinin alınmasını ister (Yıldırım alp ve Güvenç, 2020: 61).

Z kuşağı üyeleri kadının çalışma hayatında daha çok rol üstlendiği bu dönemde, çekirdek aile yapısı içinde büyümüşlerdir. Aile içinde kişi sayısının az olması, çocuklara ayrılan vaktin artmasına neden olmuştur. Bu nedenle Z kuşağı üyelerinde aşırı bireysellik ve şımartılma temel özellikler arasında gösterilmektedir (Düzgün, 2020: 225). Aileler çocukların hayatını doğdukları andan itibaren planlamış ve gözlemlemişlerdir. Anne ve babanın gün içinde çalışıyor olması çocukları sorumluluk sahibi ve kendi ihtiyaçlarını kendi karşılayan bireyler olarak yetişmesine neden olmuştur. Eğitim ve öğretime önem veren aileler, çocukların daha iyi eğitim almasını sağlayacak özel okul, özel kurs veya etüt

merkezlerine göndermişlerdir. Çocukların yeteneklerini ön plana çıkaracak sanatsal aktivitelere yönlendirmişlerdir. Böylece Z kuşağı üyeleri, yeteneklerini ön plana çıkaran, ne istediğini ve ne sevdiğini bilen kişiler olarak yetişmişlerdir (Kızıldağ, 2019: 34).

Z kuşağı çocuklarını aşırı korumacı uygulamalar ile büyüten aileler çocukların dış dünya ile ilişkilerinin gelişmesine engel olmuştur. Teknolojik gelişmeler ile artan bilgisayar ve atari oyunları çocukları dış dünyadan ayırırken, ailelerin bu korumacı tavırları da eklenince sokak oyunları ve arkadaşlık ilişkileri bitme noktasına gelmiş, çocuklar sosyal ilişkileri internet üzerinde kurmaya başlamışlardır. Bu kuşağın internet üzerinden iletişime geçmesi, kendi yaşlıları arasında özel bir dil tercih etmesi, sosyal hayatı sanal dünyadan ibaret sanması, arkadaşlık ilişkilerini, yazma ve konuşma becerilerini olumsuz etkilemiştir (Şahbaz, 2019: 17).

İş hayatında Z kuşağı, takım çalışması yerine bireysel çalışmayı tercih etmektedir. Verilen işi kendi kendine öğrenmek ve geliştirmek istemektedir. İş-yaşam dengesini bu kuşak için önemlidir. Mesai saatleri dışında gerek duyulsa dahi çalışmaktan hoşlanmazlar. İş hayatında motivasyon araçları sadece ücret ve ödüllendirme sistemi değildir. Çalıştığı kurumun sosyal sorumluluk çalışmalarına verdiği önem, iş motivasyonu açısından değerlidir. Rutin işlerden ve aynı işi yapmaktan sıkılmaktadır. Bulunduğu kurumda emekli olana kadar çalışmak gibi bir düşüncesi olmadığı için örgütsel bağlılığı zayıf olarak tanımlanmaktadır. Üstleri ve takım arkadaşları tarafından yaptığı işlerin takdir edilmesini istemektedir (Çevik ve Deniz, 2021: 290-291). Z kuşağı çalışanları katı hiyerarşiden hoşlanmazlar. Teknoloji çağında doğan ve büyüyen bir nesil olarak çalışma ortamının çağın gereklerine uygun ve iş araç-gereçlerinin teknolojik olarak gelişmiş olmasını tercih ederler. Kurumdaki teknolojik yeterlilik ve alt yapı tercih edeceği iş için önemli bir kriterdir. Çalışma ortamının eğer ofis ortamıysa takım çalışmasına uygun bir tarzda kurulmasından ziyade bireysel çalışma ortamına göre oluşturulması, Z kuşağı çalışandan elde edilecek verimi artıracaktır. Y kuşağı gibi birden fazla aynı işi yapabilme gücüne ve yeteneğine sahiptir (Arar, 2016: 100).

İşin niceliğinden daha çok niteliğine değer verirler. Özellikle kendini geliştiren ve yeteneklerini ön plana çıkaran bir işte çalışmak Z kuşağı için önemlidir. Yaratıcılık ve bireysellik özellikleri ile yaptıkları işe kendilerinden bir parça ekleyerek o işi kişileştirmeyi ve farklılaştırmayı severler. Eğitim ve öğretime verdikleri önem çalışma hayatına da yansımaktadır. Bulundukları kurumun sürekli eğitim ve öğretim faaliyetlerini destekler,

katılmak isterler. Mesleki eğitim, Z kuşağının bulunduğu kurumu tercih etmesi için önemli bir kriterdir. Çalışma hayatında şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkesine önem verdiklerinden dolayı güvenilir, örnek bir yönetici ile çalışmayı tercih ederler (Yıldırım ve Güvenç, 2020: 61-62). Üstlerinden geribildirim almayı severler. Katı hiyerarşiden hoşlanmadıkları için yönetici ile arasında iletişimin iyi ve sürekli olmasını isterler (Güler, 2019: 9). Z kuşağına ait kişisel özellikler, çalışma amacı, para ile ilişkisi, aile yapısı, iş değeri ve etiği ile ilgili temel özellikler Tablo 1.8’de özetlenmiştir.

Tablo 1.8. Z Kuşağının Temel Özellikleri

Z Kuşağının Temel Özellikleri (2003-2012)	
Kişisel Özellikleri ve Değerleri	-Aceleci -Açık sözlü -Bağlılık duygusu zayıf -Becerikli -Bilinçli -Bireysel özgürlüğüne düşkün -Eğitim ve öğretime değer verir -Eğlenceyi sever -Elde olanın kıymetini bilmez -Farklı kültürler ile iletişim ve etkileşim içinde olma -İletişim yönü zayıf -İşbirlikçi -Realist -Risk almaktan çekinir -Sabırsız -Sıkılgan -Sorumluluk sahibi -Şımarık -Teknolojik okur-yazarlığı yüksek -Yaratıcı -Zeki
İş Değerleri	-Birden fazla işi aynı anda yapabilir -Bireysel çalışmayı sever -Bulunduğu kurumda emekli olana kadar çalışmak gibi düşüncesi yoktur -Eğitim ve öğretim faaliyetlerine önem verir -Geribildirim almak ister -İş tanımının net olmasını ister -İşin niteliğine önem verir -İş-yaşam dengesine önem verir -Katı hiyerarşiden hoşlanmaz -Kendi kendine öğrenme -Kurumsal Sosyal Sorumluluk çalışmalarına önem verir -Kurumun teknolojik donanımına sahip olmasını ister -Örgütsel bağlılığı zayıf -Örnek alınacak bir yönetici ile çalışmak ister -Şeffaf ve hesap verebilirlik önemli ilkelere -Takdir edilmek ister -Yaptığı işi farklılaştırmak ve kişileştirmek ister -Yaratıcı

Tablo 1.8. Z Kuşağının Temel Özellikleri (Devamı)

Z Kuşağının Temel Özellikleri (2003-2012)	
İletişim	-Akıllı telefon, bilgisayar, sosyal medya, tablet vs.
Aile Yapısı	-Çalışan anne ve baba -Çekirdek aile yapısı
İş Etiği	-Kendini geliştirmeyi seven, çalışkan, zeki
Para	-Ekonomi hakkında düşünceleri karamsar
Çalışmanın Amacı	-Yaşamak

1.2.6. Alfa Kuşağı (2013 ve Sonrası)

Alfa kuşağı, 2013 ve sonrası dönemi ifade eden kuşak sınıflandırılmasıdır. Latin alfabesinin son harfi olan Z, Alfa kuşağından önceki nesli ifade eden terimdir. Gelişen ve değişen dünya şartları, Z neslinin son kuşak sınıflandırılması olmayacağı fikrini oluşturmuştur. Gelecek kuşağın Latin alfabesinin ilk harfi olan A ile temsil edilmesi, kuşak sınıflandırılmasında geriye dönüşü ifade edeceği düşüncesi ile Yunan alfabesinin ilk harfi olan “Alfa” ile isimlendirilmiştir (Demirel, 2021: 1808).

Bu kuşak sınıflandırılması günümüzde 9 yaş ve yeni doğan bebekleri temsil etmektedir. TÜİK “Cinsiyet ve Yaş Grubuna Göre Nüfus 1950-2021” verilerine göre, 5-9 yaş aralığı %7,82 ve 0-4 yaş aralığı %6,98 ile Türkiye nüfusunun (2021) %14,8’ini Alfa kuşağı temsilcileri oluşturmaktadır. Türkiye nüfusunun (2021) 6.105.970’i kadın ve 6.431.841’i erkek olmak üzere toplam 12.537.811’i Alfa kuşağı temsilcilerinden oluşmaktadır (TÜİK, 2022).

Alfa kuşağı, küreselleşmenin etkilerinin tam olarak görüldüğü, sınırların ortadan kalktığı, küresel ısınma ve onun sonucunda oluşan doğal afetler ile dünya ülkeleri arasında büyük savaşlar olmamasına rağmen ülkelerde yaşanan huzursuzluklarla yüzleşen nesildir. Önceki kuşaklarda epidemik yaşanan hastalıkların pandemiye dönüştüğü bir dönemdir. Alfa kuşağı hayatımıza Sosyal Medya Danışmalığı, Influencer Marketing, YouTuber, e-ticaret gibi yeni iş kolları kazandırmışlardır. Selfie, emoji, fav, rt gibi sosyal medya ile ilgili kelimeler günlük hayatta kullanılmaya başlamıştır. Cinsiyet eşitsizliği, kadın hakları, özgürlük ve adalet bu kuşak döneminde ön plana çıkmıştır. Filipinler’de meydana gelen tayfun (2013), Yunanistan ekonomik krizi (2013), ABD ekonomik krizi (2013), Çin Depremi (2013), Snowden davası (2013), Oklahoma Kasırgası (2013), Avrupa ve Asya’nın birçok şehrinde oluşan sel felaketleri (2013), İsrail’in Gazze’ye kara harekâtı başlatması (2014), Ebola Salgını (2014), IŞİD terörü (2014), Çin’in dünyanın en büyük ekonomisi unvanı alması (2014), Nepal Depremi (2015), Göçmen Krizi (2015), Pakistan’da aşırı

sıcaklar yüzünden binlerce kişinin hayatını kaybetmesi (2015), Paris Anlaşmasının kabul edilmesi (2015), Suudi Arabistan'da kadınlara seçme ve seçilme hakkı verilmesi (2015), Matthew Kasırgası (2016), Donald Trump ABD başkanı olması (2017), Yemen'de kolera salgını (2017), Güney Afrika'da kuraklık alarmı (2018), Venezuela krizi (2019), Amazon yangınları (2019), Koronavirüs salgını (2020), İngiltere AB'den ayrılması (2020), Çekirge istilas ve gıda krizi (2020), 240 gün süren Avustralya yangınları (2020), Dağlık Karabağ savaşı (2020), Joe Biden ABD başkanı olması (2021), sivil insanların uzay yolculuğu başlaması (2021) gibi siyasi, ekonomik ve sosyal olaylara tanıklık etmişlerdir.

Türkiye'de ise bu kuşak üyeleri, Gezi Parkı olayları (2013), Soma Faciası (2014), Aziz Sancar Nobel Kimya Ödülünü kazanması (2015), Ankara'da yaşanan terör eylemi (2015), birçok ilde bombalı saldırılar (2016), 15 Temmuz Darbe girişimi (2016), ülkede olağanüstü hâl ilân edilmesi (2016), Fırat Kalkanı Harekâtı (2016), Anayasa değişikliği referandumu yapılması (2017), Elazığ Depremi (2020), Giresun'da sel felaketi meydana gelmesi (2020), İzmir Depremi (2020), birçok ilde orman yangınları yaşanması (2021), Karadeniz'de sel felaketi meydana gelmesi (2021) gibi birçok önemli siyasi, sosyal ve ekonomik olaylara tanıklık etmişlerdir. Dünyada ve ülkemizde bu kuşak üyeleri önemli sosyo-ekonomik olaylara tanıklık etmenin yanında, iç savaşlar, küresel salgınlar, doğal afetler, kuraklık ve gıda krizi gibi sorunlar ile yüz yüze gelmişlerdir. Unutulmuş darbe kavramını, X kuşağından sonra yaşayan kuşak olarak bilinmektedir.

Alfa kuşağı üyelerinin yapay zekâ, uzay yolculukları, sanal gerçeklik araçları, kâğıt ve madeni para yerine sanal paraların kullanılması, Z kuşağı üyelerine göre teknolojiye olan ilgi ve bilgilerinin daha çok olacağı söylenebilir. Akıllı elektronik aletleri kullanımına küçük yaşta başlamaları, internet ve cep telefonuna olan bağımlılığını ileri seviyeye taşıyabilir. Dünya nüfusunun giderek artması, yaşanan iklim krizi ve onun sonucu yaşanan doğal afetler ile Alfa kuşağının gelecekte kıtlık ve kuraklık gibi küresel ölçekli durumlar ile karşılaşacakları düşünülmektedir (Kavak, 2020: 36).

Alfa kuşağı üyelerinin, aynı anda birden fazla iş ile ilgilenecekleri düşünülmektedir. Akıllarında birden fazla bilgiyi tutamayacakları, çok fazla iletişime girmeyecekleri ve mümkün olmadıkça sosyal hayatta aktif rol oynamayacakları öngörülmektedir. Yapay zekâ, sanal gerçeklik, sosyal medya gibi araçlar sayesinde sanal arkadaşlıklar kuracakları düşünülmektedir. İlgisini çeken konular ile ilgili çevresindeki büyüklerinden ya da

öğretmenlerinden bilgi almak yerine internetten araştırmayı tercih edeceklerdir (Büyükcü, 2017: 14-15).

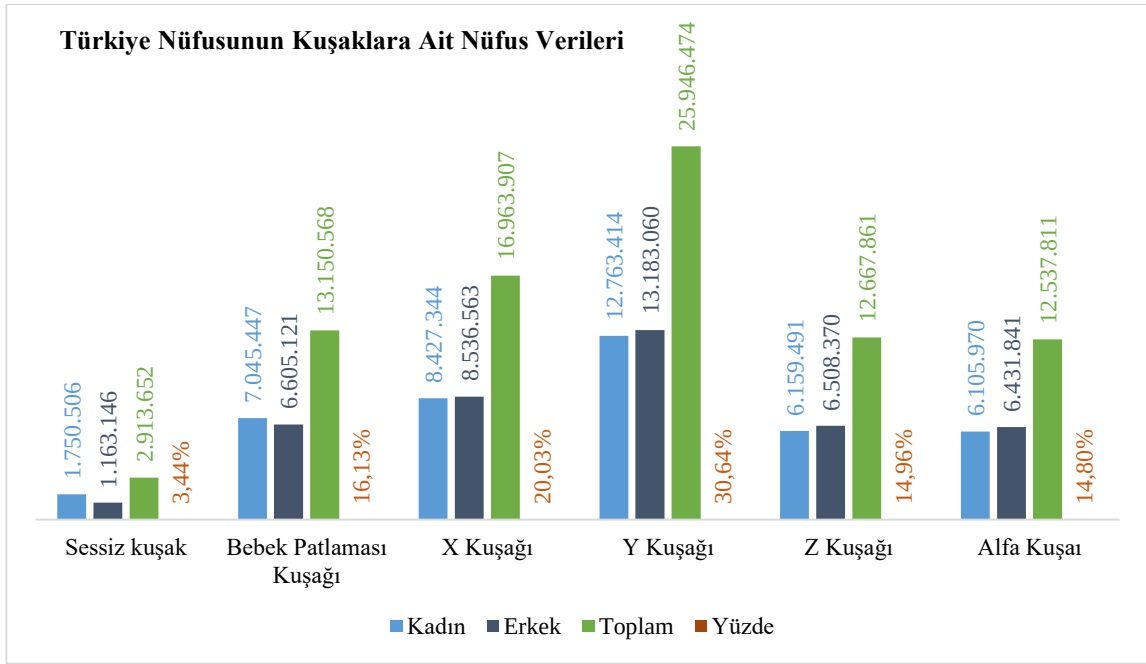
Alfa kuşağı üyelerinin, paylaşmaktan, sınırlandırılmaktan, aşırı tüketmekten hoşlanmadıkları düşünülmektedir. Sağlıklı besin tüketmenin bilincindedirler. Sanal geçeklik cihazları, akıllı saat ve bileklikler gibi giyilebilir teknolojik aletlere ilgileri vardır. İnternet üzerinden alışveriş yapmayı tercih ederler. Kadın hakları, cinsiyet eşitliği, ırkçılık, iklim krizi gibi çevresel ve toplumsal olaylarla ilgilenmeyi severler. Dünyü ve yarını düşünmek yerine bugünü yaşarlar. Bilgiye bir tıkla ulaştıkları ve hayatlarında istedikleri her şeyin hemen olmasına alıştıkları için beklemekten hoşlanmazlar (Demirel, 2021: 1810-1811).

Teknolojinin gelişimi ile her bir kuşak önceki kuşaktan daha çok yeteneklerini ön plana çıkarmaktadır. Alfa kuşağının bilgiye küçük yaştan itibaren erişimi onun girişimci yönünü ortaya çıkaracaktır. Şu an YouTube, Instagram gibi sosyal medya uygulamalarında bu kuşak grubuna ait kanalların ve profillerin olduğunu görmek mümkündür. Bu nedenle Alfa kuşağının konuşmaya başlamadan önce bile iş sahibi olacağı ve maddi kazanç elde edeceği bir varsayım olmayacaktır. Günümüzde Alfa kuşağının kısa bir süre sonra çalışma hayatında aktif olarak yer alacaktır. Bireysel yönleri güçlü, girişimci, bir işi kendi kendine halledebilen, eğitilmiş, zeki ve teknolojik okur-yazarlığı bir kuşak olarak çalışma hayatında önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir (Demirel, 2021: 1813). Günümüzde var olmayan ve kendi ilgi alanlarına yönelik uzmanlaşacakları yeni meslekler ortaya çıkacağı öngörülmektedir. Kişisel alanlarına düşkünlükleri ve yüz yüze iletişim çok tercih etmemelerinden dolayı, takım çalışması yerine bireysel çalışmayı tercih edeceklerdir. Hızlı değişen bir dünyada yaşadıklarının dolayı onlar için çabukluk önemlidir. Bir iş ile ilgili hemen geribildirim almak, başarılarından dolayı takdir edilmek ve ödüllendirilmek isteyeceklerdir. Z kuşağı gibi katı hiyerarşiden hoşlanmayacakları, üstleri ile arkadaşça bir ilişki yürütmeyi tercih edecekleri varsayılmaktadır (Yazıcı, 2019: 20). Alfa kuşağına ait kişisel özellikler, çalışma amacı, para ile ilişkisi, aile yapısı, iş değeri ve etiği ile ilgili temel özellikler Tablo 1.9'da özetlenmiştir.

Tablo 1.9. Alfa Kuşağının Temel Özellikleri

Alfa Kuşağının Temel Özellikleri (2013 ve Sonrası)	
Kişisel Özellikleri ve Değerleri	-Aceleci -Arkadaşlıklarını sanal gerçeklik üzerine kurmaları -Aşırı tüketimden hoşlanmaz -Beklemekten hoşlanmaz -Bilgiyi internetten almayı tercih eder -Bireysellik -Çevresel ve toplumsal olaylara karşı ilgili -Eğitim düzeyi yüksek -İnternet bağımlılığı -Paylaşmaktan hoşlanmaz -Sınırlandırılmayı sevmez -Teknolojik aletlere ilgili -Teknolojik okur-yazarlığı yüksek -Yüz yüze iletişimden hoşlanmaz -Zeki
İş Değerleri	-Başarılarının ödüllendirilmesini ister -Bireysel çalışmayı sever -Emir almaktan ve otoriten hoşlanmaz -Girişimci -Hemen geribildirim almak ister -İşi kendi kendine halletme -Takdir edilmekten hoşlanma -Üstleri ile arkadaşça bir ilişki -Yaratıcı
İletişim	-Akıllı telefonlar, giyilebilir teknolojik aletler, sanal gerçeklik cihazları vs.
Aile Yapısı	-Çekirdek aile yapısı
İş Etiği	-Kendi uzmanlaştıkları alanda ilerlemek
Para	-Sanal paralar
Çalışmanın Amacı	-Yaşamak

Türkiye Nüfusunun (2021) kuşak sınıflandırılmasına göre dağılımı Grafik 1.1’de gösterilmiştir.



Grafik 1.1. Türkiye’de Kuşaklara Ait Nüfus Verileri

Türkiye nüfusu (2021) verilerine göre, disiplinli, otoriteye karşı sadık ve risk almaktan çekinen sessiz kuşak nüfusun %3,44’ünü; teknolojiye olan ilgisi yüksek, zeki ve sınırlandırılmaktan hoşlanmayan Alfa Kuşağı nüfusun %14,8’ini; bireysel, iletişim yönü zayıf ve teknoloji ile doğan Z kuşağı nüfusun %14,96’sını; işkolik, idealist ve optimist bebek patlaması kuşağı nüfusun %16,13’ünü; kuşkucu, becerikli ve özgüvenli X kuşağı nüfusun %20,03’ünü; sorgulayıcı, sabırsız ve sadakatsiz Y kuşağı ise nüfusun %30,64’ünü oluşturmaktadır.

1.3. Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar

Bu bölümde, Sessiz kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı, Z Kuşağı’nın temel kişilik özellikleri ve çalışma hayatındaki davranış özellikleri karşılaştırılmalı olarak ele alınmıştır.

1.3.1. Kuşakların Davranış Özellikleri

Kuşak sınıflandırılması, belli zaman aralıklarında doğan ve toplum içinde ortak sosyal, siyasi, ekonomik ve kültürel olaylardan etkilenen, bu nedenle benzer inanç, tutum ve davranışlara sahip kişiler olarak tanımlanmaktadır (Topcu, 2021: 3). Kuşakları sadece doğdukları tarih aralıklarına göre sınıflandırmak yanlış bir tanım olacaktır. Kişilerin doğdukları ve büyüdüğü zaman içerisinde hem kendi toplumlarında hem de dünyada yaşanan önemli olaylar, düşünceler, eğilimler de kuşak sınıflandırılmasında önemli rol

oynamaktadır. Kişilerin dönemin şartlarına göre yaşadıkları olaylar karşısında bakış açıları gelişmektedir. Bu yüzden Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı arasında kişisel özellikler bakımından farklılıklar olması normaldir. Kuşakların yaşadıkları dönemde duygu, düşünce, tutum ve davranışlarının gelişmesinde etkili olan önemli olaylar Tablo 1.10’da gösterilmektedir.

Tablo 1.10. Kuşak Sınıflandırılması İçinde Dünya’da ve Türkiye’de Yaşanan Önemli Olaylar

	Dünya’da da Yaşanan Önemli Olaylar	Türkiye’de Yaşanan Önemli Olaylar
Sessiz Kuşak (1900 -1947)	- I. Dünya Savaşı - Büyük Buhran - II. Dünya Savaşı - Hiroşima ve Nagazaki’ye Atom Bombası Saldırısı - Birinci Dalga Feminizm Hareketleri	- Çanakkale Savaşı - Kurtuluş Savaşı - Cumhuriyet’in İlânı - Kadınlara Seçme ve Seçilme Hakkı - Köy Enstitüleri
Bebek Patlaması Kuşağı (1948 -1967)	- Soğuk Savaş - Berlin Duvarı’nın İnşası - Refah Devlet Anlayışı - İkinci Dalga Feminizm Hareketleri	- Çok Partili Döneme Geçiş - 1960 Darbesi
X Kuşağı (1968 – 1982)	- Liberal Politikalar - Eğitim Hizmetlerinde Gelişme - Kadın Hakları ile ilgili Kazanımlar - Petrol Krizi	- 12 Mart Muhtırası - 1980 Darbesi - Sağ – Sol Çatışmaları - İç Huzursuzluk ve Güven Ortamı
Y Kuşağı (1983 – 2002)	- Küreselleşme - Liberalleşme - Tüketim Toplumu - Teknolojik Gelişmeler - İnternet Kullanımı - Üçüncü Dalga Feminizm Hareketleri	- Siyasi Liberalleşme - 24 Ocak Kararları - 1982 Anayasası
Z Kuşağı (2003 – 2012)	- Küresel Ekonomik Kriz - Arap Baharı - Terör Olayları - Giyilebilir Teknolojik Aletler - Sosyal Medya Kullanımı	- Türkiye Ekonomik Krizi

Kaynak: Bayar (2019)

Kuşakların tutumları davranışları, beklentileri, bakış açıları, duygu ve düşünceleri içinde bulundukları toplumun sosyal, ekonomik ve siyasi olaylarına göre farklılık göstermektedir. Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ile birlikte bu değişim daha hızlı bir hâle gelmiştir. Sessiz kuşağa mensup kişiler geleneksel değerlere daha bağlı ve yeniliklere zor uyum sağlarken, bu durum her bir kuşakta azalarak yeniliğe ve değişime daha kolay uyum sağlayan nesillere dönüşmüştür (Uğurluoğlu, 2020: 20). Kuşak sınıflandırması içinde bulunan kişilerin davranış özellikleri Tablo 1.11’de özetlenmiştir.

Tablo 1.11. Kuşakların Davranışsal Özellikleri

	Sessiz Kuşak 1900 – 1947	Bebek Patlaması 1948 – 1967	X Kuşağı 1968 – 1982	Y Kuşağı 1983 – 2002	Z Kuşağı 2003 – 2012
Tutum	- Realist	- Optimist	- Kuşkucu	- Realist	- Realist
Kişisel Değerler	- Disiplinli - Düzenli - Otoriteye saygılı - Özgüvensiz - Pratik - Risk almayı sevmez - Sabırlı - Sadık - Yardımsever	- Anlayışlı - Az ile yetinen - Hedef Odaklı - İdealist - İşkolik - Pozitif - Rekabet duygusu yüksek - Sadık	- Becerikli - Endişeli - Özgüvenli - Sadık olma duygusu değişken - Toplumsal olaylara duyarlı - Uyumlu	- Aceleci - Bireysel - Özgürlükçü - Pragmatik - Sadakatsiz - Sorgulayıcı	- Bilinçli - Bireysel - İşbirlikçi - Yaratıcı - Yenilikçi
Teknoloji	- Teknoloji ile ilgili bilgi ve ilgileri yok	- Teknoloji ile ilgili bilgileri zayıf	- Teknoloji ile ilgili bilgileri yüksek	- Teknoloji ile büyümüş	- Teknoloji ile doğmuş
Aile Yapısı	- Geleneksek	- Göç hareketlerinden dolayı dağınık	- Çalışan anne ve baba	- İlgili anne ve baba	- Çekirdek aile yapısı
İletişim	- Yazılı veya Yüz Yüze	- Ev Telefonu	- Cep Telefonu	- İnternet	- İnternet
Eğitim	- Dönemim şartları gereği okuma-yazma oranı düşük	- Eğitimin yasal hak olduğu bilinci	- Eğitim amaçlarına ulaşmak için gerekli	- Eğitime önem veren	- Sürekli ve iyi eğitim isteyen - Eğitimin teknoloji ile birleşmesini isteyen

Kaynak: Kurt (2019); Kavak (2020); Özer (2020)

Sessiz kuşak sınıflandırması içinde yer alan kişiler, ağır savaşlar ve bu savaşlar sonucunda hem ekonomik hem de sosyal açıdan büyük yıkımlar ile karşı karşıya kalmışlardır. Dönemin zor şartları sessiz kuşağa mensup kişilerin otoriteye karşı sadık olma ve güven duygusunu güçlendirmiştir. İstikrarsız siyasi ve ekonomik hayat bu kuşak üyelerini dikkatli, risk almaktan hoşlanmayan bireyler olarak yetiştirmiştir. Ülkelerin ağır ve zor şartları, vatansever ve yardımsever özelliklerini geliştirmiştir. Kişisel hayatlarında ve iş yaşamlarında karar alma sürecinde yönlendirilmekten hoşlanan bu kuşağın kendilerine güvenleri çok düşüktür. Disiplinli, sabırlı, düzenli ve sadık kişilerdir. Teknoloji ile bilgileri zayıftır, yeniliklere karşı zor uyum sağlarlar. Geleneksel değerlere önem veren sessiz kuşak üyelerinin aile kurumu ataerkil yapıya sahiptir. Arkadaşlık ve aile ilişkilerinde yüz yüze iletişim kurmayı tercih ettiklerinden dolayı, cana yakın kişilerdir. Dönemin şartları gereği eğitime ulaşmak zor ve imkânsızdı, bu yüzden sessiz kuşağa mensup kişilerin okuma ve yazma oranları diğer kuşaklara oranla düşüktür (Özer, 2020: 13).

Savaş ve istikrarsız hayatın zorluklarını yaşayan sessiz kuşak üyelerinin çocukları olan bebek patlaması kuşağı üyeleri, barış ve huzur ortamını önemseyen, kanaatkâr kişiler olarak yetiştirilmişlerdir. Demokrasi temelli devlet kurumları, kişisel hak ve özgürlükler oluşturulmaya başlandığı bu dönemde bebek patlaması kuşağı kişiler optimist ve pozitif bakış açıları kazanmıştır (Şalap, 2016: 31). İş hayatında aşırı çalışma istekleri, işin niceliğine daha önem vermeleri onları işkolik ve idealist bireyler olarak tanınmasını sağlamıştır. Hırslı ve rekabet duygusu yüksek olan bu kuşak üyeleri, amacına odaklı ve uyumlu kişilerdir (Badem, 2017: 8). İnsan hakları faaliyetlerinin temellerinin atıldığı bu dönemde, kişiler hak ve özgürlüklerinin bilincinde olan kişilerdir. Sessiz kuşak dönem koşullarından dolayı kişilerin alamadığı eğitimi, bireysel hak olarak kazanmış kuşaktır. Kendinden önceki kuşağa göre okuma ve yazma oranları yüksektir. Otoriteye karşı sadık kişilerdir. Teknoloji ile ilgileri azdır, sessiz kuşak üyelerine göre yeniliğe daha iyi uyum sağlarlar. Bebek patlaması kuşağı üyeleri, geniş ve köyden kente göçün etkisi ile parçalanmış aile yapıları içinde büyümüşlerdir (Şahin, 2021: 10).

Siyasi ve ekonomi krizler içinde doğan ve büyüyen X kuşağı kişileri, endişeli, güven ve sadakat duygusu değişkenlik gösteren kişilerdir. Önceki kuşaklara göre aile yapısının değişiklik gösterdiği bu dönemde çalışan anne ve baba ile boşanmış aile yapısı içinde büyüyen X kuşağı, arkadaşlık ilişkileri yüksek ve sorumluluk sahibi kişiler olarak bilinirler. Yönlendirilmeyi seven ve risk almaktan kaçınan sessiz kuşak ve bebek patlaması kuşağına

göre daha özgüvenli kişilerdir. Eğitim ve öğretime önem veren bu kuşak, hedeflerine ulaşma yolunda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemini farkındadır. Teknoloji ile ilk tanışan nesil olan X kuşağı, yeniliklere daha iyi adapte olan, uyumlu kişilerdir. Teknoloji ile ilgi ve bilgileri kendinden önceki nesillere oranla daha fazla fakat kendinden sonraki nesillere oranla daha azdır (Topcu, 2021: 8).

Y kuşağı üyeleri, çevresinde cevap bulamadığı olaylar ve durumlar ile ilgili soru sorma özelliğinden dolayı, sorgulayıcı, fikirlerini ve isteklerini özgürce dile getiren kişiler olarak bilinirler. Ebeveynlerinin çalıştığı ve çekirdek aile düzeni içinde büyümüş olan Y kuşağı üyeleri, X kuşağına mensup kişilere göre ilgili ve korumacı aile yapısı içinde büyümüşlerdir. Teknoloji ile doğan nesil olan Y kuşağı, eğitim hayatında, iş hayatında ve sosyal ilişkilerinde teknoloji ile iç içedir. Değişime ve yeniliğe hızlıca adapte olurlar. Sosyal çevrelerinde yüz yüze iletişim yerine çevrimiçi iletişimi tercih ederler. Elindeki ile yetinmeyi bilen bebek patlaması kuşağının aksine, teknolojinin gelişimi ile istediklerine anında ulaşma ve cevap alma şansına sahip olduklarından dolayı aceleci ve sabırsız kişilerdir. Küreselleşme ve internet kullanımı ile farklı kültürleri ve düşünceleri tanıma fırsatı bulmuşlardır. Emekli olana kadar aynı iş yerinde çalışan bebek patlaması kuşağı bireylere göre, iş değiştirmekten çekinmeyen bu kuşak üyeleri, sadakatsiz olarak tanınmaktadır (Kavak, 2020: 28-30).

Teknoloji ile doğan nesil olarak bilinen Z kuşağı, değişime ve yeniliklere hızlı uyum sağlayan kişiler olarak bilinirler. Y kuşağı üyeleri gibi birden fazla işle ilgilenebilme becerisine sahiptir. Arkadaşlık ilişkileri genellikle internet üzerinden yürüten Z kuşağı, Y kuşağı gibi çevrimiçi iletişim yolunu tercih etmektedir. Teknoloji Z kuşağını daha az sosyal olmasına neden olurken, diğer yandan da yaratıcılık yönünün gelişimine katkı sağlamaktadır. Çevrimiçi sohbet ederken kendilerine özgü konuşma biçimi tercih eden Z kuşağı üyeleri, yazı yazarken kısaltma sözcükleri kullanması ile hızlı ve aceleci kişiler olarak tanımlanırlar. İstediklerine anında ulaştıklarından dolayı çabuk sıkılan kişilerdir. Y kuşağı aile yapısının tersine, çekirdek aile yapısı içinde genellikle tek çocuk olarak yalnızlık duygusu yaşayan kişilerdir. Bu nedenle bireysellik duyguları kendinden önceki kuşaklara oranla daha yüksektir. Toplumsal olaylara karşı bilinçli ve duyarlı kişilerdir. Kendinden önceki diğer kuşaklara göre otoriteye karşı daha az güven duymaktadır (Yıldırım ve Güvenç, 2020: 62; Altun, 2021: 12-13).

Kuşakların dönemsel olarak yaşadıkları olaylar davranışsal özelliklerinin gelişmesinde etkili olmuştur. Savaş dönemi koşulları içinde büyüyen sessiz kuşak üyelerinin otoriteye karşı güven ve sadık olma duygusu çok yüksektir. Yüz yüze iletişimi tercih eden sessiz kuşağa mensup kişiler için bireysellik kavramı çok düşük; sosyal çevre ile olan ilişkileri ise çok yüksektir. İşin niteliğinden daha çok “kaç saat çalıştıklarına ve ne kadar çok iş yaptıklarına” odaklanan bebek patlaması kuşağı üyeleri, diğer kuşak sınıflandırmalarına oranla daha çalışkandır. Z kuşağının isteklerinin aile ve çevresi tarafından anında karşılamasından dolayı tatmin olma seviyesi çok düşüktür. Geleneksel değerlere verilen önem sessiz kuşak için önemli bir kavramken; farklı kültürleri tanıyan ve onlarla iletişim hâlinde olan Z kuşağı ve Y kuşağı için düşüktür. Kuşakların davranışsal özellikleri arasında farklılıkları gösteren ve “Çok Yüksek, Yüksek, Dengeli, Düşük, Çok Düşük” olarak değerlendirilen bazı ölçütler Tablo 1.12’de detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 1.12. Kuşakların Davranışsal Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

	Sessiz Kuşak 1900 – 1947	Bebek Patlaması 1948 – 1967	X Kuşağı 1968 – 1982	Y Kuşağı 1983 – 2002	Z Kuşağı 2003 – 2012
Aile İlişkisi	Çok Yüksek	Yüksek	Dengeli	Düşük	Çok Düşük
Bireysellik	Çok Düşük	Düşük	Dengeli	Yüksek	Çok Yüksek
Çalışkanlık	Yüksek	Çok Yüksek	Dengeli	Düşük	Çok Düşük
Duygusallık	Çok Yüksek	Yüksek	Dengeli	Düşük	Çok Düşük
Eleştirel Yapı	Çok Düşük	Düşük	Dengeli	Yüksek	Çok Yüksek
Geleneksel Değerler	Çok Yüksek	Yüksek	Dengeli	Düşük	Çok Düşük
Hırs	Çok Yüksek	Yüksek	Dengeli	Düşük	Çok Düşük
Özgürlük	Düşük	Dengeli	Dengeli	Yüksek	Çok Yüksek
Sadık Olma	Çok Yüksek	Yüksek	Dengeli	Düşük	Çok Düşük
Sosyal Çevre ile İlişki	Çok Yüksek	Yüksek	Dengeli	Düşük	Çok Düşük
Tatmin Olma	Çok Yüksek	Yüksek	Dengeli	Düşük	Çok Düşük

Kaynak: İzmirlioğlu, K. (2008)

1.3.2. Kuşakların Çalışma Hayatındaki Davranış Özellikleri

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ile birlikte örgütler uluslararası alanda yer almak ve rekabet edebilmek için nitelikli iş gücüne ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle örgütler insan kaynakları yönetimi alanına yatırımlar yapmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi örgüt için gerekli personeli bulma ve seçme konusunda etkili rol oynarken; elde bulunan çalışanları yeteneklerine göre yönlendirme, motivasyonlarını sağlama, iş tatminini yükseltme, örgütsel bağlılıklarını sağlama gibi kişilerin etkin ve verimliliklerini artıracak konularda da ilgilenmektedir. Bu nedenle kuşaklar arasındaki farklılıklar iş hayatında önemli bir rol oynamaktadır (Danacı, 2019: 7).

Kamu kurumlarında 65 yaş ve üzeri kişilerin yasal zorunluluktan dolayı iş haklarına son verildiğinden dolayı, günümüzde sessiz kuşak üyeleri çalışma hayatında bulunmamaktadır. İşkolik ve örgütsel bağılılığı yüksek olan bebek patlaması kuşağı ise meslek hayatlarının son zamanlarındadır. Çoğunlukla çalışma hayatında X ve Y kuşağı üyeleri bulunmaktadır. Z kuşağının da çalışma hayatına girmesi ile birlikte, günümüzde dört kuşak aktif olarak aynı çalışma ortamında görev yapmaktadır. Kuşakların kişisel özellikleri farklı olduğı gibi iş etik anlayışı, mesai saati kavramı, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine verdikleri önem, ödöl ve ücretlendirme istekleri, performans değerlendirme sıklıkları birbirinden farklıdır. Bu nedenle örgütler çalışanlardan en yüksek verimi alabilmek için kuşakların özelliklerini iyi bilmeli ve onların beklentilerine göre çalışma hayatını şekillendirmelidir (şar, 2020: 37).

Savaş dönemi ve onun getirdiğı ağır koşullar sessiz kuşak üyelerinin çalışma hayatını da etkilemiştir. Sessiz kuşak döneminde yaşanan ağır koşullar, ekonomik kriz, işsizlik ve kıtlık gibi faktörler kişilerin çalışma duygularını güçlendirmiştir. Bu nedenle sessiz kuşak üyeleri kişileri çalışkan ve azimli kişilerdir. Yönlendirilmeyi seven sessiz kuşak üyeleri, takım çalışmasına uyumlu kişilerdir. Kişilerin yardımseverlik özelliklerini iş hayatına da yansımtır. Disiplinli yönleri değişen çalışma hayatı şartlarını öğrenmeye çalışan ve sabırlı olma özellikleri ile bu durumdan yakınmadan ilerleme gösteren kişilerdir. Çalışma hayatında başarılarının terfi ile ödüllendirilmesini isterler (Badem, 2017: 7). Otoriteye karşı güven ve sadık olma duygusu yüksek olan bu kuşak üyeleri, iş değiştirmekten hoşlanmazlar ve emekli olana kadar aynı iş yerinde çalışmayı tercih ederler. Bu nedenle sessiz kuşak üyelerinin örgütsel bağılılığı yüksektir. Hırslı yapıları ile kendilerini yaptıkları işe odaklanırlar. Çalışma hayatındaki özverili çalışmaları ile iş – yaşam dengesi düşüktür. Çalışma hayatında kurallara uymayı severler (Turna, 2017: 11). Sessiz kuşak üyeleri için iş zorunluluktur. Katı hiyerarşiden ve yönetilmekten hoşlanırlar. Üstleri ile iletişimin resmi ve yazılı olarak olmasını tercih ederler (şahin, 2021: 9).

Çalışma hayatında işin niteliğinden daha çok niceliğine önem verdiklerinden dolayı işkolik kişiler olarak bilinen bebek patlaması kuşağı çalışkan, rekabetçi, bireysel motivasyonu yüksek ve idealist kişiler olarak tanımlanırlar. Örgütsel bağılılığı yüksek olan bu kuşak üyeleri, iş değiştirmekten hoşlanmazlar. Çalışma hayatında özverili kişiler olarak bilinirler. İş – yaşam dengesinde, çalışma hayatını ön planda tutan bu kuşak üyeleri, takım çalışmasını severler. Otoriteye karşı sadık ve itaatkâr kişilerdir. Çalışma hayatında elde

ettikleri başarılar sonucunda terfi alarak, takdir edilerek ve maddi olarak ödüllendirilmek isterler. Diğer çalışanlara göre daha uzun süre çalışmak ve daha fazla iş yapmak, bebek patlaması kuşağı üyelerinin bireysel motivasyonunu artırır. Bu uzun süre çalışma isteği sonucunda, diğer çalışanlardan ayırt edilmek ve takdir edilmek isterler. Anlayışlı ve optimist kişiler olan bebek patlaması kuşağı üyelerinin iş arkadaşları ile iletişimleri iyidir (Baydar, 2016: 20-21). Bebek patlaması kuşağı üyeleri çalışma hayatında karar alma sürecine katılmak ister. Üstleri ile yüz yüze iletişimi tercih ederler (Şahin, 2021: 11).

Çalışma hayatında diğer kuşaklara oranla daha fazla bulunan X kuşağı üyeleri, girişimci, yenilikçi ve yaratıcı kişilerdir. Bu yüzden rutinden hoşlanmazlar. Örgütsel anlamda yaşanan değişikliklere hızlı uyum sağlarlar. Bu dönemde yaşanan değişken ekonomik ve siyasi yapı X kuşağı üyelerinin idealist ve mücadeleci yönlerini ortaya çıkarmıştır (Şentürk, 2021: 12-13). Sessiz kuşak üyeleri gibi risk almaktan çekinirler. Kuşkucu yapıları örgütsel bağlılıklarını azaltmıştır. Kendinden önceki kuşaklara oranla daha az örgütsel bağlılığa sahip olmalarına karşın, bir kurumda uzun yıllar çalışmak isterler. Dönemin şartları gereği güven ve sadakat duygusu dengede olan X kuşağı üyeleri, kendinden önceki kuşaklara kıyasla üstlerine karşı sadık olma duygusu daha azdır. Uyumlu yapıları ile takım çalışmasını seven bu kuşak üyeleri, üstleri yerine iş arkadaşları ile ilişkilerinin daha iyi olmasını isterler. İşkolik bebek kuşağının aksine iş ve aile hayatını birbirinden ayrı konular olduğunu düşünen X kuşağı üyeleri, iş – yaşam dengesi kavramını tam olarak uygulayan kişilerdir. X kuşağı için aile kavramı, çalışma hayatından daha önemlidir. Bu nedenle esnek çalışma düzenine eğilimli kişilerdir (Akoğlu ve Eroğlu, 2019: 223). Bebek patlaması kuşağının aksine işin niceliğinden daha çok niteliğine önem verirler. Becerikli yapıları ile teknik konularda kendileri gösterirler (Kaklıkkaya, 2019: 16). Terfi almak ve maddi olarak ödüllendirilmek X kuşağı üyelerinin bireysel motivasyonunu artırmaktadır. Eğitimi amaçlarını ulaşmak için bir araç olarak gördüklerinden dolayı kurumun sağladığı eğitim ve geliştirme faaliyetleri de bireysel motivasyon kaynağıdır (Aytaş, 2016: 77).

Çalışma hayatında Y kuşağı, dinamik, özgür, işbirlikçi ve yenilikçi kişiler olarak tanımlanırlar. Kurumun sağladığı eğitim ve geliştirme faaliyetleri, kariyer planlama, kendini geliştirme ve yükselme iş seçimlerinde belirleyici konulardır. Teknoloji ile büyüyen bu kuşak üyeleri için kurumun teknolojik altyapısı güçlü olmalıdır. Sadık olma duygusu kendinden önceki kuşaklara göre daha az olan Y kuşağı üyeleri, iş değiştirmekten

çekinmezler. Bir kurumda emekli olma gibi düşünceleri yoktur. Bu nedenle örgütsel bağlılıkları daha düşüktür. Hiyerarşik yapı içinde çalışma, bireysel motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Esnek çalışma koşullarını seven Y kuşağı üyeleri, çalışma ortamında kendilerini özgür hissetmek isterler. Üstleri ile iletişim halinde olmak isteyen Y kuşağı üyeleri, yöneticilerinin bir örnek olarak kendilerine rehberlik etmesini tercih ederler. İş tanımlarının açık ve net olmasını isterler (Özdemir, 2020: 11-13). Kurumda karar alma sürecine katılmak isterler. Teknolojinin sağladığı hız, Y kuşağının aceleci yapısını ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle üstlerinden anında ve sürekli geribildirim almak isterler. Geleneksel değerlere kendinden önceki kuşaklara kıyasla daha az önem verdiği için, geleneksel çalışma kuralları ve geleneksel çalışma ortamını tercih etmezler. Kurumda iz bırakacak işler ve önemli mevkilerde görev yapmayı tercih ederler (Şar, 2020: 40-41). İş – yaşam dengesi Y kuşağı üyeleri için önemlidir. Esnek çalışma düzenini sağlayan ve mesai saatleri dışında kalan zamanını iyi değerlendirilmesini sağlayacak maddi olanaklar veren kurumları tercih ederler. Takım çalışmasına uyumlu olan Y kuşağı üyeleri, işine odaklı ve kendisine rehberlik edecek kalabalık olmayan takım çalışmalarını tercih ederler. Y kuşağı takım çalışmasını, bireysel performansını artıracak bilgileri almak için tercih etmektedir. Ayrıca bir takımın lideri olmak, bilgi paylaşmak ve geribildirim almak Y kuşağının bireysel motivasyonunu artırır. Y kuşağı çalışmasının karşılığı olarak, sosyal destek, eğitim faaliyetleri gibi manevi destek ve maddi destek beklemektedir (Demirörs, 2019: 24-27).

Çalışma hayatında Z kuşağı işbirlikçi, yaratıcı, esnek, azimli, üretken, yenilikçi, kararsız ve aceleci kişiler olarak tanımlanırlar (Şahin, 2021: 18). Kendinden önceki kuşaklardan daha eğitilmiş olan Z kuşağı üyeleri, çalışma hayatında da eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem vermektedir. Kişisel olarak daima kendilerini geliştirmek isterler. Kendinden önceki kuşaklar aksine Z kuşağı çalışanları takım çalışmasını tercih etmezler. Çoklu çalışma düzeni yerine, tek kişilik çalışma ortamları Z kuşağı çalışanların verimliliğini artıracaktır. Teknoloji ile doğan nesil olarak Z kuşağı, her türlü yeniliğe hızlı uyum sağlarlar. Çalışma hayatında hiyerarşiden hoşlanmazlar. Yaratıcı özellikleri ile farklı görüşlerin kabul edildiği çalışma ortamında kendilerini daha rahat hissederler. Her zaman ne yapmak istediklerini bildikleri için Y kuşağı gibi birden fazla işle aynı anda ilgilenebilirler. Otoriteye karşı güven sadakat duygusu en düşük olan bu kuşağın, örgütsel bağlılığı zayıftır. İş değiştirmekten ve uzun süre aynı iş yerinde çalışmaktan hoşlanmazlar. Y kuşağı üyeleri gibi esnek çalışma düzeninden yana kişilerdir (Özdemir, 2020: 16-18). Teknoloji ile olan bağları çalışma hayatını da şekillendirmiştir. Çalışma hayatında teknolojik alt yapının

gelişmiş olmasını ve teknoloji ile ilgili araç – gereçlerin eksiksiz olarak bulunmasını isterler. Esnek çalışma ve uzaktan çalışma düzenini tercih etseler de, iş yerinde donanımlı ve modern bir çalışma ortamı isterler. Bireysellik yönleri baskın olan Z kuşağı üyeleri, sorunları kendi çözmek ve öğrenmek ister. Bebek patlaması kuşağının aksine başarısını, yetenek ve zekâsı ile ortaya koyduğu iş ile elde etmek ister. Başardığı işler sonucunda Z kuşağı, maddi olarak ödüllendirilmenin yanında takdir ve teşekkür gibi manevi olarak da tatmin edilmek ister (Arar, 2016: 100-104).

Kuşakların farklı kişisel özellikleri çalışma hayatlarını yönlendirmiştir. İşkolik bebek patlaması kuşağı çalışma hayatını her şeyden önce görürken; X kuşağı için bu durum dengededir. Risk almaktan çekinen ve yönlendirilmekten hoşlanan sessiz kuşağı takım çalışmasını tercih ederken; teknoloji ile büyüyen ve tek başına sorunları çözmek isteyen Z kuşağı bireysel çalışmayı tercih etmektedir. Çalışma hayatında çalışkanlıkları ile ön plana çıkan sessiz kuşak ve bebek patlaması kuşağı üyelerinin motivasyon araçları birbirinden farklıdır. Kuşak sınıflandırılması içinde her bir kuşağın iş değiştirme konusundaki fikirleri farklılık göstermektedir. Bebek patlaması kuşağı üyeleri iş değiştirmekten hoşlanmazken; X kuşağı üyelerinin iş değiştirme konusunda kesin bir tutumları olmamasına karşı bulundukları kurumda uzun yıllar çalışmak isterler. Yöneticileri ile iletişimin yüz yüze ve sürekli olmasını isteyen Y kuşağının aksine sessiz kuşak üyeleri üstleri ile resmi ve yazılı iletişimi tercih ederler. Kuşakların çalışma hayatındaki davranış özellikleri, iş – yaşam dengesi, motivasyon araçları, örgütsel bağlılığı ile ilgili bilgiler Tablo 1.13’te detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 1.13. Kuşakların Çalışma Hayatındaki Davranışları

	Sessiz Kuşak 1900 – 1947	Bebek Patlaması 1948 – 1967	X Kuşağı 1968 – 1982	Y Kuşağı 1983 – 2002	Z Kuşağı 2003 – 2012
Çalışma Hayatındaki Davranış Özellikleri	- Azimli - Çalışkan - Disiplinli - İş değiştirmekten hoşlanmaz - İş odaklı - Katı hiyerarşi - Takım çalışması - Üstleri ile iletişim resmi ve yazılı - Yöneticilerine sadık - Yönlendirilmeyi sever	- Bireysel motivasyonu yüksek - Çalışkan - İdealist - İş değiştirmekten hoşlanmaz - İşkolk - Özverili - Rekabetçi - Takım çalışması - Üstleri yüz yüze iletişimi sever - Yöneticilerine sadık ve itaatkâr	- Esnek çalışma düzeni - Girişimci - İdealist - Mücadeleci - Nitelikli işler - Rutini sevmey - Takım çalışması - Yaratıcı - Yenilikçi	- Dinamik - Hızlı geribildirim - Hiyerarşiyi sevmey - İşbirlikçi - Karar alma sürecine katılma - Modern çalışma ortamı - Özgür - Takım çalışmasına uyumlu - Teknolojik yeterlilik - Üstleri ile iletişim halinde olma - Yenilikçi	- Bireysel çalışma - Esnek çalışma düzeni - Hiyerarşiyi sevmey - İşbirlikçi - Kararsız - Kendi kendine öğrenme - Modern çalışma ortamı - Sabırsız - Teknolojik yeterlilik - Yaratıcı
İş – Yaşam Dengesi	Düşük	Çok Düşük	Denge	Önemli	Önemli
Ödül	- Terfi	- Maddi Ödül - Takdir - Terfi	- Maddi Ödül - Terfi	- Maddi ödüller - Manevi ödüller	- Maddi Ödüller - Takdir - Teşekkür
Örgütsel Bağlılık	Çok Yüksek	Yüksek	Denge	Düşük	Çok Düşük

1.3.3. Çalışma Hayatında Kuşaklar Arası Çatışma

Yaşanılan dönem şartları, teknolojik gelişmeler, toplumsal hareketler, ekonomik reformlar, eğitim faaliyetlerinin artması ile her bir kuşak sınıflandırılması kendinden önceki kuşak sınıflandırılmasına göre daha fazla gelişmiş ve ilerlemiştir. Savaşın içinde doğup büyüyen bir nesil ile temel hak ve özgürlükler ile yaşayan nesil ya da teknoloji ile hiç tanışmamış bir nesil ile teknoloji ile doğan bir neslin aynı özelliklere sahip olması beklenemez. Bu nedenle her bir kuşak kendinden önceki kuşağı “gerici” ve “çağdışı”; her bir kuşak kendinden sonraki kuşağı ise “saygısız” ve “sorumsuz” gibi isimler ile nitelendirmektedir. Bu da küreselleşmenin getirdiği hız ve değişime ayak uyduramayan eski kuşak ile yeni kuşak arasında aile hayatı, çalışma hayatı ve sosyal hayatta çatışmaya yol açmaktadır (Karuserci, 2008: 21). Eski nesil, geleneksel değerlere bağlı, değişime karşı ve yeniliklere karşı zor uyum sağlarken; yeni nesil ise, kültürlerarası etkileşimden hoşlanan, değişime açık ve yeniliklere karşı hızlı uyum sağlamaktadır. Bu da, aile hayatında ebeveynler ile çocuk arasında, çalışma hayatında ise farklı kuşak temsilcileri arasında kendisini göstermektedir (Arslan ve Polat, 2016: 269).

Günümüzde çalışma hayatında bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı aktif olarak bulunmaktadır. Bebek patlaması kuşağı literatürde çalışkanlıkları ve işkolik davranışları ile bilinmektedir. Bebek patlaması kuşağı için çalışma hayatı, özel hayatından önce gelmektedir. Uzun saatler ve mesai dışında çalışmak bebek patlaması kuşağı için olumsuz bir şey değildir. Fakat bebek patlaması kuşağından sonra özellikle X kuşağı, iş – özel yaşam dengesini sağlamıştır. X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı mesai saatleri dışında çalışmayı tercih etmemektedir. Aileleri ile vakit geçirmek, eğlenmek ve kendilerine vakit ayırmak bu kuşaklar için önemlidir. Bu yüzden bebek patlaması kuşağı, kendinden sonraki kuşakları çalışma hayatında daha az çalışkan olarak görmektedir (Anbar ve Anbar, 2020: 112).

Teknoloji ile geç tanışan ve yeniliklere uyum konusunda yavaş olan bebek patlaması kuşağı, çalışma hayatında teknoloji ile büyüyen kuşaklar ile çatışmalar yaşamaktadır. Y kuşağı ve Z kuşağı üyeleri teknoloji ile büyüdüklerinden dolayı, bu konuda uzman kişilerdir. Bebek patlaması kuşağının teknoloji ile geç tanışması, X kuşağının teknolojiyi öğrenmeye çabası örgüt içinde çatışmalara neden olmaktadır. Ayrıca Y kuşağı ve Z kuşağı, çalıştıkları kurumun teknolojik olarak yeterli olmasını isterler. Bu kuşak üyeleri için,

teknolojik araç ve gereçler döneme göre uygun olmalıdır. Fakat bu durum, Y kuşağından önce gelen kuşaklar için aynı değildir (Polat ve Dereli, 2021: 22-23).

Çalışanın örgütüne karşı sadık olması ve bu örgütün başarısını sağlamak için çaba göstermesi, örgütün verimliliği açısından önemli bir etkidir. Bu nedenle kurumlar, çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olmasını isterler. Sadakat duygusu yüksek olan bebek patlaması kuşağı, aynı iş yerinden emekli olana kadar çalışmayı tercih etmektedir. Bu yüzden kendinden sonraki kuşaklara göre örgütsel bağlılığı yüksek nesildir. X kuşağı ise, bebek patlaması kuşağı üyeleri kadar örgütüne bağlı olmasalar da uzun yıllar aynı kurumda çalışmak isterler. Y kuşağı ve Z kuşağının ise, örgütsel bağlılığı zayıftır; uzun süreli aynı kurumda çalışma istekleri yoktur. Kendileri için daha iyi bir çalışma fırsatı bulduklarında işten ayrılmaktan çekinmezler. Bu durum bebek patlaması kuşağı üyeleri için “şımarıklık” veya “zora gelememe” olarak görülmektedir (Göksel ve Güneş, 2017: 811-814).

Kuşaklar arası çatışmaya neden olan önemli bir faktörde eğitimidir. Aileleri tarafından kendilerini her türlü imkân sağlanan Y kuşağı ve Z kuşağı, kendinden önceki kuşaklara göre daha eğitimlidir. Bu kuşakların eğitim seviyesinin yüksek olması, çalışma hayatından özgüvenli olmalarını sağlamaktadır. Ayrıca Y kuşağı ve Z kuşağı, çalışma hayatındaki eğitim ve geliştirme faaliyetlerine de önem vermektedir. Kendinden önceki kuşaklar kurum içi eğitimler birer yük olarak görse de, Y kuşağı ve Z kuşağı için iş tercihlerini etkileyecek kadar önemli bir faktördür (Anbar ve Anbar, 2020: 113).

Bebek patlaması kuşağı, savaş döneminin zorlu günlerini görmüş sessiz kuşak bireyleri tarafından yetiştirilmişlerdir. Bu nedenle elindeki ile idare etme konusunda bilinçli kişilerdir. Fakat Y kuşağı ve Z kuşağının istedikleri çevresi tarafından anında karşılandığı için yokluk duyguları neredeyse yoktur. Bu yüzden kurum içinde kaynakların sınırlı olması kuşaklar arasında çatışmaya neden olmaktadır. Örneğin; kurumda tek bir fotokopi makinesinin bulunması, bu aracın herkes tarafından ortak olarak kullanılması çatışmaya yol açabilmektedir (Çelen, 2019: 43).

Katı kurallar ve hiyerarşik yapıdan yana olan bebek patlaması kuşağı, çalışma hayatındaki kısıtlayıcı kurallara uymaktadır ve üstleri ile resmi iletişimden yanadır. Bunun aksine çalışma hayatında hiyerarşik düzenden hoşlanmayan ve ast – üst ilişkilerinde iletişime önem veren Y kuşağı ve Z kuşağı ise kısıtlayıcı kurallardan dolayı bireysel etkinliği azalmaktadır. Bu iki kuşak arasında biri diğerkinin üstü olduğunda iletişim

konusunda çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Bebek patlaması kuşağı resmiyeti tercih ederken; X kuşağı ve ondan sonraki gelen kuşaklar üstleri iletişim halinde olmak istemektedir (Anbar ve Anbar, 2020: 111).

Sonuç olarak, aynı kuşak sınıflandırılması içinde yer alan kişiler, benzer inanç ve tutumların gelişimini etkileyen benzer tarihi, sosyal ve kültürel olaylar paylaşmışlardır. Bu da kuşakların kişisel özelliklerini oluşmasında etkili olmuştur. Bu nedenle, kurumlar çalışanın performansını ve motivasyonunu artırmak için kuşaklar arası farkı anlaması gerekmektedir. Kuşaklar arası yaşanan çatışmalar, örgütün zararına olan yönleri azaltılmalıdır. Kuşak sınıflandırılması içinde yer alan kişilerin olumlu ve olumsuz özellikleri belirlenerek ortak bir çalışma alanı oluşturulmalıdır. Kuşaklar arasındaki etkileşim, konuya farklı bakış açısı ile bakmayı sağlayacağından dolayı işveren kuşaklar arasında işbirliğini sağlamalıdır (Mahmoud vd., 2020: 194).

1.4. Y Kuşağının Genel Özellikleri

Bu çalışmanın ana konusu olan Y Kuşağı, işbirlikçi, becerikli, yenilikçi, meydan okumayı seven, fark yaratmak isteyen, değerli bir şey üretmekten hoşlanan, sabırsız, esnek, rehberliğe değer veren, hız ve değişime hemen ayak uyduran kişiler olarak tanımlanmaktadır (Arora ve Dhole, 2019: 1379). Y kuşağı literatürde “Milenyum Kuşağı, Ben Kuşağı, Neden Kuşağı, Dijital Kuşak, İnternet Kuşağı, Teknoloji Bilenler, Gelecek Kuşak, Bir Sonrakiler, Kolay Yaşam Kuşağı” gibi isimler verilmektedir (Taştan, 2019: 45). Bu çalışma Y kuşağı dönem aralığını 1983 – 2002 olarak almıştır. Literatürde Y kuşağı ile ilgili çalışma yapan birçok araştırmacı, Y kuşağının hangi dönem aralığı içinde yer aldığı konusunda fikir ayrılığı yaşamaktadır. Tablo 1.14’te kuşak sınıflandırılması konusunda çalışma yapan araştırmacıların Y kuşağı ile ilgili dönem aralıkları gösterilmiştir.

Tablo 1.14. Araştırmacıların Yıl Değişkenine Göre Y Kuşağı Sınıflandırması

Araştırmacılar	Yıl Değişkeni
Howe ve Strauss – 1997	1982 – 2004
Washburn – 2000	1982 – 2003
Pekala – 2001	1979 – 2001
Lancaster ve Stillman – 2002	1981 – 1989
Arsenault – 2004	1981 – 2000
Seçkin – 2005	1980 – 1995
Oblinger ve Oblinger – 2005	1982 – 1991
Broadbidge, Maxwell ve Ogden – 2007	1978 – 2000
Lower – 2008	1980 – 2001
Tolbize – 2008	1981 – 1995
Crutsinger – 2009	1980 – 1994
Herzberg ve Hobby – 2009	1982 – 2004
Yelkikalan ve Altın – 2010	1980 – 1994
Miller ve Washington – 2011	1980 – 2000
Zemke ve Raines – 2013	1980 – 2000

Kaynak: Uçar, U. (2021)

Türkiye’ de Y kuşağı üyelerinin 13.183.060’ı erkek ve 12.763.414’ü kadın olmak üzere toplam 25.946.474’ü ile Türkiye nüfusunun (2021) %30,64’ünü oluşturmaktadır (TÜİK, 2022). Günümüzde (2022) Y kuşağı üyeleri 20 – 39 yaş aralığındaki kişilerden oluşmaktadır. “TÜİK Ulusal Eğitim İstatistikleri Veri Tabanı” bilgilerine göre 2020 yılında Türkiye’deki Y kuşağı içinde yer alan kişilerin eğitim seviyeleri Tablo 1.15’te gösterilmiştir.

Tablo 1.15. Cinsiyete Göre Y Kuşağının Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Yaş Aralığı	Kadın	Erkek	Toplam
İlkokul	25 – 29 Yaş	44.578	21.784	66.362
	30 – 34 Yaş	199.463	66.899	266.362
	35 – 39 Yaş	681.264	320.077	1.001.341
Ortaokul	25 – 29 Yaş	599.753	835.422	1.435.175
	30 – 34 Yaş	276.383	328.809	605.192
	35 – 39 Yaş	412.102	444.984	857.086
Lise	25 – 29 Yaş	597.748	811.951	1.409.699
	30 – 34 Yaş	739.272	976.733	1.716.005
	35 – 39 Yaş	742.021	1.010.634	1.752.655
Ön Lisans ve Lisans	25 – 29 Yaş	1.269.043	1.140.721	2.409.764
	30 – 34 Yaş	951.212	997.794	1.949.006
	35 – 39 Yaş	693.237	786.915	1.480.152
Yüksek Lisans (5 veya 6 yıllık fakülteler dâhil)	25 – 29 Yaş	87.571	70.388	157.959
	30 – 34 Yaş	112.976	119.147	232.123
	35 – 39 Yaş	109.551	123.011	232.562
Doktora	25 – 29 Yaş	443	323	766
	30 – 34 Yaş	9.411	8.394	17.805
	35 – 39 Yaş	17.076	18.019	35.095

Kaynak: TÜİK (2022)

Türkiye’de Y kuşağı sınıflandırılmasında yer alan kişilerin 2021 yılına göre işgücü, istihdam ve işsizlik ile ilgili bilgileri, “TÜİK İşgücü İstatistikleri (2014 ve Sonrası) Veri Tabanı”ndan alınan verilere göre Tablo 1.16’da detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 1.16. Y Kuşağının İşgücü, İstihdam ve İşsizlik Verileri

	Yaş Aralığı	Kadın	Erkek		Yaş Aralığı	Kadın	Erkek
İşgücü (Bin)	20 – 24 Yaş	1311	2162	İşgücüne Katılma Oranı (%)	20 – 24 Yaş	44,9	72,9
	25 – 29 Yaş	1527	2803		25 – 29 Yaş	49,4	90,4
	30 – 34 Yaş	1402	2946		30 – 34 Yaş	45,1	94,0
	35 – 39 Yaş	1457	3014		35 – 39 Yaş	45,9	94,1
İstihdam (Bin)	20 – 24 Yaş	907	1714	İstihdam Oranı (%)	20 – 24 Yaş	31,1	57,8
	25 – 29 Yaş	1205	2395		25 – 29 Yaş	39,0	77,2
	30 – 34 Yaş	1204	2655		30 – 34 Yaş	38,7	84,7
	35 – 39 Yaş	1283	2781		35 – 39 Yaş	40,4	86,8
İşgücüne Dâhil Olmayanlar (Bin)	20 – 24 Yaş	1611	805	İşsizlik Oranı (%)	20 – 24 Yaş	30,8	20,7
	25 – 29 Yaş	1566	298		25 – 29 Yaş	21,1	14,6
	30 – 34 Yaş	1705	187		30 – 34 Yaş	14,2	9,9
	35 – 39 Yaş	1718	190		35 – 39 Yaş	12,0	7,7

Kaynak: TÜİK (2022)

1.4.1. Y Kuşağının Temel Özellikleri

1983 – 2002 yılları arasında doğan kişiler Y kuşağı olarak adlandırılmaktadır. İngilizce “Why Generation” olarak adlandırılan bu nesil, sorgulayıcı özelliği ile tanınmaktadır (Tunçel, 2020: 15). Y kuşağı tanımı ilk defa Neil Howe ve William Strauss tarafından “Advertising Age” adlı dergide X kuşağından sonra gelen nesil tanımı için kullanılmıştır (İnce, 2019: 50). Dünyada ve Türkiye’de Y kuşağı üyeleri önemli olaylara tanıklık etmişlerdir. Ekonomide yeni liberal politikaların etkili olduğu dönem başlamıştır. Çernobil Faciası, Berlin Duvarı’nın yıkılması, Körfez Savaşı, Sovyetler Birliği’nin dağılması, 11 Eylül saldırısı gibi önemli siyasi olaylar yaşanmıştır (Tunçel, 2020: 15).

Y kuşağı, iyi eğitilmiş, optimist, tutkulu, açık görüşlü, teknik okur yazarlığı yüksek, dinamik, girişimci, umutlu, yetenekli kişiler olarak tanımlanırlar (Broadbridge vd., 2007: 527). Sessiz kuşak üyelerinin dönemsel koşullardan dolayı sahip olamadığı ve bebek patlaması kuşağı üyelerinin yasal hak olarak kabul ettiği eğitim – öğretim faaliyetleri, sorgulayıcı bir nesil olan Y kuşağı üyeleri için önemlidir. Teknolojiyi kendinden önceki nesillerden daha iyi tanıyan ve öğrenen Y kuşağı üyeleri, teknolojik gelişmeleri yakında takip eden, özgür, sabırsız kendilerini rahat ifade edebilen kişilerdir. Teknoloji ile erken yaşta tanışmaları bilgiye hızlı ulaşmalarını sağlamıştır. Bu yüzden Y kuşağında olan kişiler bilgi yönünden zengindir. Ayrıca teknoloji ile ilgileri, Y kuşağının yaratıcı özelliğini de ön

plana çıkarmıştır. (Konakay vd., 2017: 24). Adapte olma konusunda hızlı bir yapıya sahip olan bu kuşak üyeleri, yeniliğe ve değişikliğe açık kişilerdir. Bir konu hakkında kendilerini özgürce ve rahatça ifade edebilirler. Sadık olma ve güven duygusu azdır, otoriter yapıyı kabul etmezler. Özgürlüklerine değer veren Y kuşağı üyeleri, kısıtlanmaktan hoşlanmamaktadır (Baydar, 2016: 25).

Y kuşağı üyeleri, çalışan anne – baba, boşanmış aile ya da farklı kültürlere sahip aile düzeni içinde büyümüşlerdir (Tunçel, 2020: 18). Çekirdek aile yapısı içinde büyüyen Y kuşağı üyeleri, onlar için her türlü imkânı sağlayan, eğitim konusunda her zaman destek veren, güvenliğini sağlayan korumacı bir aile yapısı içinde yaşamışlardır. Aile yapısının küçülmesi, anne ve babanın çocukları ile daha çok ilgilenmesini sağlamıştır. Çocuklarını sürekli izleyen ve ilgilenen Y kuşağı aileleri “Helikopter Ebeveynler” olarak adlandırılmaktadır (Yüksekbilgili, 2015: 261).

Y kuşağının üyelerinin teknoloji ile ilgili onları teknoloji tutkunu olarak tanınmasına neden olmuştur. Arkadaşlık ilişkilerinde yüz yüze iletişimin yanında e-posta ya da cep telefonu ile iletişim kurmayı da tercih ederler. Sosyal hayatta her ne kadar çevrimiçi iletişimi tercih etseler de, bu iletişimin iki taraflı olmasını isterler. Kendilerini özgür ve rahat ifaden bu kuşak üyeleri, imalı ve kapalı iletişim yerine; iletişimin açık ve net olmasını isterler (Tolay, 2020: 129).

Küreselleşen dünyada internet ve çok kanallı televizyon teknolojisi ile büyüyen Y kuşağı üyeleri, farklı kültürleri tanıma fırsatı bulmuşlardır (Beytekin ve Doğan, 2019: 385). Ayrıca küreselleşmenin etkisi ile dünyada tüketim alışkanlıkları değişiklik göstermeye başlamıştır. Marka bağımlısı olan Y kuşağı, tüketim toplumunun bir üyesi olarak birikimlerini ya da kazançlarını harcamaktan çekinmemektedir. Dünü ve yarını düşünmek yerine şimdiye odaklanan Y kuşağı üyeleri, eğlenceli vakit geçirmekten hoşlanmaktadır. Bu yüzden Y kuşağı üyeleri, eğlenceyi seven, alışveriş yapmaktan hoşlanan, ürün ve hizmetleri markasına göre tercih eden, farklı kültürlere saygı duyan kişilerdir (Akpınar, 2019: 18).

Bireysellik yönleri baskın olan Y kuşağı üyeleri kendini düşünen kişiler olsa da, işbirlikçi ve yardımsever bireylerdir. Dünyada yaşanan terör olayları ve ülkemizde yaşanan sağ – sol olayları içinde büyüyen bu kuşak üyeleri çevresinde olanlara karşı kuşku ile baksalar da, iyimser bakış açısına sahiptirler (Taştan, 2019: 46). Rutinden hoşlanmayan bu kuşak üyeleri yeni olan her şeye karşı heveslidir. Kendilerini açıkça ifade etmekten ve

iletişimden hoşlanan Y kuşağı, çözüm odaklıdır. Küreselleşme ve teknolojinin getirdiği hız ile her şeyin bir an önce olmasını isterler, beklemekten hoşlanmazlar. Yokluk duygusunu kendinden önceki nesiller kadar yaşamayan Y kuşağı, sabırsız ve acelecidir (İnce, 2019: 51).

Y kuşağı üyeleri güçlü ahlak duygusuna sahiptir. Özgürlükleri için mücadele ederler ve bu yüzden vatansever olarak bilinirler. Ev ve aile yaşamına değer veren Y kuşağı kişileri sosyal kişilerdir (Hurst ve Good, 2009: 573). Eğlence düşkün olan Y kuşağı, “yaşamak için çalışmak” ilkesi ile hareket etmektedir. Eğitime önem veren, sorgulayan, araştıran Y kuşağı bilgilidir ve kendini geliştirmeyi sever. Y kuşağının teknolojiye olan ilgisinden dolayı sosyal medya uygulamalarına bağımlıdır. Dünyada ve ülkemizde yaşanan siyasi olaylardan dolayı apolitik bireylerdir. Bir olay ile ilgili alınacak kararlarda ortak bir fikir oluşmasından yanadır. Resmiyetten hoşlanmayan bu kuşak üyeleri, cana yakın kişilerdir (Uçar, 2021: 18). Y kuşağını tanımlayan kişisel özellikler Tablo 1.17’de özetlenmiştir.

Tablo 1.17. Y Kuşağının Kişisel Özellikleri

Y Kuşağının Kişisel Özellikleri	
- Aceleci - Aile ilişkileri kuvvetli - Apolitik - Beklemekten hoşlanmaz - Bireysel - Çekirdek aile, boşanmış anne – baba ya da kültürlerarası evliliklerden oluşan aile yapısı - Çözüm odaklı - Eğitime önem veren - Eğlenceyi seven - Farklı kültürlere saygılı - Girişimci - İki taraflı iletişimden hoşlanan - İletişim biçimi açık ve net - İşbirlikçi - Kendini özgürce ifade edebilen - Kuşkucu - Marka bağımlısı - Optimist	- Otoriteye karşı güven duygusu az - Özgür - Para harcamaktan hoşlanır - Resmiyeti sevmez - Rutinden hoşlanmaz - Sabırsız - Sadakatsiz - Sorgulayıcı - Sosyal - Teknik okuryazarlığı yüksek - Teknoloji ile ilgili - Toplumsal olaylara duyarlı - Tutkulu - Umutlu - Vatansever - Yaratıcı - Yardımsever - Yenilikçi - Yetenekli

1.4.2. Y Kuşağının Çalışma Hayatındaki Özellikleri

Esnek çalışma düzeninde hoşlanan ve kendinden önceki kuşaklar kadar işine bağlı olmayan Y kuşağı üyeleri için iş – yaşam dengesi önemlidir. İdealist ve özgür Y kuşağı üyeleri, yönetime katılma, görev özerkliğine ve sürekli öğrenmeye değer verir. Çalışma ortamında rahat ve özgür olmak isterler. Korumacı ve onları her anlamda destekleyen aile yapısı içinde büyüyen Y kuşağı, onlara yol gösterecek bir lider yapısını tercih ederler. İş yerinde katı yönetimden hoşlanmayan bu kuşak üyeleri, yönetime ve karar verme sürecine

katılmak isterler. İdari yönetimin bir parçası olamayan Y kuşağının örgütsel bağlılığı zayıftır (Beytekin ve Doğan, 2019: 385).

Y kuşağı çalışanları katılımcı liderlik biçimlerini tercih ederler. Bu kuşak çalışanları becerilerini ve niteliklerini daha iyi sergileyebilmek için yönetimden sürekli ve anında geribildirim almak ister. Bu nedenle yönetim ile olan ilişkisi işlevsellikten daha çok tercih meselesidir. Örgüt kültürüne ben merkezli yaklaşımları, Y kuşağının “Ben Kuşağı” adını almasına neden olmuştur. Örgüt kültüründe Y kuşağı görev tanımının eksiksiz ve net olmasını ister. Bu nedenle çalışma hayatında esnek düzenden daha çok işin tanımının eksiksiz olmasına daha çok önem verirler. Çalışma hayatında bu kuşak üyeleri işlerinden hemen sıkıldıkları ve örgütsel bağlılıkları düşük olduğundan dolayı iş değiştirmekten çekinmezler. Bu yüzden Y kuşağı ile çalışan kurumlar için en önemli sorun bu kuşak çalışanlarını elde tutma ve onun sonucunda oluşan maliyetidir (Torsello, 2019: 1334).

Y kuşağı çalışanları mesleki gelişimlere maddi değerlerden daha çok önem verirler. Bu nedenle mesleki anlamda bireysel gelişimini sağlayacak işleri tercih ederler. (Lim vd., 2011: 263). Para kazanmak bu kuşak üyeleri için daha az motive edici bir unsurken; topluma katkı sağlamak, iyi ebeveynlik yapmak ve dengeli bir yaşam sürmek daha çok motivasyon sağlamaktadır. Eğitime önem veren Y kuşağı başarılı olmak ve fark yaratmak ister. Bu kuşak üyeleri aile içinde karar alma sürecine katıldıkları için aynı durumu çalışma hayatında da beklerler (Hurst ve Good, 2009: 573). Tam zamanlı çalışma hayatına girmeden önce gençlik veya öğrencilik dönemlerinde yarım zamanlı çalışan Y kuşağı, gelecekteki çalışma hayatında ne yapacakları ve ne bekledikleri konusunda emin olan kişilerdir. Y kuşağı üyeleri, iyi eğitilmiş, kendine güvenen, tutkulu, iyimser, toplumsal açıdan bilinçli ve dürüst kişiler olarak tanımlanırlar. Ayrıca teknolojik açıdan bilgili, girişimci ve özgür kişilerdir. Çalışma hayatında eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem veren ve adil ücret ilkesini uygulayan işleri tercih ettikleri görülmektedir (Broadbridge vd., 2007: 526). Bu yüzden Y kuşağının çalışma hayatındaki motivasyon araçları, kariyer planlaması ve eğitim faaliyetleri ile karar alma sürecine katılma, iyi iletişim kurma, kişisel gelişim, esneklik, özgünlük, şeffaflık, iş – yaşam dengesidir. Bunlar sağlandığı sürece, Y kuşağının örgütsel bağlılığı yüksektir. (Mahmoud vd., 2020: 194).

Y kuşağı üyeleri, sabırsız ve aceleci yapıları ile bilinmektedir. Bu nedenle çalışma hayatında yavaşlıktan hoşlanmazlar (Hurst ve Good, 2009: 574). Teknoloji konusunda bilgili ve ilgili olduklarından dolayı, çalıştıkları kurumun teknolojik altyapısının yeterli

olmasını isterler. Kendinden emin, hırslı ve sonuç odaklı kişilerdir. Rutinden hoşlanmayan Y kuşağı, farklılıktan ve çeşitlilikten hoşlanır. Bu da Y kuşağının yaratıcı özelliğini ön plana çıkarmaktadır. Takım çalışmasına katılma amaçları diğer kuşaklara göre farklıdır. Farklı bakış açısı kazanmak, ekibin bir parçası olmak, arkadaşları ile fikir alışverişi yapmak için Y kuşağı üyeleri takım çalışmalarına katılmayı tercih eder ve problemleri çözerken pragmatik davranır (Khera ve Malk, 2014: 65).

Y kuşağına mensup kişiler, “yaşamak için çalışmak” ilkesi ile hareket ettiklerinden dolayı çalışmayı talihsiz bir zorunluluk olarak görürler. Kendilerini açıkça ifade etme konusunda öne çıkan Y kuşağı, çalışma hayatında haklarını savunma konusunda çekinceleri yoktur. Çalışma hayatında iş sağlığı ve güvenliği konusunda, kendinden önceki kuşaklara oranla daha dikkatli ve bilinçli nesildir (Khera ve Malk, 2014: 66). Bu kuşak üyeleri, kendileri için daha iyi bir iş fırsatı bulduklarında iş değiştirmekten çekinmezler. Pozisyonlara ve mevkilere saygı duyarlar. Yöneticileri ile iyi ilişkiler kurmak isterler (Messarra vd., 2016: 797).

Resmiyetten hoşlanmayan Y kuşağı, iş yerinde esnek kıyafet kurallarından yanadır (Köse vd., 2014: 153). Y kuşağı için çalışma ortamı rahat ve kişisel olmalıdır. Tüketim toplumunun bir üyesi olan Y kuşağı, marka bağımlısıdır. Çalışma hayatında da bulunduğu kurumun marka imajına dikkat eder ve iş tercihinde önemli bir unsurdur. Toplumsal olaylara duyarlı olan Y kuşağı, kurumun sosyal sorumluluk projelerine dâhil olmasına dikkat etmektedir (Aydın, 2016: 14). Y kuşağı üyeleri, birden fazla işini aynı anda yapabilmektedir. Yaptıkların işin özel bir amaca hizmet etmesini beklerler. Sıradan işler yerine, kuruma ve kendisine katkı sağlayacak işler yapmak Y kuşağı için önemlidir (Aka, 2018: 121; Karasu vd., 2017: 181). Y kuşağının çalışma hayatındaki özellikleri Tablo 1.18’de gösterilmiştir.

Tablo 1.18. Y Kuşağının Çalışma Hayatındaki Özellikleri

Y Kuşağının Çalışma Hayatındaki Özellikleri	
- Adil ücret ilkesini benimser - Anında ve sürekli geribildirim ister - Başarılı olmak ister - Çözüm odaklı - Eğitim ve geliştirme fırsatlarına önem verir - Esnek çalışma düzeni - Esnek kıyafet düzeni - Fiziki koşulların rahat ve kişisel olması - Haklarını savunur - Hırslı - İdealist - İş – yaşam dengesine değer verir - İş değiştirmekten çekinmez - İş sağlığı ve güvenliği konusunda bilinçli - İş tanımı tam ve eksiksiz olmalı - Karar alma sürecine katılmak ister - Kariyer geliştirme fırsatları önemlidir - Katı yönetimden hoşlanmaz	- Kendinden emin - Kurumsal sosyal sorumluluk projelerine önem verir - Kurumun teknolojik altyapısı gelişmiş olmalı - Lider, yol gösterici olmalı - Marka imajı iş seçiminde önemli faktör - Mesai saati dışında çalışmak istemez - Mesleki olarak kendini geliştirmek ister - Ne istediğinden ve ne yaptığından emin - Örgütsel bağlılığı zayıf - Özel bir amaca hizmet edecek işler yapmak ister - Rahat - Sonuç odaklı - Sürekli öğrenmeye önem verir - Şeffaflık - Takım çalışmasını sever - Yaratıcı - Yöneticileri ile iyi ilişkiler kurmak ister - Yönetim sürecine katılmak

1.4.3. Y Kuşağının Çalışma Hayatından Beklentileri

Y kuşağı çalışma hayatında “işbirlikçi, becerikli, yenilikçi, meydan okumayı seven, fark yaratmak isteyen, değerli bir şey üreten” kişiler olarak bilinmektedir. Y kuşağı üyeleri çalışma hayatında “eğitim, kariyer planlama, iş ile ilgili sorumluluklar ve teşvikler” önemli yer tutmaktadır. (Arora ve Dhole, 2019: 1379 - 1380). Bu kuşak çalışma hayatında “yaratıcılığını kullanabilmek, lider olmak, iş – özel yaşam dengesini kurabilmek, topluma faydalı olmak, özgür olmak, rekabet etmek, teknik becerilerini geliştirmek” istemektedir (Altaş, 2021: 286). İş tanımlarının eksiksiz olmasını isteyen Y kuşağı, görevlerini kendi yöntemleri ile yapmak için esneklik ve özgürlük talep ederler (Broadbridge vd., 2007: 5267).

Küreselleşmenin getirdiği hız ile büyüyen Y kuşağı, yavaşlıktan hoşlanmaz ve anında geribildirim ister. Y kuşağının yeteneklerine uygun görev tanımlandığında ve onları tam potansiyellerine ulaşmasına teşvik eden zorlu işlerle eşleştirildiğinde en iyi performansı sergileyecektir. Aile hayatında anne babası tarafından ve okul hayatında danışman hocaları tarafından destek alan Y kuşağı, çalışma hayatında da yöneticilerinden tam destek beklemektedir (Hurst ve Good, 2009: 574).

Y kuşağının çalışma hayatında teknoloji ile ilgili beklentileri vardır. Çalıştığı kurumun teknolojik altyapısının ve araç – gereçlerin yeterli olmasını istemektedir. Teknoloji ile büyüyen nesil olduğu için, sosyal teknolojiye çalışma hayatında da erişmek istemektedir.

Çalışma hayatında teknolojik yetersizlikler ve kısıtlamalar Y kuşağının motivasyonunu olumsuz olarak etkilemektedir (Arora ve Dhole, 2019: 1380).

Y kuşağı, entelektüel meydan okumaya isteklidir; başarılı olmaya ihtiyaç duyar, mesleki anlamda kendisine ve kuruma değer katacak işler yapmayı tercih eder. Bu yüzden Y kuşağı, mesleki gelişimini sağlayacak kurumları tercih etmektedir. Kişisel hedef belirlemek ve bunlara ulaşmak Y kuşağı için önemlidir. Başarıları sonucunda maddi olarak ve manevi olarak ödüllendirilmek istese de, Y kuşağı için topluma katkıda bulunmak, iyi ebeveynlik yapmak ve dengeli bir yaşam sürmek daha çok motivasyon kaynağıdır. Bu nedenle Y kuşağı çalışanları iş – yaşam dengesine önem vermektedir. Aile içinde karar alma sürecine katılmaya alışkın olan Y kuşağı, çalışma hayatında da karar alma sürecine katılmak ve fikirlerini söylemek ister (Hurst ve Good, 2009: 573).

İyi eğitilmiş, tutkulu, kendine güvenen, iyimser, sosyal açıdan bilinçli ve dürüst kişiler olan Y kuşağı, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem veren, adil ücret ve pozitif bir iş imkanı sağlayan kurumlarda çalışmak istedikleri görülmektedir (Broadbridge vd., 2007: 526). Kendinden önceki kuşaklara göre eğitim seviyesi yüksek olan Y kuşağının teknolojik becerileri ve bilgileri de fazladır. Bu nedenle kendini diğer kuşaklardan yüksek gören Y kuşağı için iyi bir maaş, iş tercihinde önemli bir faktördür (Arora ve Dhole, 2019: 1381).

Y kuşağı için esneklik çalışma hayatında önemli bir kavramdır. Bu kuşak üyeleri, resmiyetten hoşlanmazlar ve rahatlarına düşkün olduklarından dolayı çalıştıkları kurumun kıyafet konusunda esnek olmasını ister. Çalıştıkları ofis ortamını kişileştirmek ister (Metin ve Kızıldağ, 2017: 347). Sorgulayıcı özelliği ile ön plana çıkan Y kuşağı, çalışma hayatında da her şeyin altında yatan nedenleri öğrenmek ister (Arora ve Dhole, 2018: 1381).

Y kuşağı çalışma hayatında hemen yükselmek ve yönetici konumuna gelmek istemektedir. Ast olmaktan hoşlanmayan Y kuşağı, direkt emir almak istemez (Altaş, 2021: 286). Takım çalışmasına katılmayı seven Y kuşağı üyeleri, iş arkadaşları ile beraber çalıştığında daha iyi performans sergilediği görülmektedir. Y kuşağı eğitime önem veren nesil olduğundan dolayı bunu çalışma hayatında da görmek istemektedir. Kurumun eğitim ve geliştirme faaliyetlerine verdiği önem Y kuşağı için önemlidir (Arora ve Dhole, 2019: 1380 -1381).

Y kuşağı çalışanları yöneticilerinden “yenilikçi, değişime ayak uydurabilen, hızlı, çağdaş ve özgür düşünceli” kişiler olmasını beklemektedir. Yöneticileri ile iletişim halinde

olmak isteyen Y kuşağı, yöneticisinin “işbirlikçi ve biz anlayışına” sahip olmasını istemektedir. Y kuşağı için yönetici esnek düşünceye sahip olmalı, farklılıklara ve diğer fikirlere saygı duymalı, ayrımcılık yapmamalıdır. Teknoloji ile ilgisi fazla olan Y kuşağı, yöneticisinin de teknoloji ile ilgili ve bilgili olmasını istemektedir. Bu kuşak üyeleri için yöneticilerinden, adil, güvenilir, sorgulayıcı, ileri görüşlü, hümanist, dönemsel sorunları dile getiren, kişisel gelişime önem vermelerini beklemektedir. Y kuşağı üyelerini yeteneklerine uygun olarak yönetmek bu kuşaktan alınacak verimi artıracaktır (Bilgili ve Çetin, 2019: 142). Y kuşağı çalışma hayatından beklentileri ve yöneticilerden beklentileri Tablo 1.19’da gösterilmiştir.

Tablo 1.19. Y Kuşağının Çalışma Hayatından Beklentileri

Y Kuşağı Çalışanlarının Beklentileri	Y Kuşağının Yöneticilerden Beklentileri
- Adil ücret - Başarılı olma - Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri - Esneklik - Görevleri kendi yöntemleri ile yapma - Hız - İş – özel yaşam dengesi - İş tanımlarının eksiksiz olması - Kariyer planlama - Kuruma değer katacak işler - Lider olma - Mesleki anlamda kendini geliştirme - Özgür olma - Rekabet etme - Sorgulama - Sorumluluk alma - Takım çalışmasına katılma - Teknik becerilerini geliştirme - Teknolojik yeterlilik - Teşvik alma - Topluma fayda sağlayacak işler yapma - Yaratıcılığını kullanma - Yeteneklerine göre uygun görevlendirme - Zorlayıcı iş	- Adil - Anında ve sürekli geribildirim - Ayrımcılık yapmama - Çağdaş - Değişime hızlı uyum sağlama - Destek olma - Direkt emir vermeme - Dönemin sorunlarını dile getirme - Farklı düşünce ve ideolojilere saygılı - Güvenilir - Hümanist - İleri görüşlü - İşbirlikçi - İyi bir maaş - Çalışanlarını karar alma sürecine dâhil etme - Kişisel gelişime önem verme - Özgür düşünceli - Sorgulayıcı - Teknoloji ile ilgili ve bilgili - Yenilikçi olma - Çalışanları yetenek ve bilgilerine göre yönlendirilme

1.5. Y Kuşağına İlişkin Yapılmış Çalışmalar

Günümüzde çalışma hayatında en büyük orana sahip olan Y kuşağı, yabancı ve yerli yazında önemli bir araştırma konusu olmaktadır. Literatürde Y kuşağı ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde; Taşlıyan vd. (2014) Sütçü İmam Üniversitesi Avşar Yerleşkesi İİBF son sınıf öğrencilerine uyguladıkları araştırmada, Y kuşağının çalışma hayatı ile ilgili geleceğe yönelik beklentilerinin demografik özellikler ile arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, Y kuşağı üyelerinin yaşadıkları yer, doğdukları yer, sahip oldukları

gelir gibi faktörlerin çalışma hayatındaki beklentilerini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Y kuşağının çalışma hayatındaki beklentileri üzerinde ailelerinin bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Y kuşağı üyelerinin çalışma hayatında daha yüksek maaş ile çalışmak istedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Messarra vd. (2016) Lübnan’da en önemli 10 elektronik perakende sektöründe çalışan 214 kişi yaptıkları anket çalışmasında, X ve Y kuşaklarının kişilik ve çatışma çözme stilleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın sonucunda, takım çalışmasında liderlik etmek yerine takım çalışmasında beraber çalışmayı seven Y kuşağının çatışma çözmede güç faktörünü kullanmadıkları tespit edilmiştir.

Khera ve Malk (2014) Hindistan’da yaşayan 103 Y kuşağı üyelerine yaptıkları ön çalışmada, Hindistan’da yaşayan Y kuşağı üyelerinin yaşam önceliklerinin iş tercihleri üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda, Y kuşağının yaşam önceliğinin “finansal güvenceye sahip olmak” olduğu tespit edilmiştir. Y kuşağı üyelerinin eğlenmeye önem verdikleri ve boş zamanlarında hayatlarından zevk almak istedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Y kuşağı çalışanlarının en önemli iş motivasyon araçları “özgeci ve dışsal olmak”; en iyi çalışma motivasyonlarının ise “dışsal ödüller” olduğu tespit edilmiştir. Y kuşağında bulunan kadın çalışanların, iş yaşamında kendilerini daha çok geliştirdikleri ve istikrar sağladıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Kadın çalışanların sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgilendikleri zaman motivasyonlarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Konakay vd. (2017) Kocaeli Üniversitesi Hereke Ömer İsmet Uzun Yol Meslek Yüksek Okulu Temel İşletmecilik dersi alan Y kuşağı öğrencileri üzerine yaptığı çalışmada, Y kuşağının demografik özelliklerinin girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, Y kuşağı öğrencilerin girişimcilik ölçeğinin boyutları ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Erkek öğrenciler “yenilik, liderlik, paylaşım ve risk alma”, kadın öğrencilere göre girişimcilik eğilimleri farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Girişimciliğin risk alma ve yenilik boyutunda Y kuşağı öğrencilerinin ailelerinin girişimci olmaları etkili olmadığı belirtilmiştir. Y kuşağı öğrencilerin girişimcilik ölçeğinin (liderlik, yenilik, paylaşım ve risk alma) boyutları ile yaş, aile gelir durumu ve kariyer hedefleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Boz ve Berber (2017) İstanbul ilinde yaşayan ve özel sektörde çalışan Y kuşağı üyelerinden oluşan 6 kişi ile yapılan odak görüşmesinde, Y kuşağı çalışanlarının çalışma hayatında üstleri ile yaşadıkları sorunları tespit etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın sonucunda Y kuşağı çalışanları iş yerinde yaşanan temel sorunları “iş tanımlarının eksik yapılması, yapılan çalışmaların ayrıntılarının yöneticiler tarafından belirlenmemesi, yöneticilerin yasal yetkilerine dayanarak astlarını yönlendirmesi, iş yerinde yaşanan çatışmalara yöneticilerin görmezden gelmesi” olarak sıralamışlardır. Araştırmada Y kuşağı çalışanlarının çalışma hayatında “ifade özgürlüğü, iş tanımının net ve eksiksiz olması, çatışmadan uzak bir çalışma ortamının olması, karar alma sürecine katılma isteği” bekledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Y kuşağı çalışanların adil bir lider ile çalışmak istedikleri tespit edilmiştir.

Gemlik vd. (2018), bir kamu hastanesinde yönetici grubunda olan 6 kişi ile derinlemesine mülakat yöntemi gerçekleştirdikleri araştırmada, hastane yönetiminde yer alan Y kuşağı yöneticilerin beklentilerini ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın sonucunda Y kuşağı yöneticilerinin çalışanlardan, “saygı ve fikir alışverişi” beklerken; üst düzey yöneticilerden ise “bilgili, tecrübeli, çalışanın yanında olmalarını” beklediklerini tespit etmişlerdir. Y kuşağı yöneticileri çalışma hayatındaki diğer beklentilerinin, “çalışan motivasyonunu sağlama, çalışma ortamının adaletli ve güvenli bir yer olması” sonucuna ulaşılmıştır. Y kuşağı yöneticileri çalışma hayatında “personelin işini düzgün yapmaması, sorumluluk almaması, takım çalışmasına istekli olmamaları, görev dağılımının tam yapılamaması, personel eksikliği, fiziki şartların yetersizliği, yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmayan kişilerin yanlış pozisyonlarda olması” gibi sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Aka (2018) İzmir İl’inde yer alan 10 kamu sektörü ve 25 özel sektörde çalışan 357 yönetici ile yaptığı anket çalışmasında, kamu sektörü ve özel sektörde çalışan farklı kuşak yöneticilerin örgütsel bağlılık seviyelerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın sonucunda, Kamu sektöründe çalışan Y kuşağı yöneticilerin; özel sektörde çalışan yöneticilere göre örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Arora ve Dhole (2019) Hindistan’da bulunan orta düzey yönetimde 3 – 13 yıllık deneyime sahip 520 Y kuşağı çalışan ile yaptıkları anket çalışmasında, Hint endüstrisine giren Y kuşağının beklentilerini ve iş deneyimlerini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda, Y kuşağı çalışanlarının iş kıyafeti, çalışma saati ve yeri konusunda esnek oldukları sonucuna ulaşılmıştır. İş tercihlerinde maaş ve fırsatların önemli bir faktör olduğu

belirlenmiştir. Y kuşağı çalışanlarının rahat bir ortamda çalışmak istedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Y kuşağı çalışanlarının en ufak sorundan işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu ve iş – özel yaşam dengesine önem verdikleri bulgularına ulaşılmıştır. Çalışanlar işten ayrılma sebeplerinin “uyumsuz maaş, fırsat eksikliği ve arkadaşça olmayan çalışma ortamı” olarak belirtmişlerdir. Çalışanlar iş motivasyonlarını etkileyen faktörleri “yıllık izin, sağlık izni, eğitim faaliyetleri, konut yardımı, hediye ve ikramiye” olarak sıralamışlardır. Y kuşağı çalışanlarının “iyi yönetim becerisine sahip” bir yönetici ile çalışmak istedikleri belirlenmiştir.

Mert ve Neslihanoglu (2020) Kocaeli Organize Sanayi Bölgesi’nde çalışan 271 Y kuşağı çalışan ile yaptıkları araştırmada, Y kuşağında yer alan çalışanların kariyer algısını ve gelecek beklentilerini analiz etmek ve buna göre çözümler bulmayı amaçlamışlardır. Araştırmanın sonucunda, Y kuşağı çalışanlarının özgüvenli ve iş değiştirmekten çekinmedikleri tespit edilmiştir. Y kuşağı çalışanları için teknolojik yeterliliğin önemli olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada Y kuşağı çalışanların motivasyon düzeyleri cinsiyet ve eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Tam zamanlı çalışan Y kuşağı üyelerinin, gelecek beklentisi yarı zamanlı çalışan bireylere göre daha iyimser olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Mahmoud vd. (2020) Kanada’da hizmet sektöründe çalışan 1349 kişi ile yaptıkları anket çalışmasında, X, Y ve Z kuşağı çalışanların genel iş motivasyonlarını incelemeyi araştırmaktadır. Araştırmanın sonucunda, X, Y ve Z kuşakları arasında genel çalışan motivasyonları arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Y kuşağı çalışanların genel iş motivasyonu kaynağı olarak içe dönük düzenlemelere değer verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Z kuşağı çalışanlarının, Y kuşağı çalışanlara göre daha kararlı çalışanlar oldukları görülmüştür.

Özcan ve Bayarçelik (2020) İstanbul ilinde bulunan bir özel bankada çalışan 281 kişi ile yapılan anket çalışmasında, iş – özel yaşam dengesi, tükenmişlik düzeyi ve iş tatmin seviyesi arasındaki ilişkileri X ve Y kuşağı bağlamında karşılaştırmalı olarak analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın sonucunda, Y kuşağı çalışanlarının iş – özel yaşam dengesine X kuşağından daha fazla önem verdiği ve iş – özel yaşam dengesinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. X kuşağına göre sosyal ilişkileri daha yüksek olan Y kuşağı çalışanlarının çalışma hayatındaki tükenmişlik düzeyleri X kuşağı çalışanlara göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Y kuşağı

alışanlarının “yaşamak için çalışmak” fikrini benimsedikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Y kuşağı çalışanlarının iş tatmini ve iş – özel yaşam dengesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmişken; iş tatmini ve iş – özel yaşam dengesi ile tükenmişlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Bayramov vd. (2021) Eskişehir’de alışan 345 X, Y ve Z kuşağı çalışan ile yaptıkları anket çalışmasında, farklı kuşak türleri arasında esnek çalışma düzeni ile ilgili algıları incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, esnek çalışma düzeni ile ilgili düşüncenin kuşaklar arasında farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Y kuşağı çalışanların, iş – özel yaşam dengesine verdikleri önemden dolayı esnek çalışmaya olumlu baktıkları tespit edilmiştir.

Fuchs (2022) Peru’da iş tecrübesi olan 211 Y kuşağı ile ilgili yaptığı anket çalışmasında, Y kuşağı çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın sonucunda, fedakarlık ile işten ayrılma arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Y kuşağı çalışanlarının kurum içinde gelişmek için sıradan işler yerine iz bırakacak işler yapmayı ve fırsatları değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Y kuşağı kişilerin çalışma hayatında ekonomik değerleri de dikkate aldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Y kuşağı çalışanlarının takım çalışmasını sevdikleri, üstleri ve iş arkadaşları ile iletişim halinde olmayı istedikleri, geri bildirim önem verdikleri tespit edilmiştir.

2. BÖLÜM

2. ARAŞTIRMA

Bu bölümde, araştırmanın amacı, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın yöntemi, araştırmanın evren ve örnekleme ile ilgili bilgiler verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, kamu kurumunda görev yapan Y kuşağı çalışanlarının çalışma hayatından beklentileri ve geleceğe yönelik bakış açılarını belirlemektir. Araştırmanın diğer bir amacı ise, Y kuşağı sınıflandırılması içinde yer alan kişilerin, Y kuşağının temel kişisel özellikleri ve çalışma hayatındaki davranışsal özellikleri taşıyıp taşımadığını analiz etmektedir. Bu amaç doğrultusunda şu araştırma soruları belirlenmiştir:

Araştırma Sorusu 1: Kamu kurumunda görev yapan Y kuşağı çalışanlarının kamu sektörüne bakış açısı nedir?

Araştırma Sorusu 2: Kamu kurumunda görev yapan Y kuşağı çalışanlarının gelecek beklentileri nelerdir?

Araştırma Sorusu 3: Kamu kurumunda görev yapan Y kuşağı çalışanları, Y kuşağının temel kişilik özelliklerini taşıyor mu?

Araştırma Sorusu 4: Kamu kurumunda görev yapan Y kuşağı çalışanları, Y kuşağının çalışma hayatındaki davranışsal özelliklerini taşıyor mu?

Araştırma Sorusu 5: Kamu kurumunda görev yapan Y kuşağı çalışanları, Y kuşağını tanıyor mu?

Araştırma Sorusu 6: Kamu Kurumunda görev yapan Y kuşağının yöneticilerden beklentileri nelerdir?

Araştırma Sorusu 7: Kamu kurumunda görev yapan Y kuşağının çalışma hayatından beklentileri nelerdir?

Araştırma Sorusu 8: Kamu kurumunda görev yapan Y kuşağı çalışanlarının bulundukları kurum ile ilgili beklentileri nelerdir?

Araştırma Sorusu 9: Kamu kurumunda görev yapan Y kuşağı çalışanları nasıl bir emeklilik hayal ediyor?

Çalışma, Türkiye’de kamu kurumunda görev yapan Y kuşağı çalışanların “kamu kurumlarından beklentileri ve geleceğe yönelik bakış açıları” ile ilgili algılarının ortaya konması açısından literatüre katkı sağlayacaktır. Çalışma hayatında aktif olarak çalışan ve en büyük orana sahip olan Y kuşağının kamu kurumlarından beklentilerinin belirlenmesi ve çalışma hayatında verimliliği artırmak için çözüm önerileri sunacaktır.

2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma en önemli sınırlılığı, coğrafi sınırlılıktır. Araştırmanın sadece Aydın İl’inde gerçekleştirilmesi araştırma için önemli bir kısıttır. Farklı coğrafi bölgelerde çalışan kişiler ile yapılacak araştırma sonucunda farklı sonuçların çıkabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Araştırmanın diğer bir sınırı ise, 18 katılımcı ile araştırmanın yapılmış olmasıdır. Araştırmanın daha çok katılımcı ve farklı kurumlarda yapılması, çalışma sonuçlarının benzerliğinin artmasına ya da farklılaşmasına neden olacağı dikkate alınmalıdır. Araştırmanın başka bir sınırlılığı, görüşme sırasında katılımcıların hem zamanı almamak hem de onları sıkıkmamak adına görüşme sorularının sınırlandırılması olmuştur. Katılımcılara daha fazla soru sormak, konuya farklı bakış açısı kazandıracağından dolayı önem taşımaktadır. Çalışmanın son sınırlılığı ise, araştırma verilerinin Atlas.ti, MAXQDA, Nvivo gibi programlar aracılığıyla analiz edilememiş olmasıdır. Nitel araştırmalarda verilerin bir bilgisayar programı ile analiz edilmesi, araştırmacıya hız, esneklik ve kolaylık sağlayacağı dikkate alınmalıdır.

2.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Aydın İl’inde kamu kurumlarında çalışan kişilerden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, Aydın İl’inde kamu kurumunda çalışan 20 – 39 yaş aralığını temsil eden Y kuşağı çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme “Kolayda Örneklem” yöntemi ile oluşturulmuştur.

Kolayda örneklem yöntemi, olasılıklı olmayan örneklem yöntemidir. Bu yöntem ile araştırmanın amacına uygun olarak ulaşılabilen herkes örneklem dâhil edilmesi ve hedeflenen örneklem sayısına ulaşıncaya kadar devam eden örneklem yöntemidir.

(Baştürk ve Taştepe, 2013: 145). Kolayda örnekleme yöntemi ile bu araştırmada, Aydın İl’inde bir kamu kurumunda çalışan Y kuşağını temsil eden 18 kişiye ulaşılmıştır.

2.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma nitel bir çalışma özelliği taşımaktadır ve tam yapılandırılmış görüşme tekniği ile veriler analiz edilmiştir. Tam yapılandırılmış görüşme, görüşme sorularının ve sorulacak soru sırasının önceden belirlenmesi ile oluşturulan veri toplama tekniğidir (Çelebi, 2021: 154). Araştırmada bu teknik, katılımcılardan çalışmanın amacına uygun cevaplar almak için kullanılmıştır. Çalışma Y kuşağının çalışma hayatından beklentilerini ve çalışanların Y kuşağının temel özelliklerini taşıyıp taşımadığını ölçmeyi amaçladığı için görüşme soruları önceden belirlenmiş ve öncelik sırasına göre sıralanmıştır.

Araştırmada kullanılacak görüşme soruları, Gemlik vd. (2018) “Y Kuşağı Orta Düzey Hastane Yöneticilerinin Üst Düzey Yöneticilerden Beklentilerini Üzerine Nitel Bir Araştırma”; Keleş (2011) “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”; Arora ve Dhole (2019) “Generation Y Perspective, Engagement, Expectations, Preferences and Satisfaction from Workplace; a Study Conducted in Indian Context” adlı çalışmalarda kullanılan mülakat sorularından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Katılımcılar ile görüşme, önceden oluşturulmuş açık uçlu ve kapalı uçlu sorulardan oluşan 25 soruluk bir görüşme formu ile gerçekleştirilmiştir. Form, araştırmanın amacına uygun olarak üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özellikleri ve gelir seviyeleri ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölüm, katılımcıların kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik sorular içermektedir. Üçüncü bölüm de ise, katılımcıların kamu kurumlarından beklentilerini ve geleceğe yönelik tutumlarını ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Görüşme sırasında karşılaşılan en büyük zorluk, katılımcıların kurum ve yöneticiler ile ilgili sorulara çekimser cevap vermeleri olmuştur. Katılımcıların genellikle üniversite mezunu kişiler olması, yöneticilerin izni ile görüşmeye katıldıkları ve araştırma verilerinin bilimsel bir amaç ile kullanılacağından dolayı, görüşmeye katılma konusunda genel bir çekinceleri olmamıştır. Katılımcıların çoğu, araştırmanın örnekleme katkı sağlamak için diğer arkadaşlarına yönlendirebileceklerini dile getirmişlerdir.

Görüşmenin yapılabilmesi için kurumda çalışan idarecilere ve katılımcılara, görüşme sırasında elde edilecek verilerin bilimsel amaç için kullanılacağı, katılımcıların kimlik bilgilerinin gizli tutulacağı, görüşme sırasında sorulacak soruların hiçbirinin siyasi ve propaganda içerikli olmadığı bilgisi verilmiştir.

Katılımcılar ile yapılan görüşme süresi ortalama 20 – 25 dakikadır. Görüşmeler, katılımcıların rahat edebilecekleri şekilde ya boş bir odada ya da kendi çalışma ortamlarında yapılmıştır. Katılımcıların izin verdiği görüşmeler ses kaydına alınmıştır. Ses kaydına alınan ve not edilen görüşmeler, tüm veriler toplandıktan sonra bilgisayar ortamında metne aktarılmıştır. Katılımcılar ile ilgili görüşme bilgileri Tablo 2.1.'de verilmiştir.

Tablo 2.1. Katılımcıların Görüşme ile İlgili Bilgileri

Katılımcılar	Görüşme Türü	Görüşme Tarihi
K1	Yüz Yüze	13.01.2022
K2	Yüz Yüze	13.01.2022
K3	Yüz Yüze	19.01.2022
K4	Yüz Yüze	19.01.2022
K5	Yüz Yüze	19.01.2022
K6	Yüz Yüze	19.01.2022
K7	Yüz Yüze	19.01.2022
K8	Yüz Yüze	19.01.2022
K9	Yüz Yüze	20.01.2022
K10	Yüz Yüze	20.01.2022
K11	Yüz Yüze	20.01.2022
K12	Yüz Yüze	20.01.2022
K13	Yüz Yüze	20.01.2022
K14	Yüz Yüze	20.01.2022
K15	Yüz Yüze	27.01.2022
K16	Yüz Yüze	27.01.2022
K17	Yüz Yüze	27.01.2022
K18	Yüz Yüze	27.01.2022

3. BÖLÜM

3. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri, kişilik özellikleri, çalışma hayatındaki davranışsal özellikleri, kamu sektörü ve geleceğe yönelik bakış açıları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Araştırmada katılan katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için cinsiyetleri, yaşları, eğitim seviyeleri, medeni durumları, görev aldıkları kurumdaki pozisyonları, iş tecrübeleri ile ilgili açık uçlu sorular sorulmuştur. Katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bilgiler Tablo 3.1.'de verilmiştir.

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Medeni Durum	Kurumdaki Pozisyonu	İş Tecrübesi
K1	Erkek	31	Lisans	Evli	Memur	3 Yıl
K2	Kadın	34	Lisans	Evli	Memur	10 Yıl
K3	Erkek	39	Yüksek Lisans	Evli	Müdür	15 Yıl
K4	Kadın	38	Lisans	Evli	Memur	11 Yıl
K5	Kadın	30	Lisans	Evli	Memur	8 Yıl
K6	Erkek	34	Lisans	Evli	Memur	5 Yıl
K7	Erkek	38	Lisans	Evli	Memur	6 Yıl
K8	Kadın	33	Lisans	Evli	Memur	13 Yıl
K9	Kadın	37	Yüksek Lisans	Bekâr	Müdür	13 Yıl
K10	Erkek	37	Lise	Evli	Memur	9 Yıl
K11	Kadın	37	Lise	Evli	Memur	3 Yıl
K12	Erkek	23	Lise	Bekâr	Memur	4 Yıl
K13	Kadın	32	Lisans	Bekâr	Memur	9 Yıl
K14	Erkek	32	Lisans	Bekâr	Memur	5 Yıl
K15	Erkek	38	Doktora	Evli	Memur	10 Yıl
K16	Erkek	33	Doktora	Bekâr	Memur	10 Yıl
K17	Erkek	30	Lisans	Bekâr	Memur	5 Yıl
K18	Kadın	35	Yüksek Lisans	Evli	Memur	10 Yıl

Araştırmaya %44'ü kadın (8) ve %56'sı erkek (10) olmak üzere toplam 18 kişi katılmıştır. Kamu kurumunda çalışan Y kuşağının çalışma hayatındaki beklentilerini araştırmak üzerine yapılan çalışmaya 20 – 39 yaş aralığındaki Y kuşağı temsilcileri dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların %6'sı 23 yaş; %11'i 30 yaş; %5'i 31 yaş; %11'i 32 yaş; %11'i 33 yaş; %11'i 34 yaş; %5'i 35 yaş; %17'si 37 yaş; %17'si 38 yaş ve %6'sı 39 yaşındadır. Araştırmaya katılan çalışanların %55'i lisans (10); %17'si yüksek lisans (3); %17'si lise (3) ve %11'i doktora (2) mezunu kişilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan

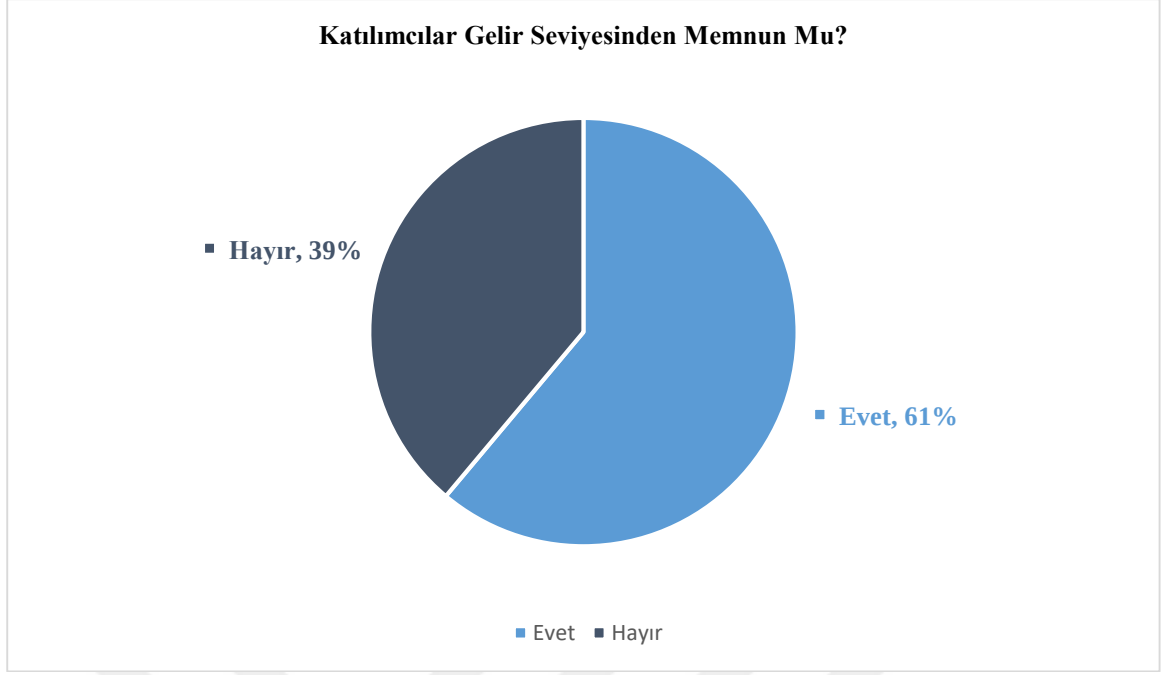
Çalışanların %67’si evli (12) ve %33’ü bekâr (6) alışanlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların %11’i müdür (2) ve %89’u memur (16) pozisyonunda çalışmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların %5’i 4 yıl; %17’si 5 yıl; %5’i 6 yıl; %6’sı 8 yıl; %11’i 9 yıl; %22’si 10 yıl; %6’sı 11 yıl; %11’i 13 yıl ve %6’sı 15 yıl iş tecrübeleri bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların gelir seviyesi ile ilgili aralıklar ve çalışanların sahip oldukları gelir seviyesinden memnun olup olmadıkları ile ilgili bulgular Tablo 3.2.’de verilmiştir.

Tablo 3.2. Katılımcıların Gelir Seviyesi zellikleri ile İlgili Bulgular

	Gelir Seviyesi	Katılımcılar Gelir Seviyesinden Memnun Mu?
K1	0 – 5.000 TL	Evet
K2	0 – 5.000 TL	Hayır
K3	10.001 – 15.000 TL	Evet
K4	5.001 – 10.000 TL	Hayır
K5	5.001 – 10.000 TL	Evet
K6	5.001 – 10.000 TL	Hayır
K7	10.001 – 15.000 TL	Evet
K8	5.001 – 10.000 TL	Evet
K9	5.001 – 10.000 TL	Evet
K10	5.001 – 10.000 TL	Hayır
K11	0 – 5.000 TL	Evet
K12	5.001 – 10.000 TL	Evet
K13	5.001 – 10.000 TL	Hayır
K14	5.001 – 10.000 TL	Hayır
K15	10.001 – 15.000 TL	Evet
K16	10.001 – 15.000 TL	Evet
K17	5.001 – 10.000 TL	Hayır
K18	10.001 – 15.000 TL	Evet

Araştırmaya katılan çalışanların %17’si 0 – 5.000 TL (3) gelir aralığına; %28’i 10.001 – 15.000 TL (5) gelir aralığına ve %55’inin 5.001 – 10.000 TL (10) gelir aralığına sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların sahip oldukları gelir seviyesinden memnuniyetlerine ilişkin veriler Grafik 3.1.’de verilmiştir.



Grafik 3.1. Katılımcıların Gelir Seviyesi ile İlgili Memnuniyet Bulguları

Araştırmaya katılan çalışanlara “Şu Anki Gelir Seviyenizden Memnun Musunuz?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların %39’u bu soruyu “hayır” (7) olarak cevaplarken; %61’i “evet” (11) olarak cevaplamıştır.

3.2. Katılımcıların Kişilik Özellikleri ve Çalışma Hayatındaki Davranışları ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların Y kuşağının temel kişisel özelliklerinden hangilerine sahip olduğunu öğrenmek üzere çoktan seçmeli soru sorulmuştur. Katılımcıların Y kuşağı ile özdeşleşmiş “sabırsız, sonuç odaklı, bencil, sorgulayıcı, yeniliğe açık, özgüvenli, rutinden hoşlanmama, eğitime önem verme, kısıtlanmaktan hoşlanmama, teknoloji ile ilgili ve farklı kültürlerle ilgili ve saygılı” seçeneklerinden kendileri ile ilgili olan özellikleri görüşme sırasında söylemeleri istenmiştir. Buna göre katılımcıların kişisel özellikleri ile ilgili bulguları Tablo 3.3.’te verilmiştir

Tablo 3.3. Katılımcıların Kişilik Özellikleri ile İlgili Bilgiler

	Sabırsız	Sonuç Odaklı	Bencil	Sorgulayıcı	Yeniliğe Açık	Özgüvenli	Rutinden Hoşlanmama	Eğitime Önem Veren	Kısıtlanmaktan Hoşlanmama	Resmiyetten Hoşlanmama	Teknoloji ile İlgili	Farklı Kültürlere Saygılı ve İlgili
K1	✓	✓		✓		✓		✓			✓	✓
K2		✓				✓		✓				✓
K3					✓		✓		✓	✓	✓	✓
K4	✓			✓	✓		✓	✓			✓	✓
K5		✓						✓	✓		✓	✓
K6		✓			✓		✓				✓	✓
K7		✓		✓				✓				✓
K8	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
K9					✓	✓		✓	✓			✓
K10				✓	✓	✓	✓	✓				✓
K11		✓				✓		✓			✓	✓
K12				✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓
K13		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K14		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
K15	✓	✓					✓				✓	✓
K16		✓		✓	✓	✓		✓	✓			✓
K17		✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
K18	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓			✓

Araştırmaya katılan çalışanların 4'ü resmiyetten hoşlanmam; 5'i, sabırsızım; 9'u rutinden hoşlanmam; 10'u kısıtlanmaktan hoşlanmam ve sorgulayıcıyım; 11'i özgüvenliyim; 12'si yeniliğe açığım ve teknoloji ile ilgiliyim; 13'ü sonuç odaklıyım ve 14'ü eğitime önem veririm seçeneklerini görüşme sırasında kendi kişisel özelliklerine göre belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan tüm çalışanlar, farklı kültürlerle ilgili ve saygılıyım seçeneğini seçtiği tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların kişilik özellikleri ile ilgili veriler Grafik 3.2.'de verilmiştir.



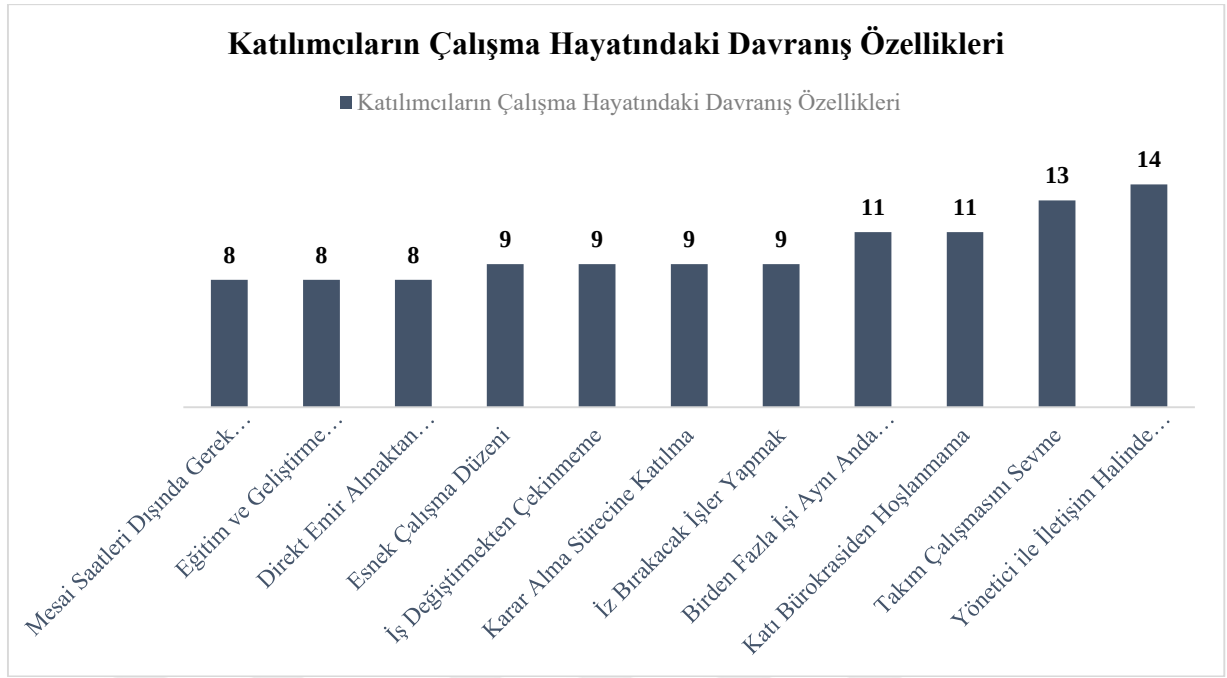
Grafik 3.2. Katılımcıların Kişilik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların Y kuşağının çalışma hayatındaki davranış özelliklerinden hangilerine sahip olduğunu öğrenmek üzere çoktan seçmeli soru sorulmuştur. Çalışma hayatındaki Y kuşağı çalışanlarında ortak olan özelliklerden “esnek çalışma düzen ve saatinden hoşlanırım, birden fazla işi aynı anda yapabilirim, mesai saatleri dışında gerek duymadıkça çalışmam, katı bürokrasiden hoşlanmam, yönetici ile iletişim halinde olmak isterim, iş değiştirmekten çekinmem, kurum içi eğitim ve geliştirme programlarına önem veririm, kurum içinde karar alma sürecine katılmak isterim, direkt emir almaktan hoşlanmam, sıradan işler yerine iz bırakacak işler yapmayı tercih ederim, takım çalışmasını severim ve çalıştığım kurumu marka imajına göre tercih ettim” seçeneklerinden kendi kişisel özelliklerine uygun olanları görüşme sırasında söylemeleri istenmiştir. Katılımcıların çalışma hayatındaki davranış özellikleri ile ilgili bulgular Tablo 3.4.’te verilmiştir.

Tablo 3.4. Katılımcıların Çalışma Hayatındaki Davranış Özellikleri ile İlgili Bulgular

	Esnek Çalışma Düzen ve Saatinden Hoşlanma	Birden Fazla İş Aynı Anda Yapabilme	Mesai Saatleri Dışında Gerek Duymadıkça Çalışmama	Katı Bürokrasiden Hoşlanmama	Yönetici ile İletişim Halinde Olma	İş Değiştirmekten Çekinmeme	Kurum İçi Eğitim ve Geliştirme programlarına Önem Verme	Karar Alma Sürecine Katılma	Direkt Emir Almaktan Hoşlanmama	Sırdan İşler Yerine İz Bırakacak İşler Yapma	Takım Çalışmasını Sevme	Kurumu Marka İmajına Göre Tercih etme
K1		✓	✓		✓	✓	✓				✓	
K2			✓	✓		✓			✓	✓		
K3			✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
K4	✓	✓	✓	✓		✓				✓	✓	
K5			✓		✓		✓			✓	✓	
K6	✓		✓					✓			✓	
K7					✓		✓	✓			✓	
K8		✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓		
K9		✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
K10		✓		✓	✓							
K11	✓	✓			✓	✓		✓			✓	
K12	✓				✓	✓	✓	✓			✓	
K13	✓		✓	✓	✓				✓		✓	
K14	✓	✓		✓	✓				✓		✓	
K15		✓		✓	✓					✓		
K16	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓			
K17	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
K18	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	

Araştırmaya katılan çalışanların 8'i mesai saatleri dışında gerek duymadıkça çalışmayı sevmem, kurum içi eğitim ve geliştirme programlarına önem veririm ve direkt emir almaktan hoşlanmam; 9'u esnek çalışma düzeninden hoşlanırım, iş değiştirmekten çekinmem, kurum içinde karar alma sürecine katılmak isterim ve kurumda sıradan işler yerine iz bırakacak işleri yapmayı tercih ederim; 11'i birden fazla işi aynı anda yapabilirim ve katı bürokrasiden hoşlanmama, 13'ü takım çalışmasına katılmayı severim ve 14'ü yöneticim ile iletişim halinde olmak isterim seçeneklerini kendi çalışma hayatındaki davranışlarına göre görüşme sırasında belirtmişlerdir. Katılımcılardan hiç kimse çalıştıkları kurumu marka imajına göre tercih ettim seçeneğini seçmediği tespit edilmiştir. Katılımcıların çalışma hayatındaki davranış özelliklerini ile ilgili verileri Grafik 3.3.'te verilmiştir.



Grafik 3.3. Katılımcıların Çalışma Hayatındaki Davranış Özellikleri ile İlgili Bulgular

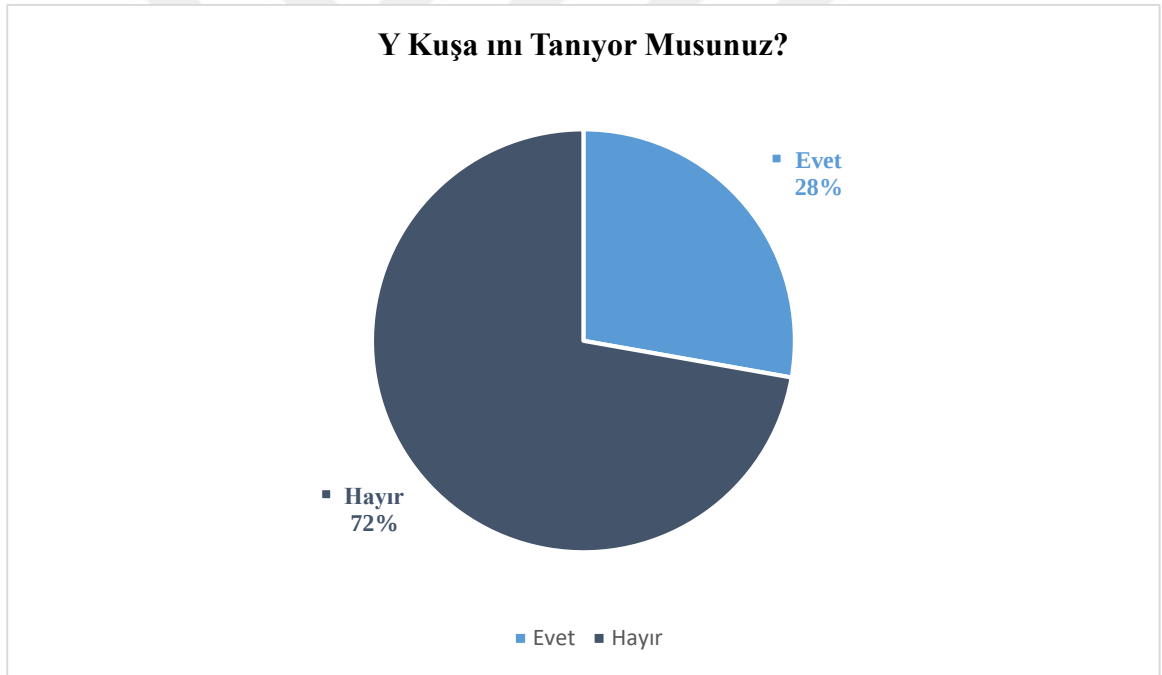
Araştırmaya katılan çalışanlara “Y Kuşağını Tanıyor Musunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların Y kuşağını tanıyorsa hangi özellikleri bildiklerini söylemeleri istenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların Y kuşağı ile ilgili bilgileri Tablo 3.5.’te verilmiştir.

Tablo 3.5. Katılımcıların Y Kuşağı ile İlgili Bilgileri

	Y Kuşağını Tanıyor Musunuz?
K1	Hayır
K2	Hayır
K3	Evet; Paylaşımcı – Yardımsever – Yeniliğe açık – Teknoloji ile ilgili – Sabırlı – Emek vererek kazanmayı tercih eder
K4	Hayır
K5	Hayır
K6	Hayır
K7	Hayır
K8	Evet; Özgürlüğüne Düşkünler – Teknolojiye İlgi Duyarlar
K9	Evet; Özgüvenli – Araştırmayı sever – Esnek çalışma düzenini sever – Eğitime ve öğretime önem verir – Mesleki gelişime önem verir – Kariyer planlamasına önem verir
K10	Hayır
K11	Hayır
K12	Hayır
K13	Hayır
K14	Evet; Özgüvenli – Çalışkan
K15	Hayır
K16	Evet; Yaratıcı – Yeniliklere Açık – Araştırmacı – Saygılı
K17	Hayır
K18	Hayır

Araştırmaya katılan çalışanlardan 5 tanesi Y kuşağı ile ilgili bilgisini olduğunu söylemiştir. Katılımcı 3 Y kuşağı ile ilgili bildiği özellikleri “*paylaşımıcı, yardımsever, yeniliğe açık, teknoloji ile ilgili, sabırlı, emek vererek kazanmayı tercih eder*” olarak sıralamıştır. Katılımcı 8 Y kuşağını “*özgürlüğüne düşkün ve teknolojiye ilgili*” kişiler olarak bildiğini belirtmiştir. Katılımcı 9 Y kuşağı ile ilgili bildiği özellikleri “*özgüvenli, araştırmayı sever, esnek çalışma düzenini sever, eğitime ve öğretime önem verir, mesleki gelişime önem verir ve kariyer planlamasına önem verir*” olarak belirtmiştir. Katılımcı 13 Y kuşağının “*özgüvenli ve çalışkan*” özelliğini söylemiştir. Katılımcı 16 ise Y kuşağının özellikleri ile ilgili “*yaratıcı, yeniliklere açık, araştırmacı ve saygılı*” olarak sıralamıştır.

Katılımcıların “Y Kuşağını Tanıyor Musunuz?” sorusuna %72’si “hayır” (13) cevabını verirken; %28’i “evet” (5) cevabını vermiştir. Katılımcıların verdiği cevaplara ilişkin veriler Grafik 3.4.’te gösterilmiştir.



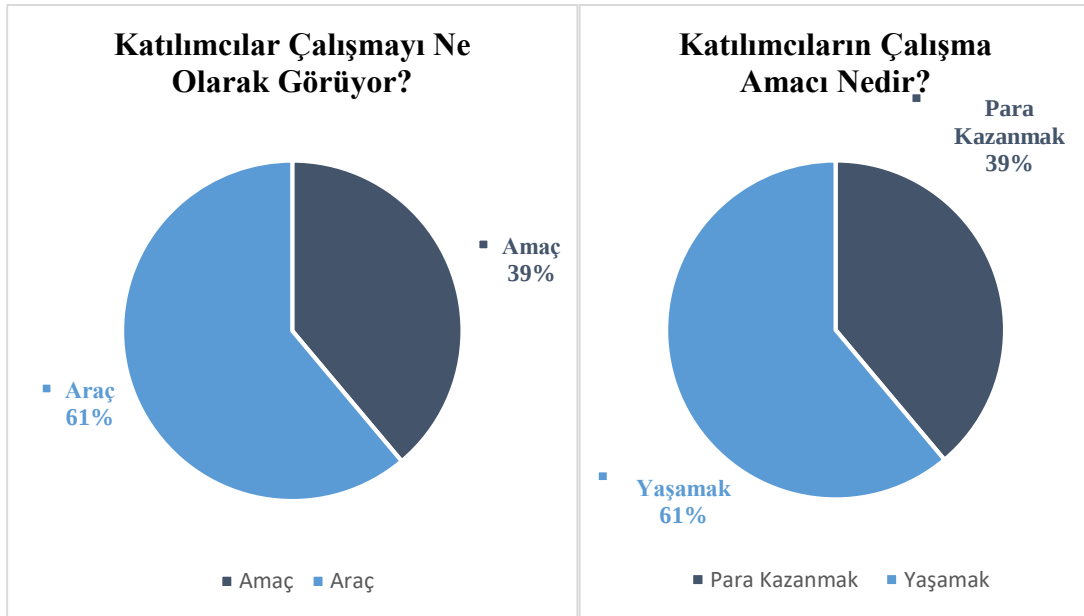
Grafik 3.4. Katılımcıların Y Kuşağı ile İlgili Bilgileri

Araştırmaya katılan çalışanların çalışmaya yönelik düşüncelerini ölçmeye yönelik iki adet soru sorulmuştur. Katılımcıların işi amaç mı yoksa araç mı olarak gördükleri ile çalışma amaçlarına ilişkin bulgular Tablo 3.6.’da verilmiştir.

Tablo 3.6. Katılımcıların Çalışmaya Yönelik Düşünceleri ile İlgili Bulgular

	İş Sizin İçin Amaç Mı, Araç Mı?	Çalışmanızın Amacı
K1	Amaç	Yaşamak
K2	Araç	Yaşamak
K3	Araç	Yaşamak
K4	Araç	Para Kazanmak
K5	Araç	Yaşamak
K6	Araç	Para Kazanmak
K7	Amaç	Yaşamak
K8	Amaç	Para Kazanmak
K9	Amaç	Yaşamak
K10	Araç	Yaşamak
K11	Araç	Para Kazanmak
K12	Amaç	Yaşamak
K13	Araç	Para Kazanmak
K14	Amaç	Para Kazanmak
K15	Araç	Para Kazanmak
K16	Araç	Yaşamak
K17	Amaç	Yaşamak
K18	Araç	Yaşamak

Araştırmaya katılan çalışanlara “İş Sizin için Araç Mı, Yoksa Amaç Mı?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan %61’i, işi araç olarak görürken; %39’u amaç olarak gördüğünü belirtmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanlara “Çalışmanızın Amacı Para Kazanmak Mı, Yaşamak Mı?” sorusu sorulmuştur. Katılımcılardan %61’i çalışma amacının “yaşamak” olduğunu söylerken; %39’u “para kazanmak” olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların çalışmaya yönelik düşünceleri Grafik 3.5.’te verilmiştir.



Grafik 3.5. Katılımcıların Çalışmaya Yönelik Düşünceleri ile İlgili Bulgular

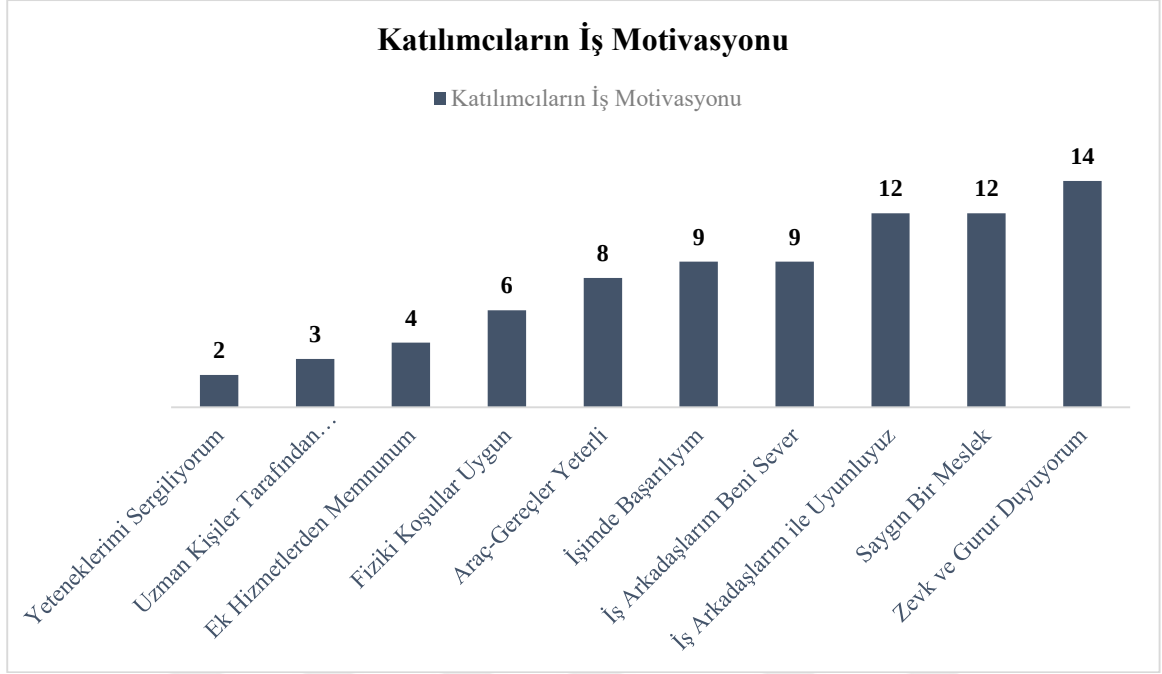
Araştırmaya katılan çalışanların Y kuşağının iş motivasyonuna ilişkin özelliklerinden hangilerine sahip olduğunu öğrenmek üzere çoktan seçmeli soru sorulmuştur. Çalışanlardan iş motivasyonları ile ilgili “işimde başarılıyım, yaptığım işten zevk ve gurur duyuyorum, iş arkadaşlarım/yöneticilerim beni sever, iş arkadaşlarım ile uyumluyuz, kurumun sağladığı ek hizmetlerden memnunum, saygın bir meslek olduğunu düşünüyorum, iş yerindeki araç gereçler yeterlidir, iş yerinin fiziki koşulları uygundur, kurumda uzman kişiler tarafından eğitimler verilir, başarımdan dolayı ödüllendirilirim, bu kurumda yeteneklerimi sergileyebiliyorum” seçeneklerinden kendileri ile ilgili uygun olanlardan görüşme sırasında söylemeleri istenmiştir. Katılımcıların iş motivasyonuna yönelik bulgular Tablo 3.7.’de verilmiştir.

Tablo 3.7. Katılımcıların İş Motivasyonu ile İlgili Bulgular

	İşimde Başarılıyım	Yaptığım İşten Zevk ve Gurur Duyuyorum	İş Arkadaşlarım / Yöneticilerim Beni Sever	İş Arkadaşlarım ile Uyumluyuz	Kurumun Sağladığı Ek Hizmetlerden Memnunum	Saygın Bir Meslek Olduğunu Düşünüyorum	İş Yerindeki Araç Gereçler Yeterlidir	İş Yerinin Fiziki Koşulları Uygundur	Uzman Kişiler Tarafından Eğitimler Verilir	Başarımdan Dolayı Ödüllendirilirim	Yeteneklerimi Sergileyebiliyorum
K1	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			
K2		✓		✓		✓					
K3		✓									
K4	✓		✓	✓		✓					
K5		✓	✓				✓				
K6		✓		✓	✓	✓	✓	✓			
K7		✓				✓	✓				
K8		✓	✓	✓			✓	✓	✓		
K9	✓	✓		✓		✓	✓	✓			
K10			✓	✓							
K11	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
K12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
K13	✓	✓	✓	✓							
K14			✓	✓							
K15						✓					
K16	✓	✓	✓	✓		✓					
K17	✓	✓				✓					✓
K18	✓	✓				✓			✓		

Araştırmaya katılan katılımcıların 2’si bu kurumda yeteneklerimi sergileyebiliyorum; 3’ü kurumda uzman kişiler tarafından eğitimler veriliyor; 4’ü kurumun sağladığı ek hizmetlerden memnunum; 6’sı kurumun fiziki koşulları uygundur; 8’i kurumdaki araç – gereçler yeterlidir; 9’u işimde başarılıyım ve iş arkadaşlarım/yöneticilerim

beni sever; 12'si iş arkadaşlarım ile uyumluyuz ve yaptığım işin saygın bir meslek olduğunu düşünüyorum; 14'ü yaptığım işten zevk ve gurur duyuyorum seçeneklerini kendi iş motivasyonlarına ilişkin olanlara göre cevaplamışlardır. Katılımcıların verdiği cevaplara ilişkin veriler Grafik 3.6.'da verilmiştir.



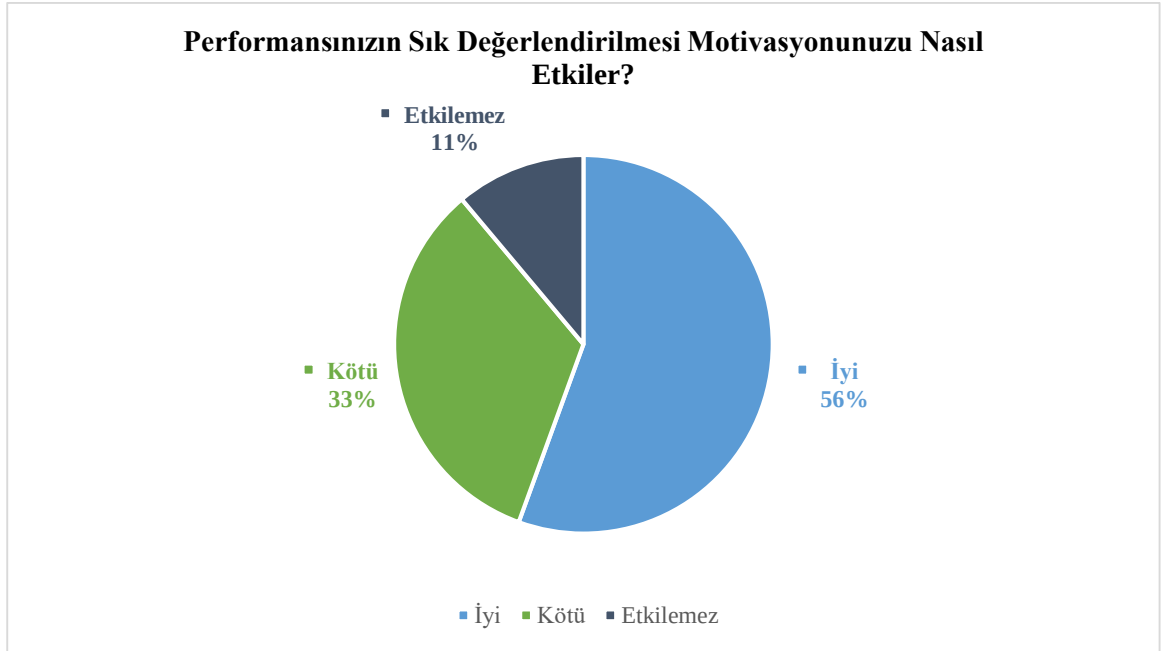
Grafik 3.6. Katılımcıların İş Motivasyonu ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanlara performanslarının sık değerlendirilmesi motivasyonlarını nasıl etkilediğini ölçmeye yönelik soru sorulmuştur. Katılımcıların bu soru ile ilgili görüşleri Tablo 3.8.'de verilmiştir.

Tablo 3.8. Katılımcıların Performans Değerlendirme Sıklığı İlgili Görüşleri

	Performansınızın Sık Değerlendirilmesi Motivasyonunuzu Nasıl Etkiler?
K1	İyi
K2	Kötü
K3	Kötü
K4	Etkilemez
K5	İyi
K6	İyi
K7	İyi
K8	Kötü
K9	İyi
K10	İyi
K11	İyi
K12	İyi
K13	Kötü
K14	Kötü
K15	Etkilemez
K16	İyi
K17	Kötü
K18	İyi

Araştırmaya katılan çalışanlara “Performansınızın Sık Değerlendirilmesi Motivasyonunuzu Nasıl Etkiler?” sorusu sorulmuştur. Katılımcılardan %11’i bu soruya etkilemez; %33’ü kötü etkiler ve %56’sı iyi etkiler olarak cevap vermiştir. Katılımcıların sık performans değerlendirilmesi motivasyonlarının nasıl etkileyeceğine ilişkin görüşleri Grafik 3.7.’de verilmiştir.



Grafik 3.7. Katılımcıların Performans Değerlendirme Sıklığı ile İlgili Görüşleri

Araştırmaya katılan çalışanlara mesai saatleri içinde mola verilmesi ile ilgili görüşlerini belirlemeye yönelik soru sorulmuştur. Katılımcıların bu soru ile ilgili görüşleri Tablo 3.9.'da verilmiştir.

Tablo 3.9. Katılımcıların Mesai Saatleri İçinde Mola Verilmesi ile İlgili Görüşleri

	Mesai Saatleri İçinde Mola Vermek Verimliliğinizi Nasıl Etkiler?
K1	İyi
K2	İyi
K3	İyi
K4	İyi
K5	İyi
K6	İyi
K7	İyi
K8	İyi
K9	İyi
K10	İyi
K11	İyi
K12	İyi
K13	İyi
K14	İyi
K15	İyi
K16	İyi
K17	İyi
K18	İyi

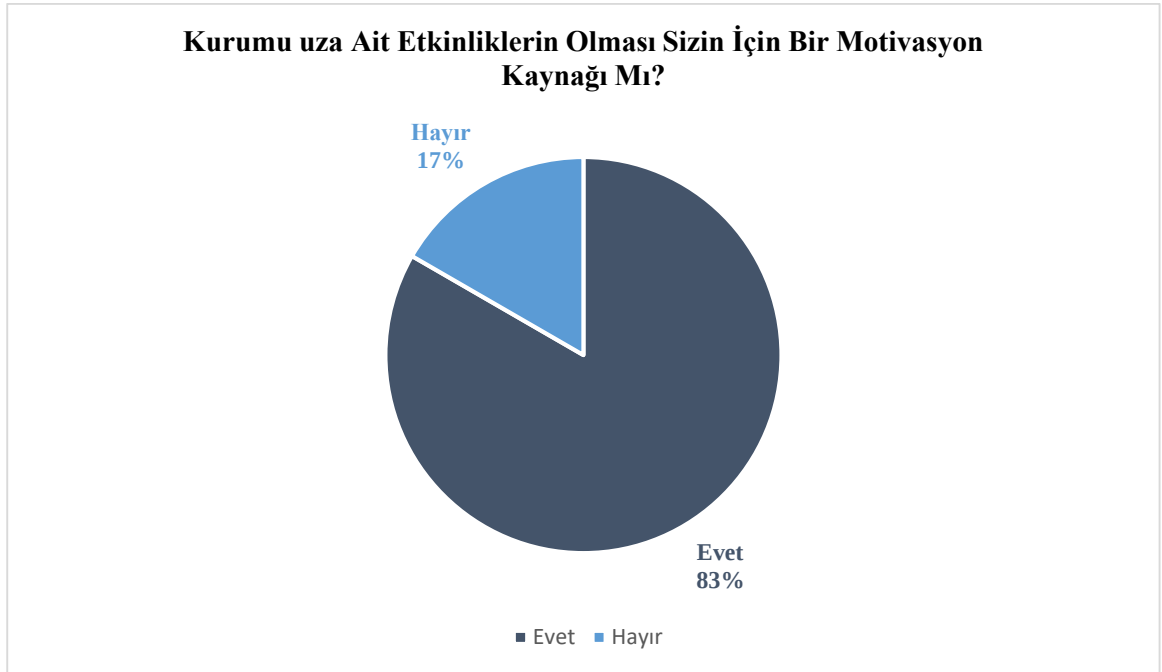
Araştırmaya katılan çalışanlara “Mesai Saatleri İçinde Mola Vermek Verimliliğinizi Nasıl Etkiler?” sorusu yöneltilmiştir. Çalışanların tamamı bu soruya olumlu olarak geri dönüş sağlamıştır.

Araştırmaya katılan çalışanlara kuruma ait etkinliklerin motivasyonlarına etkisini ölçmek üzere soru sorulmuştur. Katılımcıların bu soru ile ilgili görüşleri Tablo 3.10.'da verilmiştir.

Tablo 3.10. Katılımcıların Kuruma Ait Etkinlikler ile İlgili Görüşleri

	Kurumunuza Ait Etkinliklerin Olması Sizin İçin Bir Motivasyon Kaynağı Olabilir Mi?
K1	Evet
K2	Hayır
K3	Hayır
K4	Hayır
K5	Evet
K6	Evet
K7	Evet
K8	Evet
K9	Evet
K10	Evet
K11	Evet
K12	Evet
K13	Evet
K14	Evet
K15	Evet
K16	Evet
K17	Evet
K18	Evet

Araştırmaya katılan çalışanlara “Kurumunuza Ait Etkinliklerin Olması Sizin İçin Bir Motivasyon Kaynağı Mıdır?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların %17’si “hayır” (3) olarak cevap verirken; %83’ü “evet” (15) olarak cevaplamıştır. Katılımcıların bu soru ile ilgili verileri Grafik 3.8.’de verilmiştir.



Grafik 3.8. Katılımcıların Kuruma Ait Etkinlikler ile İlgili Görüşleri

Araştırmaya katılan çalışanlara “Çalışma Hayatında Gelişimini Teşvik Eden Biri Var Mı?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya ilişkin verdiği cevaplar Tablo 3.11.’de verilmiştir.

Tablo 3.11. Katılımcıların Çalışma Hayatında Gelişimini Teşvik Eden Kişiler ile İlgili Bulgular

	İş Hayatınızda Gelişiminizi Teşvik Eden Biri Var Mı?
K1	Var; Yöneticim ve Ailem
K2	Var; Ailem
K3	Var; Yöneticim
K4	Var; Yöneticim ve Ailem
K5	Var; İş Arkadaşım
K6	Yok
K7	Var; İş Arkadaşım ve Ailem
K8	Var; Ailem
K9	Var; Yöneticim, İş Arkadaşım ve Ailem
K10	Yok
K11	Var; İş Arkadaşım ve Ailem
K12	Var; Ailem
K13	Yok
K14	Yok
K15	Var; İş Arkadaşım ve Ailem
K16	Var; İş Arkadaşım ve Ailem
K17	Var; Ailem
K18	Var; Ailem

Katılımcıların çalışma hayatında kendilerini teşvik eden birileri olup olmadığını ölçmeye yönelik sorulan bu soruda, katılımcıların 4’ü çalışma hayatında gelişimini teşvik eden kişilerin olmadığı; 14’ü ise çalışma hayatında gelişimine teşvik eden kişilerin olduğunu söylemiştir. Katılımcıların bu soruya ile ilgili verdiği cevaplara ilişkin veriler Grafik 3.9.’da verilmiştir.



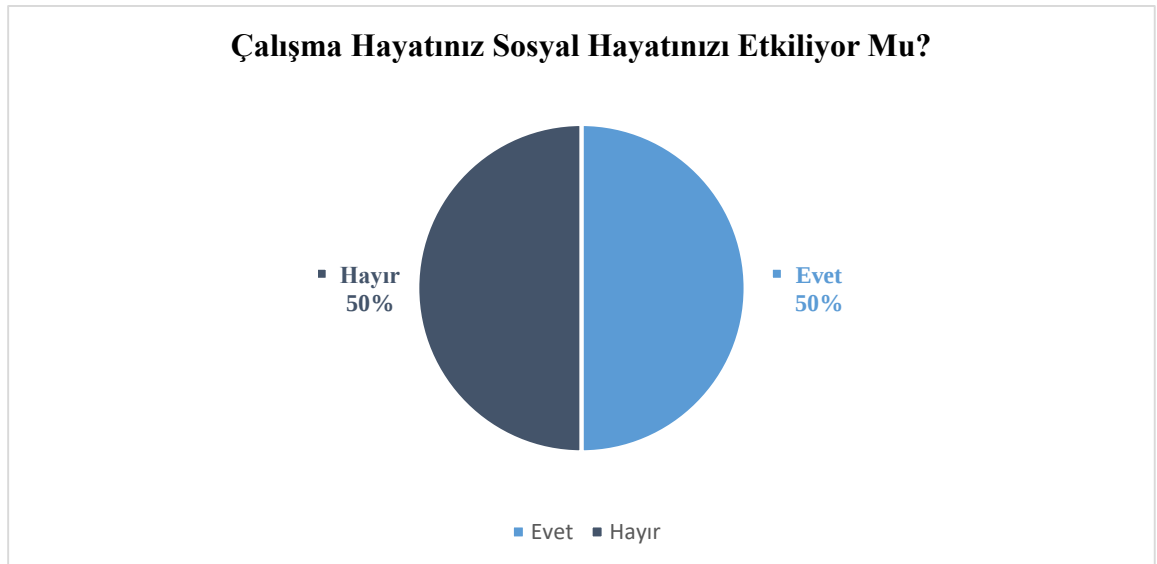
Grafik 3.9. Katılımcıların İş Hayatında Gelişimini Teşvik Eden Kişiler ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcıların iş – özel yaşam dengesine verdikleri önemi ölçmek için “Çalışma Hayatınız Sosyal Hayatınızı Etkiliyor Mu?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplar Tablo 3.12.’de verilmiştir.

Tablo 3.12. Katılımcıların Çalışma Hayatının Sosyal Hayatını Etkilemesi ile İlgili Bulgular

	Çalışma Hayatınız Sosyal Hayatınızı Etkiliyor Mu?
K1	Hayır
K2	Evet
K3	Evet
K4	Evet
K5	Hayır
K6	Evet
K7	Evet
K8	Evet
K9	Hayır
K10	Hayır
K11	Hayır
K12	Hayır
K13	Hayır
K14	Evet
K15	Hayır
K16	Hayır
K17	Evet
K18	Evet

Araştırmaya katılan çalışanların 9’u “Çalışma Hayatınız Sosyal Hayatınızı Etkiliyor Mu?” sorusuna “evet” cevabını verirken; 9 kişi ise “hayır” cevabını vermiştir. Katılımcıların bu soru ile ilgili verileri Grafik 3.10.’da verilmiştir.



Grafik 3.10. Katılımcıların Çalışma Hayatının Sosyal Hayatını Etkilemesi ile İlgili Bulgular

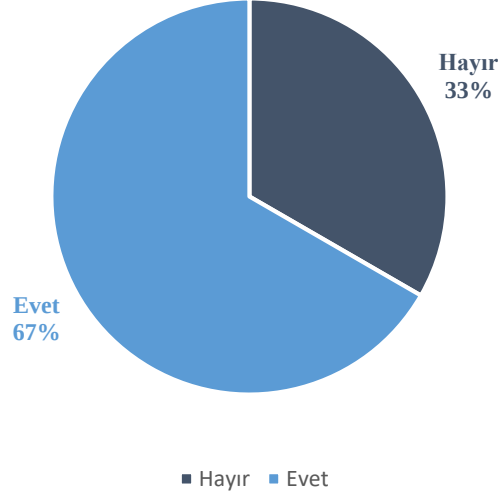
Araştırmaya katılan çalışanların bulundukları iş yerinden ayrılma niyetlerini ölçmek için soru yöneltilmiştir. Katılımcıların işten ayrılma niyetlerine ilişkin bulgular Tablo 3.13.’te verilmiştir.

Tablo 3.13. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyetleri ile İlgili Bulgular

	Daha İyi Maaş ve Mevkiden Bir İş Teklifi Alsanız, Bulunduğunuz İş Yerinden Ayrılır Mısınız?
K1	Hayır
K2	Evet
K3	Evet
K4	Evet
K5	Evet
K6	Evet
K7	Evet
K8	Hayır
K9	Hayır
K10	Evet
K11	Evet
K12	Evet
K13	Evet
K14	Hayır
K15	Hayır
K16	Evet
K17	Evet
K18	Hayır

Araştırmaya katılan çalışanlara “Daha İyi Maaş ve Mevkiden Bir İş Teklifi Alsanız, Bulunduğunuz İş Yerinden Ayrılır Mısınız?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların %33’ü bu soruya “hayır” (6) cevabı verirken; %67’si “evet” (12) olarak cevaplamıştır. Katılımcıların bu soru ile ilgili verdikleri cevaplara yönelik veriler Grafik 3.11.’de gösterilmiştir.

Daha İ i Maaş ve Mevkiden Bir İş Teklifi Alsanız, Bulunduğunuz İş Yerinden Ayrılır Mısınız?



Grafik 3.11. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyetleri ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerden beklentilerini ölçmek üzere açık uçlu “Sizin İçin Yönetici Nasıl Olmalıdır?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların yöneticilerden beklentileri ile ilgili bulguları Tablo 3.14.’te verilmiştir.

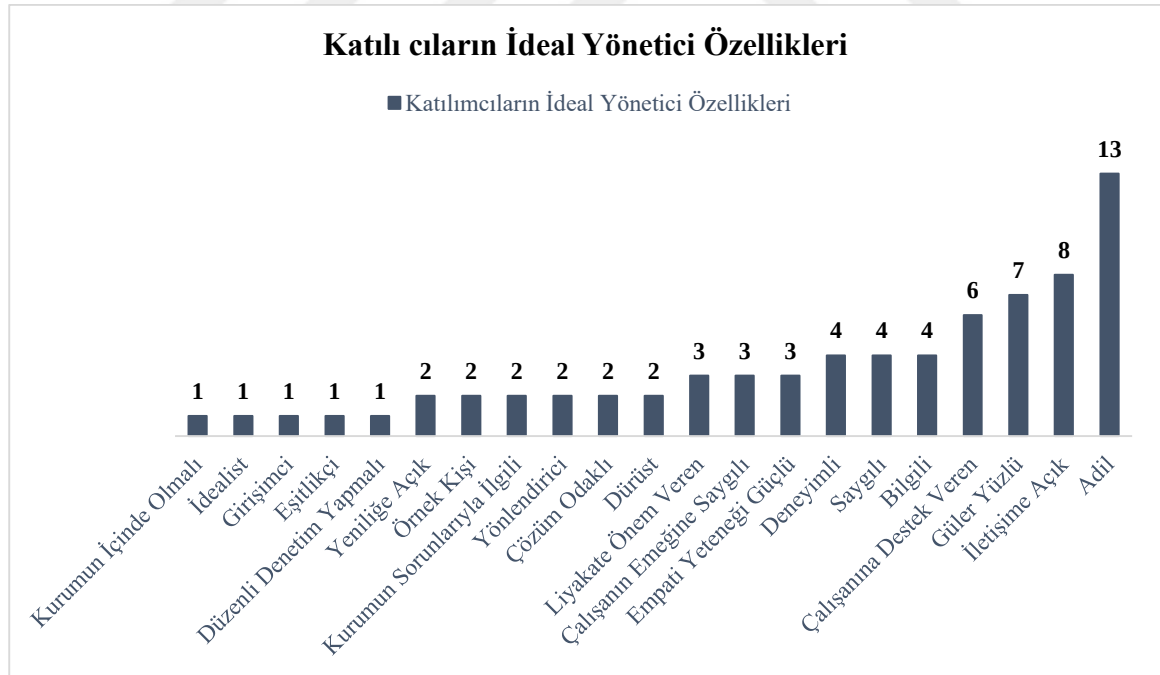
Tablo 3.14. Katılımcıların Yöneticilerden Beklentileri ile İlgili Bulgular

	Sizin İçin Yönetici Nasıl Olmalıdır?
K1	Adil, Bilgili, Deneyimli, Güler Yüzlü, Yeniliğe Açık, Örnek Kişi, Çalışanlarının Yanında Olmalı ve Eğitime Önem Vermeli.
K2	Yönetici Kurum İçinden Olmalıdır, Kurumun Sorunlarına Hâkim Olmalı, Personelin İhtiyaçlarını Bilmeli ve Onlara Destek Olmalı, Bilgili Olmalı, Personelinin Yanında Olmalı, Deneyimli ve Tecrübeli, Yönlendirici, Girişimci, Değişime ve Yeniliğe Açık, İdealist.
K3	İletişime Açık Olmalı, Güler Yüzlü, Katı Bürokrasiden Yana Olmamalı, Anlayışlı, Adil, Çalışanlarının Yanında Olmalı.
K4	Adil, Bilgili, Eğitimli, Çalışanlarına Örnek Olmalı.
K5	Güler Yüzlü ve Adil Olmalı.
K6	Personelin İhtiyaçlarını ve Sorunlarını Dinlemeli, Maddi ve Manevi Olarak Her Türlü Desteği Vermeli.
K7	Adil Olmalı.
K8	Anlayışlı, Yönetim Bilgisi Olmalı, Bilgi ve Birikimi ile Çalışanlarına Katkı Sağlamalı.
K9	Adil Olmalı ve Liyakate Önem Vermeli.
K10	İletişime Açık, Adil, Empati Yeteneği Güçlü Olmalı.
K11	İletişime Açık, Güler Yüzlü, Adil, Empati Yeteneği Güçlü Olmalı.
K12	İletişime Açık, Adaletli ve Eşitlikçi Olmalı.
K13	Güler Yüzlü, İletişime Açık, Anlayışlı, Çözüm Odaklı, Saygılı, Empati Kurabilen, Çalışanın Emeline Saygı Duyan ve Emelinin Karşılığını Vermeli.
K14	Güler Yüzlü, Anlayışlı, Çözüm Odaklı, İletişime Açık, Saygılı, Çalışanın Emelinin Karşılığını Vermeli.
K15	Adil, Dürüst, İşine Gerekli Düzen ve Özeni Gösteren, Düzenli Olarak Denetim Yapmalı.

Tablo 3.14. Katılımcıların Yöneticilerden Beklentileri ile İlgili Bulgular (Devamı)

	Sizin İçin Yönetici Nasıl Olmalıdır?
K16	Çalışanların Sorunları ile ilgili, Mütevazı, Güler Yüzlü, Sorumluluk Sahibi, Çalışanını Motive Etmeli ve Ödüllendirilmeli, İnisiyatif Alabilen, Her Konuda Yazılı Kurallar Çerçevesinde Hareket Etmeli, Kurumun ve Çalışanının sorunları ile ilgili, Sıcakkanlı, Katı Bürokrasiden Uzak, Adil, Kurumuna Karşı Aidiyet Hissetmeli ve Sahiplenmeli.
K17	İletişime Açık, Saygılı, Dürüst, Adil, Çalışanları ile Arkadaş Gibi Olan, Çalışanlarına Güven Duymalı.
K18	Dürüst, Adil, Liyakate Önem Vermeli.

Katılımcıların “Sizin İçin İdeal Yönetici Nasıl Olmalıdır?” sorusuna verdikleri cevaba ilişkin frekans analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda şu veriler elde edilmiştir: “Adil (13); İletişime Açık (8); Güler Yüzlü (7); Çalışanın Yanında Olan ve Destek Veren (6); Deneyimli ve Tecrübeli (4); Saygılı (4); Bilgili (4); Liyakate Önem Veren (3); Çalışanın Emeline Saygı Duyan ve Emelinin Karşılığını Veren (3); Empati Yeteneği Güçlü (3); Yeniliğe Açık (2); Örnek Kişi (2); Kurumun Sorunları ile İlgili (2); Yönlendirici (2); Çözüm Odaklı (2); Dürüst (2); Yönetici Kurum İçinden Olmalı (1); İdealist (1); Girişimci (1); Eşitlikçi (1); Düzenli Denetim Yapan (1)”. Katılımcıların “Sizin İçin İdeal Yönetici Nasıl Olmalıdır?” sorusuna verdikleri cevaba ilişkin frekans analizi verileri Grafik 3.12.’de gösterilmiştir.



Grafik 3.12. Katılımcıların Yöneticilerden Beklentileri ile İlgili Frekans Analizi

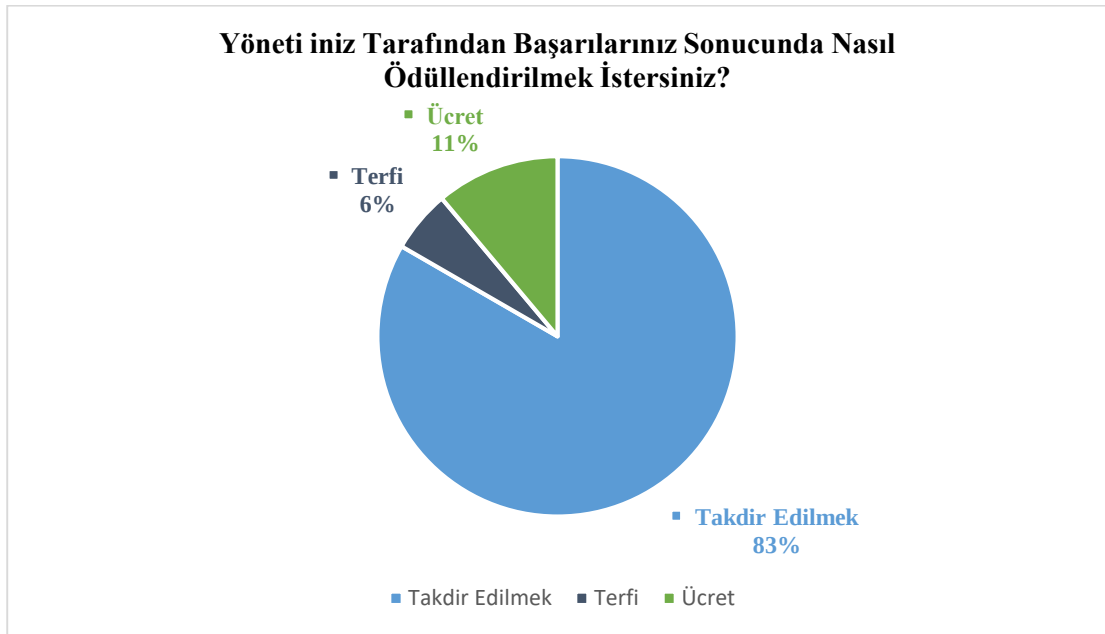
Araştırmaya katılan çalışanlara, çalışma hayatında elde ettikleri başarılar sonucunda üstleri tarafından nasıl ödüllendirilmek istediklerine ilişkin soru sorulmuştur. Katılımcılardan bu soruya “takdir edilmek, ücret artışı ya da terfi” ödülllerinden bir tanesini

seçmeleri grŖme sırasında istenmiŖtir. Katılımcıların verdiği cevaplar Tablo 3.15.’te verilmiŖtir.

Tablo 3.15. Katılımcıların BaŖarıları Sonucunda Nasıl dllendirilmek İstediklerine İliŖkin Bulgular

	Yöneticiniz Tarafından Her BaŖarınız Sonucunda Nasıl dllendirilmek İstersiniz?		
	Takdir Edilmek	cret ArtıŖı	Terfi
K1	✓		
K2	✓		
K3	✓		
K4	✓		
K5			✓
K6		✓	
K7	✓		
K8	✓		
K9	✓		
K10	✓		
K11	✓		
K12	✓		
K13		✓	
K14	✓		
K15	✓		
K16	✓		
K17	✓		
K18	✓		

AraŖtırmaya katılan alıŖanlardan ‘‘Yöneticiniz Tarafından Her BaŖarınız Sonucunda Nasıl dllendirilmek İstersiniz?’’ sorusuna %6’sı ‘‘terfi’’ (1); %11’i ‘‘cret artıŖı’’ (2) ve %83’ ‘‘takdir edilmek’’ (15) olarak cevap vermiŖlerdir. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplara iliŖkin veriler Grafik 3.13.’te verilmiŖtir.



Grafik 3.13. Katılımcıların BaŖarıları Sonucunda Nasıl dllendirilmek İstediklerine İliŖkin Bulgular

3.3. Katılımcıların Kamu Sektörü ve Geleceğe Yönelik Bakış Açıları ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanlara, çalışma hayatında uygulanan kılık kıyafet yönetmeliği hakkında görüşleri ile ilgili soru sorulmuştur. Katılımcıların kıyafet yönetmeliği hakkındaki görüşleri Tablo 3.16.'da verilmiştir.

Tablo 3.16. Katılımcıların Kıyafet Zorunluluğu ile İlgili Görüşleri

	Bir Memur Olarak Kıyafet Zorunluluğu Gibi Dış Görünüşe Ait Kurallar Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?
K1	Olması gerekli.
K2	Kıyafet zorunluluğu belli kurallar çerçevesinde esnek olmalıdır, kurumlara ve pozisyonlara göre değişiklik gösterebilir.
K3	Meslek gruplarına göre değişmelidir. Kıyafet saygınlığın belirtisidir. Memurların kıyafetleri çok sıkı kurallar içermemek kaydıyla bir düzen içinde olmalıdır. Fakat bilgi işlem gibi pozisyonda çalışan teknik ekip memurların daha rahat kıyafetler tercih etmesi doğaldır.
K4	Kıyafet zorunluluğu katı olmadığı sürece olmalıdır, belli sınırlar çerçevesinde esnek olmalıdır.
K5	Olması gerektiğini düşünüyorum.
K6	Esnek olması gerektiğini düşünüyorum.
K7	Devlet dairesinde çalışan kişinin o kurumda çalıştığı anlaşılır olmalı, kıyafet zorunluluğu olmalı fakat katı kurallar içermemelidir.
K8	Kıyafet ile ilgili kuralların esnek olması gerektiğini düşünüyorum.
K9	Gerekli olduğunu düşünüyorum.
K10	Gerekli olduğunu düşünüyorum.
K11	Gerekli olduğunu düşünüyorum.
K12	Kıyafet zorunluluğu olmalı fakat esnek kurallar uygulanmalı.
K13	Belli sınırlar içinde olmalıdır.
K14	Belli sınırlar içinde olmalıdır.
K15	Esnek olması gerekmektedir.
K16	Kurumlarda kıyafet düzeni esnek olmalı fakat aşırıya kaçılmamalı, ahlak sınırları çerçevesinde olmalıdır.
K17	Belli sınırlar içinde olmalıdır.
K18	Belli sınırlar içinde olmalıdır.

Araştırmaya katılan çalışanlara “Bir memur olarak kıyafet zorunluluğu gibi dış görünüşe ait kurallar hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltmiştir. Bu soruya Katılımcı 1, Katılımcı 6, Katılımcı 9, Katılımcı 10 ve Katılımcı 11 kıyafet zorunluluğunun “*gerekli olduğu*” konusunda görüş bildirmişlerdir. Katılımcı 2 ve Katılımcı 3, kıyafet zorunluluğunun “*belli kurallar çerçevesinde esnek olması gerektiğini fakat kurumlara ve pozisyonlara göre değişiklik gösterebileceği*” şeklinde soruyu cevaplamışlardır. Bu soruya diğer katılımcılar ise, “*belli sınırlar çerçevesinde, katı kurallar içermediği sürece esnek olması gerektiği*” düşüncesinde olduklarını söylemişlerdir.

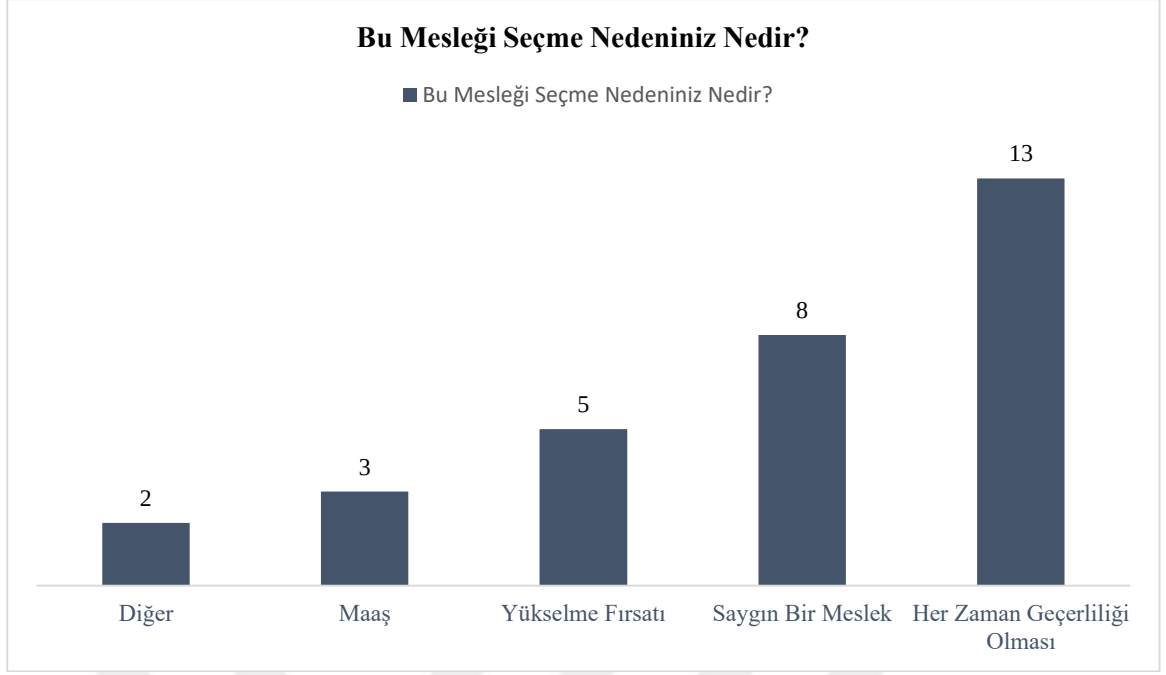
Araştırmaya katılan çalışanlara neden kamu kurumunda çalışmayı tercih ettiklerine yönelik soru yöneltmiştir. Katılımcılardan bu soruyla ilgili “saygın bir meslek olması,

yükselme fırsatının olması, maaşının iyi olması, her zaman geçerliliği olan bir meslek olması ya da diğer” seçeneklerinden kendileri için uygun olan maddeleri görüşme sırasında söylemeleri istenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar Tablo 3.17.’de verilmiştir.

Tablo 3.17. Katılımcıların Meslek Seçme Nedenleri ile İlgili Bulgular

	Saygın Bir Meslek Olması	Yükselme Fırsatı Olması	Maaşının İyi Olması	Her Zaman Geçerliliği Olan Bir Meslek Olması	Diğer
K1	✓	✓		✓	
K2	✓		✓	✓	
K3	✓		✓	✓	
K4					✓
K5				✓	
K6	✓		✓		
K7				✓	
K8		✓		✓	
K9	✓			✓	
K10				✓	
K11				✓	
K12		✓			
K13				✓	
K14					✓
K15	✓				
K16	✓	✓		✓	
K17	✓	✓		✓	
K18				✓	

Araştırmaya katılan çalışanlar “Bu mesleği seçme nedeniniz nedir?” sorusuna, 3’ü “maaşının iyi olması”; 5’i “yükselme fırsatının olması”; 8’i “saygın bir meslek olması” ve 13’ü “her zaman geçerliliği olan bir meslek olması” olarak cevap vermiştir. Bu soruyu Katılımcı 4 “bundan önce özel sektörde çalışıyordum ve özel sektörde kamu kurumlarındaki belli mesai saatleri gibi kurallar yok. Aileme daha çok vakit ayırmak için kamuya geçmeyi tercih ettim” diyerek cevap vermiştir. Katılımcı 14 ise “bu mesleğe küçüklikten beri ilgim vardı, sevdiğim için bu mesleği tercih ettim” şeklinde yanıtlamıştır. Katılımcıların bu soru ile ilgili verdikleri cevaplara yönelik veriler Grafik 3.14.’te verilmiştir.



Grafik 3.14. Katılımcıların Meslek Seçme Nedenleri ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların bulundukları işi değiştirme nedenlerini ölçmek üzere “Bu İş Değiştirecek Olsanız Nedeni Ne Olurdu?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruya “yöneticim, kurum kültürü, eğitim ve geliştirme imkânları, terfi, ücret, adaletsizlik, iş arkadaşlarım ve diğer” seçeneklerinden kendisi ile ilgili olan seçeneklerden uygun olanı görüşme sırasında söylemeleri istenmiştir. Katılımcıların iş değiştirme nedenleri ile ilgili bulguları Tablo 3.18.’de gösterilmiştir.

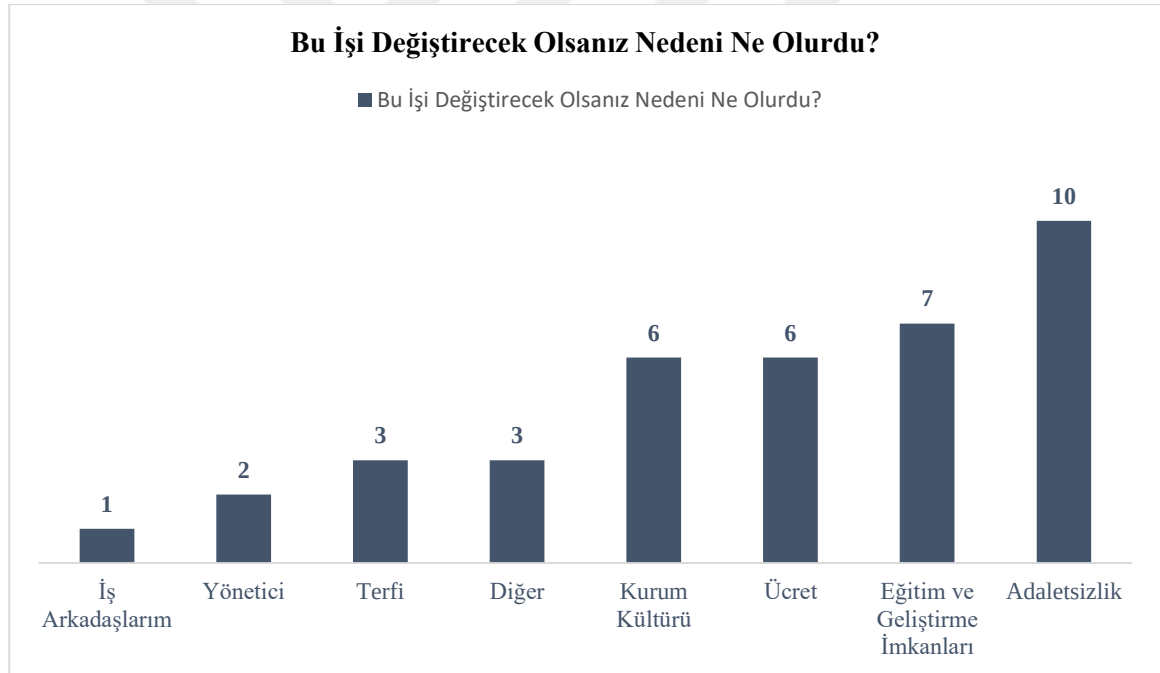
Tablo 3.18. Katılımcıların İş Değiştirme Nedenleri ile İlgili Bulgular

	Yöneticim	Kurum Kültürü	Eğitim ve Geliştirme İmkânları	Terfi	Ücret	Adaletsizlik	İş Arkadaşlarım	Diğer
K1								✓
K2						✓		
K3		✓				✓		✓
K4		✓	✓			✓		
K5			✓	✓	✓			
K6						✓		✓
K7		✓	✓	✓				
K8	✓		✓		✓	✓		
K9			✓					
K10					✓			
K11					✓			
K12			✓					
K13					✓	✓		
K14						✓		
K15				✓				

Tablo 3.18. Katılımcıların İş Değiştirme Nedenleri ile İlgili Bulgular (Devamı)

	Yöneticim	Kurum Kültürü	Eğitim ve Geliştirme İmkânları	Terfi	Ücret	Adaletsizlik	İş Arkadaşlarım	Diğer
K16	✓	✓	✓			✓		
K17		✓			✓	✓		
K18		✓				✓	✓	

Araştırmaya katılan çalışanlardan “Bu işi değiştirecek olsanız nedeni ne olurdu?” sorusuna 1’i iş arkadaşım; 2’si yöneticim; 3’ü terfi; 6’sı kurum kültürü ve ücreti”; 7’si eğitim ve geliştirme imkânları; 10’u adaletsizlik cevabını vermiştir. Bu soruya Katılımcı 1 “işimden memnunum ve işimi seviyorum”; Katılımcı 3 “daha çok sevdiğim bir işten teklif gelirse işimi değiştiririm”; Katılımcı 6 “çalışma saatleri ve koşulları” olarak cevap vermişlerdir. Katılımcıların bu soru ile ilgili verdiği cevaplar Grafik 3.15.’te verilmiştir.



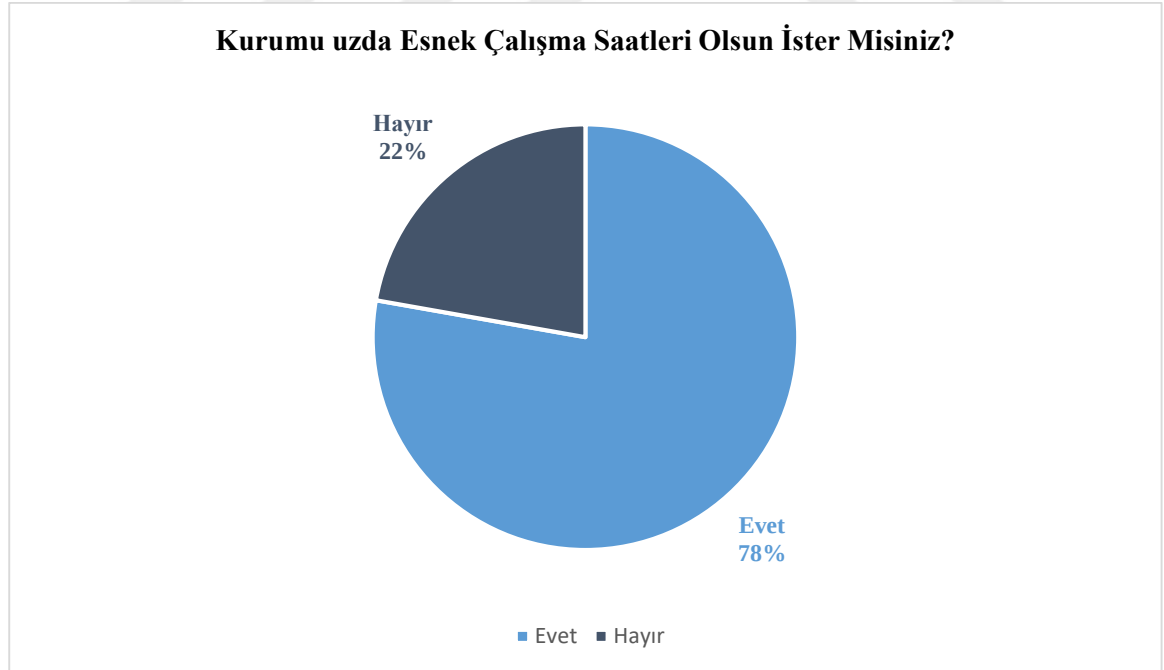
Grafik 3.15. Katılımcıların İş Değiştirme Nedenleri ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanlara esnek çalışma konusunda fikirlerini öğrenmek amaçlı soru yöneltilmiştir. Katılımcıların esnek çalışma ile ilgili görüşleri Tablo 3.19’da verilmiştir.

Tablo 3.19. Katılımcıların Esnek Çalışma ile İlgili Görüşleri

	Kurumunuzda Esnek Çalışma Saatleri Olmasını İster Misiniz?
K1	Hayır
K2	Hayır
K3	Evet
K4	Evet
K5	Evet
K6	Evet
K7	Evet
K8	Evet
K9	Evet
K10	Evet
K11	Hayır
K12	Evet
K13	Evet
K14	Evet
K15	Evet
K16	Evet
K17	Hayır
K18	Evet

Araştırmaya katılan çalışanlara “Kurumunuzda Esnek Çalışma Saatleri Olmasını İster Misiniz?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların %22’si “hayır” (4) cevabını verirken; %78’si “evet” (14) verdiği görülmüştür. Katılımcıların bu soru ile ilgili verdiği cevaplar Grafik 3.16.’da verilmiştir.



Grafik 3.16. Katılımcıların Esnek Çalışma ile İlgili Görüşleri

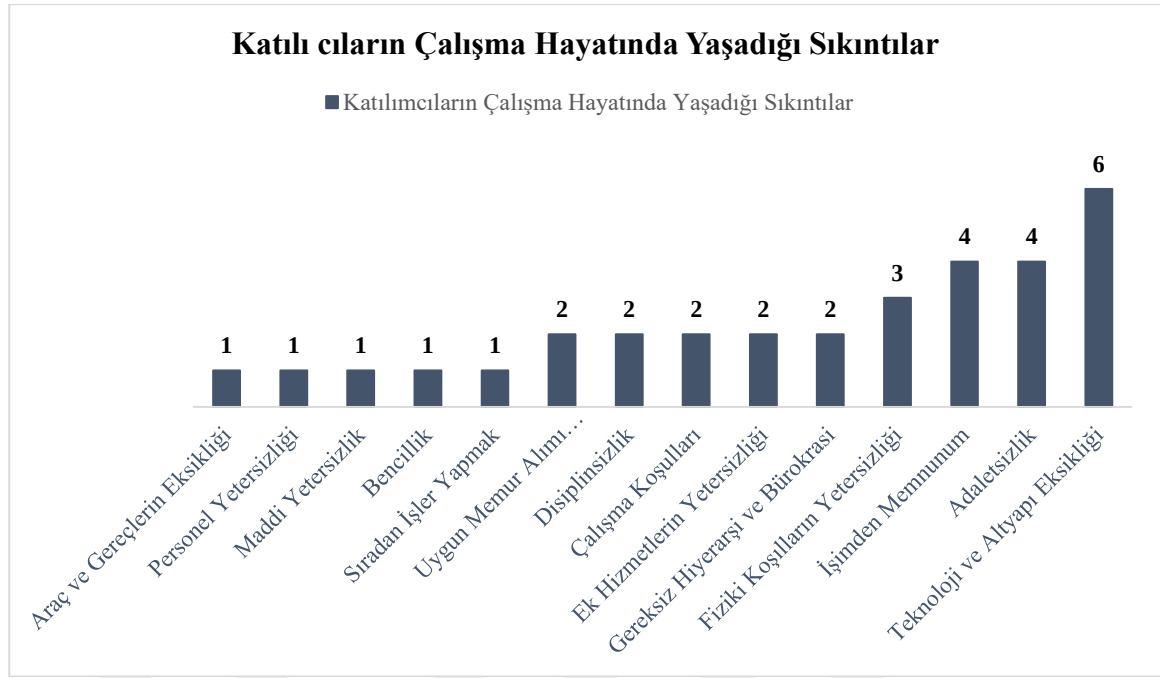
Araştırmaya katılan çalışanların çalışma hayatında yaşadıkları sorunları anlamak amacıyla “Çalışma Hayatınızda Yaşadığınız Sıkıntılar Nelerdir?” sorusu sorulmuştur.

Katılımcılara sorulan bu açık uçlu soruya kendilerine göre cevap vermeleri istenmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 3.20.'de verilmiştir.

Tablo 3.20. Katılımcıların Çalışma Hayatında Yaşadığı Sıkıntılara İlişkin Bulgular

	Çalışma Hayatınızda Yaşadığınız Sıkıntılar Nelerdir?
K1	İşimden memnunum, kurumumda yaşadığım bir sıkıntı yok.
K2	Bulunduğum kurumda öğretmen olarak görev yapıyorum. Çocukları ve birilerine bir şeyler öğretmeyi sevdiğim için bu mesleği seçtim. Severek yaptığım bir meslek ve bu yüzden iş hayatımda sorunlar yaşamıyorum.
K3	Bu işi severek ve isteyerek yaptığım için hiçbir sıkıntı yaşamıyorum.
K4	Adaletsizlik, teknolojik aletlerin yetersizliği, araç – gereç eksikliği, altyapı yetersizliği gibi sorunlar.
K5	Adaletsizlik, hangi pozisyonda olursa olsun işe alımlarda işin şartlarına ve gereklerine uygun memur alımı yapılmaması. Böyle olunca birden fazla iş yapıyoruz ve kişisel verimliliğimiz azalıyor.
K6	Adaletsizlik, çalışma saatleri ve koşulları.
K7	İşin gerektirdiği kişilerin o işi disiplinli şekilde yerine getirmemesi, bir pozisyona getirilecek kişinin o pozisyona uygun eğitime ve bilgiye sahip olmamasından kaynaklı sıkıntılar.
K8	Adaletsizlik
K9	Bu işi severek ve isteyerek yaptığım için hiçbir sıkıntı yaşamıyorum.
K10	Teknoloji altyapı yetersizliği.
K11	Personel yetersizliği ve bu yüzden bir memurun birden fazla işi yapması.
K12	Teknik altyapı yetersizliği
K13	Fiziki koşullar, altyapı yetersizliği, maddi olanakların eksikliği, ek hizmetlerin yetersizliği ve saygısızlık.
K14	Ek hizmetlerin yetersizliği, fiziki koşulların yetersizliği, altyapı yetersizliği.
K15	Yöneticilerin yetersiz olması ve bulundukları konuma göre yeterli becerilerinin olmaması.
K16	Kurumsallıktan ziyade kişisel çıkarların ön planda tutulması, bencillik, gereksiz hiyerarşi ve bürokrasi olması.
K17	Üstlerin tarafından baskı uygulanması.
K18	Her gün aynı işleri yapmak, teknolojik yetersizlik, fiziki koşulların yetersiz olması.

Katılımcıların “Çalışma Hayatınızda Yaşadığınız Sıkıntılar Nedir?” sorusuna verdikleri cevaba ilişkin verilere frekans analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda şu bilgilere ulaşılmıştır: “Teknoloji ve Altyapı Yetersizliği (6); İşimden Memnunum (4); Adaletsizlik (4); Fiziki Koşulların Yetersizliği (3); İşin Gereğine Uygun Memur Alımı Yapılmaması (2); Memurların İşini Disiplinli Yapmaması (2); Çalışma Koşulları (2); Ek Hizmetlerin Yetersizliği (2); Gereksiz Hiyerarşi ve Bürokrasi (2); Araç ve Gereçlerin Eksikliği (1); Personel Yetersizliği (1); Maddi Yetersizlik (1); Bencillik (1) ve Her Gün Sıradan İşler Yapmak (1). Katılımcıların “Çalışma Hayatınızda Yaşadığınız Sıkıntılar Nedir?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin frekans analizi verileri Grafik 3.17.'de gösterilmiştir.



Grafik 3.17. Katılımcıların Çalışma Hayatında Yaşadığı Sıkıntılara İlişkin Frekans Analizi

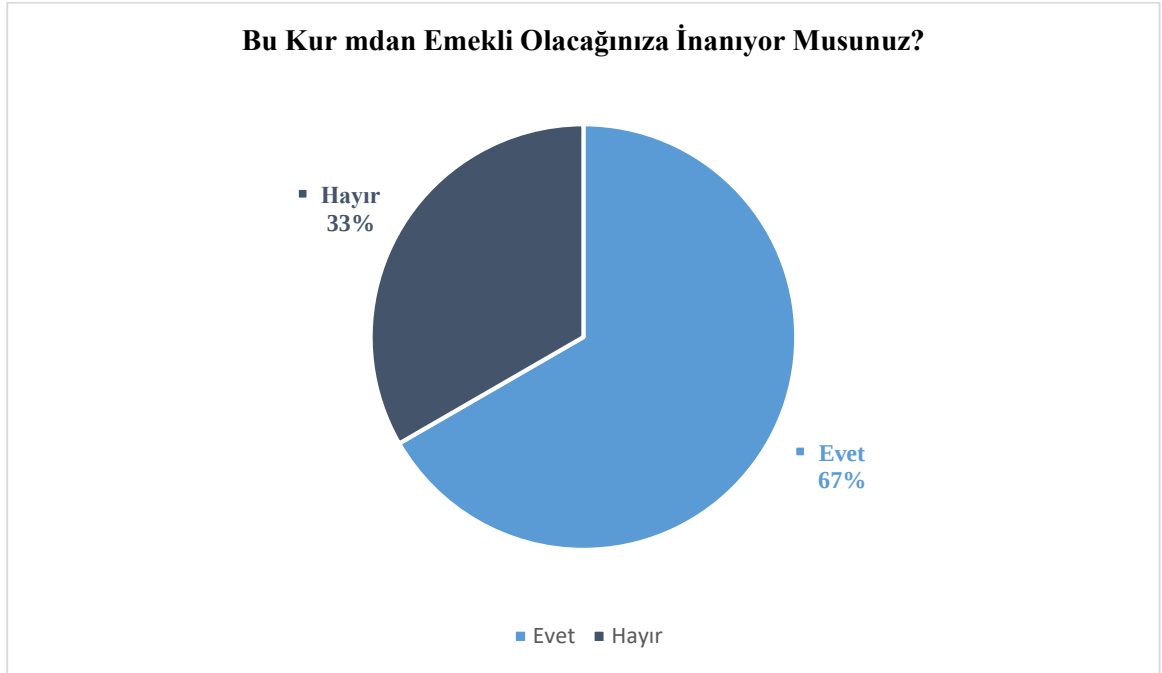
Araştırmaya katılan çalışanlara “Bu Kurumdan Emekli Olacağınıza İnanıyor Musunuz?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya verdiği cevaplar Tablo 3.21.’de verilmiştir.

Tablo 3.21. Katılımcıların Kurumdan Emekli Olacağına Yönelik Düşünceleri

	Bu Kurumdan Emekli Olacağınıza İnanıyor Musunuz?
K1	Evet
K2	Evet
K3	Hayır
K4	Hayır
K5	Evet
K6	Evet
K7	Hayır
K8	Evet
K9	Evet
K10	Hayır
K11	Evet
K12	Hayır
K13	Evet
K14	Evet
K15	Hayır
K16	Evet
K17	Evet
K18	Evet

Araştırmaya katılan çalışanların “Bu Kurumdan Emekli Olacağınıza İnanıyor Musunuz?” sorusuna %33’ü “hayır (6) cevabını verirken; %67’sinin “evet” (12) cevabı

verdiği görülmüştür. Katılımcıların bu soruya yönelik verdiği cevaplar Grafik 3.18.’de verilmiştir.



Grafik 3.18. Katılımcıların Kurumdan Emekli Olacağına Yönelik Düşünceleri

Araştırmaya katılan çalışanlara “Kamu Çalışanlarının Performanslarını Artırmak İçin Sizce Ne Yapılması Gerekli?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruya yönelik verdiği cevaplar Tablo 3.22.’de verilmiştir.

Tablo 3.22. Katılımcıların Kamu Çalışanlarının Performanslarının Artırılmasına İlişkin Görüşleri

	Kamu Çalışanlarının Performanslarını Artırmak İçin Sizce Ne Yapılması Gerekir?
K1	Görevde yükselme sınavları artırılmalıdır, Ödül ve değerlendirme sistemi getirilmelidir, Performans değerlendirme sistemi getirilmelidir, Eğitim ve geliştirme faaliyetleri artırılmalıdır.
K2	Görevde yükselme sınavları artırılmalıdır, Yönetici çalışanlarını başarılarından dolayı takdir etmeli, Liyakate önem verilmelidir, Kurumun sağladığı ek hizmetler artırılmalı, özellikle çalışan anneler için kreş ve anaokulu hizmeti verilmeli.
K3	Ödül ve değerlendirme sistemi getirilmelidir, Görevde yükselme sınavı geri gelmelidir, Mülakatlarda uygulanan adaletsizlikler ortadan kaldırılmalıdır, Hizmet içi eğitimlerin merkezi idare tarafından verilmesi gerekmektedir, Uzman kişiler tarafından eğitim verilmelidir.
K4	Kuruma alınacak personel liyakat sistemine göre alınmalıdır, kayırmacılık gibi adil olmayan personel alımları ortadan kaldırılmalıdır.
K5	Eğitim ve geliştirme faaliyetleri artırılmalı, Sosyal aktiviteler yapılmalı, Çalışanların motivasyonunu yükseltmek için gerekli koşullar sağlanmalıdır.
K6	Yükselme sınavı geri gelmeli, Kurum çalışanına maddi olarak daha iyi bir hayat sunacak biçimde maaş vermelidir, Psikolojik olarak destek verilmelidir.
K7	Yükselme sınavının geri getirilmelidir, Uygun işe uygun kişinin getirilmesi, Liyakat sistemine göre atamaların gerçekleştirilmesi.
K8	Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin artırılması, Adaletli bir biçimde görevde yükselme gerçekleştirilmelidir.
K9	Ödül ve değerlendirme sistemi uygulanmalıdır, Performans değerlendirme sistemi uygulanmalıdır, Liyakat sistemi olmalıdır.
K10	Yükselme sınavının geri gelmelidir, Kurum içi eğitim ve geliştirme faaliyetleri artırılmalıdır.

Tablo 3.22. Katılımcıların Kamu Çalışanlarının Performanslarının Artırılmasına İlişkin Görüşleri (Devamı)

	Kamu Çalışanlarının Performanslarını Artırmak İçin Sizce Ne Yapılması Gerekir?
K11	Yükselme sınavının geri gelmelidir, Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin artırılmalıdır, Yeniliklere ve değişime açık olunması gereklidir.
K12	Çalışma ortamları fiziki olarak değiştirilmelidir, Birim amirlerinin ilişkileri yapıcı ve iyileştirici olmalıdır, Sistemsel uygulamalar geliştirilmelidir.
K13	Kurum içi eğitim ve geliştirme programlarına verilen önem artırılmalı, eğitimler genişletilmelidir.
K14	Yasal düzenlemeler esnek olmalıdır, Kurum içi eğitim ve geliştirme programlarının artırılmalıdır.
K15	Adil, dürüst, liyakatli kişilerin idareci olması gerekmektedir.
K16	Performansa dayalı teşvik sistemi getirilmelidir, Fiziksel koşullar yeterli olmalıdır, Teknolojik imkânların sağlanmalıdır, Esnek çalışma saatlerin oluşturulmalıdır, Karar alma sürecine çalışanların da katılması sağlanmalıdır.
K17	Esnek çalışma düzeni getirilmelidir, Fiziki koşullar iyileştirilmelidir, Teknolojik gelişimlere ayak uydurulmalıdır.
K18	Esnek çalışma düzeni getirilmelidir, Adil ücret yönetimi uygulanmalıdır.

Katılımcıların “Kamu Çalışanlarının Performanslarını Artırmak İçin Sizce Ne Yapılması Gerekir?” sorusuna verdikleri cevaplara frekans analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda şu bilgilere ulaşılmıştır: “Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Artırılmalıdır (8); Görevde Yükselme Sınavı Geri Gelmelidir / Artırılmalıdır (7); Liyakate Önem Verilmelidir (7); Fiziki Koşullar İyileştirilmelidir (4); Esnek Çalışma Saatleri Uygulanmalıdır (3); Ödül ve Değerlendirme Sistemi Uygulanmalıdır (3); Yöneticiler Çalışanları Takdir Etmeli ve Çalışanların Motivasyonlarını Sağlamalıdır (3); Performans Değerlendirme Sistemi Getirilmelidir (2); Ek Hizmetler Artırılmalıdır (2); Adil Ücret Yönetimi Uygulanmalıdır (2); Yeniliklere ve Değişime Ayak Uydurulmalıdır (2); Yasal Düzenlemeler Geliştirilmelidir (2); Amirler İdeal Yönetici Özelliklerini Taşımali ve Çalışanlar ile İlişkisi Yapıcı Olmalıdır (2); Sosyal Aktiviteler Artırılmalı (1) ve Çalışanlar Karar Alma Sürecine Katılmalıdır (1)”. Katılımcıların “Kamu Çalışanlarının Performanslarını Artırmak İçin Sizce Ne Yapılması Gerekir?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin frekans analizi verileri Grafik 3.19’da gösterilmiştir.

Kamu Çalışanlarının Performanslarının Artırmak İçin Sizce Ne Yapılması Gerekir?



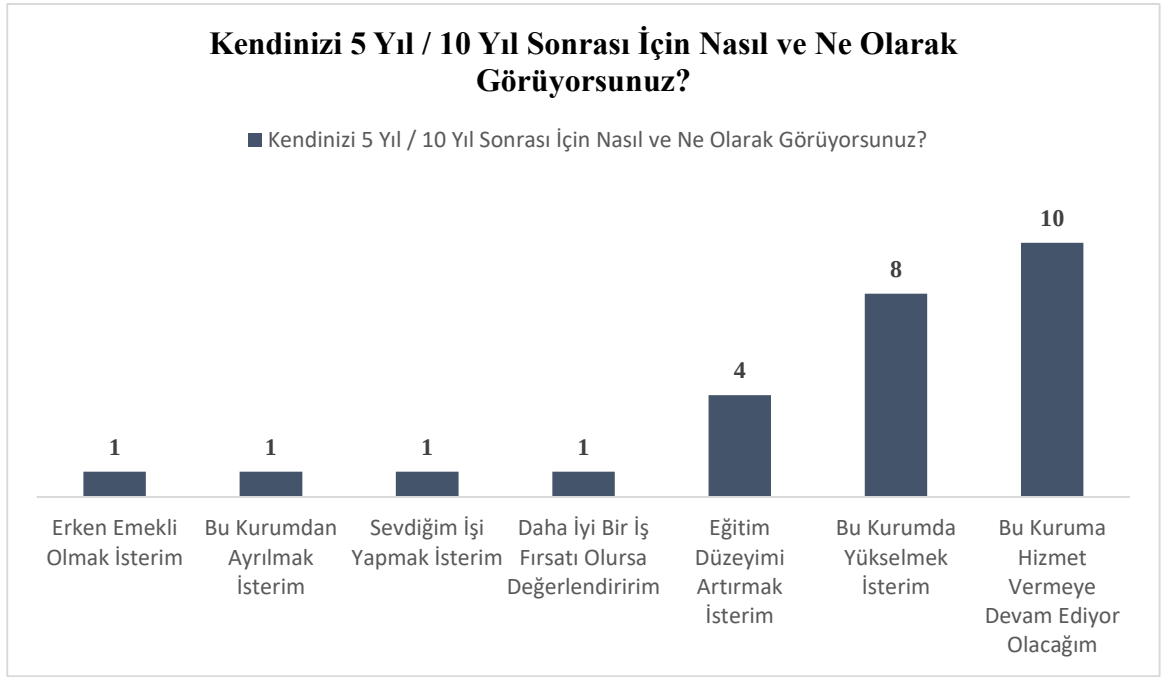
Grafik 3.19. Katılımcıların Kamu Çalışanlarının Performanslarının Artırılmasına İlişkin Frekans Analizi

Araştırmaya katılan çalışanlara gelecek beklentilerini ölçmeye yönelik “Kendinizi 5 Yıl / 10 Yıl Sonrası İçin Nasıl ve Ne Olarak Görüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruya ilişkin cevapları Tablo 3.23.’te verilmiştir.

Tablo 3.23. Katılımcıların Gelecek Beklentilerine İlişkin Bulgular

	Kendinizi 5 Yıl / 10 Yıl Sonrası İçin Nasıl ve Ne Olarak Görüyorsunuz?
K1	Bu kurumda hizmet vermeye ve değer katmaya devam ediyordum. Eğer yükselme imkânı verilirse yükselmek isterim.
K2	Çalıştığım kurumumu seviyorum ve bu kurumda devam ediyordum.
K3	İş hayatım boyunca çalıştığım her yerde kuruma katkı sağlayacak işler yaptım. İdeallerimi gerçekleştirmek için fırsat verilirse sevdiğim işimi yapmak isterim.
K4	Erken emeklilik şansı verilirse işten ayrılmak isterim.
K5	Bulduğum kurumda memnunum, kuruma katkı sağlamaya devam etmek isterim. Bilgi ve birikimi artıracak eğitimler alırım ve kurumda yükselmek isterim.
K6	Kurumda çalışmaya ve katkı sağlamaya devam etmek isterim.
K7	Bu kurumda çalışmaya devam etmek isterim fakat devlet sektöründe olmak şartıyla daha iyi bir iş fırsatı olursa değerlendiririm.
K8	Kurumumdan memnunum ve bu kuruma katkı sağlamaya devam etmek isterim.
K9	Mesleki olarak terfi almış olmak isterim.
K10	Kurumda yüksek bir mevkide devam etmek isterim.
K11	Bu kurumda üst bir pozisyona yükselmek isterim.
K12	Bu kurumdan ayrılmış olmak isterim, eğer ayrılmadıysam kurum içinde yükselmek isterim.
K13	Eğitim düzeyimi yükseltmek, bilgi birikimi artırmak ve bu kurumda devam etmek isterim. İmkân sağlanırsa yükselmek isterim.
K14	Eğitim düzeyimi artırmış olarak aynı kurumda devam edeceğimi düşünüyorum.
K15	Çalıştığım kuruma katkı sağlamaya devam ediyordum.
K16	Akademiye pek çok hizmetleri olan, çalışkan ve özgüvenli bir bilim adamı olacağım.
K17	Bu kurumda idareci olacağım.
K18	Bu kuruma hizmet vermeye devam ediyordum.

Katılımcıların “Kendinizi 5 Yıl / 10 Yıl Sonrası İçin Nasıl ve Ne Olarak Görüyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplara frekans analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda şu bilgilere ulaşılmıştır: “Bu kurumda hizmet vermeye devam ediyorum olacağım (10); Bu kurumda yükselmek / terfi almak isterim (8); Bilgi, birikim ve eğitim düzeyimi artırmak isterim (4); Erken emekli olmak isterim (1); Bu kurumdan ayrılmak isterim (1); Sevdiğim işi yapmak isterim (1) ve Daha iyi bir iş fırsatı olursa değerlendiririm (1)”. Katılımcıların “Kendinizi 5 Yıl / 10 Yıl Sonrası İçin Nasıl ve Ne Olarak Görüyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin frekans analizi sonuçları Grafik 3.20.’de gösterilmiştir.



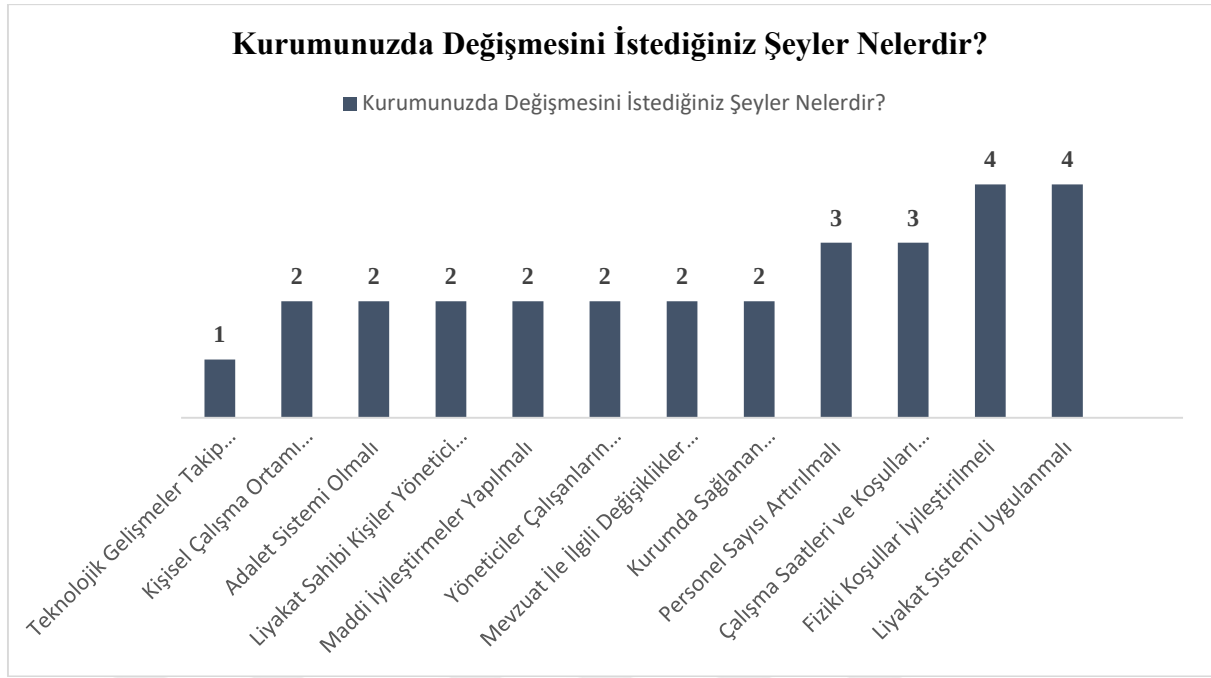
Grafik 3.20. Katılımcıların Gelecek Beklentilerine İlişkin Frekans Analizi

Araştırmaya katılan çalışanlara “Kurumunuzda Değişmesini İstedığınız Şeyler Nedir?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya ilişkin cevapları Tablo 3.24.’te verilmiştir.

Tablo 3.24. Katılımcıların Kurum İçinde Değişmesini İstedikleri Durumlar ile İlgili Görüşleri

	Kurumunuzda Değişmesini İstedığınız Şeyler Nelerdir?
K1	Biz dezavantajlı bir gruba hizmet verdiğimiz için personel sayımız artırılmalıdır. Böylece hizmet verdiğimiz vatandaşlar bizden daha iyi ve kaliteli bir hizmet alabilirler.
K2	Kurum olarak daha iyi kaliteli hizmet vermek için personel sayısı artırılmalıdır.
K3	Görevde yükselme veya atama işlemlerinin kişinin eğitime ve kişisel nedenlerine (Ailesinin yanındaki kamu kurumuna tayin isteme vs.) göre yapılması gerektiğini düşünüyorum. Bu nedenle ilgili mevzuat değiştirilmelidir.
K4	Kurumumda çalışan kişilerin o işin gereği olan eğitimleri alması gerekli. Kurumda hangi pozisyonda çalışan kişi olursa olsun kendisini sürekli geliştirmesi gerektiğini düşünüyorum, bu yüzden eğitim ve geliştirme faaliyetleri olmalıdır. Teknoloji altyapısı geliştirilmelidir.
K5	Fiziksel ortam iyileştirilmelidir, Hijyenik ve temiz çalışma ortamı sağlanmalıdır, Canlı bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır, Devlet kurumlarında genelde hâkim olan koyu renkler yerine açık ve canlı renklerin olması çalışanların motivasyonunu artıracaklarını düşünüyorum. Kişisel çalışma ortamı isterim.
K6	Çalışma şartları ve koşulları değiştirmelidir, esnek çalışma düzeni getirilmelidir.
K7	Liyakat sistemi uygulanmalıdır, Adalet sistemi olmalıdır.
K8	Esnek çalışma saatleri getirilmesini ve çalışma saatleri azaltılmasını istiyorum.
K9	Kurumun sağladığı imkânlar ve koşullar yeterlidir.
K10	Kurumda var olan imkânlardan ve koşullardan memnunuz.
K11	Personel sayısı artırılmalıdır, Yanlış görevlendirilmelerin önüne geçilmelidir, Adalet ilkesine göre hareket edilmelidir, Liyakate göre alımlar yapılmalıdır.
K12	Fiziki koşullar değiştirilmelidir.
K13	Fiziki koşulların iyileştirilmesini ve Liyakat sisteminin kurumda uygulanmasını istiyorum.
K14	Fiziki koşullar iyileştirilmelidir, Liyakat sistemi olmalıdır, Maddi olarak iyileştirmeler yapılmalıdır.
K15	İşine gerekli düzeni gösteren ve liyakat sahibi idareciler görevlendirilmelidir.
K16	Yönetim kadrosunda liyakat sahibi kişiler getirilmelidir.
K17	Yöneticilerin çalışanlarına bir görevli olarak bakmasından ziyade bu kuruma emek veren kişiler olarak görmesini isterim, Kuruma aidiyet duygusu uyandıracak değişiklikler ve uygulamalar yapılmalıdır.
K18	Yöneticilerin çalışanların emeğine saygı göstermesini ve maddi iyileştirmeler yapılmasını istiyorum.

Katılımcıların “Kurumunuza Değişmesini İsteddiğiniz Şeyler Nelerdir?” sorusuna verdikleri cevaplara frekans analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda şu bilgilere ulaşılmıştır: “Fiziki koşullar iyileştirilmelidir (4); Liyakat sistemi uygulanmalıdır (4); Personel sayısı artırılmalıdır (3); Çalışma saatleri ve koşulları değiştirilmelidir (3); Adalet sistemi olmalıdır (2); Kişisel çalışma ortamı sağlanmalıdır (2); Liyakat sahibi kişiler yönetici olmalıdır (2); Maddi iyileştirmeler yapılmalıdır (2); Yöneticiler çalışanların emeğine saygı duymalıdır (2); Mevzuat ile ilgili değişiklikler yapılmalıdır (2); kurumda sağlanan koşullardan memnunuz (2); Teknolojik gelişmeler takip edilmelidir (1). Katılımcıların “Kurumunuzda Değişmesini İsteddiğiniz Şeyler Nelerdir?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin frekans analizi Grafik 3.21’de gösterilmiştir.



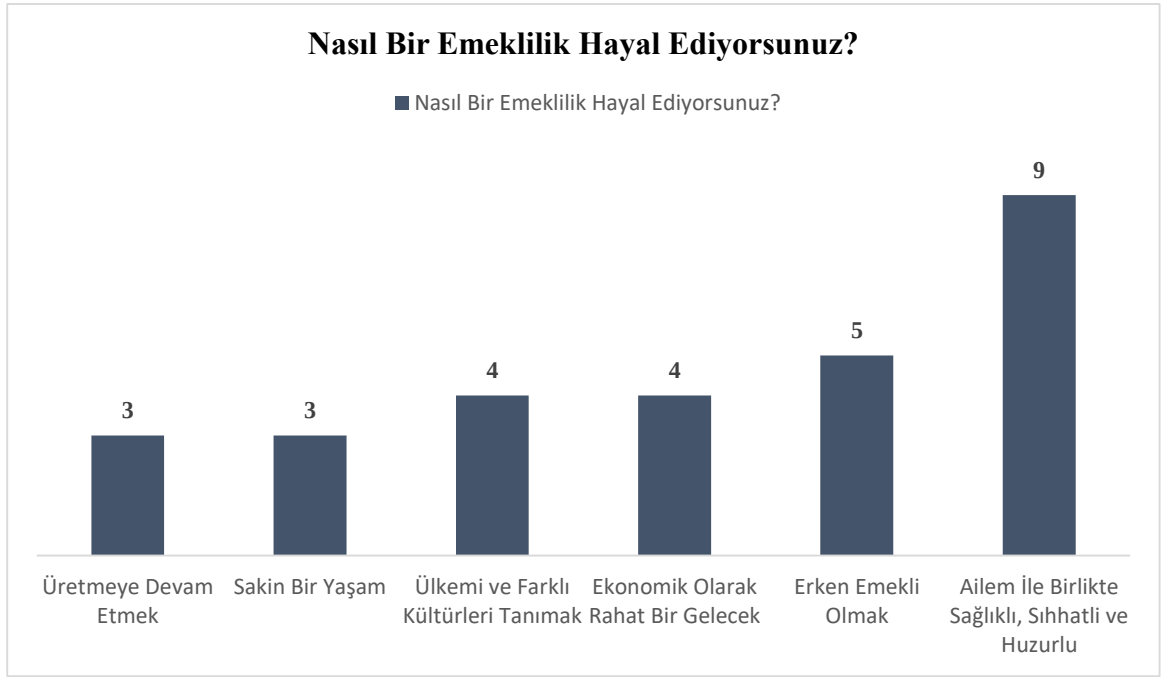
Grafik 3.21. Katılımcıların Kurumda Değişmesini İsteddiği Şeylere İlişkin Frekans Analizi

Araştırmaya katılan çalışanlara son olarak gelecek beklentilerini ölçmek için “Nasıl Bir Emeklilik Hayal Ediyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya verdiği cevaplar Tablo 3.25.’te verilmiştir.

Tablo 3.25. Katılımcıların Nasıl Emeklilik İstediklerine İlişkin Bulgular

	Nasıl Bir Emeklilik Hayal Ediyorsunuz?
K1	Ailem ile birlikte sağlıklı ve huzurlu bir emeklilik yaşamak istiyorum.
K2	Erken yaşta emeklilik istiyorum ve eğer erken bir emeklilik fırsatı verilirse okul öncesi eğitim verecek kreş tarzı bir eğitim kurumu açmak istiyorum. Ülkemi ve farklı kültürleri tanımak istiyorum.
K3	Emekli olduğumda da üretmeye ve çalışmaya devam etmek isterim.
K4	Kamu kurumlarında emeklilik yaşı düşürülmelidir, erken emekli olmak isterim ve sağlıklıyken gezmek, dolaşmak isterim.
K5	Emeklilik yaşının düşürülmesini istiyorum çünkü ülkemizde ve dünyada görülecek çok güzel yerler var. Bu yerleri gençken ve sağlıklıyken görmek istiyorum.
K6	Devlet memuruna verilen yeşil pasaportu kullanarak yabancı ülkeleri gezmek isterim ve bunun için emekli olduğumda devletin bana buna uygun maddi bir ücret sağlamasını isterim. Erken emeklilik sisteminin gelmesini ve emeklilik yaşının düşürülmesini istiyorum.
K7	Ailem ile birlikte sağlık ve maddi olarak özgür bir yaşam sürmek isterim. Maddi açıdan çok manevi olarak mutlu olmak isterim.
K8	Sağlıklı, sıhhatli ve huzurlu bir emeklilik hayatı istiyorum.
K9	El sanatları atölyesi kurmak istiyorum.
K10	Sağlıklı, sıhhatli ve huzurlu bir emeklilik için bence emeklilik yaşının düşürülmesi gerektiğini düşünüyorum, şu an emeklilik yaşı yüksek olduğu için bir hayal kuramıyorum.
K11	Sağlık, sıhhatli ve huzurlu bir emeklilik istiyorum.
K12	Köy gibi doğa ile iç içe olan bir yerde yaşamak isterim, şehirde olmak istemiyorum.
K13	Huzurlu, sağlıklı bir hayat, deniz kenarında bir yaşamak istiyorum.
K14	Seramik atölyesi kurmak ve kendine ait bir bahçesi olan doğa ile beraber bir yaşam hayal ediyorum.
K15	Sağlıklı, sıhhatli ve huzurlu bir emeklilik hayatı yaşamak istiyorum.
K16	Sağlıklı, sakin ve birikimlerimi iyi kullanabileceğim bir hayat yaşamak istiyorum.
K17	Ekonomik olarak rahat geçinebileceğim bir hayat hayal ediyorum.
K18	Sağlıklı ve huzurlu bir yaşam istiyorum.

Katılımcıların “Nasıl Bir Emeklilik Hayal Ediyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplara frekans analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda şu bilgilere ulaşılmıştır: “Ailem ile sağlıklı, sıhhatli ve huzurlu bir emeklilik hayal ediyorum (9); Erken emeklilik sisteminin gelmesini istiyorum (5); Ülkemi ve farklı kültürleri tanımak istiyorum (4); ekonomik olarak rahat edeceğim bir gelecek istiyorum (4); Üretmeye devam etmek / hayalimi gerçekleştirmek istiyorum (3); Doğa ile iç içe sakin bir yaşam istiyorum (3)”. Katılımcıların “Nasıl Emeklilik Hayal Ediyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin frekans analizi Grafik 3.22’de gösterilmiştir.



Grafik 3.22. Katılımcıların Nasıl Emeklilik Hayal Ettiklerine İlişkin Frekans Analizi

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Dünyada yaşanan önemli tarihi gelişmeler, insanların hayat kalitesi, eğitim düzeyleri, çalışma şekilleri, hayattaki amaçları ve isteklerinde büyük bir değişikliğe neden olmaktadır. Bu dönemsel değişiklikler insanların temel kişisel özelliklerinde kendini göstermektedir ve kuşak sınıflandırılması içinde yer alan kişilerin farklı davranışsal özelliklere sahip olmasına neden olmaktadır. Çalışma hayatında ise farklı kuşakların bir arada çalışması, kuşak sınıflandırılmasının önemini ortaya koymaktadır. Özellikle kamu kurumlarında şu an aktif olarak çalışan Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı arasında sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunların en aza indirilmesi ve çalışanlardan en yüksek verimi elde etmek için kurumların çalışanları ile ilgili özellikleri öğrenmeli ve kuşak farklılıklarını göz önünde bulundurmalıdır. Kurumda görev yapan kişilerin çalışma hayatından beklentileri, yöneticilerden beklentileri ve kurumdan beklentileri dikkate alınarak çalışma hayatında düzenlemeler yapılmalıdır.

Türkiye'deki nüfus verileri incelendiğinde, çalışma hayatında şu an en büyük orana sahip olan kuşak, Y kuşağıdır. Y kuşağı, kendinden önceki ve sonraki kuşaklara göre hem kişisel özellikler bakımından hem de çalışma hayatındaki davranışsal özellikler bakımından farklılık göstermektedir. Bu nedenle çalışma hayatında aktif olarak en büyük orana sahip olan Y kuşağı, kurumlar tarafından tanınmalı ve çalışma koşulları buna göre düzenlenmelidir. Çalışma hayatında işten ayrılma oranları en yüksek olan Y kuşağı ile çalıştığı kurum arasındaki ilişkilerin güçlenmesi için yapılabilecek en iyi yöntem bu olacaktır.

Literatürde, kuşak sınıflandırılması ve farklı kuşakların çalışma hayatındaki özelliklerini inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Çalışma, Türkiye'de kamu kurumunda görev yapan Y kuşağı çalışanların kamu kurumlarından beklentileri ve geleceğe yönelik bakış açıları ile ilgili algılarının ortaya konması açısından literatüre katkı sağlayacaktır. Bu nedenle araştırmanın amacı, kamu kurumunda görev yapan Y kuşağı çalışanlarının çalışma hayatından beklentileri ve geleceğe yönelik bakış açılarını belirlemektir. Araştırmanın diğer bir amacı ise, Y kuşağı sınıflandırılması içinde yer alan kişilerin, Y kuşağının temel kişisel özellikleri ve çalışma hayatındaki davranışsal özellikleri taşıyıp taşımadığını analiz etmektedir.

Bu amaçla Aydın İl’inde bir kamu kurumunda çalışan 18 kişi ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri tam yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Katılımcılara açık uçlu ve kapalı uçlu olmak üzere toplam 25 soru sorulmuştur. Katılımcıların izin verdiği görüşmeler ses kaydına alınmış ve ses kaydına izin vermeyen katılımcıların yanıtları ise not alınarak elde edilmiştir. Elde edilen veriler tüm görüşmeler yapıldıktan sonra bilgisayar ortamında metne aktarılmıştır. Katılımcıların sorulara verdikleri cevapları daha iyi anlayabilmek için frekans analizi yapılmıştır.

Araştırma da yapılan analizler sonucunda Y kuşağının kişilik özellikleri ve çalışma hayatındaki davranışsal özellikleri ile ilgili şu bulgulara ulaşılmıştır:

- Araştırmaya katılan katılımcıların tamamının farklı kültürlere ilgili ve saygılı olduğu tespit edilmiştir.
- Katılımcıların çoğunluğunun teknoloji ile ilgili, yeniliğe açık, sonuç odaklı, sorgulayıcı, eğitime önem verdikleri ve rutinden hoşlanmadıkları belirlenmiştir.
- Literatürde Y kuşağının temel kişilik özellikleri içinde yer alan “bencillik” kavramının katılımcılar hiçbiri kendileri ile ilgili bir özellik olarak görmediği gözlemlenmiştir.
- Y kuşağı çalışanlarının çoğunluğunun çalışma hayatından esnek çalışma düzenini tercih ettikleri, kurum içinde karar alma sürecine katılmak ve yöneticiler ile iletişim halinde olmak istedikleri tespit edilmiştir.
- Katılımcıların yarısının daha iyi bir iş teklifi gelirse işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu ve kurumda sıradan işler yerine iz bırakacak önemli işler yapmayı tercih ettikleri belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılan katılımcıların büyük bir çoğunluğu birden fazla işi aynı anda yapabilecekleri ve takım çalışmasına katılmayı sevdikleri tespit edilmiştir.
- Y kuşağı tüketim toplumunun bir üyesi olarak marka kavramına önem vermektedir. Katılımcıların hiçbiri “bu kurumu marka imajına göre tercih ettim” seçeneğini seçmediği gözlemlenmiştir.
- Araştırmada katılımcıların çoğunluğunun Y kuşağını tanımadığı tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan katılımcıların yarısından çoğu çalışmayı “araç” olarak gördüğü ve çalışma amaçlarının “yaşamak” olduğu tespit edilmiştir.

- Araştırmaya katılan katılımcıların yarısının iş motivasyonları ile ilgili “işinde başarılı oldukları ve iş arkadaşları / yöneticileri ile ilişkilerinin iyi olduğu” sonucuna ulaşılmıştır.
- Katılımcıların çoğunluğunun kamu kurumunda çalışmanın saygın bir meslek olduğunu, yaptıkları işten zevk ve gurur duydukları tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan çalışanların yarısından fazlası sık performans değerlendirilmesinin iş motivasyonlarını iyi etkileyeceği fakat “doğru üslupta ve olumlu yönde” olması gerektiğini görüşme sırasında belirtmişlerdir.
- Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun kuruma ait özel etkinliklerin olmasını bir motivasyon kaynağı olarak gördükleri tespit edilmiştir.
- Hizmet yoğun sektör olan kamu kurumunda çalışan katılımcıların tamamının, mesai saatleri içinde mola verilmesinin verimliliklerini olumlu etkileyeceğini düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.
- Katılımcıların yarısının iş – özel yaşam dengesine önem verdikleri bulgusuna ulaşılmıştır.
- Araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğu başarıları sonucunda terfi ya da ücret artışı almak yerine; takdir edilmek istedikleri tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan Y kuşağı çalışanlarına göre ideal yönetici özelliklerinin “adaletli, bilgili, çalışanın emeğine saygılı, çalışanına destek veren, tecrübeli, empati yeteneği güçlü, güler yüzlü, iletişime açık, liyakate önem veren ve saygılı” olması gerektiği tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların çalışma hayatında gelişimini teşvik eden birisinin olup olmadığı analiz edilmiştir. Analiz sonucunda katılımcıların 14 tanesinin çalışma hayatında gelişimine teşvik eden birilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların 4 tanesi çalışma hayatında gelişimini teşvik eden kişinin “yöneticim” cevabını verirken; 6 tanesi iş arkadaşım ve 11 tanesi ailem cevabını vermiştir. Çalışma hayatında gelişimimi teşvik eden kişi “iş arkadaşım” diyen çalışanların ise, görüşme sırasında arkadaşlarının yanında olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların kamu sektörü ve geleceğe yönelik bakış açıları ile ilgili şu bulgulara ulaşılmıştır:

- Katılımcıların çoğunluğunun kamu kurumlarında olan kıyafet zorunluluğu ile ilgili düşüncelerinin “belli sınırlar çerçevesinde ve katı kurallar içermediği sürece esnek olması gerektiği” tespit edilmiştir.
- Katılımcıların yarısından çoğu kamu kurumunda çalışmayı tercih etmesinin nedeninin “her zaman geçerliliği olan ve saygın bir meslek olması” olduğunu ifade etmişlerdir.
- Araştırmaya katılan çalışanların çoğu adaletsizlik, kurum kültürü, ücret, eğitim ve geliştirme imkânlarından dolayı çalıştıkları kurumdan ayrılacaklarını ifade etmişlerdir.
- Katılımcıların yarısından çoğunun çalıştıkları kamu kurumunda esnek çalışma düzeninin olmasını istediği tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan katılımcıların çoğu çalışma hayatında yaşadıkları sorunları “teknoloji ve alt yapı eksikliği, fiziki koşulların yetersizliği, işin gereğine uygun memur alımı yapılmaması, memurların işini disiplinli yapmaması, çalışma koşulları, ek hizmetleri yetersizliği, gereksiz hiyerarşi ve bürokrasi” olarak sıralamışlardır.
- Katılımcıların çoğunun çalıştığı kamu kurumdan emekli olacağına inandıkları tespit edilmiştir. Çalışmamızdaki katılımcıların daha iyi bir teklif gelirse veya sevdikleri işi yapma fırsatı olursa işten ayrılma niyetlerinin yüksek olmasına karşı bu sonucun çıkması dikkat çekmektedir.
- Kamu çalışanlarının performansını artırmak için katılımcıların çoğu “eğitim ve geliştirme faaliyetleri artırılmalı, görevde yükselme sınavı geri gelmeli / artırılmalı, liyakate önem verilmeli, fiziki koşullar iyileştirilmeli, esnek çalışma saati uygulanmalı, ödül ve değerlendirme sistemi uygulanmalı, yöneticiler çalışanlarını takdir etmeli” olarak ifade etmişlerdir.
- Araştırmaya katılan katılımcıların çoğunluğunun geleceğe yönelik bakış açıları “çalıştıkları kurumda devam ediyor olmak” şeklinde olduğu görülmüştür.
- Katılımcıların geleceğe yönelik diğer bakış açıları ise, “çalıştıkları kurumda yüksek bir mevkie terfi etmek, eğitim düzeylerini artırmak, erken emekli olmak, kurumdan ayrılmak, sevdiği işi yapmak ve daha iyi bir iş fırsatı olursa değerlendirmek” olduğu görülmüştür.

- Katılımcıların çoğunluğu çalıştıkları kurum ile ilgili değişmesi gereken konuların şunlar olduğunu belirtmişlerdir: “fiziki koşulların iyileştirilmesi, liyakat sisteminin uygulanması, personel sayısının artırılması, kişisel çalışma ortamının sağlanması, çalışma saat ve koşullarının değiştirilmesi, sistemin adaletli olması, maddi iyileştirilmeler yapılması, yöneticilerin çalışanın emeğine saygı duyması”.
- Katılımcıların yarısının emeklilik ile ilgili düşünceleri “ailem ile birlikte huzurlu ve sağlıklı bir emeklilik hayatı” olduğu tespit edilmiştir.
- Katılımcıların emeklilik ile ilgili diğer görüşleri ise “erken emekli olmak, ülkemi ve farklı kültürleri tanımak, ekonomik olarak rahat bir gelecek, üretmeye devam etmek ve doğa ile iç içe sakin bir yaşam” olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler bazı çalışmalar ile benzer sonuçlar göstermiştir. Katılımcıların çoğunluğunun çalışma amacının “yaşamak” olarak ifade etmesi, Akdemir vd. (2013); Özboyacı (2018); Konakay (2018); Gündoğdu (2019)’un çalışmaları ile benzerlik gösterirken; Demirörs (2019)’ün çalışması ile farklılık göstermektedir. Katılımcıların iş – özel yaşam dengesine önem vermesi, Şenturan vd. (2016); Akgemci vd. (2019); Arora ve Dhole (2019) ve Yılmaz (2019) ile benzer sonuçlar göstermektedir. İş – özel yaşam dengesine önem veren katılımcıların esnek çalışma saat ve koşullarını tercih etmesi, Bayramov vd. (2021)’un çalışması ile aynı olarak bulunmuştur. Araştırma sonucunda katılımcıların emeklilik ile ilgili düşünceleri sorulmuştur. Katılımcıların gelecekleri ile ilgili bir hayalinin olmaması bu konuda plansız ve ilgili soruya çok genel cevap vermeleri isteksiz olduklarını göstermektedir. Bu sonuç, İğci (2020) ile aynı sonucu göstermektedir. Çalışanların takım çalışmasına katılmayı istemesi, Fuchs (2022) ile benzer sonuç vermiştir. Y kuşağının temel özelliklerinden biri olan teknoloji ile ilgili olması ve katılımcıların kamu kurumlarında teknoloji ile ilgili sorunlardan bahsetmesi, Kalaycı ve Kökçel (2017), Kuyucu (2017) ile benzer sonuçlar göstermiştir. Y kuşağının hem çalışma hayatında hem de sosyal yaşamında kendini geliştirmeye ve eğitim faaliyetlerine önem verdiği, Düzgün (2020) ile aynı sonucu göstermektedir.

Araştırma bulguları incelendiğinde çalışanların sorulara benzer cevaplar verdiği görülmüştür. Örneğin; “Kurumunuzda değişmesini istediğiniz şeyler nedir?” sorusuna Katılımcı 12 – Katılımcı 13 ve Katılımcı 14 “fiziki koşullar iyileştirilmelidir ve liyakat sistemi olmalıdır” şeklinde aynı cevabı verdiği tespit edilmiştir. Özellikle çalışanların

“adaletsizlik, liyakatsizlik, alt yapı eksikliği, fiziki koşulların yetersizliği” ile ilgili sıkıntıları olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmada kamu kurumunda çalışan Y kuşağının gelecek beklentisi analiz edilmiştir. Analiz sonucunda Y kuşağı çalışanlarının çoğu, iyi bir iş teklifi gelmesi sonucunda işten ayrılma niyetlerinin yüksek olmasına karşı, bulundukları kurumdaki emekli olacaklarına inandıkları tespit edilmiştir. Ayrıca kamu kurumunda görev alan Y kuşağı çalışanların gelecek beklentilerinin arasında hizmet verdikleri kurumda çalışmaya devam etmek ve yüksek bir mevkie yükselmek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada sadece dört farklı katılımcının işten ayrılma niyetinin olması, literatürde Y kuşağının çalışma hayatındaki davranış özellikleri arasında yer alan “işten ayrılma niyetleri yüksektir” ifadesi ile çelişmektedir. Bu sonuçların, COVID-19 Pandemi sonrasında ülkemizde ve dünyada yaşanan işsizlik ve ekonomik şartlardan dolayı olduğu düşünülmektedir. Böylece kuşak sınıflandırılması içinde yer alan kişilerin özellikle çalışma hayatındaki davranışların ülkelerin sosyo-ekonomik ve siyasi yapılarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu sonuç, Gürbüz (2015) tarafından yapılan çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmada, Y kuşağı çalışanlarının çoğunun kamu sektöründe çalışmayı iyi bir maaş beklentisinden daha çok mesleğin her zaman geçerli olmasından ve saygınlık ifade etmesinden dolayı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Bu sonuç, Khera ve Malk (2014) tarafından yapılan çalışma ile farklılık göstermektedir. Y kuşağı çalışanlarının çoğu kamu sektöründe yaşanan sıkıntıları “adaletsizlik, eğitim ve geliştirme imkânlarının yetersizliği, kurum kültürü” olarak ifade ettiği gözlemlenmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler ışığında, kamu kurumunda görev alan üst düzey yöneticilerin kurum içinde verimliliği, etkinliği ve bağlılığı sağlayabilmek için kuşakların çalışma hayatındaki özelliklerini analiz etmeli ve beklentilerini ona göre karşılamaları tavsiye edilmektedir. Kamu kurumlarının vatandaşlara hizmet verilen bir kurum olmasının dışında, çalışanların kendisini geliştireceği bir kurum olması sağlanmalıdır. Özellikle Y kuşağı çalışanları için uzman kişiler tarafından eğitim ve geliştirme faaliyetleri artırılmalıdır. Görevde yükselme sınavlarının geri gelmesi ya da artırılması Y kuşağı çalışanları için bir motivasyon kaynağı olacak hem de çalışanların gelişimini sağlayacaktır. Kamu kurum ve kuruluşları değişime ve yeniliğe açık olmalıdır. Kamu kurumlarının fiziki koşulları iyileştirilmelidir. Kamu kurumlarına bir marka imajı kazandırılmalıdır. Y kuşağı çalışanlarının yöneticileri, iletişime açık ve arkadaşça

yaklaşmalıdır. Yöneticiler Y kuşağının emeğine saygı duymalı ve başarılarını takdir etmelidir.

Y kuşağı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, araştırmaların genellikle mezun olmaya hazırlanan Y kuşağı üzerine yapıldığı görülmüştür. Çalışma hayatında sayısı giderek artan ve artık yönetici konumuna gelmeyen hazırlanan Y kuşağı için çalışmalar artırılmalıdır. Y kuşağının çalışma hayatından beklentileri ile ilgili geniş araştırmalar yapılmalıdır. Bundan sonra yapılacak diğer çalışmalarda araştırmacılar, daha fazla kişiye ulaşarak ve tamamı açık uçlu sorulardan oluşan bir görüşme tekniği ile Y kuşağının çalışma hayatından beklentileri araştırılabilir. Bu çalışmada kullanılan görüşme formu, anket formuna dönüştürülerek daha fazla katılımcıya ulaşılabilir. Ayrıca çalışma özel sektör ve kamu sektörü bir arada alınarak karşılaştırma yapılarak ele alınabilir. Çalışmaya “örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel sinizm duygusal emek, iş motivasyonu” gibi farklı değişkenler eklenebilir. Araştırmaya sadece Y kuşağı üzerinden değil, çalışma hayatında henüz yeni olan Z kuşağını da dâhil ederek karşılaştırmalı bir çalışma yapmak araştırmacılara tavsiye edilmektedir.

5. KAYNAKLAR

- Aka, B. (2018). Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9(20), 118-135.
- Akdemir, A., Konakay, G., ve Demirkaya, H. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11-42.
- Akgemci, T., Bağcı, C. İ., ve Kalfaoğlu, S. (2019, Haziran). Kuşak farklılıklarına göre iş yaşam dengesi algısının araştırılması: Kahramanmaraş'ta çalışan avukatlar örneği. Yazılı Bildiri, 3rd *International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress*, Lefkoşa, 754-768.
- Akgemci, T., ve Kalfaoğlu, S. (2018). X ve Y Kuşaklarının Kariyer Uyum Yetenek Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Lise Öğretmenleri Örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 8(2), 231-247.
- Akoğlu, D., ve Eroğlu, G. Ş. (2019). X ve Y Kuşaklarının İş-Yaşam Dengelerinin Demografik Faktörler Açısından İncelenmesi. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 221-243.
- Akpınar, F. (2019). *X ve Y Kuşağının İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Motivasyonu*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Albairaqdar, M. H. O. (2019). *Y Kuşağının Kariyer Yönelimi Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Altaş, S. S. (2021). Y Kuşağı ve Beklentileri., Dalkılıç, M. (Editör). *INSAC Advances in Social and Education Sciences içinde* (265-289). İzmir: Duvar Yayınları.
- Altun, B. (2021). *21. Yüzyıl Becerilerinin Z Kuşağı Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Planlamasına ve Teknoloji Yönelimlerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Anbar, D., ve Anbar, A. (2020). İş Yaşamımda Kuşaklar ve Kuşaklararası Çatışmalar., Akçi, Y. (Editör). *Yönetim ve İşgücü içinde* (99-124). Ankara: İktisad Yayınevi.

- Arar, T. (2016). *Z Kuşağında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Arora, N., ve Dhole V. (2019). Generation Y Perspective, Engagement, Expectations, Preferences And Satisfactions from Workplace; A Study Conducted in Indian Context. *Benchmarking: An International Journal*, 26(5), 1378-1404.
- Arsenault, M. P. (2004). Validating Generational Differences a Legitimate Diversity and Leadership Issue. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124-141.
- Arslan, H., ve Arun, K. (2020). Y Kuşağı Çalışanlarında Örgütsel Sinizm: Görgül Bir Çalışma. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(32), 4688-4722.
- Arslan, Y., ve Polat, S. (2016). Eğitim Örgütlerinde Kuşaklar Arası Çatışma: Nedenleri ve Başa Çıkma Yaklaşımları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 17(1), 263-282.
- Atılğan, Ö. (2019). İş Yaşamında Farklı Kuşaklardaki İş Güvencesizliği ve İş-Aile Çatışması Algısı. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), 1-12.
- Avcı, N. (2020). X ve Y Kuşağı Çalışanların İşle Bütünleşme Düzeylerinin İncelenmesi: Yerel Yönetim Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Antalya Bilim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 35-52.
- Aydın, Ç. G., ve Başol, O. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(4), 1-15.
- Aydın, L. D. (2016). *Investigation of Work Life Balance Differences Within Generation X & Y. Master's Thesis, Okan University Institute of Social Sciences, İstanbul.*
- Aygenoğlu, K. (2015). *X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aytaş, S. (2016). *Demografik Değişkenlerin Farklı Kuşak Ayrımında Örgütsel Sinizme Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Badem, Y. (2017). *X ve Y Kuşağı Çalışanların İşe Bağlılıkları Bakımından Değerlendirilmesi: İstanbul'da Bulunan Medya Takip Merkezlerinde Bir Alan*

- Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baştürk, S., ve Taştepe, M. (2013). Evren ve örneklem. S. Baştürk (Ed.), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (129-159). Ankara: Vize Yayıncılık.
- Bayar, B. (2019). *Y Kuşağı ve Türkiye’de Y Kuşağı’na İlişkin Çalışmalar*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Baydar, B. (2016). *Bazı Demografik Özelliklere Göre Farklı Kuşakların Yaşam Doyumlarının İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çag Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Bayramoğlu, G. (2018). X ve Y Kuşağının Liderlik Davranışı Açısından Karşılaştırılması. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 18(1), 1-15.
- Bayramov, S., Geylan, A., ve Benligiray, S. (2021). X, Y ve Z Kuşak Çalışanlarının Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumlarının Karşılaştırılması. *Anadolu Akademisi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 122-139.
- Bekman, G. Ö. (2021). *Yöneticilerin Z Kuşağından Beklentileri ve Z Kuşağının İş Yaşamından Beklentileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Bekmezci, M. (2017). Kuşakların Karşılaştırılması ve İş Dünyasında ‘Y’ Kuşağına Kuramsal Bir Bakış. *İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 101-111.
- Beytekin, F. O., & Doğan, M. (2019). Intergenerational Conflict Between Generation X Academicians and Generation Y Postgraduate Students in Higher Education. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 382-391.
- Bilgili, A. H., ve Çetin, B. (2019). Siyasi Liderlerden Beklenen Liderlik Özellikleri: X ve Y Kuşağı Bağlamında Nitel Bir Araştırma. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 135-151.
- Boz, T. İ., ve Berber, F. (2017). Y Kuşağı Çalışanların Yönetimde Yaşadığı Problemlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *KAÜİİBFD*, 8(16), 525-536.
- Broadbridge, M. A., Maxwell, A. G., & Ogden, M. S. (2007). Experiences, Perceptions and Expectations of Retail Employment for Generation Y. *Career Development International*, 12(6), 523-544.

- Büyükuslu, F. (2017). *Z Kuşağının İş Yaşamından Beklentileri Konusunda Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Contuk, Y. F., ve Nas, Y. (2019). Kuşağının İstihdam Beklentileri Üzerine Bir İnceleme: Fethiye Ali Sıtkı Mefharet Koçman Meslek Yüksekokulu Örneği. *Uluslar arası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(2), 484-502.
- Çelebi, M. (Ed.), (2021). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: PEGEM Akademi.
- Çelen, Y. (2019). *Kuşak Çatışması ve İşletmelere Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çevik, O., ve Deniz, V. (2021). Z Kuşağının İş Motivasyonu ve Kariyer Algılarına Yönelik Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(24), 288-312.
- Danacı, Y. S. (2019). *Kuşak Farklılıklarına Göre İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bilişim Sektöründe Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirel, H. Z. (2021). Çalışma Hayatında Geleceğin İnsan Kaynağı: Alfa Kuşağı. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(Özel Sayı), 1796-1827.
- Demirörs, N. (2019). *Y Kuşağı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algıları: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Derelioğlu, G. B. M. (2020). *Kuşak Farkına Göre Öğretmenlerde Örgütsel Sosyalleşme: İstanbul İlinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Düzgün, A. (2020). Y ve Z Kuşaklarının İş Hayatından Beklentilerinin Karşılaştırılması. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 218-241.
- Ekşili, N., ve Antalyalı, L. Ö. (2017). Türkiye’de Y Kuşağı Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma: Okul Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Humanities Sciences (NWSAHS)*, 12(3), 90-111.

- Fuchs, M. R. (2022). Links, Fit or Sacrifice: Job Embeddedness and Intention to Quit among Generation Y. *European Journal of Management and Business Economics*, 31(2), 160-175.
- Gemlik, N., İltter, P. ve Bektaş, G. (2018). Y Kuşağı Orta Düzey Hastane Yöneticilerinin Üst Yöneticilerinden Beklentileri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 5(2), 154-160.
- Gökçe, M. (2019). *X ve Y Kuşağı İşgören Özelliklerinin Örgüt Yapısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Göksel, A., ve Güneş G. (2017). Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 807-828.
- Güler, N. (2019). *Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamalarının Z Kuşağının Mutluluğuna ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Karma Yöntem Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gündoğdu, P. (2019). *Y Kuşağının İş Yaşamıyla İlgili Motivasyonu ve Kariyer Algısı Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gündüz, Ş. ve Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik. *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*, 6(1), 89-115.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39-57.
- Helvacıoğlu, T. E., ve Fırın, S. (2019). X ve Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Araçlarının Karşılaştırılması. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(2), 203-210.
- <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=130&locale=tr>, 2022.
- <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=72&locale=tr>, 2022.
- <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Adrese-Dayali-Nufus-Kayit-Sistemi-Sonuculari-2021-45500, 04 Şubat 2022>.
- <https://data.tuik.gov.tr/Search/Search?text=N%C3%9CFUS&dil=1>, 2022.
- <https://sozluk.gov.tr/> , 2019.

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5434&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=3>, 2020.

Hurst, L. J. ve Good, K. L. (2009). Generation Y and Career Choice The Impact of Retail Career Perceptions, Expectations and Entitlement Perceptions. *Career Development International*, 14(6), 570-593.

İğci, Y. H. (2020). *Y Kuşağının Emeklilik Algısının Bir Anket Uygulaması ile Ölçümü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Finans Enstitüsü, İstanbul.

İlhan, D. Ü., Güler, K. B., ve Aksaraylı, M. (2019). Çalışma Değerleri ve Örgüte Duygusal Bağlılık: X ve Y Kuşağı Mavi Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 14(56), 379-406.

İnce, Ö. H. (2019). *X ve Y Kuşağında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

İzmirlioğlu, K. (2008). “*Konumlandırımda Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Jafarova, F. (2018). *X-Y Kuşağı Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Karşılaştırılması: Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kaklıkkaya, A. (2019). *Y Kuşağının Örgütsel Bağlılığı ve İş Tatmini Üzerine Nitel Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kalaycı, S., ve Kökçel, E. (2017). Y Kuşağının Teknoloji ile İlişkisi: Ön Lisans Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 79-98.

Kam, A. (2019). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde X ve Y Kuşağı İşgören Özelliklerinin Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Karasu, F., Aylaz, R., ve Dadük, S. (2017). X ve Y Kuşağı: Hemşirelerde Meslek Dayanışması ile İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 4(3), 180-189.
- Karuserci, H. O. (2008). *Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Gaziantep Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Katı, Y. (2020). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Rol Belirsizliği ve Kuşak Farklılıklarının Etkisi* (1.Basım). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kavak, B. A. (2020). *Z Kuşağı Çalışanların Çalışma Değerlerinin Belirlenmesine Yönelik Ankara İlinde Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kaynak, E. (2016). *Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini – Motivasyon İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Khera, N. S., & Malk, S. (2014). Life Priorities and Work Preferences of Generation Y: An Exploratory Analysis in Indian Context. *Jindal Journal of Business Research*, 3(1), 63-76.
- Kızıldağ, D. (2019). Z Kuşağı Hangi Beklentilerle İş Yaşamına Giriyor? Seçme ve Yerleştirme Sürecine İlişkin Bir Değerlendirme. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(Özel Sayı), 32-46.
- Kinter, O. (2020). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Adalet ve Kuşak Farklılıklarının Etkisi* (1.Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Konakay, G. (2018). Y Kuşağı Değerlerinin Kariyer Tercihleri Açısından İncelenmesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 13(1), 79-92.
- Konakay, G., Demirkaya, H., Alltaş, S. S., Morkoyunlu, Y. A., ve Özmen, A. (2017). Y Kuşağının Girişimcilik Eğilimlerinin Demografik Değişkenler ile İncelenmesi. *International Journal of Tourism, Economic and Business Sciences*, 1(1), 22-33.
- Korkmaz, E. (2019). *Kuşakların İncelenmesi ve “Y” Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Köprülü, N. M. (2020). *X ve Y Kuşağı Bağlamında Örgütsel Sessizlik ve Presenteeism İlişkisinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Köse, S., Oral, L., ve Tetik, T. H. (2014). Y Kuşağının Birinci ve İkinci Yarısında İş Değerlerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma. *HUMANITAS - Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 149-166.
- Kurt, C. (2019). *X ve Y Kuşağı İşgörenlerinin Yöneticilerine Yönelik Liderlik Algılamaları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örtük Liderliğin Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kuyucu, M. (2017). Y Kuşağı ve Teknoloji: Y Kuşağının İletişim Teknolojilerini Kullanım Alışkanlıkları. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(2), 845-872.
- Lim, H., Tayeb, L., & Othman, M. A. (2011). Understanding The New Middle-East Workforce: Employment Expectations of Generation Y Professionals in Saudi Arabia. *Journal of Research in International Business and Management*, 1(9), 262-77.
- Mahmoud, B. A., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2020). “We aren’t Your Reincarnation!” Workplace Motivastion across X, Y and Z Generations. *International Journal of Manpower*, 42 (1), 193-209.
- Mainnheim, K. (1952). Problem of Generations. P. Kecskemeti (Ed.) içinde, *Essays on the Sociology of Knowledge*, (s. 276-322). Londra: Routledge.
- Mercan, N. (2016). X, Y ve Z Kuşağı Kadınların Farklı Tüketim Alışkanlıklarının Modern Dünyada İnşa Edilmesi. *Kadın Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 59-70.
- Mert, G., ve Neslihanoglu, S. (2020). Y Kuşağının Kariyer Algısı ve Gelecek Beklentisi: Kocaeli Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 927-945.
- Messarra, C. L., Karkoulia, S. & El-Kassar, N. (2016). Conflict Resolution Styles and Personality The Moderating Effect of Generation X and Y in a Non-Western Context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 792-810.

- Metin, S., ve Kızıldağ, D. (2017). X ve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(40), 340-363.
- Narman, G. (2019). *Motivasyon Araçlarının X ve Y Kuşağı Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Sultangazi İlçesi Özel Hastaneler Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özboyacı, D. (2018). *Y Kuşağı Çalışanlarının İş Hayatındaki Motivasyon Kaynakları: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Uygulama Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özcan, H. A. ve Bayarçelik, B. E. (2020). Kuşaklara Göre İş Tatmini, Tükenmişlik ve İş Yaşam Dengesi. *International Journal of Management and Administration*, 4(7), 54-70.
- Özdemir, D. N. (2020). *X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin Motivasyon ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin, X ve Y Kuşağı Okul Müdürlerinin Görüşleri (Malatya İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Özer, P. (2020). *Z Kuşağının Çalışma Hayatından Beklentilerinin İş Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Y Kuşağı ile Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Polat, G. (2019). *Y Kuşağı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algılarının İş Motivasyonları ve İş Performansları Üzerine Etkisi: Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Polat, S., ve Dereli D. N. (2021). Ortaokul Öğretmenleri Arasında Yaşanan Kuşaklararası Çatışma: Nedenleri, Öğretmenlere Etkileri ve Çözüm Yöntemleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(2), 20-33.
- Saracel, N., Taşseven, Ö., ve Kaynak, E. (2016). Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi. *Social Sciences Research Journal*, 5(1), 50-79.
- Strauss, W., ve Howe, N. (1991). *Nesiller: Amerika'nın geleceğinin tarihi, 1584'ten 2069'a* (Cilt 538). New York: Quill.

- Şahbaz, E. (2019). *Çalışma Yaşamında Y ve Z Kuşağının Liderlik Tipi Algılarının Karşılaştırılması: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, N. S. (2021). *Z Kuşağı Bağlamında Kariyer Yönetiminin İş – Yaşam Dengesine ve Role Tutulmaya Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Şalap, O. K. (2016). *Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şar, T. (2020). *X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli, M. E., Başak, S., ve Şentürk, N. (2016). X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları. *Business and Economics Research Journal*, 7(3), 171-182.
- Şentürk, S. (2021). *Farklı Kuşakların (X, Y ve Z) İş Değerleri ve Yönetici Davranışları Algısının İşe Adanma Tutumları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Taş, Y. H., ve K, S. (2019). X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 643-675.
- Taşlıyan, M., Eyitmiş, A., ve Gündüğü, E. (2015). Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 19-32.
- Taştan, S. (2019). *X ve Y Kuşağı Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine İlişkin Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Tolay, Eb. (2020). Paternalist Liderlik Beklentisi: Y Kuşağı İşletme Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*, 35(1), 123-139.

- Tolu, K. D. (2019). *Y Kuşığı Çalışanlarının İş Değerleri ve İşten Beklentileri ile Yöneticilerin Bu Kavramları Algısı Arasındaki Farklar (Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Topcu, T. (2021). *Kuşaklar Arası Farklılığın İşgören Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Torsello, D. (2019). Generation Y Workers an Empirical Framework for Cultural and Organizational Aspects. *Employee Relations: The International Journal*, 41(6), 1330-1347.
- Tunçel, İ. (2020). *X ve Y Kuşığı Bağlamında Örgütsel Sinizm*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Turna, İ. (2017). *Çalışanlarda İş Yaşam Dengesinin Y Kuşığı Açısından İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uçar, U. (2021). *Y Kuşığı Akademisyenlerin Kariyer Kavramına İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Uğurluoğlu, B. (2020). *Kişisel Özelliklere Göre Jenerasyon Belirlenmesi ve İş Beklentilerinin Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yazıcı, S. (2019). *Z Kuşağının İş Yaşamına İlişkin Beklentileri, İş ve Meslek Tercihlerine İlişkin Algılamaları ile X ve Y Kuşağına Mensup İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Z Kuşağına İlişkin Beklenti ve Algılamaları Üzerine Sağlık Sektöründe Görgül Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, S., ve Güvenç, D. (2020). Z Kuşağının Geleceğe Yönelik Ofis ve Çalışma Ortamı Beklentilerine İlişkin Bir Çalışma. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 57-76.
- Yıldız, D. (2021). Türkiye’de Korona Virüs Pandemisi ve Kuşaklar. *Social Sciences Research Journal*, 10(1), 1-7.

- Yılmaz, N. (2019). *X ve Y Kuşaklarının İş – Yaşam Dengesinin Örgütsel Tükenmişliklerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45), 342-353.
- Yüksekbilgili, Z. (2015). Türkiye’de Y Kuşağının Yaş Aralığı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 259-267.



6. EKLER

Ek 1. Görüşme Formu

Kamu Kurumlarında Çalışan Y Kuşağı Gözünden Kamu Sektörü ve Çalışanların Geleceğe Yönelik Bakış Açıları: Aydın İl Merkezi Örneği

Görüşme Formu

1. Kendiniz hakkında kısa bir bilgi verebilir misiniz?

- Cinsiyet
- Yaş
- Eğitim
- Medeni Hâl
- Hangi kamu kurumunda görev yapıyorsunuz
- Kurumdaki pozisyonu
- İş tecrübesi

2. Gelir seviyeniz nedir? Gelir seviyenizden memnun musunuz?

- | | |
|--------------------|--------------------------------|
| * 0-5.000 TL | * 15.000 ve üzeri |
| * 5.001-10.000 TL | ☐ Evet |
| * 10.001-15.000 TL | ☐ Hayır |

3. Kendinizi nasıl tanımlarsınız?

- | | | |
|--|---|---|
| ☐ Sabırsız | ☐ Özgüvenli | ☐ Resmiyetten hoşlanmam |
| ☐ Sonuç odaklı | ☐ Rutinden hoşlanmam | ☐ Teknoloji ile ilgilenirim |
| ☐ Bencil | ☐ Eğitime önem veririm | ☐ Farklı kültürlerle saygı ve ilgi duyarım |
| ☐ Sorgulayıcı | ☐ Kısıtlanmaktan hoşlanmam | |
| ☐ Yeniliğe açığım | | |

4. İş hayatınızda kendinizi nasıl tanımlarsınız?

- | | |
|--|--|
| ☐ Esnek çalışma düzen ve saatten hoşlanırım | ☐ Kurumda karar alma sürecine katılmak isterim |
| ☐ Birden fazla işi aynı anda yapabilirim | ☐ Direkt emir almaktan hoşlanmam |
| ☐ Mesai saatleri dışında gerek duymadıkça çalışmayı sevmem | ☐ Kurumda sıradan işler yerine iz bırakacak ve değer katacak işler yapmak isterim |
| ☐ Katı bürokrasiden hoşlanmam | ☐ Takım çalışmasını severim |
| ☐ Yöneticim ile iletişim hâlinde olmak isterim | ☐ Bu kurumu marka imajına göre tercih ettim |
| ☐ İş değiştirmekten çekinmem | |
| ☐ Kurum içi eğitim ve geliştirme programlarına önem veririm | |

5. Y kuşağını tanıyor musunuz?

- | | |
|--------------------------------|--|
| ☐ Hayır | ☐ Evet, (Hangi özelliklerini biliyorsunuz?) |
|--------------------------------|--|

6. İş sizin için amaç mıdır, araç mıdır? / çalışmanızın amacı para kazanmak mı, yaşamak mı?

7. İş motivasyonunuz hakkında bilgi verir misiniz?

- | | |
|--|---|
| ☐ İşimde başarılıyım | ☐ Yaptığım işin saygın bir meslek olduğunu düşünüyorum |
| ☐ Yaptığım işten zevk ve gurur duyuyorum | ☐ İş yerindeki araç-gereçler yeterlidir |
| ☐ İş arkadaşlarım / yöneticilerim beni sever ve takdir eder | ☐ İş yerinin fiziki koşulları uygundur |
| ☐ İş arkadaşlarım ile birbirimizle uyumluyuz | ☐ Uzman kişiler tarafından eğitim verilir |
| ☐ Kurumun sağladığı ek hizmetlerden memnunum | ☐ Başarımdan dolayı ödüllendirilirim |
| | ☐ Bu işimde yeteneklerimi sergileyebiliyorum |

8. Performansınızın sık değeriendirilmesi iş motivasyonunuz nasıl etkiler?

☐ İyi ☐ Kötü ☐ Etkilemez

9. Mesai saatleri içinde mola vermek verimliliğinizi nasıl etkiler?

☐ İyi ☐ Kötü ☐ Etkilemez

10. Kurumunuza ait etkinliklerin olması (yılbaşı etkinlikleri, bahar partisi, yemek davetleri vb.) sizin için bir motivasyon kaynağı olabilir mi?

☐ Evet ☐ Hayır

11. İş hayatınızda gelişiminizi teşvik eden biri var mı?

☐ Var (yöneticim, iş arkadaşım, ailem, diğer) ☐ Yok

12. Bir memur olarak kıyafet zorunluluğu gibi dış görünüşe ait kurallar hakkında ne düşünüyorsunuz?

13. İş hayatınız sosyal hayatınızı etkiliyor mu?

☐ Evet ☐ Hayır

14. Bu mesleği seçme sebebiniz nedir?

☐ Saygın bir meslek ☐ Her zaman geçerliliği olan bir meslek olması
☐ Yükselme fırsatı ☐ Diğer
☐ Maaşı

15. Daha iyi bir maaş ve mevkiden bir iş teklifi alsanız, bulunduğunuz iş yerinden ayrılır mısınız?

☐ Evet ☐ Hayır

16. Bu işi değiştirecek olsanız nedeni ne olurdu?

- | | | |
|--|--|--------------------------------|
| ☐ Yöneticim | ☐ Terfi | ☐ Diğer |
| ☐ Kurum kültürü | ☐ Ücret | |
| ☐ Eğitim ve geliştirme
imkânları | ☐ Adaletsizlik | |
| | ☐ İş arkadaşlarım | |

17. Kurumunuzda esnek çalışma saatlerinin olmasını ister misiniz?

- ☐ Evet ☐ Hayır

18. Sizin için ideal yönetici nasıl olmalıdır?

19. Yöneticiniz tarafından her başarınızın sonucunda ne istersiniz?

- ☐ Takdir edilmek ☐ Ücret artışı ☐ Terfi

20. İş hayatınızda yaşadığınız sıkıntılar nelerdir?

21. Bu kurumdan emekli olacağınıza inanıyor musunuz?

- ☐ Evet ☐ Hayır

22. Kamu çalışanlarının performanslarını artırmak için sizce ne yapılması gerekir?

23. Kendinizi 5 yıl / 10 yıl sonrası için nasıl ve ne olarak görüyorsunuz?

24. Kurumunuzda değişmesini en çok istediğiniz şeyler nelerdir?

25. Nasıl bir emeklilik hayal ediyorsunuz?