

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞMA HAYATINDA
KUŞAK FARKLILIKLARININ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ:
BİR ALAN ARAŞTIRMASI

SATI MELİSA YILMAZ

2501180131

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. TEKİN AKGEYİK

İSTANBUL-2023

ÖZ

ÇALIŞMA HAYATINDA KUŞAK FARKLILIKLARININ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ:

BİR ALAN ARAŞTIRMASI

SATI MELİSA YILMAZ

Farklı dönemlerde yaşamış, farklı kültürlerin ve farklı yaşam olaylarının etkisi altında kalmış bireyler arasında kişilik ve davranışsal özellikleri açısından da farklılıklar olduğu görülmektedir. Bireyler arasındaki bu farklılıklar özellikle çalışma hayatında ortaya çıkmaktadır. Bugünün çalışma ortamı, ortak ekonomik ve ticari hedefler doğrultusunda yan yana çalışan beş farklı kuşağı içinde barındırmaktadır. Her kuşağın beklentileri, iletişim şekilleri ve bakış açıları farklı olabilmektedir. Bu farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda, işletme sahipleri ve yöneticiler için çalışma ortamında birden fazla kuşağı yönetmek önemli bir konu haline gelmektedir.

Bu araştırmanın amacı, çalışma hayatındaki kuşak farklılıklarının insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisini analiz etmektir. Bu doğrultuda Bencsik vd. (2015) tarafından geliştirilen Kuşak Farklılıkları Ölçeği çalışmanın amacına uygun bulunmuş ve soru formunda kullanılmıştır. Araştırmaya Türkiye’de çalışma hayatında yer alan X, Y ve Z kuşağına mensup 546 kişi katılmıştır. SPSS programı kullanılarak, ANOVA ve Ki-kare testleri ile alt örneklem grupları arasındaki farklılıklar analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında Z kuşağının yetkinlikleri değerlendirildiğinde, ifadelerin tamamı için verilen yanıtların kuşaklar arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır. Araştırmaya göre, Z kuşağına mensup bireyler; yaratıcı, uyumlu, kibar, özgün düşünceleri ile güçlü kariyer hedefleri olan ve problem çözme becerisi yüksek bireylerdir. Ayrıca katılımcıların %43,9’u farklı yaş grupları arasındaki kuşak farklılıklarının çalışma ortamında sorun oluşturduğunu düşünmektedir. Nihayet kuşaklar arasındaki çatışmanın en önemli nedenlerinin; iletişim problemleri, düşünme biçimi ve çalışma tarzı olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: çalışma hayatı, kuşaklar, farklılıklar, çatışma, Z Kuşağı.

ABSTRACT

THE EFFECT OF GENERATIONAL DIFFERENCES

ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: A STUDY

SATI MELİSA YILMAZ

Today, as a result of globalization, the dizzying developments occur in social, political, cultural, economic and technological fields. These developments also cause changes in the cultures of societies. It is seen that there are differences in the terms of personality and behavioral characteristics among individuals from different generations living under the influence of diverse cultures and life events during different periods. These differences between individuals emerge especially in working life.

Today's work environment includes five different generations working side by side. The expectations, communication styles and perspectives of each generation may be different. Considering these differences, managing more than one generation in the work environment becomes an important issue for managers.

The aim of this study is to analyze the effect of generational differences on human resources management. For that purpose a questionnaire were adapted from a scale by Bencsik et al. (2015). Fifty point four percent of the respondents completing the survey were males, 58,2% had graduate, and 33,5% had a master's degree. The differences between the subsamples were analyzed with ANOVA and Chi-square tests.

It was determined that the answers given to all the statements regarding the competencies of the Z generation differed significantly between the generations. According to the findings of the study, individuals belonging to the Z generation were evaluated as creative, harmonious, polite, having original thoughts, strong career goals, and high problem-solving skills. In addition, 43.9% of the participants believed that generational differences between age groups created problems in the working environment. Finally, within the scope of this study, it was seen that the most important causes of intergenerational conflicts were communication problems, the way of thinking and working style.

Keywords: working life, generations, differences, conflict, Generation Z.

ÖNSÖZ

Tez, giriş kısmı, üç ana bölüm, sonuç kısmı ve diğer ek kısımlarından oluşmaktadır. İlk ana bölümde konunun kavramsal çerçevesi açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölüm ikiye ayrılmış ve kuşak kavramı ile insan kaynakları yönetimi kavramına değinilmiştir. Kavramlar, tarihçesinden başlamak üzere detaylı bir şekilde ele alınmıştır. İkinci ana bölümde ise literatür taramasında elde edilen bilgiler özetlenmeye çalışılmıştır. Konuya ilişkin akademik çalışmalar iki başlık altında derlenmiştir. Üçüncü ana bölüm ise araştırma bulgularından oluşmaktadır. Araştırmanın parçası olan anket çalışması ile elde edilen veriler analiz edilmiş ve ulaşılan bulgular açıklanmıştır. Tezin sonuç bölümünde, ulaşılan bulgularla yararlanılan araştırmaların karşılaştırması yapılmaya çalışılmış ve gelecek araştırmalara önerilerde bulunulmuştur.

Tez çalışmamda benimle birlikte birçok kişinin katkısı büyüktür. Öncelikle tüm yüksek lisans eğitimim süresince beni teşvik eden ve tez konumu belirlerken beni yönlendiren İstanbul Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü öğretim üyesi Prof. Dr. Tekin Akgeyik'e hem danışmanlığımı yaptığı için hem de bu zorlu süreçte gösterdiği sabır ve anlayış için minnettarım. Ayrıca, tezimin belli kısımlarını okuyarak, önerileriyle katkı sunan Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü öğretim üyesi Prof. Dr. Zeki Parlak'a teşekkürü bir borç bilirim.

Tüm hayatım boyunca desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ve arkamda duran sevgili teyzem Keziban Çetin ve eniştem Erol Çetin'e şükranlarımı sunarım. Son olarak, eğitim hayatımın şekillenmesinde en büyük paya sahip olan sevgili kuzenim Dr. Öğr. Üyesi Murat Çetin'e ve beni bugünlere getiren değerli anneme, babama ve kız kardeşim Gizem'e sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

Satı Melisa Yılmaz

İstanbul, 2023

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KUŞAK KAVRAMI ve KUŞAK ÇATIŞMASI.....	6
1.1.1. Kuşak Kavramı.....	6
1.1.2. Kuşakların Sınıflandırılması	8
1.1.3. Türkiye’de Kuşaklar ve İstihdam.....	17
1.1.4. Kuşak Farklılıkları ve Kuşak Çatışması.....	25
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	28
1.2.1. Kavram.....	28
1.2.2. İKY’nin Tarihsel Gelişimi	29
1.2.3. İKY’nin Amaç ve Önemi	30
1.2.4. İKY’nin Kapsamı	32

İKİNCİ BÖLÜM

KUŞAK FARKLILIKLARI VE İKY’YE ETKİSİ

2.1. KUŞAKLARIN İKY'DEN BEKLENTİLERİ.....	35
2.1.1. İyi Bir İşyeri Atmosferi.....	36
2.1.2. Kariyer Tatmini.....	38
2.1.3. Liderlik Tercihleri	39
2.1.4. Diğer Öğeler.....	43
2.2. ÖRGÜTLERDE KUŞAKLARIN YETKİNLİKLERİ.....	45
2.2.1. Örgütsel Sadakat	47
2.2.2. İletişim	50
2.2.3. Çalışma Tarzı	51
2.2.4. İş-Özel Yaşam Dengesi.....	53
2.3. ÖRGÜTLERDE KUŞAK ÇATIŞMASI VE KAYNAĞI.....	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KUŞAK FARKLILIKLARININ İKY'YE ETKİSİ ÜZERİNE ALAN

ARAŞTIRMASI

3.1. YÖNTEM.....	59
3.1.1. Amaç	59
3.1.2. Veri Toplama Yöntemi	59
3.1.3. Örneklem.....	59
3.1.4. Değişkenler	60
3.1.5. Ölçekler.....	61
3.1.6. Araştırma Soruları.....	61
3.1.7. Veri Analizi.....	62
3.2. BULGULAR.....	62
3.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminden Beklentiler.....	62
3.2.2. Genç Kuşaktan Yetkinlik Beklentileri	71

3.2.3. İşyerinde Kuşak Çatışması ve Kaynağı.....	85
3.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim Beklentisi.....	97
SONUÇ.....	107
KAYNAKÇA	117
EKLER.....	137
ANKET FORMU	137



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Farklı Kuşak Sınıflandırmaları	11
Tablo 2: Türkiye'de Genel Nüfus Verileri İçinde Kuşakların Oranı (2017)	18
Tablo 3: Türkiye'de Yaş Gruplarının Cinsiyete Göre Nüfusu (2019).....	19
Tablo 4: Yaş Gruplarının Cinsiyete Göre Türkiye İstihdam Sayıları (2019).....	21
Tablo 5: Türkiye’de Kuşakların Eğitim Durumlarına Göre İstihdam Oranları (2017)	22
Tablo 6: Türkiye’de Kuşakların İktisadi Faaliyet Alanına Göre İstihdam Oranları (2017).....	24
Tablo 7: Personel Yönetimi ve İKY Arasındaki Farklar	30
Tablo 8: Kuşakların Tercih Ettiği Liderlik Tarzları	40
Tablo 9: Kuşakların Çalışma Hayatına İlişkin Yetkinlikleri	46
Tablo 10: Katılımcıların Demografik İstatistikleri	60
Tablo 11: İKY’den Beklentiler (Tüm Örneklem)	63
Tablo 12: İKY’den Beklentiler (Erkek)	66
Tablo 13: İKY’den Beklentiler (Kadın)	67
Tablo 14: İKY’den Beklentiler (Ortaöğretim ve Altı)	68
Tablo 15: İKY’den Beklentiler (Lisans)	68
Tablo 16: İKY’den Beklentiler (Küçük Ölçekli Şirketler)	70
Tablo 17: İKY’den Beklentiler (Orta Ölçekli Şirketler)	70
Tablo 18: İKY’den Beklentiler (Büyük Ölçekli Şirketler)	71
Tablo 19: İK Yetkinlik Beklentileri (Tüm Örneklem)	72
Tablo 20: İK Yetkinlik Beklentileri (Erkek)	75
Tablo 21: İK Yetkinlik Beklentileri (Kadın).....	77
Tablo 22: İK Yetkinlik Beklentileri (Ortaöğretim ve Altı).....	78

Tablo 23: İK Yetkinlik Beklentileri (Lisans)	80
Tablo 24: İK Yetkinlik Beklentileri (Küçük Ölçekli Şirketler)	81
Tablo 25: İK Yetkinlik Beklentileri (Orta Ölçekli Şirketler)	83
Tablo 26: İK Yetkinlik Beklentileri (Büyük Ölçekli Şirketler)	84
Tablo 27: Kuşak Farklılıklarının Çatışmaya Etkisi (Tüm Örneklem)	85
Tablo 28: Kuşak Çatışmasının Nedenleri (Tüm Örneklem)	86
Tablo 29: Kuşak Çatışmasının Nedenleri (Erkek)	88
Tablo 30: Kuşak Çatışmasının Nedenleri (Kadın)	89
Tablo 31: Kuşak Çatışmasının Nedenleri (Ortaöğretim ve Altı)	90
Tablo 32: Kuşak Çatışmasının Nedenleri (Lisans)	92
Tablo 33: Kuşak Çatışmasının Nedenleri (Küçük Ölçekli Şirketler)	94
Tablo 34: Kuşak Çatışmasının Nedenleri (Orta Ölçekli Şirketler)	95
Tablo 35: Kuşak Çatışmasının Nedenleri (Büyük Ölçekli Şirketler)	97
Tablo 36: İKY’de Değişim Beklentisi (Tüm Örneklem)	98
Tablo 37: İKY’de Değişim Beklentisi (Tüm Örneklem)	98
Tablo 38: İKY’de Değişim Beklentisi (Erkek)	100
Tablo 39: İKY’de Değişim Beklentisi (Kadın)	101
Tablo 40: İKY’de Değişim Beklentisi (Ortaöğretim ve Altı)	102
Tablo 41: İKY’de Değişim Beklentisi (Lisans)	103
Tablo 42: İKY’de Değişim Beklentisi (Küçük Ölçekli Şirketler)	104
Tablo 43: İKY’de Değişim Beklentisi (Orta Ölçekli Şirketler)	105
Tablo 44: İKY’de Değişim Beklentisi (Büyük Ölçekli Şirketler)	106

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: Kuşakların Nüfus Oranlarındaki Değişim (2013-2018)	20
--	----



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AARP	: American Association of Retired Persons
C.	: Cilt
CIPD	: Chartered Institute of Personnel and Development
Dr.	: Doktor
Ed.	: Editör
EJOVOC	: Electronic Journal of Vocational Colleges
et al.	: Et Alia
GI	: Government Issue
HR	: Human Resources
İİBF	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KKTC	: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
KTO	: Konya Ticaret Odası
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
Öğr.	: Öğretim
Ph.D.	: Doctor of Philosophy
Prof.	: Profesör
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
V.	: Volume (Cilt)
vd.	: Ve Diğerleri

GİRİŞ

Çalışma hayatında kuşak farklılıkları konusu 2000'li yıllar itibariyle önem kazanmaya başlamış ve bu konuda çok sayıda akademik yayın, popüler basın kitabı, dergi makalesi ve medya raporu hazırlanmıştır. Ayrıca kuşaklar ve kuşak çatışmasına ilişkin yeni bir danışmanlık alanı ortaya çıkmış ve eğitimler düzenlenmeye başlamıştır. Öte yandan örgüt içindeki kuşak farklılıklarına yönelik çok sayıda yorum yapılmış ve yöneticilerin bu farklılıklarla başa çıkmalarını sağlayacak yöntemler ve müdahaleler geliştirilmiştir.

Çalışma hayatında yer alan kuşaklar, yirminci yüzyılda aralıkları sıklaşacak şekilde değişime uğramıştır. İki kuşak farkı arasındaki zamanın azalması ve kuşaklar arasındaki farklılıkların sürekli artarak derinleşmesi; özellikle 'insan' gücünün üretimden çekilerek yerini robotlara ve yapay zekaya bıraktığı bu çağda, bu dönüşüm insan kaynakları yönetimi için de önem arz etmektedir. Bu tez ile kuşak ve kuşak farklılıklarına ilişkin literatür taraması özetlenecek ve kuşak farklılıklarının örgüt içindeki yansımaları değerlendirilecektir.

Benzer dönemlerde doğmuş, büyümüş ve aynı dönemin şartlarını yaşamış insanlar genellikle benzer düşünce şekline sahip olmaktadır. Bu düşünce şekli, tutum ve davranışlar, bireylerin kuşaklar olarak ayrılmasına olanak tanımaktadır. İnsanoğlunun varoluşundan beri kuşak olgusunun da var olduğu açıktır. Her kuşağın, kendisini tanımlayan benzersiz özellikleri vardır. Bunun yanı sıra kuşakların farklı özelliklerine ilişkin tarihsel sınıflandırma yirminci yüzyıldan itibaren yapılmaya başlanmıştır (Aka, 2017: 9).

Çalışma hayatında kuşak farkı, genel olarak farklı zaman dilimlerinde doğmuş insan grupları arasındaki davranış ve bakış açısındaki farklılıktır. Her kuşak, farklı bir bağlamda büyümekte ve sonuç olarak farklı iş beklentilerine sahip olabilmektedir. Ayrıca çalışma hayatında aktif olarak yer alan bireyler arasındaki farklılıklar, örgüt içinde belirgin hale gelmektedir. Bu özelliklerden dolayı kuşaklar arasında sürtüşme ortaya çıkar ve işyerinde çatışmaya yol açmaktadır.

Harris, 2015 yılında tamamladığı makalesinde kuşak çatışmasını şu şekilde tanımlamıştır: "İletişim tercihlerindeki farklılıklar (yüz yüze görüşmeye karşı teknoloji kullanımı), iş değerleri/tutumları (iş merkezli bakış açısına karşı dengeli bir bakış

açısı), kariyer fırsatı beklentisi (ilerleme fırsatlarına karşı fark yaratma arzusu) ve kuşaklar arasındaki güç/etki” (Appelbaum et al, 2022: 7). Kuşaklar arasında çatışma, örgüt içinde her zamankinden daha fazla kuşak iş gücüne katıldıkça ve birlikte çalışma imkânı buldukça büyümüştür.

Modern dünyada, işletmelerin farklı yaş gruplarından insanları istihdam etmesi, işyerinde kuşaklar arasındaki çeşitliliği artırmaktadır. Böylelikle 2020’li yıllarda yeni mezun olan Z kuşağı ile uzun yıllardır çalışma hayatında olan Baby Boomers kuşağı bir arada çalışmaktadır. Kuşakların olaylara ilişkin konulara bakış açısı, düşünceleri, değerleri ve yargıları, kişisel istekleri ve ihtiyaçları değişmektedir. Kuşakların birbirinden farklı değer, tutum, davranış ve karakteristik özellikleri olduğundan ve günlük hayatta toplum içinde farklı kuşaklar bir arada bulunduğundan dolayı, başta iletişim problemleri olmak üzere çatışma ve anlaşmazlıklar yaşanabilmektedir (Tükel, 2018: 25). Kuşaklararası anlaşmazlık ve çatışmanın yoğun olması ve kuşakların karakteristik özellikleri arasındaki farkın bu kadar belirgin olmasının temel nedeni; özellikle yirminci yüzyılda yaşanan önemli ve hızlı teknolojik gelişmelerdir (Aka, 2017: 9).

İşyerinde farklı kültürden kuşakların kesişmesi, yöneticiler için önemli yönetim, pazarlama ve motive edici etkilere sahiptir. Farklı yaş gruplarından insanlar örgüt içinde farklı bakış açıları getirerek yenilikçiliği ve problem çözme yetisini artırmaya yardımcı olmaktadır. Kuşaklar arasındaki farklılık, şirketlerin etkileşimde olduğu farklı bir müşteri tabanını da daha iyi anlamasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca bir çok şirket her yaştan insana hizmet etmektedir. Kuşak farklılığını yansıtan bir işgücünü işe almak, pazarlama, ürün geliştirme ve müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesine katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda kuşaklar arasındaki çatışmaların en aza indirilmesi ve kuşakların bir arada çalışabilmesi için bu farklılıkların yönetilmesi önemlidir. Ayrıca, beraber çalışan farklı kuşaklar, farklı yönetim ve liderlik tarzları gerektirebilir. Çünkü, örgüt içinde farklı kuşakları yönetebilmek örgütsel başarı için önemlidir. Bu ise ancak onların tercihleri, beklentileri ve çalışma şekillerindeki farklılıkları anlayabilmekle mümkündür. Ayrıca örgüt içinde kuşakların ilişkilerinin dengeli olmasını sağlamak konusunda insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Kuşaklar arasındaki farklılıkları ve zaman zaman yaşadıkları çatışmaları doğru yönetememek örgütsel açıdan sorun yaratabilmektedir. Bundan dolayı kuşaklar arasındaki farklılıklar

insan kaynaklarının yönetimi açısından da etkili olmaktadır. Kuşak farklılıklarının insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerini anlamak önemlidir.

Mevcut insan kaynakları yönetimi politikaları, yaşlı kuşak tarafından kendileri için yaratılmıştır ve birçok şirkette çağdaş uygulamaları yansıtmayan uygulamalar sürdürülüyor olabilir. Çalışma değerleri, tutumları ve kariyer beklentileri açısından kuşaklar arası farklılıkların karşılaştırılması, mevcut insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarının gelecek kuşaklara fayda sağlayacak şekilde bilgilendirilmesinde yardımcı olacaktır.

Öte yandan yöneticilerin örgüt içindeki farklı kuşaklardan çalışanların çalışma değerlerini anlıyor olması, buna uygun bir çalışma ortamı yaratabilmesi açısından önemlidir. 2000’li yıllar sonrasında örgütlerin başarılı sonuçlar elde etmesi ve rekabetin uzun soluklu olabilmesi için farklı kuşakların bir arada çalışabilmesi önem kazanmıştır. Bununla beraber çalışma hayatında insana verilen değerin artması, onu iyi yönetmenin ve işyerinde tutabilmenin önemini artırmıştır. Bundan dolayı insan kaynakları yönetiminin, örgüt içinde farklı kuşakların yönetimini öğrenmek ve buna ilişkin stratejiler oluşturmak gibi konulara olan ilgisinde de artış olmuştur.

Farklı kuşaklar arasında çalışma değerleri ve kariyer önceliklerinde farklılıklar olduğu göz önüne alındığında, kuşaklar arası çatışma ortaya çıkabilir ve bireysel, takım ve organizasyonel performansı bozabilir. Yaşlı kuşağın zaman içinde işgücünden ayrılmasıyla birlikte örgütlerin genç kuşağa bilgi aktarımını başarılı şekilde sağlaması da kritik öneme sahiptir. Genç kuşağın deneyimden yoksun oluşu, yaşlı kuşak çalışma hayatından ayrıldığından sonra kurumsal hafızanın kaybolmasına neden olabilir. Aynı zamanda, genç çalışanlar teknoloji ve sosyal medya kullanımı konusunda çok daha bilgili olduğundan, yaşlı çalışanlar yeni beceriler edinmelerine yardımcı olması için genç çalışanlardan destek alabilirler.

Örgüt içinde birden fazla kuşağın bir arada çalışması, kuşak araştırmalarına olan ilgiyi artırmıştır. Bununla birlikte işgücü piyasasına 2020’lerde girdiği için Z kuşağı dikkat çekmektedir. Literatür taraması genç kuşağın, olası işverenlerinden yüksek beklentileri olduğu ve işverenlerin genç kuşağı en iyi nasıl çekip elde tutabilecekleri konusunda endişeler uyandırdığını göstermektedir. Bununla birlikte, genç kuşağın önceki kuşaklardan gerçekten farklı olup olmadığı, eğer öyleyse nasıl

farklı oldukları ve işyerinde kuşaklar arası farklılıklardan kaynaklanan sorunlar neler olduğunun araştırılması önemlidir.

Bu araştırmanın amacı, çalışma hayatındaki kuşak farklılıklarının insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisini analiz etmektir. Tez bu amaçla üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde kuşak ve insan kaynakları yönetimi kavramı ele alınmıştır. Kuşaklar, kuşak farklılıkları ve insan kaynakları yönetimine genel bir bakış çerçevesinde temel kavramlar incelenmiştir. Kuşak tanımı, sınıflandırılması, insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi, önemi, amacı ve fonksiyonları gibi konular ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise; örgütlerde kuşakların insan kaynakları yönetiminden beklentileri, kuşakların yetkinlikleri ile kuşak çatışması ve kaynağına ilişkin literatür taramasına ve araştırma bulgularına yer verilmiştir. Bu bölümde kuşakların insan kaynakları yönetiminden beklentileri; işyeri atmosferi, kariyer tatmini, liderlik ve yönetim tercihleri ile diğer ögeler çerçevesinde değerlendirilmiştir. Ayrıca kuşakların yetkinlikleri; örgütsel sadakat, iletişim, çalışma tarzı ve iş-özel yaşam dengesi bağlamında incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise; kuşaklar arasındaki farklılıkların insan kaynakları yönetimine etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda kuşakların insan kaynakları yönetiminden beklentileri, genç kuşağın yetkinlikleri, örgüt içinde kuşak çatışması ve genç kuşağa yönelik insan kaynakları yönetiminde değişim beklentisini incelemek amacıyla araştırmanın yöntem ve bulgularına yer verilmiştir. Bencsik, Juhász ve Horváth-Csikós'un Kuşak Farklılıkları Ölçeği, araştırma konusuna yönelik olması nedeniyle ankette kullanılmıştır. Hazırlanan soru formu, katılımcılara çevrimiçi platformda uygulanmıştır. Araştırma kapsamında hazırlanan ankete katılan ve Türkiye'de farklı sektörlerde çalışan, farklı kuşaklardan 546 bireyin verileri kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlik ve güvenirliği araştırılmıştır. Ölçeğin geneline, uygun analiz yöntemini belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleri uygulanmıştır. Verilerin analizinde alt gruplar arasındaki farkları belirlemek üzere parametrik analiz yöntemlerinden ANOVA testi kullanılmıştır. Bulgular; genç kuşağı örgüt içinde tutmanın yolları, genç kuşağın yetkinlikleri, örgüt

içinde kuşak çatışmasının nedenleri ve insan kaynakları yönetiminden değişim beklentileri şeklinde dört başlık altında değerlendirilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KUŞAK KAVRAMI ve KUŞAK ÇATIŞMASI

1.1.1. Kuşak Kavramı

İnsan, doğumundan itibaren aynı zaman diliminde doğmuş olan tüm insanlarla birlikte bir grubun parçası olmaktadır. Aynı zamanda insan, doğumu itibariyle içinde bulunduğu toplumun kurallarına da uyum sağlamaya başlamaktadır. Fakat zaman içinde insanların ihtiyaçları ve beklentileri değişim göstermekte olup, farklı zaman dilimlerinde yaşamış olan bireylerin tutum, davranış, algı ve yargılarında değişimler olmaktadır. Bu durum, kuşak kavramı ile açıklanabilmektedir (Bağcı, 2018: 3).

Kuşak kavramı yıllardır sosyal bilimlerde çeşitli alanlarda tartışılmış bir kavram olup, çok sayıda tanımı yapılmıştır. Felsefe, biyoloji, sosyoloji, antropoloji ve psikoloji literatüründe kullanılan kavram; nesil veya jenerasyon kelimeleriyle de ifade edilmektedir (Çağlayan, 2019: 6). Fransızca’da generation (soy, nesil, doğuş) anlamına gelen kuşak kavramı, kelime olarak Latince’deki “generare” yani yaratmak kökünden gelmektedir (Oral, 2013: 2).

Kuşak kavramı, Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde; “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını ve dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu ve yaklaşık yirmi beş-otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon” olarak tanımlanmıştır.

Antropoloji ve biyoloji çerçevesinde kuşak kavramı; “aileler ve çocuklarının doğumları arasında geçen yaklaşık 20-25 yıllık zaman” olarak tanımlanmaktadır. Buna karşılık, yaşam tercihleri çocuk sahibi olma yaşını artırmıştır. Dolayısıyla bu tanıma göre yapılan sınıflandırma kuşak kavramını tam olarak anlatmamaktadır (Çağlayan, 2019: 7).

Sosyoloji ve psikoloji çerçevesinde ise, kuşak kavramı, “belli bir dönemde doğmuş bireylerin; kültürel, sosyal, ekonomik ve siyasi olayların etkisiyle tutum ve davranışlarındaki farklılıkların şekillendirdiği sınıflandırma” olarak ifade

edilmektedir. Bu tanıma göre; her kuşak, yaşadığı dönemde kendine özgü siyasi, sosyal ve kültürel bir kimlik oluşturmakta ve döneminin koşullarını yansıtmaktadır. Dolayısıyla, kendinden önceki kuşağın devamı ya da yansımaları oluşturmaktadır (Çağlayan, 2019: 7).

Bir kuşak tanımlamasına katkı sağlayan iki temel unsur bulunmaktadır: Doğum tarihi ve belli bir zaman diliminde gerçekleşen olaylar bütünü. Bu iki unsur temelinde literatürde birçok kuşak tanımı mevcuttur:

Mannheim'a göre kuşak; ortak kültür ve alışkanlıkları paylaşan insanlar topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Kopperschmidt'e göre ise kuşak, benzer doğum yıllarını ve deneyimleri paylaşan, yetişme dönemleri boyunca çeşitli ortak kritik faktörler tarafından etkilenen ve bu faktörleri etkileyen insan grubu olarak tanımlanmaktadır (Aydemir ve Dinç, 2015: 867).

Günümüzde kuşak kavramı ve kuşakların sınıflandırılmasına dair disiplinlerarası çalışmalar yapılmaya devam etmektedir. Araştırmalar, kuşakların sınıflandırılması ve kuşak algısının kültürden kültüre değiştiğini göstermektedir. Öyle ki, yapılan literatür taramasında kuşaklarla ilgili tarih aralıkları ve kuşakların taşıdığı özelliklerin aynı olmadığı görülmektedir (Adıgüzel vd. 2014: 170).

Sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik gelişmeler toplumlarda kültürün değişimine zemin hazırlamıştır. Farklı zaman dilimlerinde doğmuş ve büyümüş olan kuşakların birtakım özelliklerinde bu unsurlar nedeniyle farklılıklar ortaya çıkmıştır. Kuşakların bu farklı özellikleri; aile, çalışma ve sosyal hayatlarında kendini hissettirmektedir (Erden Ayhün, 2013: 93).

Kuşaklar konusunda yapılan bilimsel çalışmaların geçmişi Auguste Comte ile birlikte 1800'lerin ortasına dayanmaktadır. Comte, kuşaksal değişikliklerin tarihsel süreç içinde hareket eden kuvvetler olduğunu ortaya koyarak, sosyal ilerlemenin ancak bir kuşağın bir sonraki kuşağa aşılayacağı birikimler ile mümkün olacağını belirtmiştir (Latif ve Serbest, 2014: 137).

Kuşak kavramını bilimsel araştırma metodlarını kullanarak, ilk kez kapsamlı ve sistematik olarak inceleyen kişi, sosyolog Karl Mannheim'dır. Mannheim, kuşak kavramını 1952 yılında yayımladığı "Kuşakların Problemleri" (The Problem of Generations) isimli makalesinde incelemiştir (Mücevher ve Erdem, 2018: 61).

Araştırmacı, aynı yaş grubunda olan ve belli dönemlerde ortak bir konumu paylaşmış bireylerin, deneyimlerine göre belirli aralıklarla sınıflandırılabilceğini belirtmiştir (Şahbaz, 2019: 5). Mannheim, toplumsal sınıfların ve kuşakların sosyal durumundan bahsederken, her duruma uygun davranış biçimlerinin eğilim gösterdiğini ifade etmektedir (Latif ve Serbest, 2014: 137).

Çalışma hayatı kapsamında kuşak olgusunu, ilk kez yönetim dünyasının öncü isimlerinden Douglas McGregor (1906-1964) incelemiştir. McGregor, çalışmalarının çoğunu 1935-1955 yılları arasında (II. Dünya Savaşı, Soğuk Savaş ve Büyük Ekonomik Buhan dönemlerinde) yapmıştır. Yönetim bilimi uzmanı McGregor, kuşak kavramı bilincinin olmadığı dönemlerde yönetsel uygulamaların çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemiştir (Göksel ve Güneş, 2017: 810).

1.1.2. Kuşakların Sınıflandırılması

Günümüzde çalışma hayatına ilişkin akademik yayın, gazete ve dergiler incelendiğinde birçok kuşaktan söz edildiği ve bu kuşaklara yönelik pek çok bilgiye ve araştırmaya yer verildiği görülmektedir (Özkan, 2017: 85).

Literatür incelemesinde, kuşakları isimlendirme çalışmalarının 20. yüzyılda başladığı görülmektedir. Örneğin; Amerikalı yazar Gertrude Stein, 20. yüzyılın başlarında doğmuş ve I. Dünya Savaşı sırasında hayatlarını hizmete adanmış olan bireylere eserlerinde “kayıp kuşak” adını vermiştir (Rosenberg, 2020).

Kuşakların sınıflandırılması üzerine ilk araştırmalar, Ronald Inglehart tarafından; daha sonraları da 1991 yılında yayımladıkları “Generations” isimli kitaplarıyla William Strauss ve Neil Howe tarafından yapılmıştır (Latif ve Serbest, 2014: 137). Strauss ve Howe, II. Dünya Savaşı'nda savaşı kuşağı GI (Government Issue) Kuşağı olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamadan sonraki on yıl içinde Tom Brokaw, Büyük Buhan ve İkinci Dünya Savaşı'nın en çok satan kültürel tarih kitabı olan "The Greatest Generation" isimli kitabını yayımlamıştır (Rosenberg, 2020).

Strauss ve Howe tarafından yapılan çalışmada, kuşak kavramı için ileri sürdükleri kurama “Strauss-Howe Kuşak Kuramı” adı verilmiştir (Şahbaz, 2019: 5). Comte ve Mannheim'ın yaptığı çalışmalara dayanarak araştırmalarını sürdüren Strauss ve Howe, kuşak kavramını tanımlamak için bazı kıstaslar kullanmışlardır. Şöyle ki; bir kuşağa

mensup bireyler belli bir zaman diliminde doğarlar. Bu bireyler hayatlarının aynı dönemlerindeyken ortak tarihsel veya sosyal olaylarla karşılaşır. Bu dönemler bireylerin yaş aralıklarına göre onları şekillendirir. Üstelik bireyler yaşlıları ile bazı deneyimler paylaşırlar. Bu deneyimleri aynı kuşağa ait bireyler birlikte paylaşırlar (Latif ve Serbest, 2014: 137).

Elder tarafından 1974 yılında yapılan “Children of the Great Depression” adlı çalışmada; ekonomik açıdan zıt dönemlerde yetişmiş olan kuşakların dünya görüşlerinin oldukça farklı olduğu görülmektedir. Son dönemlerde sosyal değişimin yaş grupları üzerindeki etkisini araştıran benzer analizlere olan ilgi artmıştır (Baydar, 2016: 15).

Kanadalı yazar Douglas Coupland'ın 1991 tarihli kitabı "Generation X: Tales for an Accelerated Culture" ve sonrasında yaptığı bazı çalışmaları 20'li yaşların hayatını konu almıştır. Coupland'ın çalışmalarında yaptığı 20'li yaşlar tanımlaması, X Kuşağı şeklinde kalıcı hale gelmiştir ve o dönemin gençliğinin bir temsili olarak görülmeye başlamıştır. Kuşak teorisyenleri Howe ve Strauss, X Kuşağı için Onüçerler (Amerikan Devrimi'nden bu yana doğan 13. Kuşak olduğu için) kavramını önermişlerdir, ancak bu terim hiçbir zaman kullanılmamıştır (Rosenberg, 2020).

X Kuşağı'nın ardından gelen kuşağın isminin kökenleri çok daha belirsizdir. Kuşak, 1993'te bu terimi ilk kullanan Advertising Age gibi medya kuruluşları tarafından genellikle Y Kuşağı olarak anılmıştır. Ancak 21. yüzyılın başında bu kuşak, Howe ve Strauss'un kitaplarında kullandıkları bir terim olan Millennials olarak da adlandırılmıştır (Rosenberg, 2020).

Y Kuşağı sonrası gelen yeni kuşağın adı zaman içinde birçok kez değişiklik göstermiştir. Bazıları Generation X ile başlayan alfabetik trendi devam ettiren Generation Z'yi tercih ederken, diğerleri Centennials veya iGeneration gibi daha heyecan verici başlıkları tercih etmiştir (Rosenberg, 2020).

Avustralyalı araştırmacı Mark McCrindle, 2010–2024 yılları arasında doğan en genç kuşağı Alfa Kuşağı olarak adlandırmaktadır. McCrindle 2009 yılında yayımladığı "The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations" adlı kitabında, bu kuşağa büyük olasılıkla yeniden doğuş ve iyileşme döneminde büyüyeceği temelinde "alfa" olarak atıfta bulunmuştur. Tamamen 21. yüzyılda doğan ilk kuşak olan Alfa; ekonomi,

politik iklim, çevre ve daha fazlası için yeni bir başlangıca işaret etmektedir (Rosenberg, 2020).

Kuşak kuramına karşı öne sürülen bazı gerekçeler bulunmaktadır. Bu gerekçelerin başında biyolojik gelişim süreci gelmektedir. Gerekçeye göre; değer yargıları, inançlar, tutum ve davranışların değişimi kuşaklardan çok biyolojik gelişmenin temel fonksiyonları olup, kuşaklar arası değişimdeki başlıca etken biyolojik gelişme yerine sosyal oluşumlardır (Arslan ve Staub, 2015: 5-6).

Kuşaklar yalnızca doğdukları zaman dilimleri esas alınarak sınıflandırılmamaktadır (Adıgüzel vd. 2014: 170). Kuşakların sınıflandırılması konusunda “yaş, tarihsel olaylar, toplumun bakış açısı, deneyimler, bireylerin davranış ve tutumları” göz önünde bulundurulması gereken faktörlerdir. Literatürdeki kuşak sınıflandırmaları incelendiğinde; kimi araştırmalarda zaman esas alınmış, kimi araştırmalarda ise, bireylerin tecrübeler, değer yargıları, kültürler, coğrafya ve ekonomik koşullar gibi etkenler esas alınmıştır. Yapılan sınıflandırmalar, tüm bu etkenlerin birbirini destekleyen özellikler olduğunu göstermektedir (Çağlayan, 2019: 10).

Sonuç olarak; kuşak sınıflandırmalarında kuşağın başlangıç ve bitiş yılı kesin olmamakla birlikte yaklaşık olarak 20-25 yıllık bir dönemi kapsamaktadır ve bu belli dönem aralıklarında doğan bireylerin paylaştıkları ortak değerler ve koşullar temel alınmaktadır (Çağlayan, 2019: 10).

Wyatt’a göre kuşak sınıflandırması; savaşlar gibi travmatik bir olay, nüfusun demografik özelliklerini büyük ölçüde etkileyen değişimler, bir toplumda örnek alınan kahramanlar ve liderler, grupta var olan gerçek kişiler ile bu kişileri destekleyenler, bir kuşağı başarıya veya başarısızlığa sürükleyen bir ayrıcalığın oluşumu ve toplumun aynı duygu ve düşüncüyü barındırdığı, kutsal açıdan önemli görülen alanların meydana getirilmesi gibi faktörler göz önünde bulundurularak yapılmalıdır (Giden, 2019: 7).

Yapılan araştırmalarda kuşak sınıflandırmasında önem arz eden iki durumdan söz edilebilir: kuşak etkisi ve dönem etkisi. Örneğin; benzer yıllarda doğmuş bireylerin, bireysel ve toplumsal olayları benzer dönemlerde yaşamış olmaları kuşak etkisi, yine benzer yıllarda doğmuş bireylerin, ortak bir tarihi paylaşmaları ve yaşadıkları

dönemde gerçekleşen olaylara tanıklık etmeleri dönem etkisi olarak adlandırılmaktadır (Çağlayan, 2019: 10-11).

Kuşakları sınıflandırmak, önemli olduğu kadar da güç bir meseledir. Genellikle bir kuşağın sınırları yaklaşık 20-25 yıllık bir süre içinde değişmektedir. Hangi yazarı okuduğunuza bağlı olarak, her bir kuşak için yaş aralıkları ve isimler değişebilmektedir (Kicheva, 2017: 104). Dolayısıyla, kuşaklar adlandırılırken ve belli aralıklarla doğum yıllarına göre sınıflandırılırken yapılan çalışmalar, araştırmacıları birbirinden farklı sonuçlara ulaştırmıştır. Literatürde bu konuda yapılmış birçok çalışma mevcuttur. Yıllara göre sınıflandırmanın yanı sıra adlandırarak sınıflandırma konusunda da her dönem kuşaklara farklı isimler verilmiştir. Tablo 1’de de görüldüğü üzere her yazarın kuşaklara ilişkin belirlediği farklı tarih aralıkları bulunmaktadır.

Tablo 1: Farklı Kuşak Sınıflandırmaları

Howe ve Strauss (2000)	Lancaster ve Stillman (2002)	Martin ve Tulgan (2002)	Oblinger ve Oblinger (2005)	Tapscott (1998)	Dana Kyles (2005)
Sessiz Kuşak (1925-1943)	Gelenekçiler (1900-1945)	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Yetişkinler (1946 ve öncesi)	-	Gelenekçiler (1900-1945)
Patlama Kuşağı (1943-1960)	Bebek Patlaması (1946-1964)	Bebek Patlaması (1946-1960)	Bebek Patlaması (1947-1964)	Bebek Patlaması (1946-1964)	Bebek Patlaması (1946-1964)
13. Kuşak (1961-1981)	X Kuşağı (1965-1980)	X Kuşağı (1965-1977)	X Kuşağı (1965-1980)	X Kuşağı (1965-1975)	X Kuşağı (1965-1979)
Milenyum Kuşağı (1982-2000)	Milenyum Kuşağı (1981-1999)	Milenyumlar (1978-2000)	Milenyumlar (1981-1995)	Dijital Kuşak (1976-2000)	Milenyum Kuşağı (1980-1999)
-	-	-	Milenyum Sonrası (1995 ve sonrası)	-	-
(Reeves ve Oh, 2008: 296).					

Bu çalışmada kullanılan sınıflandırma; kuşakların sınıflandırılmasına ilişkin, literatürde hâkim olan ve Kyles’in gruplandırmasına en yakın olan sınıflandırılmadan uyarlanmıştır. Bu sınıflandırma; Gelenekselciler (1900-1945), Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964), X Kuşağı (1965-1979), Y Kuşağı (1980-1999) ve Z Kuşağı (2000 ve sonrası) şeklindedir.

1.1.2.1. Gelenekselciler (1900-1945)

“Sessiz Kuşak” olarak da adlandırılan bu kuşağın üyeleri 1900-1945 yılları arasında doğmuş olan bireyleri kapsamaktadır. Gelenekselci kuşağın üyeleri, yaşamış oldukları dönem de göz önünde bulundurulduğunda farklı isimlerle adlandırılırlar: Radyo bebekleri, en büyük kuşak, savaş kuşağı, olgunlar, adaptif kuşak, bebek patlaması öncesi, büyük değişim kuşağı, GI Joe kuşağı, yetişkin kuşak (matures), İkinci Savaş kuşağı, kurucular, büyük kuşak, sessizler, depresyon bebekler, kıdemliler, ümit kuşağı, sadıklar, sanayiciler ve eskiler gibi.

Yaklaşık 45 yıllık bir dönemi kapsayan bu kuşak, birçok farklı olayla karşılaşmıştır. Bu nedenle yaşadıkları olaylar çerçevesinde alt kategorilere ayrılmaktadırlar. Örneğin XX. yüzyılın başı ile I. Dünya Savaşı arasında (1900-1914) doğan bireyler Büyük Değişim Kuşağı olarak adlandırılmıştır. I. Dünya Savaşı (1914-1918) sırasında doğan bireyler Birinci Savaş Kuşağı olarak adlandırılmıştır. Savaş dönemi, Avrupa ile birlikte birçok noktada hayal kırıklığına neden olduğundan dolayı 1918-1929 yılları arasında doğan bireyler ise, Ümit Kuşağı olarak adlandırılmıştır.

Türkiye’de bu zaman aralığında yaşanan olaylar kuşağın adlandırılmasına etkili olmuştur. Örneğin 1923-1929 yılları arasında doğan bireyler Cumhuriyet Kuşağı olarak tanınmaktadır. 1929-1939 yılları arası savaş sonrası ekonomik sorunlarla devam eden bir süreç olduğundan bu dönemde doğan bireyler de Buhran Kuşağı olarak adlandırılmıştır. 1939-1945 yılları arası bilindiği üzere II. Dünya Savaşı dönemine denk gelmektedir. II. Dünya Savaşı Kuşağı olarak adlandırdığımız bu bireyler Soğuk Savaş’ın da etkileriyle hayatta kalmanın önemini kavrayarak büyümüşlerdir (Erden Ayhün, 2013: 97-98).

Ülkemizde; I. ve II. Dünya Savaşı’nı, büyük buhran dönemini yaşamış, bu sebeplerle yokluk ve kıtlık içinde bir hayat sürmek zorunda kalmışlardır. Yaşadıkları küresel ve toplumsal, böylesi büyük olaylar karşısında karakteristik özellikleri şekillenmiştir. Kısıtlı yaşam koşulları onları daha ciddi, garantici, risk sevmeyen ve tedbirli bir kuşak olarak şekillenmiştir (Kırpık ve Akdemir, 2018: 20). Zor şartlar altında yaşadıkları için “yaşamak için çok çalışmak” gerektiğine inanırlar. Ekonomik buhranın getirdiği işsizlik sonucunda gelecek kaygısı, işlerine olan sadakat duygularını geliştirmiştir.

Cumhuriyet'in kurulmasıyla birlikte, yaşadıkları kötü küresel durumun içinde kuşağa umut duygusu aşılanmıştır (Özbek, 2019: 7).

Kuşağın denk geldiği teknolojik gelişmeler; televizyonun icadı, otomobilin ve seri üretimin yaygınlaşmasıdır (Aygenoğlu, 2015: 8). Sonraki kuşaklara kıyasla teknolojiye ve teknolojik cihazlara, iç içe olmadıklarından dolayı uzak kalmışlardır. Her ne kadar teknolojiye uzak büyüseler de gelişen teknolojiyi öğrenme ve kullanma konusunda ilgilidirler. Bu dönemde okur-yazar oranı çok düşüktür. Kadın ve erkek arasındaki eğitim seviyesi farkı açıktır.

Gelenekselci kuşak, çalışma hayatlarında hiyerarşik organizasyonel yapıları tercih eder. Çünkü hiyerarşiye inanır ve önem verirler. Ayrıca gelenekselciler, günümüz çalışma hayatının temellerini atmış bir kuşağın üyeleridir (Altun Bal, 2017: 7). Çalışma hayatlarında otoriteye ve kurallara saygılıdır, görevlerini her şeyin önünde tutarlar ve kendilerini işlerine adanır. Disiplinlidirler ve emirlere uyarlar. Kural koymaktan hoşlanırlar ayrıca konulmuş kurallara uyarlar (Aygenoğlu, 2015: 8). Kuşağın üyeleri, süreç odaklıdır, otoriteye bağlı, direktiflerle hareket ederler ve inisiyatif almaktan kaçınırlar. Bu bağlamda ideal çalışanlar olarak görülürler (Timur, 2019: 54). Gelenekselciler, değişimi sevmezler, dolayısıyla iş değiştirmekten kaçınırlar. Şikâyet etmezler, kuralları öğrenmeye çalışırlar.

1.1.2.2. Baby Boomers Kuşağı (1946-1964)

Baby Boomers Kuşağı, 1946-1964 yılları arasında doğmuş olan bireylerden oluşmaktadır. Bebek patlaması ismini almalarının nedeni; II. Dünya Savaşı sonrasında çocuk yetiştirme isteğinin artmasıyla yaklaşık 1 milyar bebeğin doğup nüfusun artmış olmasıdır (Adıgüzel, 2014: 172).

Bu kuşakta yer alan bireyler, aynı zamanda, Woodstock Kuşağı, Sandviç Kuşağı, Vietnam Kuşağı, Baby Boomers ve Patlama Kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Soğuk Savaş Dönemi Çocukları olarak da bilinen Bebek Patlaması Kuşağı bireyleri, sayılarının fazla olması nedeniyle toplumu şekillendirmişlerdir (Demir Askeroğlu, 2017: 109).

Bu dönem, Savaş sonrası ekonomik refahın yeniden başladığı ve eğitimsel büyümenin olduğu bir ortamda yaşanmaktadır. Oluşan olumlu koşullar bir yana savaşın etkileri de

halen devam etmektedir. Bu dönemde kuşak üyeleri geleneksel sistemde sıkı akademik standartlarda eğitim almışlardır (Ergin, 2019: 19). Baby Boomers Kuşağı bireyleri, genellikle iki ebeveynli ailelerde yaşamışlardır. Bireyler, çocuklarının yanında yaşlanmış, ebeveynlerine de kendi evlerinde bakmaya başlamışlardır (Kırık ve Köyüstü, 2018: 1500).

Çalışma hayatında ise, Bebek Patlaması Kuşağı, motivasyonu ve sadakat duygusu yüksek bireylerdir. İşe bağlı olmanın çalışılan süreyle ölçüldüğünü düşündüklerinden dolayı işkolik gibi görünmeyi isterler. Uzun yıllar aynı iş yerinde çalışabilirler (Çetin Aydın ve Başol, 2014: 3). Bebek Patlaması Kuşağı bireyleri, iş canlısı, çalışkan ve itaatkâr bir karaktere sahip olduklarından dolayı uzun saatler iş görmek ve verilen görevleri eksiksiz yerine getirmek gibi niteliklere sahip olup, hayata karşı pozitif bir tutum sergilemişlerdir (Kırık ve Köyüstü, 2018: 1500). Kuşak; uyumlu, idealist bir yapıya sahiptir. Ücret, Baby Boomersların öncelikli tercihidir. Takım çalışmaları ve toplantılarına önem verirler (Adıgüzel, 2014: 172).

Baby Boomers Kuşağı, Gelenekselci kuşağın bireyleri ile kıyaslandığında daha yüksek dikkat düzeyine sahip oldukları söylenebilir. Kaliteli yaşam şartlarının ancak çok çalışarak sağlanacağına inanmaktadırlar. “Şimdi çok çalış, ileride karşılığını alırsın” düşüncesine sahiptirler (Kırık ve Köyüstü, 2018: 1501).

1.1.2.3. X Kuşağı (1965-1979)

X Kuşağı 1965 ile 1979 yılları arasında doğan bireylerden oluşmaktadır. Bebek Patlaması Kuşağı’nı takip eden bu kuşak, Baby Buster, Post Boomers, kayıp jenerasyon, kayıtsız jenerasyon, tembel jenerasyon, twenty something, f-you generation ve geçiş dönemi çocukları olarak da adlandırılmaktadır. X Kuşağı kavramı ilk kez Kanadalı roman yazarı Douglas Coupland tarafından 1991 yılında yayınlanan “Generation X: Tales for an Accelerated Culture” isimli kitabında kullanılmasıyla literatüre girmiştir (Kaplan ve Çarıkçı, 2018: 27).

Özgürlüğüne düşkün bir kuşak olan X Kuşağı üyeleri, Bebek Patlaması Kuşağı üyeleri kadar vefalı bireyler değildir (Çetin Aydın ve Başol, 2014: 3). Bu kuşağın üyelerinin büyük bir bölümünün ebeveynleri, dışarıda çalışan anne babalardır. Ekonominin düşüşte olduğu ve çok farklı değerler sisteminin inşa edildiği bir dünyada yetişmişlerdir (Etlican, 2012: 5). Bu nedenle X kuşağının bireyleri, erken yaşlarda

kendi sorumluluklarını almışlardır (Ergin, 2019: 24). Dolayısıyla kendi kendilerine büyüdükleri için yönetilmekten hoşlanmazlar (Çetin Aydın ve Başol, 2014: 3).

X Kuşağı, ebeveynlerinin boşanma durumlarına şahit olan ilk grup olmuşlardır. Bu nedenle yabancılaşma hissine sahiptirler (Montana ve Petit, 2008: 139). Ayrıca dünyanın farklı bölgelerinde benzer niteliklerle ortaya çıkmış ilk global kuşaktır (Kırık ve Köyüstü, 2018: 1501).

X Kuşağı, ebeveynlerinin yetiştirilme tarzları nedeniyle çokça ihmal edilmiş bir kuşaktır. Mutlu olacakları bir iş, yaşam koşulları ve aile için çalışmışlardır. Bu nedenle az çocuk sahibi olup, para kazanmaya odaklanmışlardır (Deniz, 2017: 42). Kariyer ve eğitime önem veren, film izlemekten hoşlanan, kişisel hijyenine önem veren, değişime adapte olabilen, bağımsız karar verebilme yetileri yüksek ve başarı odaklı bireylerdir (Kırık ve Köyüstü, 2018: 1501).

Teknoloji ve bilgiyi kullanmayı seven X Kuşağı, kişisel bilgisayarların satışının başladığı döneme rastladıkları için bu konuda Baby Boomers Kuşağına kıyasla daha bilgilidir (Ersöz Karakulakoğlu ve Demir Askeroğlu, 2018: 417). Bunun yanı sıra teknoloji ile ilgili bilgileri; e-mail takibi, çevrimiçi araştırmalar yapabilme becerileriyle sınırlıdır (Etlican, 2012: 5).

1.1.2.4. Y Kuşağı (1980-1999)

Y Kuşağı'nın üyeleri, 1980-1999 yılları arasında doğan bireylerdir. Özellikle 1980'li yıllar ve sonrasında hızla yaşanan teknolojik ve toplumsal gelişmeler bu tarih aralığını belirlemiştir. Fakat Batı'da 1975 yılı ve sonrasında doğanlar Y kuşağı sayılmaktadır. Çünkü bu dönem ülkelerde evlere bilgisayarın ilk kez girdiği yıllardır. Y Kuşağı kavramı, ilk kez Ağustos 1993'te dönemin ergen gençlerini X Kuşağı bireylerinden ayırmak için kullanılmıştır (Yüksekbilgili, 2013: 343). Y Kuşağı üyeleri; Millenials (Milenyum Kuşağı), Echo-Boomers, Boom Ekosu, Eko Patlaması, Nexters (Bir Sonrakiler), Generation Next (Gelecek Kuşak), Digital Generation (Dijital Kuşak) ve İnternet kuşağı olarak da adlandırılmaktadır. Bu isimler, Y Kuşağı'nı diğer kuşaklardan ayırt etmek için kullanılmaktadır (Çetin Aydın ve Başol, 2014: 3).

Bu kuşağı şekillendiren birçok etkeni saymak mümkündür. Fakat esas olarak ebeveynlerinin ve bilgisayar teknolojisinin etkisi ile teknolojik gelişmelerin etkisinin yoğun olduğu söylenebilir (Ersöz Karakulakoğlu ve Demir Askeroğlu, 2018: 417).

Kuşak, ebeveynleri boşanan, okullarda çok daha fazla zaman geçiren, iyi bir eğitim için yaşadığı şehirden farklı bir şehre giden ve ebeveynleri çalıştığı için evde tek başına daha çok zaman geçiren bireylerden oluşmuştur. Bu bağlamda, ne istediğini bilen, istediğini elde etmek için ihtiyaçlarını belirleyebilme konusunda oldukça başarılı bir kuşak gelişmiştir (Etlican, 2012: 6).

Bu kuşakta anne-baba olma yaşı 27'lere yükselmiştir (Kırık ve Köyüstü, 2018: 1502). Y Kuşağı X Kuşağına kıyasla daha çalışkan, görev alan ve daha yüksek oranda kariyer hedefleri olan bir kuşaktır. Yöneticileri tarafından takdir edilmek onlar için çok önemlidir. Girişimcilik yetkinlikleri de X Kuşağına kıyasla gelişmiştir. İyimserdirler ve çalıştıkları ortamın eğlenceli olmasını beklerler. Teknoloji, Y Kuşağının en üstün oldukları yetkinliktir. Eski kuşaklara kıyasla en eğitilmiş, iletişim gücü en gelişmiş ve özgüveni en yüksek kuşağıdır. Çalışma ortamında bulundukları grupların üretken ve kararlı bir örgüt kültürü olmasını beklerler (Kırık ve Köyüstü, 2018: 1503).

1.1.2.5. Z Kuşağı (2000-sonrası)

2000 yılı itibariyle doğan bireylerden oluşan Z kuşağı, günümüzde aktif çalışma hayatında bulunan en genç kuşaktır. Kuşağın üyelerine; Kuşak I, .Com Çocukları, Yeni Sessiz Kuşak, Next Generation, Ağ Kuşağı, Dijital Çocuklar, Instant Online, iGen, İnternet Kuşağı, Bir Sonraki Kuşak, Dijital Nesil ve Suskun Kuşak gibi isimler de verilmektedir. Z Kuşağı, Gelenekselciler'den sonra gelen yeni sessiz kuşak olarak kabul edilmektedir. Kuşak, Strauss ve Howe tarafından aşırı bireyselleşme ve yalnızlık yaşadıkları veya yaşayacaklarından dolayı "Yeni Sessiz Kuşak" (The New Silent Generation) olarak tanımlanmıştır (Aka, 2017: 53).

Z kuşağı 2000 yılı itibariyle doğan bireylerden oluştuğu için, kuşağın üyesi olan bireylerin bir kısmı henüz çocuk yaştadır ve üzerinde derinlemesine bir araştırma yapılmamıştır. Kuşak, teknolojik gelişmelerin içinde doğmuş olup, sınırsız iletişim ve ulaşım kaynağı ile çevrelenmektedir (Ersöz Karakulakoğlu ve Demir Askeroğlu, 2018: 417).

Z Kuşağını diğer kuşaklardan farklı kılan özelliği; dijital yüksek teknolojinin yaygın olarak kullanıldığı bir dönemde doğmuş olması ve onu araç olarak değil de hayatın bir parçası olarak görmesidir (Kaplan ve Çarıkçı, 2018: 30). Bu kuşağı etkileyen önemli teknolojik gelişmeler; Apple'ın kuruluşuyla birlikte sürekli olarak yeni ve farklı ürünler geliştirmesi, Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest ve Foursquare gibi sosyal medya platformlarının hayatımıza girmesi olarak sıralanabilir (Ersöz Karakulakoğlu ve Demir Askeroğlu, 2018: 418). Böylelikle teknolojiye kısa sürede adapte olmuştur (Kaplan ve Çarıkçı, 2018: 30). Günümüzde gelişmiş teknoloji, akıllı cihazlar ve gelişmiş internet altyapısı, Z Kuşağı bireylerinin teknolojiye bağımlı bireyler haline gelmelerine neden olmaktadır (Kırık ve Köyüstü, 2018: 1503).

Z Kuşağı, bireyselliğe ve bağımsızlığa düşkün bir kuşaktır. Çünkü fiziksel bir yalnızlığı tercih etmelerine karşılık internet ile dünyanın her yerindeki bireylerle dahi rahatça iletişim kurabilmektedirler. Aynı zamanda istedikleri bilgiye de diledikleri zaman ulaşabilmektedirler. Bu da onları sabırsız ve sonuç odaklı bireyler haline getirmektedir. İşlerini kısa sürede ve özenle yerine getirirler (Kaleli, 2019: 19).

Z Kuşağı, kendini ifade edebilecekleri alanlarda bireysel olarak hareket etmeyi tercih etmektedir. Kuşak, çalışırken eğlenmek ve sürekli öğrenmek istemektedir. Dolayısıyla para kazanmanın yanı sıra iş tatminine de önem vermektedir (Taş, vd. 2017: 1033-1034).

1.1.3. Türkiye’de Kuşaklar ve İstihdam

Dünyanın içinde bulunduğu sürekli değişim ve gelişim süreci, çalışma ve algılama biçimlerinde birtakım farklılıklara neden olmaktadır. Bu farklılıkların ortaya çıkışında kuşak farklılıkları önemli bir rol üstlenmektedir (Çakmak ve Çelik, 2017: 66). Öte yandan günümüzde refah düzeyinde ve yaşam süresindeki artış, bireylerin çalışma hayatında daha uzun süre yer almalarına ve emekli olduktan sonra da çalışma hayatlarına devam etmelerine neden olmaktadır. Bunun bir sonucu olarak günümüzde çok sayıda farklı kuşak, çalışma hayatında bir arada bulunmaktadır.

Bir toplumun ekonomik ve sosyal niteliklerinin değişimi açısından, toplumu oluşturan bireylerin nüfusunun; kuşaklara göre cinsiyet, istihdam ve işgücündeki çeşitliliği önem arz etmektedir (Şahbaz, 2019: 22). Özellikle genç kuşak, dinamik yapısı sayesinde ekonomik büyümeyi pozitif etkilemekte olup, ülke kalkınmasında önemli bir rol

üstlenmektedir. Küresel düzeyde diğer şartlar sabit kaldığında, genç kuşaktan bireylerin yoğunlukta olduğu ülkeler diğerlerine kıyasla ekonomik açıdan daha avantajlı konumda olmaktadır (Çakmak ve Çelik, 2017: 67-68). Bu çerçevede; kuşakların yaş, cinsiyet, eğitim ve istihdam edildikleri sektör bakımından dağılımlarını incelemek faydalı olacaktır.

1.1.3.1. Türkiye'de Genel Nüfus İçinde Kuşakların Oranı

Türkiye’de cinsiyet ve kuşak odağında nüfus kayıtları incelenmiş olup, kuşakların toplam nüfus içindeki oranları hesaplanmıştır. Hicran Ok tarafından 2019 yılında yapılan bir çalışmada, 2017 yılı TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) verilerine dayanarak Tablo 2 hazırlanmıştır. Tablo’da, literatürde yaygın olarak yer alan dört kuşağın; yaş grupları ve Türkiye’deki nüfusları yer almaktadır (Ok, 2019: 30).

Tablo 2: Türkiye'de Genel Nüfus Verileri İçinde Kuşakların Oranı (2017)

Kuşaklar	Erkek	Kadın	Toplam	Oranı
Gelenekselciler	1 844 447	2 539 034	4 383 481	%5,40
Baby Boomers	4 817 529	5 032 340	9 849 869	%12,10
X	7 797 302	7 674 126	15 471 428	%19,10
Y	12 955 713	12 589 959	25 545 672	%31,60
Z	13 120 144	12 439 931	25 560 075	%31,60

(Ok, 2019: 31).

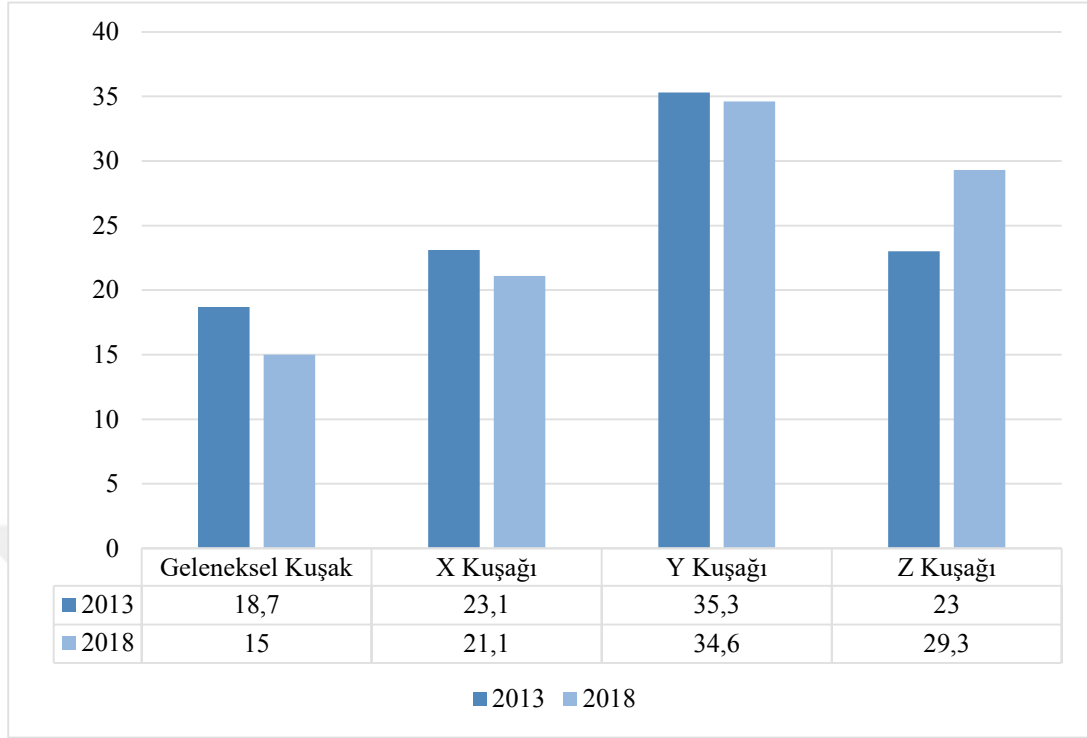
2017 yılı verilerine dayanarak hazırlanan Tablo’ya göre Y ve Z Kuşağı’ndan bireylerin genel nüfus içindeki oranı eşittir. Öte yandan gelenekselciler kuşağının genel nüfus içindeki oranı, diğer kuşaklara kıyasla düşüktür. Dört kuşağın Türkiye genel nüfusu içindeki yerleri; TÜİK 2019 yılı verilerine dayanarak, Tablo 3’te daha detaylı şekilde incelenmiştir.

Tablo 3: Türkiye'de Yaş Gruplarının Cinsiyete Göre Nüfusu (2019)

Yaş Grubu	Toplam	Erkek	Kadın
0-4	6 345 136	3 254 719	3 090 417
5-9	6 461 039	3 316 621	3 144 418
10-14	6 406 170	3 288 207	3 117 963
15-19	6 331 594	3 254 891	3 076 703
20-24	6 624 078	3 392 374	3 231 704
25-29	6 367 311	3 240 657	3 126 654
30-34	6 363 017	3 221 381	3 141 636
35-39	6 584 843	3 324 759	3 260 084
40-44	5 967 384	3 016 898	2 950 486
45-49	5 533 559	2 772 838	2 760 721
50-54	4 675 373	2 367 577	2 307 796
55-59	4 389 997	2 178 454	2 211 543
60-64	3 554 769	1 754 500	1 800 269
65-69	2 722 672	1 301 371	1 421 301
70-74	2 016 913	907 850	1 109 063
75-79	1 308 299	560 695	747 604
80-84	817 730	323 732	493 998
85-89	497 410	192 938	304 472
90+	187 703	50 674	137 029
(TÜİK, 2019).			

Tablo'ya göre Türkiye'de nüfusu en düşük olan kuşak, 1 milyon 683 bin 103 kadın ve 1 milyon 128 bin 39 erkek olmak üzere toplam 2 milyon 811 bin 142 ile gelenekselciler kuşağıdır. 2019 verilerine göre en yüksek nüfus oranı ise, 12 milyon 760 bin 78 kadın ve 13 milyon 179 bin 171 erkek olmak üzere toplam 25 milyon 939 bin 249 kişi olan Y kuşağına aittir.

Grafik 1: Kuşakların Nüfus Oranlarındaki Değişim (2013-2018)



Grafik 1’de 2013-2018 yılları arasında kuşakların nüfus oranlarındaki değişim incelenmiştir. Grafiğe göre en büyük değişimin Z kuşağında olduğu görülmektedir. 2013 yılında nüfusun %23’ünü oluşturan Z kuşağı, 2018 yılında İstanbul nüfusunun %29,3’ünü oluşturmaktadır. Y kuşağında oransal olarak büyük bir değişim olmazken Geleneksel kuşak yaklaşık %4, X kuşağı ise %2 azalmıştır.

1.1.3.2. Kuşakların Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre İşgücü ve İstihdam Oranları

TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) nüfus içinde istihdam edilen kısmı "işbaşında olanlar ve işbaşında olmayanlar grubuna dâhil olan kurumsal olmayan çalışma çağındaki nüfus, istihdam edilen nüfustur" şeklinde tanımlamaktadır.

Uluslararası Çalışma Örgütü’ne göre 14-65 yaşları arası çalışma çağı olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle genel nüfusun içinde 15 yaş altı çocuklar ve 64 yaş üstü bireyler çalışma çağının dışındadır (Ok, 2019: 32). Tablo 4’te TÜİK 2019 verilerine dayanarak yaş gruplarının (14-65 yaş arası) istihdam sayıları verilmiştir.

Tablo 4: Yaş Gruplarının Cinsiyete Göre Türkiye İstihdam Sayıları (2019)

Yaş Grubu	Toplam	Erkek	Kadın
15-19	1 580 000	1 130 000	450 000
20-24	2 487 000	1 620 000	867 000
25-29	3 559 000	2 334 000	1 225 000
30-34	3 877 000	2 650 000	1 227 000
35-39	4 143 000	2 816 000	1 327 000
40-44	3 779 000	2 535 000	1 244 000
45-49	3 213 000	2 221 000	992 000
50-54	2 352 000	1 672 000	680 000
55-59	1 697 000	1 204 000	493 000
60-64	969 000	667 000	302 000
65+	861 000	621 000	240 000

(Aktaş, 2019).

Tablo 4 incelendiğinde; 2019 yılı verilerine göre Türkiye’de 1 milyon 35 bin kadın ve 2 milyon 492 bin erkek olmak üzere toplam 3 milyon 527 bin Gelenekselciler ve Baby Boomers kuşağından bireyler istihdam edilmiştir. İstihdam edilen kişilerden 2 milyon 916 bini kadın ve 6 milyon 428 bini erkek olmak üzere toplam 9 milyon 344 bini X kuşağına mensup bireylerdir. Y Kuşağı günümüzde en yüksek sayıda çalışanın bulunduğu kuşak olmakla birlikte, 2019 verilerine göre bu kuşaktan 4 milyon 646 bin kadın ve 9 milyon 420 bin erkek olmak üzere toplamda 14 milyon 66 bin kişi istihdam edilmiştir. En genç kuşak olan Z kuşağından ise 450 bin kadın ve 1 milyon 130 bin erkek olmak üzere toplam 1 milyon 580 bin kişi istihdam edilmiştir.

Toplumu oluşturan bireylerin eğitim düzeyleri, işgücüne katılım oranlarını etkileyen önemli bir faktördür. Eğitim düzeyindeki yükselmeler, işgücüne katılım oranlarının da yükselmesini sağlamaktadır. Öte yandan, bireylerin eğitime yaptıkları yatırımlar sonucunda, beşerî sermaye birikimlerinde de artış sağlanmaktadır. Tablo 5’te kuşakların eğitim durumlarına göre istihdam bilgileri yer almaktadır.

Tablo 5: Türkiye’de Kuşakların Eğitim Durumlarına Göre İstihdam Oranları (2017)

Kuşaklar	Eğitim Düzeyi	Erkek	Kadın	Toplam
Baby Boomers Kuşağı (1945-1964)	Okuma Yazma Bilmeyen	23,3	76,7	10,4
	Okul Bitirmeyen	38,6	61,4	5,3
	İlkokul	77,7	22,3	55,3
	İlköğretim	100	-	0,04
	Ortaokul	91	9	7,15
	Genel Lise	87,8	12,2	6,6
	Meslek Lisesi	88,4	11,6	4,9
	Yükseköğretim	82,3	17,7	10,3
X Kuşağı (1965-1979)	Okuma Yazma Bilmeyen	23,8	76,2	4
	Okul Bitirmeyen	44,3	55,7	2,3
	İlkokul	68,4	31,6	49,3
	İlköğretim	69,6	30,4	0,3
	Ortaokul	84,3	15,7	10,3
	Genel Lise	75,8	24,2	8,2
	Meslek Lisesi	81,9	18,1	8,1
	Yükseköğretim	68,3	31,7	17,5
Y Kuşağı (1980-1999)	Okuma Yazma Bilmeyen	32,2	67,8	1,4
	Okul Bitirmeyen	55,3	44,7	2,9
	İlkokul	65,9	34,1	16,5
	İlköğretim	78	22	15,5
	Ortaokul	82,2	17,8	6,9
	Genel Lise	73	27	12,2
	Meslek Lisesi	76,5	23,5	13,2
	Yükseköğretim	57,7	42,3	31,4
Z Kuşağı (2000 Sonrası)	Okuma Yazma Bilmeyen	68,4	31,6	1,3
	Okul Bitirmeyen	54,3	45,7	6,3
	İlkokul	61,5	38,5	3,5
	İlköğretim	74	26	12,9
	Ortaokul	73,4	26,6	56
	Genel Lise	65,6	34,4	6,1
	Meslek Lisesi	63,5	36,5	13,7
	Yükseköğretim	33,3	66,7	0,2
(Ok, 2019: 35).				

Tablo'ya göre X Kuşığına mensup bireyler arasında istihdam edilenlerin çoğunluğunu %49,3 oranı ile ilkokul mezunu bireyler oluşturmaktadır. Y Kuşığı çalışanlar arasında %31,4 oranı ile yükseköğretim mezunu bireyler çoğunluktadır. Tablo'da görüldüğü üzere kuşakların istihdam durumu eğitim düzeyleri ile kıyaslandığında X ve Y Kuşığı çalışanların eğitim düzeylerinin Baby Boomers Kuşığı çalışanlarına göre yüksektir (Ok, 2019: 35-36).

Bir ülkenin sosyal ve ekonomik açıdan gelişmişlik düzeyinin en önemli göstergelerinden biri istihdamın sektörlere göre dağılımıdır. Ülkeden ülkeye sektörel dağılım, farklılık göstermekle birlikte istihdam edilen bireylerin yaptıkları işler genellikle; tarım, hizmet ve sanayi sektöründe toplanmaktadır. Bu çerçevede, sanayi sektörü, gelişmekte olan ülkelerde fazla gelişmediği için istihdamın büyük bir bölümü tarım alanında gerçekleşmektedir. Benzer farklılıklar gelişmekte olan ülkeleri gelişmiş ülkelerden ayırtmaktadır (Ok, 2019: 36).

TÜİK verilerine bakıldığında iktisadi faaliyet alanlarının; tarım, sanayi, inşaat ve hizmet sektörü olduğu görülmektedir. Tablo 6'da kuşakların iktisadi faaliyet alanına göre istihdam oranları verilmiştir.

**Tablo 6: Türkiye’de Kuşakların İktisadi Faaliyet Alanına Göre İstihdam Oranları
(2017)**

Kuşaklar	Faaliyet Alanı	Erkek	Kadın	Toplam
Baby Boomers Kuşağı (1945-1964)	Tarım	60,1	39,9	44,4
	Sanayi	80,5	19,5	9,1
	İnşaat	99,3	0,7	5,5
	Hizmet	80,7	19,3	41
X Kuşağı (1965-1979)	Tarım	50,6	49,4	20,5
	Sanayi	77,2	22,8	18,1
	İnşaat	96,4	3,6	7,3
	Hizmet	70,3	29,7	54,1
Y Kuşağı (1980-1999)	Tarım	49,7	50,3	11
	Sanayi	75,5	24,5	22
	İnşaat	95,1	4,9	8
	Hizmet	64,7	35,3	59
Z Kuşağı (2000-sonrası)	Tarım	57,2	42,8	26,1
	Sanayi	75,1	24,9	21
	İnşaat	98,5	1,5	8,9
	Hizmet	69	31	44
(Ok, 2019: 37).				

Tablo’ya göre; bugün 56-75 yaşları arasında olan Baby Boomers Kuşağı’ndan olan bireylerin çoğunlukla tarım ve hizmet sektöründe istihdam edildikleri görülmektedir. Kadın bireylerin %39,9 oranında yer aldıkları tarım sektöründe; erkek bireylerin oranı %60,1 iken, yine erkek bireylerin oranı hizmet sektöründe ise, %80,7’dir.

Öte yandan, X Kuşağı’ndan çalışanların %54,1 oranıyla ağırlıklı olarak hizmet sektöründe istihdam edildikleri görülmektedir. Bu yaş aralığındaki kadın ve erkek çalışanların oranının birbirine en yakın olduğu sektör tarımdır. Bu karşılık, tarım sektöründe istihdam edilen X Kuşağı çalışanların oranı %20,5’tir.

Baby Boomers Kuşağı’ndan itibaren zaman içinde sanayi sektöründe çalışan bireylerin oranı Y Kuşağı’nda en yüksek seviyeye ulaşmıştır. Bu dört kuşak arasında sanayi sektöründe en yüksek oranla istihdam edilenler Y Kuşağı’ndan çalışanlardır. Fakat Y Kuşağı çalışanları arasında en fazla istihdam hizmet sektöründe %59 oranı ile gerçekleşmiştir.

Z Kuşığı ile birlikte sanayi sektöründe istihdamın azalmış olmasına karşılık, tarım sektöründe %26,1 oranı ile artış yaşandığı görülmektedir. X ve Y Kuşığı ile benzer biçimde Z Kuşığı'nda da en yüksek istihdam oranı %44 ile hizmet sektöründe gerçekleşmiştir.

1.1.4. Kuşak Farklılıkları ve Kuşak Çatışması

Türk Dil Kurumu farklılık kavramını; “Farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık”; felsefe alanında bu kavram “Doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” şeklinde tanımlamaktadır.

Farklılık kavramı ilk kez ABD’de konuşulmaya başlanmış olup, “farklılıkların yönetimi” kavramını ilk kez 1983 yılında Farklılıkların Yönetimi Enstitüsü’nün (American Institute for Diversity Management) kurucusu R. Roosevelt Thomas Jr. kullanmıştır (Peryön, 2018: 1).

Birçok insan farklılıkları olumsuzluk olarak görmektedir. Aslında farklılıklar, insanların yeteneklerini ortaya çıkarabilecekleri ve diğer insanlarla sağlıklı ilişkiler kurmasına yardımcı olacak fırsatlar olarak değerlendirilmelidir. Farklılıkları yok saymak mümkün olmadığından dolayı, farklılıkların yönetimini öğrenmek gerekmektedir. Literatürde farklılıkların sonuçlarını açıklamaya çalışan birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalarda çoğunlukla, işgücünün demografik farklılıkları, odak noktası olarak belirlenmiştir (Sürgevil, 2008: 113-121). Çalışma hayatında görülen farklılıkların ortaya çıkış sebepleri; sınıf, etnik köken, aile durumu, din, cinsiyet, ırk, yaş ve fiziksel yeterlilikler olarak sayılabilmektedir. Bu farklılıklar arasında en yoğun ilgiyi yaş ile ilişkili olarak kuşak farklılıkları görmektedir (Sürgevil, 2008: 11).

Son yıllarda toplumda kuşaklar arasındaki iletişimin azaldığı; insanların birbirlerini anlamadığı, yetişkinlerin, çocuklar ve gençlerle çatıştığı sıkça gündeme gelmektedir (Aydın, 2014: 117). Çoğu ailede; çocukların ilgi alanları, tutum ve davranışları ile ebeveynlerin tutum ve davranışları farklılaşmaktadır (Toprakçı Alp vd. 2019: 804).

Kuşak farklılıkları toplumun zaman içindeki sosyal, ekonomik, teknolojik ve kültürel açıdan değişimini yansıtmaktadır. Nitekim 1970’ler ve 1990’larda bireyler temelde

değişime uğramış toplumlarda yetişmişlerdir (Arslan ve Polat, 2016: 265). Benzer şekilde yakın tarihlerde doğmuş olan bireyler, toplum içinde aynı kuşaklara mensup olsalar da her biri farklı ortam ve tarzda yetişebilmektedir. Dolayısıyla her birey farklı tecrübe ve tercihlere sahip olabilmektedir. Böylelikle geçmişte çocuklar ve ebeveynleri arasında yaşanan kuşak farklılıkları, günümüzde aynı kuşağa mensup bireyler arasında da görünür hale gelmektedir (Erden, 2012: 26).

Toplumda yaşanan değişimler, bireylerin temel tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bu tutum ve davranışlar da bir kuşaktan diğerine önemli ölçüde değişmekte ve birtakım kuşaksal farklılıkları gündeme getirmektedir (Erden, 2012: 26). Kuşaksal farklılıklar; çalışma hayatında, sosyal hayatta ve aile içinde kişiler arasındaki iletişimde etkili ve önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Baybaş ve Şahin, 2018: 88).

Kuşaklar arasındaki değer farklılıkları üzerinde önemli çalışmaları olan Inglehart, “Gelişmiş Sanayi Toplamlarında Kültürel Gelişme” adlı kitabında, yaşlı kuşağın genç kuşağa kıyasla değişime karşı daha çok direndiğini belirtmektedir. Inglehart’a göre farklı kuşaklardan insanların değişime karşı tutumu da farklılık göstermektedir (Lotfi, Kabiri ve Ghasemlou, 2013: 97).

Kuşakların hayata dair bakış açıları da önemli farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin Gelenekselciler Kuşağı sürekli hayatta kalma mücadelesi vermiştir. Baby Boomers Kuşağı ise, savaş ve buhranların etkisiyle tedbirli yaşamış ve harcamıştır. Benzer biçimde X Kuşağı hayatta ön plana çıkabilmeyi amaçlamakta olup; Y Kuşağı ise, hayatın tadını çıkarmak için yaşamaktadır (Aka, 2017: 58).

Araştırmalar kuşakların çalışma hayatına ilişkin görüşlerinde de farklılıklar olduğunu göstermektedir. Nitekim Gelenekselciler Kuşağı çalışanları savaş sonrası sıkıntılarını ve yokluklarını unutmayan kişilikleri nedeniyle “çalışmak için yaşamak” düşüncesini benimsemiştir. Baby Boomers Kuşağı çalışanları da yetişme dönemlerinde zorluklarla karşılaştıkları için “çalışmak için yaşamak” bakış açısını ön planda tutmaktadır. Buna karşılık X kuşağı çalışanları iş ve yaşam dengesine önem vermektedirler. Bu nedenle “yaşamak için çalışmak” düşüncesini benimsemişlerdir. Y kuşağı çalışanları da “önce yaşama daha sonra çalışma” bakış açısına sahiptirler (Aka, 2017: 60).

Kuşaklar arasındaki farklılıkların en yoğun olduğu alanlardan biri de teknolojidir. Genç kuşak tarafından teknoloji kullanımının daha yaygın olduğu bilinmesine karşılık, yeni araştırmalar yetişkin bireylerin teknoloji kullanımında artış yaşandığını göstermektedir. TÜİK'in 2017 yılı araştırmalarına göre, 2013 yılı itibariyle internet ve yeni medya kullanımında yetişkin kuşağın oranı 2,7 kat artmıştır. Fakat yetişkin kuşağın gelişmelere hızla adapte olamaması ve öğrenme kabiliyetlerindeki yavaşlama gibi nedenlerden dolayı teknolojiye uyum sürecini zorlaştırmaktadır (Baybaş ve Şahin, 2018: 83).

Genç kuşaklar enerjileriyle dönemin koşullarına rahatça adapte olabilirken, yetişkin kuşaklar yenilikçi davranışlara karşı direnmekte ve tutucu davranışlar sergileyerek zorluk yaşayabilecekleri koşullardan kaçınmaktadır (Erden, 2012: 26). Yetişkin kuşaklar, yeniliğe uyum sağlamak zorlandıklarından dolayı geleneklere ve eski yaşam anlayışlarına tutunmakta başarılı olurken; genç kuşaklar, günümüz koşullarına uyum sağlamak daha başarılı olmaktadır. Dolayısıyla genç kuşak ve yetişkin kuşak arasındaki farklılıklar dönem dönem büyümekte ve çatışma halini almaktadır (Arslan ve Polat, 2016: 269).

Hayatın her alanında yaşanan değişim ve gelişimlerle birlikte insanlar arasındaki kişisel farklılıklar artmaktadır. Artan kişisel farklılıklar, bireyler arasında çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır (Hisli Şahin vd. 2009: 154).

Genç ve yetişkin kuşak uyumsuzluğu, yüzyıllardır yaşanan bir olgudur (Yeşilyaprak, 1989: 50). Kuşak çatışması; genç kuşak ile belli bir anlayış ve sosyal bakışı temsil eden yetişkin kuşak arasındaki uyumsuzluklardır (Aydın, 2014: 117). Kuşaklar arasındaki çatışmanın en önemli sebebi kuşakların hayata ve olaylara farklı bakması ve farklı yorumlamasıdır (Aydın, 2014: 117). İnsanların bu noktada uyum ve dengeyi yakalamaları oldukça zordur. Dolayısıyla yeniliğe açık genç kuşakla, daha tutucu ve geleneksel değerlere bağlı kuşaklar arasında çatışma kaçınılmazdır. Konuşma şekli, beğeniler ve giyim kuşam gibi davranış tarzıyla ilgili olarak yaşanabildiği gibi; yaşam felsefesi, siyasal tutumlar, ideolojik inançlar ve dünya görüşü gibi değer ve tutumlarla ilgili her konuda çatışma yaşanabilmektedir (Yeşilyaprak, 1989: 50).

Öte yandan bireylerin değer yargıları, çalışma, iletişim ve motive olma farklılıkları, çalışma ortamında çatışmaya neden olabilmektedir. Bireyler arasındaki bu sorunlar aynı zamanda kuşaklar arasında da belirgin bir şekilde yaşanmaktadır. Bu çatışma, kuşakların çalışma hayatındaki tutum ve davranışlarına, dolayısıyla da işyeri ilişkilerine yansıyabilmektedir. (Büke Kaleli, 2019: 20-24).

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.2.1. Kavram

İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için yararlandıkları kaynaklar; sermaye, işgücü, hammadde ve yerdir. Bu kaynaklar arasında en önemlisi olan insan kaynağı, bir örgütte en üst yönetici kademesinden en alt kademedeki işgörene kadar tüm çalışanları kapsayan bir kavramı ifade etmektedir (İnce, 2005: 327).

Günümüz teknolojisi ve artan rekabet koşullarında insan kaynağının temel alındığı yönetim modelleri büyük önem arz etmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini önemseyen ve adil bir şekilde karşılayan kurumların artan rekabet koşullarında daha yüksek performans yarattıkları görülmektedir (Erhan, 2018: 2).

Bir işletmede, çalışanın ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan, aynı zamanda motivasyon ve verimliliğini arttıran unsur, insan kaynakları yönetimidir. İşletmelerde insan kaynakları yönetimi; çalışan ihtiyacının belirlenmesinden giderilmesine kadar uzanan bir süreci yürütmektedir. Bunun yanı sıra insan kaynakları performans değerlendirmesi, eğitimi ve geliştirilmesi, kariyer planlaması ve ücretlendirilmesi gibi süreçleri de üstlenmektedir. Çalışandan maksimum ölçüde yararlanmayı ve çalışanın yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlayan insan kaynakları yönetimi, insanı merkezine alan bir yönetim anlayışı olarak tanımlanmaktadır (Tekin, 2019: 3).

İnsan kaynakları yönetimi açısından çalışan, genellikle her işin temelini oluşturduğundan en önemli olgudur (Mercin, 2005: 130). Bu bağlamda insan kaynakları, personel yönetiminden ayrılmaktadır. Geçmişte personel yönetimi, çalışanlar açısından evrak takibi ve kayıt tutan bir birim olarak görülmüştür. Personel yönetiminde çalışan, maliyet olarak ele alınmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanı değerlendirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir (Erhan, 2018: 2). İnsan kaynakları yönetimi, insana ilişkin yaklaşımları, çok yönlü bir bütünlük içinde ve

sistematik bir şekilde ele almaktadır (Mercin, 2005: 130). İnsan kaynakları yönetimi, örgütte bulunan tüm çalışanları kapsadığı gibi, örgüt dışındaki potansiyel işgücünü de kapsamaktadır (Tunçer, 2012: 207).

İnsan kaynakları yönetiminin günümüzdeki konumuna ulaşmasında birtakım tarihsel olayların etkisi olmuştur. Kronolojik olarak bu olaylar; Sanayi Devrimi, sendikal hareketler, dünya savaşları, küresel ticaret, rekabet piyasası ve bilgi çağıdır.

1.2.2. İKY'nin Tarihsel Gelişimi

Modern insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi bir süreç halinde gerçekleşmiştir. Bu sürecin temelleri Sanayi Devrimi'ne kadar gitmektedir. Sanayi Devrimi'nin ardından bu süreç giderek farklılaşmış ve aşamalara ayrılmıştır (Koçak, 2015: 52).

Personel yönetiminin kökenlerini ilk çağlara dayandırmak mümkündür (Demirkaya, 2006: 2). Örneğin, Hammurabi Kanunlarının ücretlendirme sistemlerini ve M.Ö. 1650'lerde Çinlilerin, iş bölümü ve uzmanlaşma kavramlarını ele aldıkları; Mısır Piramitlerinin inşası sırasında vardiya sisteminin kullanıldığı ve Osmanlı Devşirme Sisteminde yetenek yönetiminin ilk örnekleri görülmektedir (Tekin, 2019: 5).

Loncalardaki zanaatkâr-ustabaşı-çırak üçlüsü, personel yönetimi kavramına anlam kazandırmıştır. Bu dönemlerde personel yönetimi, kayıt tutma faaliyeti olarak anlam bulmuştur (Katırcıoğlu, 2019: 3).

Yöneticiler tarafından personele ait sorunların önemsenmesi, başka bir deyişle modern personel yönetiminin ortaya çıkışı 20. yüzyılın başlarında gerçekleşmiştir. Bu süreci etkileyen diğer faktörler; Taylorizm, davranış bilimleri ve endüstriyel psikolojidir (Yılmaz, 2018: 6).

1940-1950 yılları arasında personel birimleri giderek önem kazanmıştır. Bu dönem aynı zamanda işletmelerin personel etkinliklerine başladıkları dönemdir. 2. Dünya Savaşı döneminde işgücü seçimi ve eğitimi gibi süreçler personel birimleri tarafından gerçekleştirilmekteyken, sendikaların da etkisiyle personelin ihtiyaçlarıyla da ilgilenen bir birim halini almıştır (Tekin, 2019: 5).

1960-1970 yıllarına gelindiğinde iş güvenliğine ilişkin yasaların çıkmasıyla birlikte personel birimlerinin roller değişime uğramıştır. 1980'lerden itibaren işletmelerde

personel yönetimi işleyişlerine, insan kaynakları yönetimine ilişkin çalışmalar eklenmiştir.

Günümüz bilgi toplumunda ön plana insan kavramı çıkmaktadır (Yılmaz, 2018: 7). Bu evrimsel süreçte insanın verimliliğe etkisi ve entelektüel olarak faydaları, insanın işletmelerin en değerli sermayesi haline gelmesini sağlamıştır. İnsanın işletmelerde değer kazanması sayesinde personel yönetimi ve endüstri ilişkileri birleştirilerek yeni bir yapılanmaya gidilmiştir (Zaim ve Polat, 2013: 37). Böylece 1990'lı yıllarda insan kaynakları yönetimi önem kazanmaya başlamıştır. Bu dönemde işletmelerde personel birimlerinin yerini insan kaynakları birimleri almıştır. İnsan kaynakları birimi, işletmenin rekabet gücüne katkıda bulunan, işletmeye avantaj sağlayan ve bu avantajı korumayı amaçlayan ve üst yönetim tarafından kabul gören bir birim olarak konumlandırılmıştır (Tekin, 2019: 5-6).

2000'lerde de çalışanların hem işyeri hem de işyeri dışındaki ihtiyaçları insan kaynakları yönetiminin kapsamına alınmaktadır (Tekin, 2019: 6). İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimine ilişkin amaç ve işlevleri kapsamı ile birlikte çok daha kapsamlıdır (Erkoç, 2018: 26). Tablo 7'de iki kavram arasındaki farklar görülmektedir.

Tablo 7: Personel Yönetimi ve İKY Arasındaki Farklar

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İşi merkeze koyan	İnsanı odak alan
Bürokratik işlerle ilgilenen	Çalışana danışmanlık faaliyetinde bulunan
Durağan bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet olarak görülür	İnsan değer olarak görülür
Kurallar ve kalıplar	Vizyon, misyon ve etik değerler
Geleneksel yönetim anlayışı	Toplam kalite yönetimi anlayışı
İşi yapan insan	İşi yönlendiren insan
(Demir, 2016: 21)	

İnsan kaynakları yönetiminin XX. yüzyıldaki gelişim çizgisini dönüm noktası olarak kabul edilebilecek altı kavram ile açıklamak mümkündür: yönetim teknolojisi, örgütsel davranış, personel teorisi, sendikaların gelişmesi, yasal birtakım düzenlemeler ve bilgisayar teknolojisi (Kızıloğlu, 2012: 12).

1.2.3. İKY'nin Amaç ve Önemi

İnsan kaynağı, şirketlerin itici gücü ve amaçlarına ulaşabilmesinde rol oynayan en önemli unsurdur (Öğüt vd. 2004: 279). Bunun yanı sıra insan, gelişmiş ve karışık

yapıda bir varlıktır. İnsan kaynakları yönetiminin ilgi alanı insan olduğundan amaçları da karmaşık ve çok yönlüdür (Artar, 2019: 6).

Küreselleşme ile birlikte çalışma hayatında artan rekabet ortamında örgütler, rakipleri karşısında fark yaratabilmek için insan kaynağını mihenk taşı olarak kabul etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının işe alınmasından emekliliğine kadar bazen de emeklilik sonrasında da önemli roller almakta olup, insan kaynağının etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için modern yöntemler geliştirip, uygulamaktadır (Öğüt vd., 2004: 280).

İnsan kaynakları yönetimi, aldığı bu rolleri gerçekleştirirken temelde iki temel amaç gütmektedir. İlk olarak, insan kaynaklarını, örgüt beklentilerine uygun, sonuç odaklı ve etkin bir şekilde hedefe ulaştırmaktır. Bir diğer amaç ise, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak, meslek içi ilerlemelerini sağlamak ve verimliliklerini arttırmaktır (Erkoç, 2018: 27).

İnsan kaynağının en verimli şekilde kullanılması doğrultusundaki politikaları uygulamaya koyan örgütler rakipleri karşısında fark yaratmaktadır (Bayraktaroğlu ve Yılmaz, 2012: 3-4).

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağını bulma, geliştirme ve çalışan bağlılığının kazanılmasına yönelik stratejik bir yaklaşımdır (Saraç, 2016: 3-4). Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin üst yönetimde yer almasıyla birlikte alınan kararların da önemi artmaktadır (Bayraktaroğlu ve Yılmaz, 2012: 3-4). İnsan kaynakları doğru yönetildiği takdirde örgütün karlı yatırımlar yapmasına katkıda bulunmakta, çalışanları her anlamda gelecek kaygısından koruyup, devamlı olarak başarıya odaklanmış şekilde çalışmaya yöneltecektir (Demir, 2016: 23). İnsanın sosyal bir varlık olması nedeniyle hiyerarşi ve düzen gereği insan kaynakları yönetimi konusu bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmış ve önem kazanmıştır (Sezer ve Ak, 2017: 216). Küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, yeni pazarlara girebilme ve mevcut pazarlarda tutunup-büyüeyebilme, rekabetin artması, şirket birleşmeleri ve çalışanların yönetime dâhil olması gibi faktörler, insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasını sağlamaktadır (Saraç, 2016: 4).

1.2.4. İKY'nin Kapsamı

İnsan kaynakları, örgütün insan boyutu ile ilgilenmektedir. İnsan kaynakları birimi, organizasyon içinde insan kaynağının etkin ve verimli bir şekilde bu kaynağı mutlu ederek nasıl değerlendirebileceği üzerine odaklanmıştır (Çoban, 2016: 14).

İnsan kaynakları birimi, temelinde insan olan çok yönlü bir yönetim sürecini yürütmektedir. Bu bağlamda çalışanları yönetmek amacıyla insan kaynakları fonksiyonları kullanılmaktadır (Demir, 2016: 18).

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları, örgütün mal veya hizmet üretebilmesinde temel kaynak olan işgücünü temsil etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanın ve işletmenin etkinliğini ve verimini arttırmaya çalışan faaliyetler uygulamaktadır (Çoban, 2016: 14). Böylelikle örgütler açısından yönetimde önemli bir bölümü insan kaynakları yönetimi oluşturmaktadır (Artar, 2019: 7-8).

İnsan kaynakları yönetimi, günümüz şartlarında genel olarak altı fonksiyon uygulamaktadır. Bu fonksiyonlar; insan kaynakları planlaması, işe alım yönetimi, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer yönetimi ve ücret yönetimidir.

İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasına yönelik bir geliştirme sürecidir (Zaim ve Polat, 2013: 38). İnsan kaynakları planlamasının örgüt tarafında en önemli etkileri personel seçimi ve alımıdır. Doğru personelin, doğru işe doğru zamanda yerleştirilmesi insan kaynakları planlaması ile gerçekleştirilmektedir (Erhan, 2018: 5). İnsan kaynakları planlaması çalışmalarıyla birlikte gelecekte ihtiyaç duyulabilecek çalışan sayısı, çalışanın niteliği ve çalışana ne zaman ihtiyaç duyulacağı öngörülebilmektedir. İnsan kaynakları planlamasının etkin olmaması durumunda, aday havuzlarının yetersizliği, işe alım süresinin uzunluğu, çalışan devir hızının yüksek olması gibi problemlerle karşılaşilmektedir (Zaim ve Polat, 2013: 39).

Örgüt içinde yapılan tüm çalışmalar, genellikle işletmenin stratejik hedeflerine yöneliktir. İş analizi, süreci belirlenmiş olan bu hedeflerin gerçekleşmesi için katkı sağlamaktadır. İşletmede yapılmakta olan çalışmalar hakkında ihtiyaç duyulan bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi süreci olan iş analizi bu bağlamda, insan

kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamaların temelinde yer almaktadır (Köklü, 2018: 123).

Tedarik, ihtiyaç duyulan elemanın bulunması, seçimi, işe alınması ve örgüte adaptasyonu gibi birçok aşamayı kapsayan bir süreçtir (Zaim ve Polat, 2013: 39). İşe alım yönetimi, insan kaynakları yönetiminin örgütteki en etkin fonksiyonudur. Bu aşamada oluşabilecek bir hatanın, sonrasında düzeltilmesi güç olmaktadır. Bu nedenle doğru kararların alınması insan kaynakları yönetiminin temel ilkesidir (Midem, 2016: 18-19).

Bir diğer fonksiyon olan eğitim ve geliştirme, örgütlerin personellerin gelişimi ve yetkinliklerini arttırmak amacıyla yapmış oldukları uygulamaları kapsayan bir fonksiyondur (Erhan, 2018: 7). Eğitim kavramının yanı sıra yetiştirme ve geliştirme kavramlarının birlikte kullanılması gerekmektedir. Geliştirme, herhangi bir konuda yetkinliği bulunan personelin o konuda daha fazla uzman hale getirilmesi, eğitilmesi sürecidir. Yetiştirme ise, belirli bir işin yapılması aşamasında konuyla ilgili sahip olunması gereken bilgi, beceri ve yeteneklerin personele kazandırılması sürecidir (Arslan, 2020: 94-95).

Performans yönetimi ise, örgüt tarafından belirlenmiş standartlar çerçevesinde, personelin başarısını ölçme ve değerlendirme sürecidir. Performans yönetimi, personellerin işteki performanslarını değerlendirme ve arttırmayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte personelin ödüllendirilmesi, geliştirilmesi ve terfi ettirilmesinde performans yönetimi etkin bir araç olarak kullanılmaktadır (Zaim ve Polat, 2013: 40). Performans yönetiminin temeli performansı iyileştirmeye dayanmaktadır. Çünkü performans yönetimi personelin gelişimi için de olumlu bir süreçtir. Dolayısıyla sonuç odaklı değil, personelin tutum ve davranışlarını geliştirmeye yöneliktir (Kuzutürk, 2016: 34).

Kariyer yönetimi, örgüt ihtiyaçlarını ve çalışanın tercihlerini karşılayacak şekilde kariyer planlamasını ve yönetilmesini sağlayan sürecin yönetimidir. Kariyer yönetimi, üretim etkinliğini ve işletme kalitesini arttırmak için en etkili yöntemlerdendir (Midem, 2016: 26). Kariyer yönetimi, bireyin hedeflerine ulaşmaya çalışırken hedeflerinin örgütün hedefleriyle örtüştürülmesi sürecidir. Bu bağlamda yapılacak çalışmalar sonucunda birey hedeflerine ulaşırken örgüt de hedefler ve

stratejiler oluşturarak insan kaynakları ihtiyaını karşılayacaktır (Zaim ve Polat, 2013: 42).

İnsan kaynaklarının en karmaşık ve önemli fonksiyonlarından biri ücret yönetimidir. Ücretin motivasyon kaynaklarından biri olmasıyla birlikte, yönetimin adil ve rekabetçi olmadığı örgütlerde ücret, bireyin motivasyonunu, örgütün iç huzurunu ve rekabet gücünü olumsuz etkileyecek bir faktör haline gelmektedir (Arslan, 2020: 59-60). Çünkü çalışanın örgütteki görevlerini yerine getirmesi karşılığında aldığı her türlü ödeme onun hem iş tatminine hem de performansına etki etmektedir (Zaim ve Polat, 2013: 41).

Günümüzde çalışanın motivasyonu, etkinlik ve verimlilik açısından insan kaynakları yönetiminin üzerinde durduğu konuların başında gelmektedir. Motivasyon, çalışanların beklenen kapasitede performans gösterebilmesi için etkilme sürecidir. Başarılı bir motivasyon yönetimi, çalışanın başarısını artırmakla birlikte örgütün hizmet ve çıktı hacmini olumlu etkileyecektir (Sezer ve Ak, 2017: 217).

Örgüt içinde bulunan insanların tümü; birbirinden farklı ortam ve kültürlerde yetişmiş bireylerdir. Bundan dolayı farklı kişilik, karakter, amaç ve çıkar sahibi olan bireyler arasında çatışma yaşanması kaçınılmazdır. Çatışmanın olumsuz sonuçlarını yok etmek amacıyla iyi yönetilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda çatışmayı örgüt amaçlarına uygun bir biçimde yönetmek, yöneticilik becerisi gerektirmektedir (Göker, 2017: 17).

Çatışma yönetimi, örgüt içindeki bireyler ya da gruplar arasındaki çatışma seviyesini kontrol altına alarak, taraflar arasındaki anlaşmazlık ve huzursuzluğun örgütün yararına olacak şekilde yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Akova ve Akın, 2015: 526).

İKİNCİ BÖLÜM

KUŞAK FARKLILIKLARI VE İKY'YE ETKİSİ

2.1. KUŞAKLARIN İKY'DEN BEKLENTİLERİ

Literatürde kuşakların karakteristik özellikleri, çalışma değerleri, aile yapıları, değer yargıları, sosyal ilişkileri ve beklentileri gibi birçok sonuca ulaşmayı hedefleyen araştırmaların yapılmış olduğu görülmektedir. Fakat uluslararası literatürde kuşaklar üzerine yapılan araştırmaların sayısı, Türkiye'ye kıyasla daha yüksektir (Yıldırım, 2018: 96).

Kuşakların çalışma hayatından beklentilerine yönelik araştırmalara Taşlıyan ve arkadaşlarının yaptığı çalışma örnek verilebilir. Taşlıyan ve arkadaşları 2014 yılında tamamladıkları araştırmalarında Y kuşağının çalışma hayatından beklentilerini incelemiştir. Araştırma sonuçları doğup büyüdükları yer, gelir, ebeveynlerin istihdam statüsü ve eğitim düzeyi değişkenlerinin beklentiyi değiştirmediğini göstermektedir. Araştırmaya göre Y kuşağı, X kuşağına kıyasla daha yüksek düzeyde ücret beklentisine sahiptir. Ayrıca araştırma sonuçları, Y kuşağının beklentileri arasında kişisel gelişim ve motivasyonun birinci sırada yer aldığını göstermektedir (Demirörs, 2019: 54).

Özellikle çalışma hayatındaki kuşakların motivasyon kaynaklarına ilişkin birçok çalışma yapılmıştır. Örneğin, Dereli ve Toruntay'ın kuşakların örgüt içindeki çalışma değerleri, mentörlük ve motivasyon kavramları bağlamında yönetimine ilişkin araştırmalarında X kuşağı çalışanlarının iş değerlerinde sosyal statü, ödüllendirme, para ve bireyselliğin ön planda olduğu görülmektedir. Y kuşağı için ise geribildirim, yaratıcılık, kişisel gelişim, kariyer olanakları ve örgüt imajının çalışma değerleri açısından öne çıkmaktadır (Dereli ve Toruntay, 2015: 5-6).

Don Tapscott'a göre ise, genç kuşak çalıştığı şirketin değerlerinin kendi değerlerine uygun olmasını istemektedir. Z kuşağı için önemli olan yaptıkları işe inanmalarıdır. Yine çalışma kültürünün içinde birlikte çalışmak, etkileşim kurmak, şeffaflık ve dürüstlük öne çıkan yetkinliklerinden bazılarıdır (Kılınç ve Varol, 2021: 15).

Düzgün tarafından 2020 yılında, Y ve Z kuşağının çalışma hayatından beklentilerinin belirlenmesi ve karşılaştırılması amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada

kuşakların; örgüt kültürü, motivasyon, kişisel gelişim, takım çalışması ve liderlik konusunda farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları, hem Y hem de Z kuşağının özellikle motivasyon, örgüt kültürü ve kişisel gelişim konularına önem verdiğini göstermektedir. Y kuşağından bireyler için, çalışma hayatındaki özgürlükleri, terfi ya da daha iyi bir iş bulma imkânı, onları motive ederken, Z kuşağından bireylerin motivasyonunu artıracak olan unsur; yetenek ve becerilerini geliştirecek fırsatlardır (Düzgün, 2020: 235-236).

Literatürde yer alan çalışmalar, kuşakların çalışma hayatında bir arada bulunmak zorunda olduğunu ve örgütsel açıdan her kuşağın farklı beklentilere sahip olduğunu göstermektedir. Bu beklentilerin aşağıdaki gibi sıralanması mümkündür.

2.1.1. İyi Bir İşyeri Atmosferi

Örgüt atmosferi, çalışanların işyerinin genel havasını algılamasıyla ortaya çıkan, bununla beraber hissedilebilen ve ölçülebilen özellikler bütünüdür. Her örgütün kendine has bir atmosferi ve ortamı bulunmaktadır. İşyeri atmosferi, örgütteki birçok faktörden etkilenerek çalışanlar için işyerinde olumlu veya olumsuz bir hava oluşturur. Bu nedenle örgüt atmosferi, motivasyon, tatmin, verimlilik ve performans gibi birçok çalışan davranışında etkileyicidir (Deniz ve Çoban, 2016: 50).

Kicheva'nın yaptığı araştırmaya göre, çalışma hayatındaki kuşakların farklı değer ve tercihleri, işyeri atmosferini ve organizasyonun başarısını etkilemektedir. Ayrıca kuşakların farklı tercihleri, organizasyon içindeki iş akışı üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Kicheva'ya göre, kuşak özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak, işverenlerin ve insan kaynakları yönetiminin, çalışanlarını daha iyi yönetmelerine yardımcı olacaktır. İnsan kaynakları yönetimi, farklı kuşaklardan çalışanlarının beklentilerini karşılamak için çalışanların gereksinimlerine uygun olacak şekilde sürekli değiştirilmelidir. Bireylerin farklı ihtiyaç ve beklentileri olabildiği gibi, insan kaynakları yönetiminin de bu ihtiyaç ve beklentileri karşılayacak eğitimlerin gerekli olduğunun bilincinde olması gerekmektedir (Kicheva, 2017: 119).

Kaya Tataroğlu tarafından 2017'de yapılan araştırmada, işyeri atmosferinin motivasyon ile ilişkisi üzerine çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kuşaklar ile işyeri atmosferi ve motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Kaya Tataroğlu, 2017: 80).

Barem'in 2015 yılında tamamladığı araştırmasında Y kuşağının X kuşağına kıyasla daha yüksek düzeyde iyi bir işyeri atmosferi beklentisi olduğu anlaşılmıştır. Araştırma sonuçları, Y kuşağının keyif alacakları rahat bir çalışma ortamı beklentisinin X kuşağına kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca, esnek çalışma ortamı da Y kuşağının beklentilerinden bir diğeridir (Giden, 2019: 29).

Basic'e göre ise, olumlu işyeri ortamının çalışanların işyerine bağlılığı üzerindeki kontrolünün önemini desteklemektedir. Ayrıca araştırma, pozitif çalışan bağlılığı ve elde tutma seviyeleri arasında ilişki olduğunu göstermiştir. Araştırmaya göre, işyeri motivasyonu ve performansı arasındaki direkt bağlantı, örgütteki çalışan katılımını iyileştirmek için değerli bir araç görevi görmektedir (Basic, 2018: 89).

Yazıcı 2019 yılında özel ve kamu hastanelerinde çalışan Z kuşağı bireyleri üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre Z kuşağı kendisini anlayan, isteklerini karşılayan, düzenlenebilen çalışma koşullarına sahip bir örgütte çalışmayı istemektedir. Ayrıca eğitim ve kişisel gelişimi de önemsemektedir (Yazıcı, 2019: 74-77).

Demirörs'ün 2019 yılında Y kuşağı ve örgütsel bağlılık düzeylerini incelediği araştırmaya göre, Y kuşağının örgütsel bağlılığını artıran önemli faktörlerden biri de çalışma ortamıdır. Araştırma, Y kuşağının X kuşağına benzer şekilde rahat, samimi ve eğlenceli bir işyerini tercih ettiğini göstermektedir. Ayrıca Y kuşağı, örgüt içinde çalışma arkadaşları ile iletişim kurma ve dostluk geliştirme imkanı olmasına önemli ölçüde değer vermektedir (Demirörs, 2019: 18).

Yıldırım alp ve Güvenç'in Z kuşağının çalışma ortamından beklentilerine ilişkin araştırmasına göre ise, katılımcıların çalışma zamanı beklentisi, tam zamanlı olması yönündedir. Ayrıca esnek ve yarı zamanlı çalışmaya olan ilgi de az değildir. Çalışma koşullarına ilişkin beklentilerinde ise, kişisel tatmini artıracak olan izin kullanabilmek beklentisi öne çıkmaktadır. Araştırmaya göre, katılımcılar için bireysel olarak mutlu olmaları hem çalışma motivasyonu hem de sosyal motivasyon açısından önemlidir (Yıldırım alp ve Güvenç, 2020: 72).

Alay, 2021 yılında yaptığı araştırmasında kuşakların işyeri atmosferinden beklentisini özetlemiştir. Araştırmaya göre X kuşağı sorumluluk alabilen çalışma arkadaşlarının olmasının kendisini motive edeceğini bildirirken, Y kuşağı takım çalışmasını

önemseyen, gerektiğinde destek alabileceği bir çalışma ortamı beklemektedir. Z kuşağı ise çalıştığı ortamın elverişli ve yeterli teknolojiye sahip bir ortam olmasını beklediğini belirtmiştir (Alay, 2021: 89).

2.1.2. Kariyer Tatmini

Günümüzde çalışan ve örgüt gereksinimlerinin karşılıklı olarak tatmin edilebilmesi ihtiyacı artmıştır. Bundan dolayı, yönetim literatüründe kariyer ve tatmin kavramı önem kazanan konular arasındadır. Literatürde kariyer tatmini, genel anlamıyla “bir bireyin kariyer başarıları ile ilgili tatmini” şeklinde tanımlanmaktadır. Kariyer tatmini, çalışanın özlemlerinden, istihdamından, ilgilerinden ve yetkinliklerinden kaynaklanan soyut bir durumdur (Anafarta ve Yılmaz, 2019: 2946). Çalışma hayatında kuşakların hedeflerine ulaşp ulaşmadığının göstergesi kariyer tatminleridir. Literatür taraması, çalışma hayatındaki kariyer tatminleri üzerine farklı disiplinlerce araştırmalar yapıldığını göstermektedir.

Örneğin, Dries vd. 2008 yılında yaptıkları araştırmada kuşakların kariyer başarılarını incelemiştir. Araştırmaya göre kuşakların kariyer tatmini, çalışma hayatlarındaki başarılarını değerlendirmelerindeki en önemli faktörlerden biridir. Ayrıca kuşaklar arasında kariyer tatminleri açısından anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir (Dries, 2008: 254-267).

Kanbur ve Şen'in 2017 yılında yaptıkları araştırma, Dries vd.'nin araştırması ile örtüşmektedir. Kanbur ve Şen'in yaptıkları çalışmalarında kamu ve özel kurumlarda çalışan farklı kuşakların kariyer uyum yetenekleri ve kariyer tatminlerini karşılaştırmışlardır. Araştırma Kastamonu'da çalışan 401 birey ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların kariyer uyum yetenekleri ve araştırmanın alt boyutları olan kaygı, güven ve kontrol kuşaklara göre farklılık göstermektedir. Bu durumun Y kuşağından kaynaklandığı belirtilmektedir. Özellikle modern teknolojiyi kullanabilmesi, iş-özel hayat dengesini kurabilmesi, kariyer hedefleri olan ve sorgulayıcı bireyler olması nedeniyle Y kuşağının değişim ve yenilikleri öngörebilen ve kendini buna hazırlayan bireylerden olması bu görüşü desteklemektedir. Araştırmaya göre, kariyer uyum yetenekleri ve merak alt boyutu ile kariyer tatmininin kuşaklar arasında farklılaşmamaktadır. Bu bağlamda, kuşakların yetkinlikleri, inanç ve değerlerinde farklılıklar olmasına rağmen, kariyer tatminleri açısından aralarında

farklılıklar bulunmamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, kuşakların kariyer hedeflerine ulaşması sonucunda duydukları kariyer tatminine örgütün sağladığı destek ve kariyer olanakları sayesinde ulaşabilmektedir. Bu bağlamda, kuşakların kariyer tatminini örgütlerin sağladığı imkanların şekillendirdiği anlaşılmaktadır (Kanbur ve Şen, 2017: 115-134).

Öte yandan, Rençber ve Paşaoğlu Baş tarafından yapılan araştırmada X ve Y kuşağı çalışanların kariyer tatmin düzeylerinde farklılık gözlenmiştir. Bu bulgu, çalışma hayatında bireylerin beklentilerinin karşılanmasının sadece işyeri imkânları ile sınırlı olacağını göstermektedir. Bu sonuçlar karşılanmayan kariyer beklentilerine rağmen, çalışanların işyerlerinde çalışmaya devam etmesi ile açıklanmaktadır. Ekonomik durum ve yetersiz imkânlar da bu sonuç üzerinde etkilidir (Rençber ve Paşaoğlu Baş, 2021: 26-27).

Ng vd. tarafından 2018 yılında tamamlanan ve yaklaşık 3.000 Kanadalının katıldığı araştırmada ise bireylerin kariyerlerine ilişkin tutum ve deneyimleri incelenmiştir. Araştırmaya göre, Y kuşağı çalışanların kariyer tatminleri X kuşağına kıyasla daha düşüktür (Rençber ve Paşaoğlu Baş, 2021: 23).

Literatürdeki birçok araştırmaya göre Z kuşağının çalışma hayatından beklentileri arasında ilk sırayı kariyer fırsatı ve ücret almaktadır. Örneğin Wozniak Z kuşağının çalışma hayatından beklentilerini iş-özel hayat dengesi, kariyer fırsatları, katılım ile ücret ve yan haklar olarak sıralamıştır. Ayrıca işyeri tercihini yapacak olan Z kuşağını etkileyen faktörler arasında kariyer fırsatı ve ücret ilk sırada yer almaktadır. Wozniak'ın araştırmasına göre, Z kuşağının çalışma motivasyonunu artıran faktörler ise maddi imkanlar, olumlu geri bildirim, iş çeşitliliği ve başarıma duygusu olarak öne çıkmaktadır. Schawbel de 2014 yılında tamamladığı araştırmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır. Araştırma, Z kuşağını çalışma hayatında motive eden faktörlerin kariyer fırsatı, ücret ve kendilerince anlamlı olan bir işte çalışmak olduğunu ortaya koymuştur (Güleç Bekman ve Gündüz, 2022: 657).

2.1.3. Liderlik Tercihleri

Kuşakların kişilik özellikleri, yönetimle ilişkisi, yönetim algısı ve liderlik tarzı beklentilerinin belirlenmesi, örgütsel çalışmalar için önemlidir. Bundan dolayı

günümüzde kuşakların liderlik tercihleri üzerinde yapılan araştırmalar giderek artmaktadır (Demirkaya vd. 2015: 199).

Kuşakların karşılaştırılabilimleri için; birtakım kriterler (deneyim, yetiştikleri coğrafya ve doğum yılları gibi) belirlenmesi gerekmektedir. Bu kriterler değerlendirildiğinde, çalışma hayatındaki kuşakların; yönetim, liderlik ve örgütsel davranış gibi konularda ayrışabildikleri görülmektedir (Bolelli, 2019: 10). Literatürde yapılmış olan birçok çalışmada da, farklı kuşakların bir arada çalışmak durumunda olduğunu ve bu kuşaklar arasında örgütsel özellikleri açısından farklılıklar olduğu vurgulanmaktadır (Erden, 2012: 27). Kuşakların liderlik algılarının tespit edilmeye çalışıldığı birçok araştırma mevcuttur.

Örneğin HR Magazine tarafından 2009 yılında kuşakların liderlik algılarına ilişkin bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın sonuçları Tablo 8’de yer almaktadır (Şahbaz, 2019: 41). Tablo’ya göre Sessiz Kuşağın çalışma hayatında mesafesini koruyan ve tarafsız bir lider bekleyişinde olduğu görülmektedir. Baby Boomers kuşağı ise sessiz kuşağın beklentilerine kıyasla daha yakın ilişkiler kuracak, aynı zamanda tarafsız ve demokratik bir lider beklentisindedir. X ve Y kuşağı ise kişisel ve mesleki gelişimi destekleyen ve sonuç odaklı bir lider beklentisindedir. Tablo, Sessiz Kuşak ve Baby Boomers’ın beklentilerinin insan ilişkilerine odaklı, X ve Y kuşağının beklentilerinin ise yaptıkları işe odaklı olduğunu göstermektedir.

Tablo 8: Kuşakların Tercih Ettiği Liderlik Tarzları

Kuşaklar	Tercih Edilen Liderlik Tarzı ve Davranışı
Sessiz Kuşak	Adil, tutarlı, saygılı, doğrudan, açık davranış tarzı.
Baby Boomers	Sıcak ve sevecen, adil davranış tarzı ile demokratik liderlik tarzı
X	Doğrudan, yetkili, esnek, özgün, sonuç odaklı, öğrenme fırsatlarını destekleyici ve informal liderlik tarzı
Y	Tesvik edici, işbirlikçi, pozitif, eğitsel, başarı odaklı liderlik tarzı
(Şahbaz, 2019: 41)	

Akdemir vd. 2012 yılında yaptıkları araştırmada Y kuşağının lider tercihinin demokratik lider tipi olduğu belirtilmiştir. Araştırmaya göre Y kuşağı astları ile iş arkadaşlığını tercih etmekte ve performans yönetiminde açıklık ve işbirliğinden

yanadırlar. Sonuçlar, kuşakların liderin işbirliği, motivasyonu ve yönlendirmesine ihtiyaç duyduklarına işaret etmektedir (Akdemir vd., 2013: 37).

Karaaslan'ın 2014 yılında yaptığı araştırmada Y kuşağının otoriter bir liderlik şekline sıcak bakmadığı, aksine üstleriyle ılımlı ve onlara karşı herhangi bir fikir beyanında da rahat oldukları anlaşılmıştır. Araştırmaya göre, Y kuşağı çalışanlar için giyim ve çalışma saatlerine ilişkin kuralların esnekliği de oldukça önemlidir (Taş ve Kaçar, 2019: 657).

Gürsoy vd.'ye göre X kuşağına kıyasla Y kuşağı bireyler otoriteye meydan okumaya daha meyillidir. Benzer şekilde Y kuşağı, X kuşağına kıyasla daha yüksek düzeyde liderlik vasfını önemsemektedir. Öte yandan Y kuşağı bireyler, yöneticilerinin mentor ya da rol model olmalarını tercih etmektedir (Aydın ve Başol, 2014: 13).

Ertaş'ın 2017 yılında yaptığı araştırma ise kuşakların yönetim, liderlik ve örgütsel davranış gibi konularda ayrıştıklarını destekler nitelikte sonuçlara ulaşmıştır. Araştırmaya göre, X ve Y kuşaklarının yönetim, motivasyon ve hiyerarşi bakımından birbirinden farklı beklentileri bulunmaktadır. Örneğin, yönetim konusunda Y kuşağından bireyler, X kuşağından bireylere kıyasla daha açık iletişime ve devamlı gelişime önem vermektedir. Araştırmada, kuşakların tek düze bir sistemle yönetilmesinin iki kuşağı da mutlu etmediği ve motivasyonlarını düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır (Ertaş, 2017: 54).

Kelgökmen İlic ve Yalçın tarafından 2017 yılında tamamlanan araştırmada, X ve Y kuşağı katılımcılar üzerinde mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar sonucunda kuşakların liderlik kavramına ilişkin bakış açıları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya göre; X ve Y kuşağından bireyler, örgütlerin kuşak farklılıkları konusunda eğitim alması gerektiğini bildirmektedir. Her iki kuşaktan bireyler de kişisel problemlerini yönetime bildirmeyi doğru bulmadıklarını, uyumlu olmanın ve gerekli desteğin sağlanmasının yeterli olduğunu belirtmiştir. X ve Y kuşağı çalışanları, yöneticilerinin kendilerinden öğreneceği yetkinlikler olduğunu düşünmektedir. Özellikle Y kuşağı çalışanları, teknoloji konusunda yönetimlerini oldukça zayıf bulmaktadır. Ayrıca her iki kuşak da çalışmalarının karşılığında geri bildirim almak istemektedir. Ödüllendirmede ise X kuşağının beklentisi takdir, unvan ya da maddi

iken, Y kuşağı bunların yanında gelişimine katkı sağlayacak bilgilendirme kavramını da önemsemektedir (Kelgökmen İlic ve Yalçın, 2017: 156).

Grow ve Yang'a göre Z kuşağı yöneticilerini adil, açık fikirli, kendinden emin ve yumuşak iletişim yetkinliklerine sahip bireyler olarak tanımlamaktadır. 2018 yılında tamamladıkları araştırmada katılımcıların %77'si Y kuşağını yönetici olarak görmeyi tercih etmektedir. Araştırmaya göre, X kuşağı otoriter, Y kuşağı işbirlikçi ve Z kuşağı ise ilham verici liderleri yönetici olarak görmeyi istemektedir (Güleç Bekman ve Gündüz, 2022: 658).

Bolelli'nin 2019 yılında yaptığı araştırma sonucunda, X, Y ve Z kuşakları arasında yönetim, çalışma ortamındaki davranışları ve liderlik gibi konularda farklılıkların görüldüğü anlaşılmaktadır. Araştırma bulgularına göre çalışma hayatında X kuşağı otoriteye karşı saygılı, yönlendirilmekten hoşlanmaz, kendine güvenir ve kariyerine sadıktır. Y kuşağı, X kuşağına kıyasla otorite ve hiyerarşiden hoşlanmayan ve anlam arayan bireylerdir. Z kuşağı ise bireysel, eğlence arayışında ve karar alabilme yetkinliğine sahiptir. Ayrıca X kuşağı yönlendirici ve otoriter, Y kuşağı destekleyici ve güçlendirici, Z kuşağı ise vizyon sahibi ve ilham verici liderlik beklentisindedir (Bolelli, 2019: 379-380).

2019 yılında Altundağ tarafından tamamlanan ve liderlik davranış tarzlarının farklı kuşakların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerine ilişkin araştırmaya göre X ve Y jenerasyonu çalışma hayatında birtakım farklılık ve benzerlikler göstermektedir. Araştırma sonuçları X kuşağının detaycı ve müdahaleci bir yönetim tarzından hoşlanmadığına işaret etmektedir. X kuşağı otoriteye karşı esnek olmakla beraber güç unsurlarından hoşlanmamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, Y kuşağı emir ve hiyerarşiden hoşlanmamaktadır. Demokratik liderlik tipini benimsemekte ve otoriteye karşıdır. Ayrıca kıdem ve övgü Y kuşağının bağlılığını artıracak motivasyon kaynaklarından bazılarıdır (Altundağ, 2019: 102).

Taş ve Kaçar tarafından 2019 yılında X, Y ve Z kuşağından çalışanların yönetim tarzlarına yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada Z kuşağı için teknolojinin önemi vurgulanmakta olup, teknolojinin sağladığı kolaylıkların motivasyonu ve işe bağlılığı artırdığı belirtilmektedir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre, Z kuşağı

otoriteyi reddetmekte ve cesaretlendirilmeyi beklemektedir (Yıldırım ve Güvenç, 2020: 71-72).

Uysal'ın ise, 2019 yılında yaptığı araştırmada Z kuşağının karamsar ve teknoloji bağımlısı olduğu, çalışma hayatındaki olumsuzlukları belirtmekte geri kalmayacakları ortaya koyulmuştur. İhtiyacı olan motivasyonu sağlayabilmek için özgür düşünce ve adalet duygusu olan bir yönetici beklentisi olduğu elde edilen bulgulardan bir diğeridir. Öte yandan Z kuşağının mentörlük yapacak bir yönetici beklentisi olduğu da anlaşılmaktadır (Uysal, 2019: 64-66).

2.1.4. Diğer Öğeler

Literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda kuşakların çalışma hayatında bekledikleri farklı motivasyon kaynakları da mevcuttur. Bu beklentilere ilişkin yapılmış olan araştırmalardan bazıları aşağıda özetlenmiştir.

Örneğin, Keleş 2011 yılında Y kuşağının tatmin ve motivasyonunu artıran faktörlerin belirlenmesine ilişkin bir araştırma yapmıştır. Araştırmada, Y kuşağı çalışanların esneklik beklentisi olduğu ve sıkı denetimin motivasyonlarını azalttığını ortaya koyularak, Dereli ve Toruntay'ın araştırmasından farklı sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca, çalışanların motivasyonunu olumlu etkileyen faktörlerin, kendilerini rahat hissettikleri bir çalışma ortamı ve yönetim şekli ile geri bildirim almak ve rehberlik olduğu da araştırmada elde edilen bulgulardandır (Demirörs, 2019: 54).

Büyükuslu 2017 yılında İstanbul'da bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya 534 öğrenci katılmıştır ve Z kuşağı ideal örgüt tanımını yapmıştır. Buna göre Z kuşağı için ideal örgüt, kişisel gelişimi destekleyen ve motivasyon artıracak şekilde düzenlenebilen çalışma koşullarına sahip bir işyeridir. Araştırmada ideal yönetici ise, çalışanı anlayabilen, performans yönetimi yapan ve geribildirimde bulunan örnek kişiler olarak tanımlanmıştır (Büyükuslu, 2017: 51-52).

Aksu'nun kuşakların motivasyon araçlarının karşılaştırılmasına ilişkin yapmış olduğu araştırmaya göre, X ve Z kuşağının en büyük motivasyon kaynağının maddi araçlar olduğu gözlemlenmiştir. Y kuşağının ise en büyük motivasyon kaynağı, maddi araçlar ve örgütsel-yönetsel motivasyon araçları olarak belirlenmiştir (Aksu, 2018: 139).

Literatürden başka bir çalışma olan Bova ve Kroth'un ABD'de yaptıkları araştırmada X kuşağı bireylerin çalışma hayatında gelişmeye ve öğrenmeye istekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya göre, X kuşağından çalışanlar uzmanlaşma, yeni bilgi ve deneyim kazanma imkânı tanıyan bir kariyer planlamasını tercih etmektedirler. Bu amaçla, ilginç görevler ve rotasyon programı talep etmektedirler (Giden, 2019: 28).

Titko vd. ise, yaptıkları araştırmada 392 Litvanyalı öğrencinin çalışma değerlerini incelemiştir. Araştırma, şu anda ve beş yıllık zaman diliminde Z kuşağını temsil eden genç çalışanlar için hangi değerlerin gerekli olduğunu keşfetmeyi amaçlamıştır. Sonuçlar incelendiğinde gençlerin çalışma hayatına ilişkin temel değerleri; yaptıkları işin kalitesi, kişisel gelişim, dürüstlük, sorumluluk ve kendini gösterme fırsatıdır. Gençlerin yanıtlarına göre daha az önem verdikleri değerler; kontrol, titizlik, rekabetçi ruh ve yetkidir. Ayrıca 5 yıllık bir zaman diliminde ise; işin kalitesi, gelişimin sürekliliği, denge ve bakış açısı gibi konular da gençler için önemli hale gelmiş olan değerlerdendir (Titko vd. 2020: 10-17).

Çevik ve Deniz'e göre de, Z kuşağının en yüksek önem düzeyine sahip motivasyon araçları psiko-sosyal, ekonomik ve örgütsel-yönetsel araçlardır. Araştırmaya göre en yüksek ortalamayı psiko-sosyal araçların aldığı görülmektedir. Aksu ve Doğan tarafından 2020 yılında yapılan araştırmada ise en etkili motivasyon aracının ekonomik araçlar olduğu tespit edilmiştir (Çevik ve Deniz, 2021: 306).

Pauli vd. okul çağına gelmiş veya çalışmayan 224 birey üzerinde yaptığı çalışmaya göre Z kuşağının çalışma hayatında; çeşitlilik, istikrar ve özgün sosyal ilişkiler beklentisi içindedirler (Uğurbulduk ve Efeoğlu, 2021: 67).

Öte yandan, Yıldız tarafından 2021 yılında X ve Y kuşağının çalışma hayatındaki motivasyonunu etkileyen faktörlere ilişkin bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada maddi unsurların X kuşağının motivasyonunda önemli bir katkısı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışma ortamında uyum, ılımlılık, hoşgörü ve saygı gibi konular X kuşağı için önemli faktörler olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmada Y kuşağının motivasyon kaynakları olarak da maddi unsurlar ve kariyer imkanı öne çıkmıştır. Bununla birlikte, Y kuşağının rahat ve esnek bir çalışma ortamını tercih ettiği elde edilen bulgulardandır (Yıldız, 2021: 231).

2.2. ÖRGÜTLERDE KUŞAKLARIN YETKİNLİKLERİ

İş dünyası ve yöneticiler için X, Y ve Z kuşaklarının yetkinliklerinin incelenmesi, aralarındaki farklılıkların anlaşılması ve onların bir arada verimli şekilde çalışabilmelerinin sağlanmasının konu edileceği çalışmalar oldukça önem arz etmektedir. Çalışma hayatında bir arada bulunan ve farklı özelliklere sahip olan kuşakların, aynı paydada buluşarak çalışabilmesi ve yöneticilerin bu farklılıkları verimli şekilde yönetebilmesi açısından kuşakları anlamak bir ihtiyaçtır (Bolelli, 2019: 373). Literatürde kuşakların yetkinliklerine ilişkin araştırmalar mevcuttur.

Örneğin Özer-Süral vd. 2013 yılında gerçekleştirdikleri araştırmada, X ve Baby Boomers kuşağına mensup çalışanların, çalışkanlık ve sorumluluk değerlerinin diğer kuşaklara kıyasla daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca Y kuşağı çalışanların, kariyer konusunda ve sosyal alanda büyük bir beklenti içinde olduklarını, yaşlı kuşağa oranla da örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük olduğu belirtilmektedir (Gündüz ve Pekçetaş, 2018: 99).

Kılınç ve Varol'un yaptığı araştırmalarına istinaden Tablo 9'da Baby Boomers, X, Y ve Z kuşağının çalışma hayatına ilişkin yetkinlikleri ve eğilimleri karşılaştırılmaktadır.

Tablo 9: Kuşakların Çalışma Hayatına İlişkin Yetkinlikleri

Yetkinlikler	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
İş Odağı	İş odaklı	Sonuç odaklı	Süreç odaklı	Sonuç, verimlilik ve kariyer odaklı
Çalışma Prensibi	Çalışma için yaşama anlayışı	Yaşamak için çalışma anlayışı	İş ve yaşam dengesinin sağlanması anlayışı	İş ve yaşam dengesinin sağlanması anlayışı
Çalışma Usulü	İşkolik	İş motivasyonu yüksek	Eğlenerek çalışmayı sever	Eğlenerek ve sürekli öğrenerek çalışma
Çalışma Saatleri	Çalışma saatlerine uyumlu	Çalışma saatlerine uyumlu	Esnek çalışma saatlerini tercih eder	Esnek çalışma saatlerini ve ofisten çalışmayı tercih eder
İdeal Lider Özelliği	İşbirlikçi ve takım oyuncusu olan lider	Girişimci, katılımcı ve yönlendirici lider	Güçlendirici ve işbirlikçi lider	İlham verici, demokratik ve dürüst lider
Otorite ve Güç Unsuruna Bakış	Otoriteye saygılı	Otoriteye saygılı	Otoriteyi karşı tepkili	Otoriteyi karşı tepkili
İşyerine Bağlılık	İşyerine sadık, uzun süre aynı işyerinde çalışarak kariyerini ilerletme eğiliminde	Genellikle işyerine sadık, ama daha iyi fırsatlar çıkınca değişiklik yapma eğiliminde	Farklı arayışlar içerisinde ve Kısa dönemlerde çok sayıda iş değişikliği eğiliminde	Kısa dönemlerde çok sayıda iş değişikliği ve Esnek iş olanakları arayışı içerisinde
İş Motivasyonu	Takdir edilme ve kariyerinde ilerleme	Maddiyat ve kariyerinde ilerleme	Farklılaşan iş tanımı ve iş yaşam dengesinin sağlanması	İşini sevme ve benimseme, çalışacağı şirketlerin marka değeri ve sosyal olanaklar
İş Değerleri	Kanaatkâr, süreçlere karşı sabırlı	Rekabetçi, süreçlere karşı sabırlı	Yenilikçi, sabırsız	Yenilikçi, yaratıcı ve sabırsız
Pazarlama Metodu	Doğrudan pazarlama	Doğrudan pazarlama	Elektronik ve viral pazarlama	Etkileşimli kampanyalar
Satın Alma Tercihi	Markalar arası tercih	Marka sadakati yok	Marka takıntısı ve trendler	Marka sadakati düşük

(Kılınç ve Varol, 2021: 11).

Kuşakların iş odakları değerlendirildiğinde Baby Boomers ile Y kuşağının işe ve sürece odaklı oldukları görülmektedir. X ve Z kuşağı ise sonuca odaklanmaktadır. Bu durum, özellikle X ve Z kuşağının çalışmaya olan bakışlarının, sonucunda elde

edecekleri ücret, kariyer gelişimi, motivasyon ya da farklı birçok çıktıya odaklı olduğunu doğrulamaktadır.

Tablo'ya göre, sessiz kuşağın yetiştirdiği Baby Boomers kuşağının çalışabilmek için yaşama anlayışının, X kuşağında hayatını idame ettirebilmek adına çalışmak anlayışına dönüştüğü görülmektedir. Bu durum, maddi sıkıntılar içinde büyümüş olan kuşağın bakış açısını göstermektedir. Çalışan ebeveynlerin çocukları olan Y ve Z kuşağı ise yaşlı kuşağa kıyasla daha rahat bir ortamda büyüdükleri için iş ve özel hayat dengesini önemsemektedir.

Çalışma saatleri değerlendirildiğinde Baby Boomers ve X kuşağının uyum gösterdiği, Y ve Z kuşağının ise çalışma saatlerinin esnekliğini tercih ettiği görülmektedir. Kuşakların çalışma saatleri beklentisindeki benzerlikler otoriteye bakış açısında da benzerlik göstermektedir. Baby Boomers ve X kuşağı otoriteye saygı gösterirken, Y ve Z kuşağı ise tepkilidir.

İşyerine karşı sadakat konusundaki tutumlar kuşaklar arasında farklılaşmaktadır. Tablo incelendiğinde yaş arttıkça sadakatin de arttığı görülmektedir. Buna göre, Baby Boomers kuşağının hayatı boyunca aynı işyerinde çalışabileceği sonucu çıkarılabilir. X kuşağı ile birlikte kuşakların iş değişikliğine olan bakış açıları değişmektedir. Tablo'ya göre X ve Y kuşağı ihtiyaçlar dahilinde değişikliğe sıcak bakarken, Z kuşağı tercihleri doğrultusunda, tatmin olacağı işyerini bulana kadar değişikliğe devam edecektir.

Çalışma hayatında yer alan kuşakların, örgüt içinde belirgin şekilde hissedilen yetkinliklerinden bazılarına ilişkin literatür taraması aşağıdaki gibi özetlenebilir.

2.2.1. Örgütsel Sadakat

Örgütsel sadakat kelime anlamıyla “bireyin bağlı bulunduğu örgütün çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara aidiyet göstermeyi içeren davranışlar bütünüdür”. Bireyin örgüte karşı duyduğu hislerin yüksek düzeyde olması ve bu sayede örgütte devamlı bulunma isteği ile kendini gösteren psikolojik bir aidiyet duygusudur (Koç, 2009: 203-204). Kuşakların örgütsel sadakat konusundaki tutumlarını değerlendirmek gerekirse, bu konuda da yapılmış birçok araştırma mevcuttur.

Örneğin, Benson tarafından 2007 yılında yapılan araştırmada, kuşaklar arasında birtakım farklılıklar olduğu ve bu farklılıkların, yöneticilerin işlerini zorlaştırdığı belirtilmiştir. Baby Boomers ve X kuşağının iş tatmini, örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma istekleri arasındaki farklar hakkında fikir veren araştırmada, Baby Boomers kuşağı çalışanlarının X kuşağı çalışanlarına kıyasla daha yüksek iş doyumuna ve daha düşük bir işten ayrılma isteğine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Jasuja, 2018: 244).

Reisenwitz ve Iyer tarafından 2009 yılında yapılan araştırmaya göre, 32 yaşına gelmiş olan bir X kuşağı çalışan ortalama 9 kez iş değiştirmiş olmaktadır. Bundan dolayı X kuşağına mensup bireylerin iş sadakatinin olmadığı görülmektedir (Çelen, 2019: 53).

Özer vd. tarafından 2013 yılında tamamlanan ve kuşakların çalışma değerlerini belirlemeye yönelik araştırmanın sonuçlarına göre X kuşağına mensup bireyler; gösteriş, hizipçilik ve kayırmacılık konularında kendinden önceki kuşaklara kıyasla geride kalmıştır. Araştırmaya göre, X kuşağının işe saygı ve sadakat konularında da zayıf, fakat disiplinli ve kararlılardır. Sonuçlar, Y kuşağının gösterişe meraklı olduğunu göstermektedir. Y kuşağının X kuşağına kıyasla daha düşük düzeyde dürüst ve milliyetçi olduğu da elde edilen sonuçlardan biridir. Özer vd. göre Baby Boomers kuşağının adalet, çalışkanlık ve sorumluluk değeri diğer kuşaklara kıyasla yüksektir ve saygı duymayı daha fazla önemsemektedir. Kendilerinden genç bireylere kıyasla daha az kuşkucu olduğu ve bundan dolayı güven, sadakat ve gelenekleri de çok önemsemektedirler. X kuşağına mensup bireyler gösteriş, kayırmacılık ve hizipçilik konusunda oldukça geridedir. Bununla birlikte en disiplinli ve katı kuşak oldukları görülmektedir. Araştırma sonuçları, Y kuşağına mensup bireylerin gösterişe oldukça meraklı olduğunu göstermektedir. Buna karşın milliyetçilik ve dürüstlük açısından oldukça geridedirler (Özer vd., 2013: 138-139).

Ayrıca Gürbüz'ün 2015 yılında yaptığı araştırmada, X kuşağının duygusal bağlılık düzeyinin Y kuşağından daha yüksek olduğu görülmekle birlikte kuşakların duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin oldukça düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kerse, 2016: 10).

Fransa'da BNP Paribas ve The Boson Project tarafından 3.200 Z kuşağı temsilcisi üzerinde yapılan bir araştırmada gençler, bir şirkette çalışmayı can sıkıntısı, zulüm ve stres gibi ifadeler kullanarak tanımlamaktadırlar. İş yaşamında sürekli meslek ve

bölüm değiştirmeye çalışan Z kuşağı, özellikle heyecanlanacakları ve sevecekleri işleri tercih etmektedirler. Araştırma sonuçlarına göre Z kuşağı çabuk tüketme eğilimindedir ve herkes gibi hızlı ve hevesle hareket etmektedir (Taş vd., 2017: 1040).

Metin ve Kızıldağ tarafından 2017 yılında farklı kuşaklara mensup çalışanların kariyer beklentilerindeki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan çalışmada, Y kuşağı çalışanların sıklıkla iş değişikliği yaptığı ve örgüt sadakatinin önceki kuşaklara kıyasla daha düşük olduğu anlaşılmıştır. Araştırmada, X ve Y kuşağı çalışanlarının örgüt içindeki diğer çalışanlarla olan ilişkilerinde mesafeli olmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca esnek çalışma saatleri uygulanan örgütlerde Y kuşağı çalışanlarının, değişen çalışma saatlerine olumlu baktığı; X kuşağı çalışanlarının ise, kısmen olumlu baktığı anlaşılmıştır (Metin ve Kızıldağ, 2017: 358).

İlhan vd. de 2019 yılında yaptıkları araştırmada, X ve Y kuşağının çalışma değerleri ile örgütsel sadakati incelemiştir. Araştırma, X kuşağının gelecek odağı ile duygusal bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Benzer biçimde X kuşağının örgütsel sadakati, hedef odaklılığı ve çalışma değerleri ile karşılanması sonucu artacağı da araştırmanın sonuçlarından biridir. İlhan vd.'ye göre Y kuşağı ise andadır ve anlık beklentileri öne çıkmaktadır. Ayrıca bu kuşağın an odağı ve anlık hedefleri, duygusal bağlılığı ile etkileşim halindedir. Araştırma sonuçları gösteriyor ki bu beklentilerin karşılanması hızlı aksiyon ile gerçekleşebilmektedir (Topçu ve Kırkbeşoğlu, 2021: 59).

Ok tarafından 2019 yılında tamamlanan ve örgütsel bağlılığı belirlemeye ilişkin araştırmanın sonuçları incelendiğinde ise, X ve Y kuşağının örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi ve ücret değişkenleri ile anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Araştırmaya göre, X kuşağı çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, Y kuşağı çalışanlarına kıyasla daha yüksektir. Öte yandan, Özkan ve Salepçioğlu'nun 2018 yılında yaptıkları araştırmada ise, örgütsel bağlılığın eğitim düzeyi, cinsiyet ve çalışma süresi ile ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Çelik Gönültaş, 2021: 290). Araştırma sonuçları gösteriyor ki, yaş ortalaması arttıkça örgütsel sadakat düzeyi artmaktadır.

Öte yandan, Terzi ve Boylu'nun araştırmasına göre, Y ve Z kuşağının oluşturduğu genç kuşak ile X kuşağı arasında hissedilmekte olan en belirgin fark,

bilgiye ulaşma şekli ve çalışma hayatına yükledikleri anlamdır. Araştırma, literatür geneliyle benzer şekilde X kuşağı çalışanlarının sadakatinin, diğer kuşaklara kıyasla yüksek olduğunu vurgulamaktadır. Bu farklılığın temelini işe yüklenen anlam ile bağlantılı olduğu görülmektedir (Terzi ve Boylu, 2019: 3289).

Son olarak, Benson ve Brown tarafından yapılan literatür taramasında Baby Boomers Kuşağının ekip çalışması, örgütsel bağlılık ve fedakarlığa önem veren, X Kuşağının ise onlara göre bağımsızlık ve özerkliğe daha çok değer veren, şirkete uzun bir süre bağlılığı olmayan bireyler olduğunu görmüştür. Öte yandan, Baby Boomers kuşağı daha dürüst ve sevecen iken, X kuşağı daha kararlı ve hırslıdır (Durmaz ve Okumuş, 2021: 58).

2.2.2. İletişim

Gelişim ve dönüşümün oldukça hızlı olduğu küresel düzende bireyler, çalışma hayatının düzenine ve dönüşen çağa adapte olmak zorundadırlar. Çok sayıda kuşağın bir arada çalışmak zorunda olduğu bu düzende, özellikle kuşaklar arasındaki iletişimin önemi oldukça büyüktür. Toplum içinde iletişimin sağlıklı bir şekilde kurulabilmesi, karşımızdaki kişiyi olduğu gibi kabul etmekle mümkündür. Fakat sosyal, aile ya da çalışma hayatında, karşımızdaki kişileri kendimiz gibi görmemiz ve onlardan aynı performans ve düşünce yapısını bekliyor olmamız çatışmaya neden olmaktadır. Bu nedenle, kuşakları anlamamak; yaşanan çatışmaların en önemli nedenlerinden biri haline gelmektedir (Kon, 2017).

Eslinger tarafından 2000 yılında yapılan bir araştırmada, çalışma hayatındaki kuşakların farklı değer yargılarına sahip olduğu belirtilmektedir. Araştırmaya göre, Baby Boomers kuşağı, X kuşağına kıyasla çalışma hayatındaki ilişkilerine önem vermekte olup, örgüt içinde daha iyimser davranışlar sergilemektedir. Aynı zamanda X ve Y kuşağı çalışanları, Baby Boomers kuşağı çalışanlarına kıyasla daha başarı odaklı olup, örgüt içinde olumlu iletişim kurabilmeye özen göstermektedir (Erden, 2012: 29-30).

Karaaslan'ın 2008 yılında tamamladığı araştırması sonucunda Y kuşağı çalışanlarının duygulardan uzak bir resmiyet durumundan hoşlanmadıklarını, daha sıcak ve arkadaşça bir iletişim şeklini benimsedikleri ortaya konmuştur. Araştırmaya göre, Y kuşağının çalışma hayatındaki iletişim şekli, yaptıkları işi büyük ölçüde

etkilemektedir. Ayrıca Y kuşağının sergilediği emredici üslubun motivasyonu azalttığı da elde edilen bulgulardan bir diğeridir (Taş ve Kaçar, 2019: 657).

Agarwal ve Vaghela tarafından, 2018 yılında Z kuşağının çalışma değerlerine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya göre, yardımlaşma konusu Z kuşağının en önem verdiği değer olduğu anlaşılmıştır. Öte yandan, Z kuşağı için çalışma hayatında bilgi paylaşımı, eşitlik, iyi ilişkiler kurmak, takım halinde çalışmak ve iş-yaşam dengesinin önemli olduğu araştırmanın sonuçları arasında yer almaktadır (Yıldırım ve Güvenç, 2020: 71).

Yıldırım ve Güvenç'in 2020 yılında yaptıkları çalışmada Z kuşağının işyerindeki çalışma arkadaşlarına ilişkin beklentileri değerlendirilmiştir. Z kuşağının değerlendirmelerine göre, çalışma hayatında olumlu ilişkiler kurulabilecek insanların olması en yaygın beklentidir. Ayrıca işbirliği ve sorumluluk duyguları yüksek bireyler olması da beklentiler arasındadır. Katılımcıların arkadaşlarından beklentileri değerlendirildiğinde ben merkezli bir anlayışa sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bireylerin kendilerini eğlendirecek, yardımsever ve stres atabilecekleri bir arkadaş beklentisi bulunmaktadır (Yıldırım ve Güvenç, 2020: 68-69).

2.2.3. Çalışma Tarzı

Geçmişten günümüze yaşanan teknolojik gelişmeler beraberinde birçok yeniliği de getirmiştir. Bu yenilikler hem günlük hayatta hem de çalışma hayatında bazı değişimlere neden olmaktadır. Özellikle çalışma koşulları, çalışanların istihdam edilme şekilleri ve çalışma tarzlarının düzenlenmesi açısından bu yenilikler etkileyici bir rol üstlenmektedir. Buna bağlı olarak farklı dönemlerde yetişmiş olan kuşakların farklı çalışma tarzlarını benimsemesini beklemek yanlış olmayacaktır. Literatürde kuşakların çalışma tarzlarına ilişkin yapılmış çalışmalar mevcuttur.

Örneğin, Keleş tarafından 2011 yılında Y kuşağı çalışanlarının motivasyon kaynaklarının belirlenmesine ilişkin bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya göre; Y kuşağı, çalışma hayatında esneklik beklentisi içindedirler. Bu nedenle, örgüt içindeki baskı ve sıkı denetim, güvensizlik algısı yaratacağından motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyecektir. Ayrıca, çalışma ortamı, yönetim şekli ve üstlerden alınan geribildirim ve rehberlikler Y kuşağının motivasyonunu etkileyen unsurlar olarak ortaya çıkan bulgulardan biridir (Keleş, 2011: 137).

Karaaslan'ın 2014 yılında tamamladığı araştırmanın sonuçlarına göre ise, X kuşağı çalışanlar iş hayatında takım çalışmasını tercih etmektedir. Bu durumun, onların performanslarına olumlu yönde katkısı olduğu ise elde edilen sonuçlardan bir diğeridir (Taş ve Kaçar, 2019: 655).

Kirchmayer ve Fratričová tarafından 2017 yılında yapılan araştırmaya göre ise Z kuşağının çalışma hayatındaki öncelikleri; iş-yaşam dengesi, kariyer fırsatları, esnek çalışma ve iş güvenliği olarak sıralanmaktadır (Yıldırım alp ve Güvenç, 2020: 71).

Bayramov'un araştırmasında çalışma saatlerine ilişkin görüşler kuşaklar arasında farklılaşmaktadır. Araştırmaya katılan sessiz kuşaktan çalışanlar, haftada kırk saat zorunlu çalışmayı benimserken, en küçük yaş grubu olan Y kuşağı işini bitirdiği anda günü tamamlamış olacağını belirtmiştir. Elde edilen bu sonuç iş ve özel yaşam dengesine ilişkin görüşlerle benzerlik göstermektedir. Buna göre, kendine zaman ayırmak isteyecek olan genç kuşağın, görev tanımı dışına çıkmayarak işlerini tamamlayabileceği esnek bir çalışma dilimini benimsediği anlaşılmaktadır. Ayrıca, Bayramov'un araştırmasına katılan X kuşağı çalışanlarının %60'ı esnek çalışma modelini tercih ederken, %40'ı geleneksel çalışma modelinden hoşlanmaktadır. Araştırma sonuçları, X kuşağının da esnek çalışma modeline sıcak bakacağı ile açıklanabilir. Araştırmaya katılan Y kuşağı çalışanlarının %80'i esnek çalışma modelini tercih etmektedir. Z kuşağının ise %85'e yakın bir çoğunlukla esnek çalışma şeklini tercih ettiği görülmektedir. Araştırma sonuçları, çalışanların yaşları arttıkça esnek çalışma şeklinden uzaklaştıklarını göstermektedir (Bayramov, 2019: 62-63).

X ve Y kuşağı üzerine yapılan bir araştırma, kuşakların insan kaynakları tercihlerinin belirlemesini amaçlamıştır. Araştırmaya X kuşağından 275 ve Y kuşağından 544 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda X kuşağının bireysel ve çevrimiçi öğrenme, ekip çalışması ve hayat boyu çalışma konularına önem verdiği; Y kuşağının ise, büyüme ve içsel motivasyonu artırıcı faktörler, çevrimiçi işe alım, sıkı çalışma ve kişisel iletişim konularına önem verdikleri görülmüştür (Yavuz Danacı, 2019: 8). Yavuz Danacı'nın araştırması, Keleş'e kıyasla motivasyonu etkileyen farklı kriterler olduğu sonucunu elde etmiştir.

2.2.4. İş-Özel Yaşam Dengesi

Çalışma hayatının yoğun temposu, çalışma koşullarının değişmesi, aileye yeterince zaman ayırlamaması ve başka birçok nedenle bireylerin çalışma alanı, özel hayatını da etkilemeye başlamıştır. Bundan dolayı bireyler iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi bulmak için çaba göstermeye başlamış ve iş-özel yaşam dengesi kavramı gündeme gelmiştir (Akoğlu ve Eroğlu, 2019: 224). Literatüre 1970’li yıllarda girmeye başlayan iş ve özel yaşam dengesi kavramının ortaya çıkışı 1930’lara kadar uzanmaktadır. 1980-1990 yılları arasında işyerlerinde iş ve özel yaşam dengesinin iyileştirilmesi amacıyla planlamalar başlamıştır. Planlamaların temel hedefi çocuklu anneler iken, şimdilerde aile olsun ya da olmasın tüm yaşamı kapsayacak şekilde düzenlenmektedir (Köroğlu Gençkan, 2021: 9).

Günümüzde insanın bir bütün olduğu kabul görmekte ve çalışanların iş-özel yaşam dengesinin incelendiği araştırmalar da artış göstermektedir. Çalışma hayatında bireylerin refah içinde olmaları için gereken faktörlerden biri iş-özel yaşam dengesinin sağlanabilmesidir. İş-özel yaşam dengesinin sağlanamaması işe bağlılığın düşmesine neden olmaktadır. Özellikle kadınların çalışma hayatına girmesiyle birlikte iş-özel yaşam dengesinin önemi daha da artmıştır (Şalap, 2016: 58).

Aydemir ve Dinç tarafından 2015 yılında tamamlanan araştırmada kuşaklar, iş-özel yaşam dengesi ve çalışma değerleri arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Araştırmada İstanbul’da farklı sektörlerden altı şirkette çalışan 423 kişi ile anket çalışması yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, Gelenekselci, Baby Boomers, X ve Y kuşağının iş-özel yaşam dengesi ve çalışma değerleri farklılık göstermektedir. Ayrıca X ve Y kuşağının iş-özel yaşam dengesinin diğerlerine kıyasla daha iyi olduğu anlaşılmaktadır. Çalışma X ve Y kuşağının çalışma hayatında bağımsız ve iş-özel yaşam dengesini koruyabildiğini göstermektedir. Ayrıca Gelenekselci ve Baby Boomers Kuşağına mensup bireyler daha yoğun ve sıkı bir çalışma şekline sahiptir. (Aydemir ve Dinç, 2015: 872).

Akoğlu ve Eroğlu tarafından 2019 yılında yapılan araştırmada, çalışma hayatındaki X ve Y kuşağı bireylerin, iş-özel yaşam dengesi algılamalarında farklılık olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmaya göre, X kuşağı çalışanlarında işin özel

yaşamı geliştirdiği ve özel yaşama olumlu katkısı olduğu algısı, Y kuşağı çalışanlarına göre daha yüksektir (Akoğlu ve Eroğlu, 2019: 236).

Hıdır zcan ve Bayarçelik tarafından 2020 yılında yapılan araştırmaya göre, Y kuşağı yaşamak için çalışmayı benimsemekte, X kuşağı ise çalışmak için yaşamayı benimsemektedir. Ayrıca Y kuşağı özel hayatına oldukça önem vermekte ve X kuşağına kıyasla çevresine, ailesine ve hobilerine daha fazla zaman ayırmayı beklemektedir (Hıdır zcan ve Bayarçelik, 2020: 68).

Kavak'ın 2020 yılında yaptığı araştırmada literatür taramasından örnekler vermiştir. Buna göre gelenekselci kuşak iş ve özel hayat dengesinde işe ağırlık veren bir yapıya sahiptir. Baby Boomers kuşağı işe ağırlık vermekle birlikte dengeyi kuramamaktadır. X, Y ve Z kuşağı ise çalışma hayatında iş ve özel yaşam dengesinin korunmasını istemektedir (Kavak, 2020: 39).

2.3. ÖRGÜTLERDE KUşAK ATIşMASI VE KAYNAğI

Zaman içinde yaşanan ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik gelişmeler toplumların mevcut kültürel yapısını değiştirmiştir. Dolayısıyla farklı zaman dilimlerinde doğmuş olan bireylerin davranışlarında farklılıklar oluşmuştur. Bu farklılıklar, toplum içinde bir arada yaşayan kuşaklar arasında belirginleşirken, örgüt içinde de hissedilmektedir. Kuşaklararası farklılıklar, çalışanların birbirlerini anlayamamaları ve olaylara farklı pencerelerden bakmalarını da gündeme getirmektedir.

Günümüzde teknoloji, hızla gelişimine devam etmekte ve çalışma hayatını önemli ölçüde etkilemektedir. İnsan, bu noktada çalışma hayatının en önemli kaynağı olarak görülmeye devam etmektedir (Metin ve Kızıldağ, 2017: 348). Ekonomi ve teknolojiye yaşanan gelişmeler ile birlikte hızlanan kuşak farklılıkları, insan kaynağında değişime neden olmaktadır (Kılınç, 2009: 13). Özellikle alışma hayatına katılan her yeni kuşak, yenilikleri beraberinde getirmektedir. Kuşaklarla gelen bu yeniliklerin çalışma hayatı üzerindeki etkilerinin anlaşılması ise olası sorunların çözümü açısından önemlidir (Evlek, 2019: 93).

Çalışma hayatında yer alan bireylerin; istek, arzu, tutum ve davranışlarının anlaşılması açısından kuşak kavramı, büyük önem taşımaktadır. Kuşaklar arasındaki tutum ve

davranışları olumlu yönde etkileyecek olan koşulları belirlemek, farklı kuşaklardan bireyleri yönetebilmek ve yetenek sahibi bireyleri örgüt içinde elde tutmak gibi birçok nedenle, günümüzde kuşak araştırmalarına olan ilgi artmıştır (Toprakçı Alp vd. 2019: 803-804). Özellikle, kuşaklar üzerine yapılan araştırmaların artması ile birlikte; çalışma hayatına katılan genç bireyler, daha anlaşılır hale gelmektedir. Kuşaklar arasındaki benzer ve farklı özellikler incelenerek; farklı kuşakların bir arada verimli ve etkin şekilde yönetilmesi konusunda bilgi sahibi olunabilmektedir (Bolelli, 2019: 10).

Öte yandan çalışma hayatında farklı kuşaklardan bireylerin bir arada çalışmaya başlamasıyla, kuşakların çalışma hayatındaki etkileri araştırılmaya başlanmıştır. Z kuşağının çalışma hayatına katılmasıyla beraber bu çalışmaların çerçevesinin genişletilmesi ihtiyacı doğmuştur. Ayrıca, Z kuşağı bireylerin bu düzene getirdiği yenilikler dikkat çekmektedir. Teknolojik gelişmelerin de etkili olduğu bu yeniliklerin, sosyal ve çalışma hayatına getireceklerinin anlaşılması ise önem arz etmektedir. Örgüt içinde başlayan farklılıkların, nedenlerinin tespit edilmesi ihtiyacını ortaya çıkardığı da bir gerçektir (Evlek, 2019: 91).

The Ken Blanchard Companies tarafından 2009 yılından yapılan bir araştırmaya göre; kuşakların bakış açıları, tutumları, ihtiyaçları ve beklentilerinin belirlenmesiyle, aralarındaki farklar daha anlaşılır hale gelecektir. Kuşak farklılıklarının belirlenmesi ise, işyerleri açısından gelecekteki değişikliklerin sonuçları hakkında farkındalık sağlamak için yararlı bir çerçeve oluşturacaktır (Kicheva, 2017: 105). Elde edilen bu sonuç, Evlek'in araştırması ile örtüşmektedir (Evlek, 2019: 93).

Ng ve Parry 2016 yılında kuşak farklılıklarına ilişkin bir araştırma yapmıştır. Yapılan çalışmada, Ng ve Parry tarafından kuşak farklılıklarının örgüt üzerindeki etkileri incelenmiş ve bu konunun araştırılması gerektiği belirtilmiştir. Çalışmada, Baby Boomers kuşağı tarafından kendileri için insan kaynakları yönetimi politikalarının oluşturulduğu ve bu politikaların çoğunun modern örgütleri yansıtmadığı belirtilmiştir. Dolayısıyla iş değerleri, tutumları ve kariyer beklentileri açısından kuşaklar arasındaki farklılıkların karşılaştırılması, genç kuşak çalışanlara fayda sağlamak için mevcut insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının bilgilendirilmesinde yardımcı olacaktır. Ayrıca vasıflı çalışan eksikliği, işverenlerin genç çalışanları çekmek ve aynı

zamanda mevcut çalışanları elde tutmak için doğru araç kombinasyonunu bulmasını gerektirecektir (Ng ve Parry, 2016: 3).

Bir kuşağa mensup bireyler benzer ekonomik, sosyal, kültürel ve tarihi olaylara maruz kalmaktadırlar. Bundan dolayı benzer çalışma değerleri, tutum ve davranışlara sahip olmaktadır. Örneğin savaş döneminde yaşamış ve bunun etkilerine maruz kalmış bir kuşağın bireyleri ile diğer yandan rahat ve bolluk içinde yaşamış olan bir kuşağın bireyleri, birbirinden farklı tutum, davranış ve çalışma değerlerine sahiptirler. Her kuşaktan bireyler, diğer kuşaklar tarafından anlaşılacak ve saygı görmek beklentisi içinde olduğundan, gerek özel hayatta gerekse çalışma hayatında kuşaklararası çatışma yaşanmaktadır (Anbar ve Anbar, 2020: 116).

Örgütsel çatışma, iki veya daha fazla kişi, grup, birim ya da örgütler (kuruluşlar) arasında çeşitli nedenlerle ortaya çıkan anlaşmazlıklardır. Mark ve Simon'a göre örgütte kuşak çatışmasının üç temel nedeni bulunmaktadır. Bunlar; örgüt içindeki bağımlılıklardan kaynaklanan, amaçlarda ortaya çıkan farklılıklardan kaynaklanan ve algılama farklılıklarından kaynaklanan çatışmalardır (Ceyhan, 2019: 34).

Erden Ayhün'ün örgütsel kuşak çatışmalarında kültürel değişimlerin rolü üzerine yaptığı araştırmasında kültürel değişimler kuşak çatışmasının bir sebebi olarak belirtilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre X kuşağının cinsiyet ayrımcılığı artarken, Y kuşağı ile olan çatışmaları da artmaktadır (Erden Ayhün, 2018: 232).

Çalışma hayatında teknolojik gelişmelerin sunduğu imkanlarla birlikte çalışma süreçlerinde de değişim meydana gelmiştir. Örneğin, uzaktan ve esnek çalışma modeli gibi çalışma biçimleri gündeme gelmiştir. Bu süreçte, X ve Y kuşağından bireylerin gelişime ve değişime daha hızlı adapte olmasına karşın, çalışma hayatında bir arada bulundukları Baby Boomers kuşağından çalışanlar gelişmeler açısından kendilerini yetersiz bulmaktadırlar. X ve Y kuşağı meslek etiği ve sorumluluklar nedeniyle bu farklılığa saygı duymaktadırlar. Fakat X ve Y kuşağı, teknolojiye kolayca adapte olamayan Baby Boomers kuşağını eleştirmektedirler. Bundan dolayı kuşaklar arasındaki çatışma kaçınılmaz olmaktadır (Anbar ve Anbar, 2020: 110).

Amerika'da 2004 yılında gerçekleştirilen bir araştırmada kuşaklararası çatışma yaşıyorum diyenlerin oranının %40 olduğu anlaşılmıştır. Çatışma oranı, küçük ve orta

ölçekli işletmelerdeki çalışanlarda büyük ölçekli işletmelere kıyasla daha düşüktür. Araştırmaya göre çalışanlar arasında iş etiği, teknoloji, hiyerarşi ve yönetici değişiminden kaynaklı çatışma yaşanmaktadır (Erden, 2021: 158).

İngiltere’de Personel ve Gelişim Enstitüsü’nün (Chartered Institute of Personnel and Development-CIPD) 2011 yılında yaptığı Çatışma Yönetimi Araştırması sonuçları, Society for Human Resource Management tarafından yapılan araştırmayı destekler niteliktedir. Araştırmaya göre, geçmişe kıyasla işyerlerindeki çatışmalarda artış yaşanmaktadır. Katılımcıların %65,3’ü insan kaynaklarının sorun çözmesi, %49,5’i disiplin suçları, %49,4’ü arabuluculuk, %47,7’si ise, şikâyet yönetimi konularında çatışmaların arttığını bildirmiştir (CIPD, 2011: 2).

Öte yandan, Şalap’ın 2016 yılında yaptığı araştırmada ise, çalışma arkadaşıyla uyum ve sorun çözme yaklaşımında kuşak farklılıkları yoğun biçimde görülmektedir. Araştırmaya katılan Baby Boomers Kuşağı üyeleri, çalışma hayatında bir arada bulundukları arkadaşlarıyla problem yaşamadıklarını belirtmişlerdir. X Kuşağı üyeleri, çalışma ortamında sorun yaşanmasının normal olduğunu ve çözüm yolunun bu gibi durumlarda bulunabildiğini belirtmişlerdir. Y Kuşağı üyeleri ise, çalışma arkadaşlarıyla yaşanan sorunları kabul etmekte, fakat çözüm üretmemektedir (Şalap, 2016: 111).

Günümüzde çok sayıda kuşağın bir arada çalışıyor olması, düşünce ve çalışma biçimlerinin çeşitliliği sayesinde, örgütü ileriye taşıyacak bir faktör niteliğindedir. Buna karşılık örgüt içindeki kuşaklar arasında çatışma yaşanabilmektedir. Çatışma, örgüt içindeki karşılıklıyla; insanların etkileşimlerinde görülen, zıt görüşler ve uyuşmazlıklar sonucu oluşan algı sorunudur. Genel olarak bakıldığında farklı biçim ve düzeylerde çatışmalar yaşanabilmektedir (Evlek, 2019: 31). Çatışmalar, örgüt içinde belirti göstermeden yaşanabildiği gibi, gözle görülür biçimde de ortaya çıkabilmektedir.

Çelen, 2019 yılında yaptığı araştırmada, kuşaklar arasındaki çatışmanın örgüt açısından olumlu yönlerini sıralamıştır. Örneğin, örgütün etkinliğini ve verimini etkileyebilecek sorunlar karşısında bireylerin göstereceği ilgi ve birliktelik, sıkıntıları gidermekte ve moralleri yükseltmektedir. Yine çatışma, farklı bireylerin veya grupların yakınlaşmasını sağlayabilmektedir. Yaşanan çatışmalar sonucunda örgütün

liderlik tarzında değişimler görülebilmektedir (Çelen, 2019: 59). Buna karşılık, örgüt içindeki kuşaklar arasında kimi zaman çatışmalar yaşanmaktadır ve bu çatışmalar, örgüte zarar verecek boyutlara ulaşabilmektedir.

Öte yandan, kuşakların çalışma değerleri ve kariyer öncelikleri dikkate alındığında, aralarındaki farklılıklar belirginleşmekte ve bu farklılıklar, çatışmaya sebep olabilmektedir. Örgütlerde açık bir biçimde yaşanan çatışmalar, performans ve verimlilikte azalmaya neden olabilmektedir (Erden, 2012: 125). Çatışma doğru yönetilmediğinde ise, yıkıcı sonuçlar doğuran bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Erden, 2012: 127). Örgüt içi çatışma; bireysel performansı, takım performansını ve örgütsel performansı bozulabilmektedir. Bu nedenle, kuşaklar arasındaki çatışmanın en aza indirilmesi ve farklı kuşakların bir arada verimli bir şekilde çalışabilmesi için bu farklılıkları yönetmek önemlidir. Ayrıca, bir arada çalışan kuşaklar; farklı yönetim ve liderlik tarzlarına ihtiyaç duyabilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KUŞAK FARKLILIKLARININ İKY'YE ETKİSİ ÜZERİNE ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. YÖNTEM

Araştırmanın yöntemi kapsamında örneklem, değişkenler, araştırma soruları ve kullanılan veri analizi teknikleri açıklanmıştır.

3.1.1. Amaç

Araştırmanın amacı, çalışma hayatındaki kuşak farklılıklarının insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisini analiz etmektir. Buna göre, Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerdeki farklı yaş gruplarından çalışanlar araştırmaya katılmış olup, katılımcılar yaşlarına göre üç gruba ayrılmıştır. Yaşlarına göre X, Y ve Z Kuşağı olarak sınıflandırılan katılımcılar arasındaki kuşak farklılığının insan kaynakları yönetimi algısı incelenmiştir.

3.1.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin farklı yaş gruplarından çalışanlarının verileri kullanılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak elektronik anket türleri arasında yer alan internet tabanlı anket tekniği uygulanmıştır. Anketin birinci ve üçüncü bölümünde, demografik özellikler ve iş ile ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise, çalışanların kuşak farklılıklarının insan kaynakları yönetimi algısını ölçmek amacıyla ile hazırlanmış olan 14 soru yer almaktadır. Bu sorulardan, çalışanları şirket içinde tutma araçlarının değerlendirildiği sorular 5’li Likert ölçeği ile hazırlanmıştır.

Ankete katılan 546 kişinin yanıtları incelenmiş olup, içlerinden iki ya da daha fazla işaretleme yapıldığı için uygun bulunmayan yanıtlar elimine edilerek, 546 kişinin (275 erkek, 271 kadın) verisi geçerli olmuştur.

3.1.3. Örneklem

Tablo 10’da araştırma örnekleminin dağılımı gösterilmektedir. Katılımcıların yaşları 3 farklı kuşak olarak alt gruba ayrılmış olup, X kuşağı 97, Y Kuşağı 344 ve Z Kuşağı ise, 105 kişiden oluşmaktadır. Örneklemin yaş dağılımı 16 ile 59 arasında

değişmekte olup, yaş ortalaması 30,4'tür. Katılımcıların %50,4'ü (275 kişi) erkek, %49,6'sı (271 kişi) kadındır. Araştırmaya dâhil edilen çalışanların %8,3'ü (45 kişi) ortaöğretim ve altı, %58,2'si (318 kişi) lisans, %33,5'i (183 kişi) ise, lisansüstü düzeyde eğitim almıştır. Katılımcıların %34,1'i (186 kişi) 100'den az çalışanı olan bir şirkette çalışırken, %7,7'si (42 kişi) 2500-5000 arasında çalışanı olan bir şirkette çalışmaktadır.

Tablo 10: Katılımcıların Demografik İstatistikleri

Değişkenler	Grup	Örneklemin Dağılımı	
		N	%
Kuşaklar	X Kuşağı	97	17,8
	Y Kuşağı	344	63
	Z Kuşağı	105	19,2
Cinsiyet	Erkek	275	50,4
	Kadın	271	49,6
Eğitim Düzeyi	Ortaöğretim ve altı	45	8,3
	Lisans	318	58,2
	Lisansüstü	183	33,5
Çalışan Sayısı	100'den az	186	34,1
	100-500 arası	114	20,9
	500-1000 arası	62	11,4
	1000-2500 arası	63	11,5
	2500-5000 arası	42	7,7
	5000'den fazla	79	14,5

3.1.4. Değişkenler

Araştırmanın bağımlı değişkeni kuşak farklılığının insan kaynakları yönetimi algısı, ana bağımsız değişken ise, kuşak farklılıklarıdır. Yaş grupları, Kyles (2005)'in çok kuşaklı iş gücünü yönetme konulu çalışmasına dayanarak sınıflandırılmıştır. Bundan dolayı, araştırmadaki kuşaklar; X Kuşağı (1965-1979), Y Kuşağı (1980-1999) ve Z Kuşağı (2000-sonrası) olarak tanımlanmıştır. Bağımsız değişkenler ise, demografik (cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi) ve işle ilişkili değişkenlerden (işyeri çalışan sayısı ve faaliyet alanı) oluşmaktadır.

3.1.5. Ölçekler

Çalışma Hayatında Kuşak Farklılıklarının İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi Anketi 27 sorudan oluşmaktadır. Verilen 27 sorudan 4'ü araştırmanın üçüncü bölümünde analiz edilmiştir.

Analiz edilen birinci soruda katılımcılardan, genç kuşağı şirkette kalmaya teşvik edecek araç ve imkanları değerlendirmeleri istenmiştir. Soruya ilişkin sekiz ifadenin değerlendirmesinde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmış ve ölçekte kategoriler; 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum şeklinde sıralanmıştır.

Genç kuşak çalışanların yetkinliklerinin değerlendirildiği diğer soruda da 26 ifade verilmiştir. Elde tutmaya yardımcı olacak araç ve imkanlar sorusu ile benzer şekilde değerlendirme de 5'li Likert tipi ölçek ile yapılmıştır.

Araştırmanın analizi kapsamında değerlendirilen bir diğer soru kuşak çatışmasının nedenleridir. Soru formunda yer alan üçüncü soruda farklı yaş grupları arasındaki kuşak farklılıklarının çalışma ortamında herhangi bir sorun veya çatışmaya neden olup olmadığı değerlendirilmiştir. Bu soruya “Evet” yanıtını veren katılımcılar kuşak çatışmasının nedenlerini bir sonraki soruda 10 ifade açısından değerlendirmiştir.

Araştırmaya dahil edilen son soruda ise, gelecekte genç kuşağın yönetimine ilişkin hangi alanlarda değişiklik yapılması gerektiği değerlendirilmiştir. 9 ifadenin yer aldığı soruda katılımcılar Evet veya Hayır şeklinde değerlendirme yapmışlardır.

3.1.6. Araştırma Soruları

Araştırma dört temel soruyu yanıtlamayı hedeflemektedir: (1) İnsan kaynakları yönetiminden beklentiler farklı kuşak grupları arasında istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır? (2) Genç kuşaktan yetkinlik beklentileri farklı kuşak grupları arasında istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır? (3) İşyerinde kuşak çatışması ve kaynağı algısı farklı kuşak grupları arasında istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır? (4) İnsan kaynakları yönetiminde değişim beklentileri farklı kuşak grupları arasında istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?

3.1.7. Veri Analizi

Verilerin analizi kapsamında öncelikle ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmış ve genel güvenilirlik değeri 0,97 Cronbach's Alpha olarak bulunmuştur. Literatürdeki birçok çalışmaya göre, ölçeğin güvenilirlik değeri $0,80 < R^2 < 1,00$ aralığında ise, ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu kabul edilmektedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19). Betimleyici istatistikler, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ortalama ve standart değerlerini analiz etmede kullanılmıştır. Ölçeğin geneline, uygun analiz yöntemini belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleri uygulanmıştır. Bağımlı değişkeninin çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ve +1,5 güven aralığı içinde olduğundan verilerin normal dağıldığı sonucuna varılmıştır. Kuşaklar arasındaki farkları belirlemek üzere parametrik analiz yöntemlerinden ANOVA testi kullanılmıştır.

3.2. BULGULAR

Genç kuşağın insan kaynakları yönetiminden beklentileri, genç kuşaktan yetkinlik beklentileri, kuşak çatışması ve kaynağı ile insan kaynakları yönetiminde değişim beklentisi araştırmaya katılan çalışanlar tarafından değerlendirilmiştir. Değerlendirmelerin ne ölçüde farklılaştığını sınamak amacıyla ANOVA testi kullanılmıştır.

3.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminden Beklentiler

3.2.1.1. Tüm Örneklem

Şirketlerin genç yaş grubundaki çalışanları elde tutma araçlarına ilişkin farklı kuşaklardan katılımcıların görüşleri Tablo 11'de yer almaktadır.

Gençleri işyerinde tutmanın bir aracı olarak her üç kuşak çalışanları da öncelikle iyi bir işyeri atmosferini ön plana çıkarmaktadır. İşyeri atmosferi, çalışanların tutum ve davranışları, uygulanan kurallar ve ortak algılar sonucu oluşan çalışma ortamı olarak tanımlanabilir. İşyeri atmosferi iş doyumunu, performans ve motivasyonu olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Bu beklenti, kuşaklar arasında anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Bulgular incelendiğinde, Y kuşağı çalışanların iyi bir işyeri atmosferi beklentisine ilişkin görüşlerinin, 4,17 ortalama ile diğer kuşaklara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Günümüzde ortalama bir birey, hayatının

büyük bir kısmını işyerinde geçirmektedir. Verimli ve keyifli bir çalışma ortamı, çalışanların performanslarını doğrudan etkilemektedir. Y kuşağının bu değişkeni yüksek ortalamalarla değerlendirmiş olması, iyi bir işyeri atmosferi sağlanmasının bir şirketin başarı göstergelerinden biri olarak görüldüğüne işaret etmektedir. Bu bulgu, Kirchmayer ve Fratričová'nın 2020 yılında tamamladığı araştırmaları ile benzer sonuçların elde edildiğini göstermektedir. Çalışma, Z kuşağının gelecekteki iş motivasyonlarının faktörlerine ilişkin algılarını belirlemeyi ve araştırmayı amaçlamaktadır. Elde edilen sonuçlara göre, Z kuşağı için kişinin yaptığı işten keyif alması, iş arkadaşlarıyla olan ilişkisinin kalitesi ve hedeflerine ulaşması en yaygın motivasyon faktörleri olarak görünmektedir. Katılımcıların %64,7'si tarafından çalışma motivasyonunu ve coşkusunu artırmak için ihtiyaç duyulan faktör işten zevk alma temasıdır. Bu faktör, işte iyi vakit geçirme, eğlenme ve yapmayı sevdiği şeyleri yapma duygularını ifade eden bir dizi maddeyi içermektedir (Kirchmayer ve Fratričová, 2020: 6023).

Tablo 11: İKY'den Beklentiler (Tüm Örneklem)

Değişkenler	Kuşaklar			
	X Ortalama	Y Ortalama	Z Ortalama	P
Ekstra öğeler	3,59	3,99	3,74	,012*
İyi bir işyeri atmosferi	3,75	4,17	3,83	,004*
İyi bir liderlik	3,72	3,96	3,74	,144
Kariyer fırsatı	3,74	4,09	3,77	,019*
Maddi olanaklar	3,70	3,99	3,76	,061
Şirket içi rekabet	2,96	3,14	3,23	,216
Terfi	3,48	3,83	3,67	,049*
Ücret	3,56	3,92	3,61	,011*
*p < .05 **p < .001				

Üç kuşak arasında anlamlı farklılığın olduğu bir diğer değişken, kariyer fırsatıdır. Y kuşağı çalışanları, genç kuşağı elde tutacak bir çözüm olarak kariyer fırsatını 4,09 ortalama ile değerlendirmiştir. X (3,74) ve Z (3,77) kuşağı çalışanları kariyer fırsatını, Y kuşağına kıyasla daha düşük düzeyde puanlamışlardır. Bu sonuç, Kirchmayer ve Fratričová'nın 2017 yılında yaptıkları araştırmasıyla paralel bulgulara sahiptir. Bu araştırmaya göre; Z kuşağının gelecekte işverenlerini seçerken dikkat edecekleri en önemli husus, işin doğası ve iş-yaşam dengesinin korunması olacaktır. Bu iki konuyu iş güvenliği, esneklik ile eğitim ve gelişim fırsatları takip etmektedir (Kirchmayer ve Fratričová, 2020: 1578). Öte yandan terfi beklentisi açısından kuşaklar arasında

anlamli farklılıklar bulunmuştur ($p < .05$). Genç kuşağı elde tutmaya yardımcı olacak bir olanak olarak terfi beklentisinin, Y kuşağı çalışanlar tarafından X (3,48) ve Z (3,67) kuşağı meslektaşlarına kıyasla daha yüksek oranda değer verildiği görülmektedir.

Benzer biçimde genç kuşağı işyerinde tutmanın diğer bir aracı olarak ücret beklentisini, Y kuşağı çalışanlarının X ve Z kuşağı çalışanlarına kıyasla daha yüksek oranda önemsendiği görülmektedir. Bu sonuç, Taşlıyan vd. (2014: 31) yapmış olduğu analizin sonuçlarıyla örtüşmektedir. Taşlıyan vd. araştırmalarına göre, Y kuşağı bireyleri X kuşağı çalışanlarına kıyasla göreceli olarak daha yüksek bir ücret beklentisi içindedir. Buna karşılık araştırmada ulaşılan sonuç; Metin ve Kızıldağ'ın (2017: 353) otomotiv sektöründe yapmış oldukları araştırmanın sonuçları ile farklılıklar göstermektedir. Bu araştırmaya katılan X kuşağı çalışanların iş değiştirme nedenleri arasında ilk sırayı ücret alırken, Y kuşağı çalışanların iş değiştirme nedenleri arasında ilk sırayı eğitim ve gelişim imkânları almaktadır. Ayrıca, Y kuşağı çalışanlarının iş değiştirme nedenleri arasında ikinci sırayı ücret almaktadır.

Analiz sonuçları, ücret konusunda X ve Z kuşağının benzer görüşleri olduğunu ve maddi olmayan olanaklara daha yüksek düzeyde anlam atfettiklerini göstermektedir. Birçok işletme, işe alım ve çalışanı elde tutma açısından ücret konusunu öncelikli olarak değerlendirmektedir. Fakat analiz sonuçlarından da anlaşıldığı üzere, gençlerin elde tutulmasına yardımcı olacak araçlar arasında en yüksek oranda değerlendirilen faktör ücret değildir.

Öte yandan analizler, ekstra öge beklentisi açısından da kuşaklar arasında farklılıklar olduğuna işaret etmektedir ($p < .05$). Sonuçlar, Y kuşağı çalışanları tarafından gençler için ekstra öğeler beklentisine (3,99), diğer kuşaklara (X 3,59; Z 3,74) kıyasla daha yüksek düzeyde değer verildiğine işaret etmektedir.

Nihayet, şirket içi rekabet beklentisi açısından kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır ($p > .05$). Genç kuşağı işyerinde tutmanın bir yöntemi olarak şirket içi rekabet, X kuşağı çalışanları tarafından diğer kuşaklara kıyasla daha düşük puanlarla değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak, Y kuşağı ile X ve Z kuşağı arasında gençleri işyerinde tutacak araçlar açısından belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Y kuşağı, X kuşağına kıyasla elde tutacak araçlar için daha yüksek düzeyde olumlu görüş bildirirken, X kuşağı bu

araçları daha düşük puanla değerlendirmiştir. Benzer şekilde Z kuşağı çalışanlar da genç kuşağı elde tutmanın araçlarını değerlendirirken, Y kuşağına kıyasla negatif yönde görüş bildirmiştir. Bu bulgu, Z kuşağının çalışma hayatına yeni girmiş olmasının bir sonucu olabilir. Öte yandan, iyi bir işyeri atmosferi ve kariyer fırsatının, tüm yaş gruplarından çalışanlar için gençleri elde tutmanın en önemli araçları olduğu kabul edilebilir. Bu durum maddi olmayan teşviklerin, tüm kuşaklar için geleneksel araçlardan daha motive edici olduğu anlamına gelmektedir.

Analizlerde “iyi bir liderlik” ve “maddi olanak beklentisi” açısından anlamlı farklılıklar bulunamamıştır ($p > .05$).

3.2.1.2. Cinsiyetin Etkisi

Veriler, kadınların erkeklere oranla birçok değişkeni daha yüksek puanlarla değerlendirdiklerini göstermektedir.

Analizler, ücret beklentisi açısından farklı kuşaklardan erkek çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunduğuna işaret etmektedir ($p < .05$). Ücret beklentisi için Y kuşağı erkek çalışanların, X (3,60) ve Z (3,43) kuşağı erkek çalışanlara kıyasla 3,94 ortalama ile daha fazla değer atfettiği görülmektedir. Bu bulgu, Tablo 12’deki verilerle benzerlik göstermektedir. Nitekim genç kuşağı elde tutacak araçlardan ücret beklentisi, Y kuşağı bireyler açısından diğer kuşaklara kıyasla daha yüksektir. Buna karşılık Z kuşağı erkek çalışanların ücret beklentisi konusunu diğer kuşaklara kıyasla daha düşük oranda puanladıkları anlaşılmaktadır. Benzer bir farklılık, kariyer fırsatı beklentisinde de gözlenmiştir. Y kuşağına mensup erkek çalışanların kariyer fırsatına 3,94 ortalama ile X (3,78) ve Z (3,41) kuşağı meslektaşlarına kıyasla daha yüksek önem verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte Z kuşağı erkek çalışanların kariyer fırsatı beklentisi konusunu diğer kuşaklara kıyasla daha düşük oranla puanladığı görülmektedir.

Tablo 12: İKY'den Beklentiler (Erkek)

Değişkenler	Kuşaklar			
	X Ortalama	Y Ortalama	Z Ortalama	P
Ekstra öğeler	3,63	3,88	3,51	,127
İyi bir işyeri atmosferi	3,82	4,07	3,50	,023*
İyi bir liderlik	3,77	3,78	3,43	,218
Kariyer fırsatı	3,78	3,94	3,41	,042*
Kurum içi rekabet	2,98	3,22	3,18	,387
Maddi olanaklar	3,77	3,88	3,52	,215
Terfi	3,38	3,64	3,48	,384
Ücret	3,60	3,94	3,43	,027*
*p < .05 **p < .001				

Bulgular, iyi bir işyeri atmosferi beklentisi açısından da kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar olduğu göstermektedir ($p < .05$). Y kuşağı erkek çalışanların gençler için iyi bir işyeri atmosferi beklentisine ilişkin görüşleri, 4,07 ortalama ile diğer kuşaklara kıyasla daha olumlu yöndedir.

Veriler değerlendirildiğinde, X ve Y kuşağı erkek çalışanları için gençleri işyerinde kalmaya motive eden en önemli faktörün iyi bir işyeri atmosferi olduğu anlaşılmaktadır. Ancak Z kuşağına mensup erkek çalışanlar, X ve Y kuşağına kıyasla genç kuşağın beklentilerini değerlendirirken daha düşük puanlar vermişlerdir.

Öte yandan, analiz sonucunda ekstra öğeler, iyi bir liderlik, kurum içi rekabet, maddi olanaklar ve terfi beklentisi açısından kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır ($p > .05$).

Tablo 13'te genç kuşağın çalışma motivasyonu algısının, farklı kuşaklardan kadınlar arasında ne ölçüde farklılaştığı analiz edilmiştir.

İlk olarak, kadın çalışanların değerlendirmeleri arasında iyi bir işyeri atmosferi beklentisi açısından anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir ($p < .05$). Nitekim Z kuşağı kadın çalışanlar iyi bir işyeri atmosferi beklentisini, 4,30 ortalama ile diğer kuşaklara (X 3,63; Y 4,25) kıyasla daha yüksek oranda puanlamıştır. Bu sonuç, Z kuşağı kadın çalışanları için iyi bir işyeri atmosferinin, Z kuşağı erkek çalışanlara kıyasla daha önemli olduğunu göstermektedir.

Tablo 13: İKY'den Beklentiler (Kadın)

Değişkenler	Kuşaklar			
	X Ortalama	Y Ortalama	Z Ortalama	P
Ekstra öğeler	3,52	4,07	4,07	,055
İyi bir işyeri atmosferi	3,63	4,25	4,30	,020*
İyi bir liderlik	3,63	4,10	4,19	,096
Kariyer fırsatı	3,65	4,20	4,29	,051
Kurum içi rekabet	2,91	3,09	3,31	,305
Maddi olanaklar	3,56	4,08	4,10	,071
Terfi	3,69	3,97	3,95	,443
Ücret	3,47	3,91	3,86	,159
*p < .05 **p < .001				

Öte yandan, gençleri elde tutacak araçlardan iyi bir işyeri atmosferi için X kuşağı erkek çalışanları (3,82), X kuşağı kadın meslektaşlarına (3,63) kıyasla daha yüksek puanlarla değerlendirme yapmıştır.

Ulaşılan bulgulardan bir diğeri ise, X kuşağı için terfi, Y ve Z kuşağı için iyi bir işyeri atmosferinin en yüksek ortalamalarla değerlendirilen değişkenler olduğudur. Bu bulgu, diğer kuşaklardan hemcinslerine kıyasla X kuşağı kadınları için gençlerin çalışma hayatında ağırlıklı olarak geleneksel araçlarla motive olduklarını göstermektedir.

Bulgular, genç kuşağı şirkette tutmaya yardımcı olacak ücret, kariyer fırsatı, kurum içi rekabet, terfi, iyi bir liderlik, maddi olanaklar ve ekstra öğeler beklentisi açısından farklı yaş gruplarından kadın çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığına işaret etmektedir ($p > .05$).

3.2.1.3. Eğitim Düzeyinin Etkisi

Tablo 14'te ortaöğretim ve altı düzeyde, Tablo 15'te ise, lisans düzeyinde eğitim almış bireylerin, yeni kuşağı işyerinde kalmaya motive edebilecek araç ve olanaklara ilişkin ortalama ve standart sapmaları kapsayan betimsel verileri yer almaktadır.

Bulgular incelendiğinde, katılımcıların ücret, kariyer fırsatı, kurum içi rekabet, terfi, iyi bir işyeri atmosferi, iyi bir liderlik, maddi olanaklar ve ekstra öğeler değişkenlerine ilişkin değerlendirmeleri arasında istatistiksel açıdan bir fark bulunmadığı görülmektedir ($p > .05$).

Tablo 14: İKY'den Beklentiler (Ortaöğretim ve Altı)

Değişkenler	Kuşaklar			
	X Ortalama	Y Ortalama	Z Ortalama	P
Ekstra öğeler	2,50	3,00	3,57	,426
İyi bir işyeri atmosferi	2,33	3,20	3,53	,396
İyi bir liderlik	3,33	2,71	3,40	,467
Kariyer fırsatı	4,50	2,83	3,40	,429
Kurum içi rekabet	3,00	3,00	3,11	,966
Maddi olanaklar	4,33	3,33	3,34	,546
Terfi	4,33	3,29	3,46	,488
Ücret	4,00	3,00	3,32	,676
*p < .05 **p < .001				

Ancak diğer kuşaklara kıyasla X kuşağı çalışanlarına göre gençlerin ücret, kariyer fırsatı, terfi ve maddi olanaklar beklentileri daha yüksektir. Bu durum, genç kuşağın geleneksel unsurlarla daha yüksek düzeyde motive olabileceği ile açıklanabilir.

İnsan kaynakları yönetiminden beklentiler, lisans eğitimi alan kuşaklar arasında bazı değişkenler açısından farklılaşmaktadır. Bu değişkenler, ücret ve ekstra öğeler beklentisidir. Bulgular incelendiğinde, lisans düzeyinde eğitim alan çalışanların, ücret konusundaki görüşlerinin Y ve Z kuşağı arasında benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Genç kuşağı işyerinde tutmaya yardımcı olacak araçlardan birinin ücret olduğunu düşünen Y ve Z kuşağına karşılık, X kuşağı çalışanlarının bu aracı daha düşük puanla değerlendirdiği görülmektedir.

Tablo 15: İKY'den Beklentiler (Lisans)

Değişkenler	Kuşaklar			
	X Ortalama	Y Ortalama	Z Ortalama	P
Ekstra öğeler	3,57	4,07	3,98	,036*
İyi bir işyeri atmosferi	3,89	4,25	4,17	,206
İyi bir liderlik	3,82	4,04	4,08	,499
Kariyer fırsatı	3,77	4,18	4,10	,152
Kurum içi rekabet	2,93	3,16	3,31	,251
Maddi olanaklar	3,75	4,10	4,12	,172
Terfi	3,59	3,88	3,92	,341
Ücret	3,55	4,05	3,93	,038*
*p < .05 **p < .001				

Ücret beklentisinde olduğu gibi ekstra öğeler beklentisinde de Y ve Z kuşağının benzer ortalamalarla değerlendirmelerde bulunduğu görülmektedir. Bulgular, X kuşağı çalışanlarının ücret, terfi ve ekstra öğeler gibi geleneksel motivasyon unsurlarını diğer değişkenlere kıyasla daha düşük ortalamalarla değerlendirdiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, lisans düzeyinde eğitim almış olan Y ve Z kuşağı çalışanlarının, genç kuşak için insan kaynakları yönetiminden beklentilerine ilişkin değerlendirmeleri, X kuşağına kıyasla daha yüksek düzeydedir. X kuşağı ile diğer kuşaklar arasındaki algı farkının kaynağı, lisans düzeyinde eğitim alan X kuşağının, yönetici pozisyonunda çalışıyor olması olarak değerlendirilebilir.

Bulgular, çoğu değişkene göre insan kaynakları yönetiminden beklentiler açısından lisans eğitime sahip kuşaklar arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunmadığını göstermektedir ($p < .05$).

Öte yandan ortaöğretim ve altı düzeyde eğitim alan bireylerin insan kaynakları yönetiminden beklentilerine ilişkin değerlendirmeleri, lisans düzeyinde eğitim alan bireylere göre daha düşük puanlarda olduğu anlaşılmaktadır.

3.2.1.4. Şirket Büyüklüğünün Etkisi

Küçük, orta ve büyük ölçekli şirketlerde çalışanların genç kuşağı işyerinde tutmaya yardımcı olacak faktörlere ilişkin değerlendirmeleri Tablo 16'da gösterilmektedir. Veriler incelendiğinde, Y kuşağının X kuşağına kıyasla daha yüksek puanlamaya sahip olduğu görülmektedir.

ANOVA testi, kuşaklar arasında iyi bir işyeri atmosferi değişkenine ilişkin değerlendirmelerin istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığına işaret etmektedir. X ve Z kuşağından bireylerin iyi bir işyeri atmosferi beklentisini yakın ortalamalarla puanladığı, fakat Y kuşağına kıyasla daha düşük ortalama ile değerlendirdikleri görülmektedir. Bulgular incelendiğinde, küçük ölçekli şirketlerde çalışan Y kuşağından bireylerin, gençler için iyi bir işyeri atmosferi beklentisinin diğer kuşaklara kıyasla daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 16: İKY'den Beklentiler (Küçük Ölçekli Şirketler)

Değişkenler	Kuşaklar			
	X Ortalama	Y Ortalama	Z Ortalama	P
Ekstra öğeler	3,70	4,02	3,77	,327
İyi bir işyeri atmosferi	3,61	4,22	3,83	,037*
İyi bir liderlik	3,71	3,97	3,74	,466
Kariyer fırsatı	3,81	4,10	3,77	,294
Kurum içi rekabet	2,93	3,01	3,30	,251
Maddi olanaklar	3,89	4,03	3,81	,557
Terfi	3,57	3,74	3,81	,709
Ücret	3,46	3,95	3,65	,129
*p < .05 **p < .001				

İşyerindeki negatif atmosfer, örgütün enerjisini tüketmekte olup, odaklanmayı, morali, motivasyonu, verimliliği ve performansı olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu nedenle, çalışanların motivasyonu, performansı ve ruh hali etkileyen faktörler arasında iyi bir işyeri atmosferi de önemli bir yer tutmaktadır. Ulaşılan bulgular, Y kuşağı bireylere göre gençlerin örgüt ikliminden yüksek düzeyde etkilendiğini göstermektedir.

Tablo 17'de orta ölçekli şirketlerde çalışan farklı kuşaklardan bireylerin, genç kuşağı işyerinde kalmaya motive edecek araç ve olanaklara ilişkin ortalama ve standart sapmaları kapsayan betimsel verileri yer almaktadır.

Orta ölçekli şirket çalışanları arasında herhangi bir araç açısından anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p > .05$). Dolayısıyla bireylerin orta ölçekli bir şirkette çalışıyor olmasının insan kaynakları yönetiminden beklenti düzeylerine etkisi olmadığı söylenebilir.

Tablo 17: İKY'den Beklentiler (Orta Ölçekli Şirketler)

Değişkenler	Kuşaklar			
	X Ortalama	Y Ortalama	Z Ortalama	P
Ekstra öğeler	3,56	4,05	3,65	,191
İyi bir işyeri atmosferi	3,83	4,18	3,80	,389
İyi bir liderlik	3,89	3,92	3,60	,626
Kariyer fırsatı	3,50	4,04	3,60	,174
Kurum içi rekabet	2,78	3,03	3,30	,347
Maddi olanaklar	3,44	4,04	3,65	,131
Terfi	3,33	3,82	3,65	,278
Ücret	3,39	4,04	3,70	,119
*p < .05 **p < .001				

Ancak kuşakların iyi bir işyeri atmosferi beklentisi, puan ortalamaları dikkate alındığında anlamlı bir fark oluşmasa da diğer değişkenlere kıyasla daha yüksektir. Bu

durum, çalışanların işyerindeki motivasyon ve verimlilik beklentilerinin maddi olanak beklentilerinden daha yüksek olması ile açıklanabilir.

Tablo 18’de ise, büyük ölçekli şirketlerden çalışanların değerlendirmelerine ilişkin betimsel veriler bulunmaktadır. Bulgular, çalışanların insan kaynakları yönetiminden beklentilerinin şirket büyüklüğüne göre anlamlı bir farklılık göstermediğine işaret etmektedir ($p > .05$). Çok sayıda çalışanı bulunan şirketlerin çalışanları arasında anlamlı bir farkın bulunmayışı, farklı yaş gruplarında olsalar bile insan kaynakları yönetiminden beklentilerin benzer olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Bu bulgu, şirket büyüklüğü ile insan kaynakları yönetiminden beklentiler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde de yorumlanabilir.

Tablo 18: İKY’den Beklentiler (Büyük Ölçekli Şirketler)

Değişkenler	Kuşaklar			
	X Ortalama	Y Ortalama	Z Ortalama	P
Ekstra öğeler	3,55	3,94	3,73	,156
İyi bir işyeri atmosferi	3,80	4,14	3,87	,212
İyi bir liderlik	3,67	3,98	3,83	,345
Kariyer fırsatı	3,78	4,10	3,87	,284
Kurum içi rekabet	3,04	3,28	3,07	,342
Maddi olanaklar	3,68	3,95	3,73	,375
Terfi	3,49	3,88	3,43	,060
Ücret	3,67	3,85	3,48	,286
* $p < .05$ ** $p < .001$				

3.2.2. Genç Kuşaktan Yetkinlik Beklentileri

Araştırmanın bu bölümünde, genç kuşaktan yetkinlik beklentilerinin farklı kuşaklar arasında ne ölçüde farklılaştığı ANOVA analizi ile incelenmiştir.

3.2.2.1. Tüm Örneklem

Soru formunda katılımcılara insan kaynakları yetkinlik beklentilerine ait olabilecek 26 yetkinlik verilmiş ve bu yetkinliklere ilişkin kuşaklar arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

Tablo 19’da bu analize ilişkin ortalama ve standart sapmaları kapsayan betimsel veriler yer almaktadır.

Tablo 19: İK Yetkinlik Beklentileri (Tüm Örneklem)

Değişkenler	Kuşaklar			
	X Ortalama	Y Ortalama	Z Ortalama	P
Bencilce davranmaktadırlar	2,52	2,38	1,98	,001*
Bilgi paylaşmayı severler	2,89	3,27	3,11	,052
Bireysel hareket etmektedirler	2,86	2,85	2,70	,556
Çalışkanlardır	2,85	3,18	3,07	,064
Çalışmayı severler	2,77	3,06	2,99	,121
Değerler sistemi olmayan bireylerdir	2,27	2,14	2,02	,217
Diğerlerine yardım etmeye isteklidirler	2,80	3,20	3,05	,028*
Güçlü kariyer hedefleri vardır	2,81	3,29	3,05	,004*
Hedefleri olan bireylerdir	3,04	3,36	3,15	,088
İnatçıdırlar	2,77	2,72	2,56	,404
İş birliğine açıktırlar	2,91	3,29	3,14	,047*
İyi iletişim kurabilirler	2,94	3,29	3,05	,040*
Kaba davranışları vardır	2,18	2,01	2,10	,226
Kibar bireylerdir	2,80	3,10	3,06	,102
Mantıklı hareket etmektedirler	2,80	3,10	3,09	,098
Motivasyonları yüksektir	2,91	3,23	3,07	,109
Öneriye açık bireylerdir	2,79	3,21	3,16	,027*
Özgün düşünceleri vardır	3,11	3,47	3,13	,018*
Özgüvenleri yüksektir	3,31	3,56	3,10	,018*
Problem çözme becerileri yüksektir	2,96	3,31	3,05	,029*
Sadık çalışanlardır	2,19	2,52	2,76	,000**
Saygısızca hareket etmektedirler	2,16	2,10	2,04	,703
Takım çalışmasını severler	2,66	3,10	2,82	,005*
Uyum içinde hareket etmektedirler	2,69	3,08	3,08	,018*
Yaratıcıdırlar	3,14	3,57	3,38	,031*
Yönlendirilmeyi isterler	2,59	2,59	2,62	,975
*p < .05 **p < .001				

Sonuçlar incelendiğinde, bazı yetkinlik beklentileri açısından kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu yetkinlikler; yaratıcılık, iş birliğine açıklık, sadakat, özgüven, uyum, güçlü kariyer hedefi, bencilik, problem çözme becerisi, iyi iletişim, takım çalışması, özgün düşünme becerisi ve yardım etme isteğidir.

Bulgular, yaratıcılık yetkinliğinin kuşaklar arasında anlamlı şekilde farklılaşan görüşler olduğuna işaret etmektedir ($p < .05$). Üç kuşak her ne kadar benzer ortalamalarla görüş bildirmiş olsa da, Y kuşağı diğer kuşaklara kıyasla daha yüksek ortalama ile puanlamıştır. Benzer şekilde iş birliğine açıklık yetkinliğine ilişkin görüşler de, kuşaklar arasında anlamlı olarak farklılaşmaktadır ($p < .05$). Bulgular, Y kuşağının, diğer kuşaklara kıyasla daha yüksek ortalama ile genç yaş grubundaki bireylerin iş birliğine açık olduğunu düşündüğünü göstermektedir.

Tüm örneklem açısından anlamlı farklılıklar bulunan bir diğer yetkinlik, örgütsel sadakattir ($p < .001$). Üç kuşak da genç bireylerin sadık çalışanlar olmadığı yönünde görüş bildirmiştir. Kuşakların çalışma hayatına geçiş dönemlerindeki kariyer yönetim stratejileri, örgütsel sadakat konusunda farklılıklara neden olan faktörlerden biridir. Özellikle yaşlı kuşağın genç kuşağa kıyasla daha yüksek düzeyde kariyer fırsatına sahip olduğu bir dönemde çalışma hayatına girdiği bilinmektedir. Fakat genç kuşak işten çıkarmaları, şirket küçülmeleri ve taşeron çalışmanın yoğun olduğu bir dönemde çalışma hayatına başlamıştır. Bundan dolayı genç kuşak, hem kariyer gelişimi hem de yeni öğrenme fırsatlarından yararlanmak amacıyla iş değişikliğini önemli bulmaktadır (İlhan ve Kümbül Güler, 2018: 134).

Öte yandan genç kuşağın özgüven sahibi bireyler olmasına ilişkin kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir ($p < .05$). X ve Y kuşağı, bu yetkinliği Z kuşağına kıyasla daha fazla önemsemektedir. Bunun nedeni, Z kuşağının çalışma hayatında henüz yeni olması ve özgüvenini test edeceği bir imkânı yeterince bulamamış olması olabilir. Genç kuşağın uyum içinde çalıştığına dair görüşler de anlamlı şekilde farklılaşmaktadır ($p < .05$). Nitekim X kuşağı, genç bireylerin uyumlu olmadığını bildirirken, Y ve Z kuşağı ise, X kuşağına kıyasla daha olumlu yönde görüş bildirmiştir.

Bulgular, genç kuşağın güçlü kariyer hedefleri olan bireyler olmasına ilişkin anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir ($p < .05$). Buna göre, Y kuşağından katılımcıların güçlü kariyer hedefleri yetkinliğine diğer kuşaklara kıyasla daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Buna karşılık X kuşağından bireyler ise, genç kuşağın güçlü kariyer hedefi olmadığına dair görüş bildirmiştir. Genç kuşağa yönelik yetkinliklerden biri de bencilce davranmaktır. Ancak kuşaklar arasında bu yetkinliğe ilişkin anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Araştırma verilerine göre, genç kuşağın problem çözme becerisi ve iyi iletişim kurabilmesine Y kuşağı, diğer kuşaklara kıyasla daha fazla önem atfetmektedir. Bu bilginin yayılma hızının arttığı bir dönemde genç kuşağın farklı kaynaklardan bilgi toplama ve topladığı bilgileri problemlerin çözümünde kullanmada başarılı olması ile açıklanabilir (Sarıkaya ve Atsan, 2021: 602).

Genç kuşağın takım çalışmasını seven bireyler olmasına ilişkin X ve Z kuşağı negatif yönde görüş bildirirken, Y kuşağı ise, daha yüksek ortalamalarla puanlamıştır. Çalışma hayatında kuşaklar arasındaki farklılıklar, takım çalışması ile daha belirgin hale gelmektedir. Bu bulgu ile Z kuşağının kendisini ifade edecek alanları oluşturmayı ve bireysel hareket etmeyi isteyen bir kuşak olarak görüldüğü anlaşılmaktadır.

Öte yandan, genç kuşağın özgün düşüncelere sahip bireyler olduklarına ilişkin değerlendirmeler de kuşaklar arasında anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Y kuşağı, diğer kuşaklara kıyasla daha yüksek ortalama ile görüş bildirmiş olup, X ve Z kuşağı ise, benzer görüşler bildirmiştir. Bu bulgu, genç kuşağın kendi özgün düşüncelerini ifade edebiliyor oluşu ile açıklanabilir.

Benzer bulgular, genç bireylerin başkalarına yardım etmeye istekli ve öneriye açık bireyler oluşuna ilişkin görüşlerde de elde edilmiştir. Bu iki yetkinlik için Y ve Z kuşağı benzer görüşler bildirirken, X kuşağı ise, diğerlerine kıyasla daha negatif yönde yanıtlar vermiştir. Genç kuşak, diyaloga açık yapısı ile farklılıkları kabul etmektedir. Böylelikle farklı görüş ve düşüncelere karşı hoşgörülü yapısıyla öne çıkmaktadır. Fakat genellikle anne, baba ya da yetişkinlerle farklı düşünmektedirler. Bu durumun X kuşağının değerlendirmelerinde etkili olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, genç kuşaktan yetkinlik beklentileri konusunda X kuşağı verdiği yanıtlarda genellikle olumsuz görüş bildirmiş ya da kararsız kalmıştır. Bununla birlikte, X kuşağına kıyasla genç kuşağın en belirgin yetkinliği, özgüveni yüksek bireyler olmalarıdır. Genç kuşağın teknoloji ve sosyal medya ile yakın ilişkisi bu özgüvenin kaynaklarından biri olarak açıklanabilir. Y ve Z kuşağının X kuşağına kıyasla tüm değişkenler için daha yüksek ortalamalarla görüş bildirmiş olmaları elde edilen bulgulardan bir diğeridir. Öte yandan Y ve Z kuşağı için yaratıcılık, genç kuşağın en belirgin yetkinliğidir.

3.2.2.2. Cinsiyetin Etkisi

Veriler insan kaynakları yetkinlik beklentileri konusunda yaşlı kuşaktan erkeklerin genç kuşağa oranla daha düşük puanlarla değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Genel olarak bencillik, kaba davranışlar ve bireysellik gibi konularda yaşlı kuşağın diğerlerine göre daha yüksek puanlamalar yaptığı anlaşılmıştır.

Tablo 20: İK Yetkinlik Beklentileri (Erkek)

Değişkenler	Kuşaklar			
	X Ortalama	Y Ortalama	Z Ortalama	P
Bencilce davranmaktadırlar	2,34	2,41	2,08	,182
Bilgi paylaşmayı severler	2,72	3,17	3,05	,081
Bireysel hareket etmektedirler	2,83	2,72	2,59	,593
Çalışkanlardır	2,74	3,02	3,02	,291
Çalışmayı severler	2,59	2,88	2,98	,161
Değerler sistemi olmayan bireylerdir	2,14	2,19	2,18	,948
Diğerlerine yardım etmeye isteklidirler	2,75	3,05	2,97	,327
Güçlü kariyer hedefleri vardır	2,72	3,05	3,02	,214
Hedefleri olan bireylerdir	2,97	3,14	3,13	,701
İnatçıdırlar	2,69	2,66	2,56	,799
İş birliğine açıktırlar	2,80	3,08	3,05	,374
İyi iletişim kurabilirler	2,89	3,09	2,90	,485
Kaba davranışları vardır	2,14	2,06	2,24	,484
Kibar bireylerdir	2,66	2,98	2,95	,207
Mantıklı hareket etmektedirler	2,71	2,97	3,02	,287
Motivasyonları yüksektir	2,94	3,03	2,97	,903
Öneriye açık bireylerdir	2,71	3,07	3,03	,203
Özgün düşünceleri vardır	2,94	3,30	2,98	,150
Özgüvenleri yüksektir	3,14	3,41	3,00	,188
Problem çözme becerileri yüksektir	2,78	3,17	2,95	,117
Sadık çalışanlardır	2,09	2,48	2,75	,004*
Saygısızca hareket etmektedirler	2,03	2,19	2,13	,630
Takım çalışmasını severler	2,55	2,95	2,79	,094
Uyum içinde hareket etmektedirler	2,56	2,93	3,03	,067
Yaratıcıdırlar	3,03	3,42	3,25	,209
Yönlendirilmeyi isterler	2,51	2,74	2,74	,461
*p < .05 **p < .001				

Bulgular incelendiğinde, genç kuşağa ilişkin yetkinlikler açısından farklı kuşaklardan erkek çalışanlar arasında sadakat konusu dışında anlamlı farklılıklar bulunmadığı görülmektedir ($p > .05$).

Çalışma hayatındaki tüm erkekler, genç kuşağın sadık çalışanlar olmadığı görüşündedir. Buna göre; X kuşağı bu yetkinliği en düşük puan ile değerlendirmiş olup, Y ve Z kuşağı çalışanlar da genç kuşağın örgütsel sadakati olmadığı yönünde görüş bildirmiştir. Genç kuşak bireysellik, yaratıcılık, kişisel gelişim, öğrenme, ifade özgürlüğü ve bilgiye kısa zamanda ulaşma konusuna önem vermektedir. Katı kurallar, monoton çalışma hayatı, takım çalışması ve özel hayata ayrılabilen zamandan vakit harcanan işlerde çalışmak istemeyeceği için de iş değiştirmekten çekinmeyeceği söylenebilir.

Yapılan değerlendirmeler açısından, erkek bireyler arasında sadakat değişkeni dışında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Z kuşağı erkek katılımcıların genç kuşağın yetkinliklerine ilişkin değerlendirmeleri, X ve Y kuşağı ile benzeşmektedir. Bu durum, temelde farklılıklar olsa da kuşakların genç kuşağa yönelik algılarının benzeştiği ve kuşakların yetkinlikleri arasındaki farklılıkların belirgin olduğu anlamına gelmektedir. Tablo 21’de ise, analizler farklı yaş gruplarından kadın çalışanların insan kaynakları yetkinliklerine ilişkin değerlendirmelerine odaklanmaktadır.

Bulgular incelendiğinde, farklı kuşaklardan kadınlar arasında iki yetkinlik dışında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır ($p > .05$). Bu yetkinlikler, genç kuşağın bencilce davranması ve değerler sistemine sahip olmamalarıdır. Verilere göre, X kuşağı kadınlar bu ifadeyi 2,90 ortalama ile puanlamışlardır. Y kuşağı kadınlar X kuşağına kıyasla daha dışuk ortalama (2,35) ile bu görüşü reddetmiştir. Z kuşağı (1,83) ise bu görüşe, doğal olarak katılmadığını bildirmiştir. Bu verilere göre, yaş ortalaması arttıķça gençlerin bencilce davrandıklarına ilişkin değerlendirmelerin puanı artmaktadır. Teknoloji ile buyuyan Y ve bu dönemin içine doğan Z kuşağı, yaşadıkları hayatın ve değişimin hızından dolayı X kuşağına kıyasla daha sabırsız ve detaycı olduğu dışünülebilmektedir. Küreselleşen dünyada gelişen teknoloji, toplumsal açıdan ise bağları zayıflatmaktadır. Bu durumun, bireyselliği, yalnızlığı ve bencilliği beraberinde getirdiği dışünülmüş olabilir. Benzer şekilde genç bireylerin değerler sistemi olmadığına dair üç kuşak da negatif görüş bildirirken, Z kuşağının diğer kuşaklara kıyasla en dışuk ortalama ile bu değerlendirmeye, beklendiği gibi katılmadığı görülmüştür. Dünyada yaşanan gelişmeler ve değişimler sonucunda gençlerin hedefleri, bakış açıları, değerleri ve öncelikleri de doğal olarak değişim göstermiştir. Değişen dünyada toplumsal bağların zayıflayarak bireysellik kavramının öne çıktığı gorölse de bireyin kendine verdiği değerde azalma olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Fakat gençler, değişimin hızı karşısında toplum içinde var olmak ve başarılı olmak yarışında bencilce davranabilmektedir. Bu durum, genç bireylerin değerlerini koruduğunu dışündürmektedir.

Öte yandan, anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmamasına rağmen X kuşağından kadınlar, genç kuşağın özğün dışüne yetkinliğine en yüksek puanı vermiştir. Y

kuşağı yaratıcılık ve özgüven, Z kuşağı ise benzer şekilde yaratıcılık yetkinliğini en yüksek puanlarla değerlendirmiştir .

Tablo 21: İK Yetkinlik Beklentileri (Kadın)

Değişkenler	Kuşaklar			
	X Ortalama	Y Ortalama	Z Ortalama	P
Bencilce davranmaktadırlar	2,90	2,35	1,83	,000**
Bilgi paylaşmayı severler	3,28	3,34	3,19	,781
Bireysel hareket etmektedirler	2,93	2,94	2,86	,921
Çalışkanlardır	3,06	3,29	3,14	,505
Çalışmayı severler	3,13	3,19	3,00	,632
Değerler sistemi olmayan bireylerdir	2,55	2,11	1,79	,006*
Diğerlerine yardım etmeye isteklidirler	2,90	3,32	3,16	,233
Güçlü kariyer hedefleri vardır	3,00	3,48	3,09	,062
Hedefleri olan bireylerdir	3,19	3,53	3,19	,173
İnatçıdırlar	2,93	2,76	2,57	,394
İş birliğine açıktırlar	3,13	3,45	3,28	,401
İyi iletişim kurabilirler	3,03	3,43	3,26	,246
Kaba davranışları vardır	2,26	1,96	1,90	,148
Kibar bireylerdir	3,09	3,19	3,21	,894
Mantıklı hareket etmektedirler	3,00	3,20	3,19	,675
Motivasyonları yüksektir	2,84	3,38	3,21	,112
Öneriye açık bireylerdir	2,97	3,31	3,35	,374
Özgün düşünceleri vardır	3,47	3,61	3,33	,447
Özgüvenleri yüksektir	3,68	3,68	3,24	,197
Problem çözme becerileri yüksektir	3,32	3,42	3,19	,565
Sadık çalışanlardır	2,39	2,55	2,79	,170
Saygısızca hareket etmektedirler	2,41	2,04	1,90	,052
Takım çalışmasını severler	2,90	3,21	2,86	,159
Uyum içinde hareket etmektedirler	2,97	3,18	3,14	,623
Yaratıcıdırlar	3,34	3,68	3,55	,443
Yönlendirilmeyi isterler	2,77	2,47	2,44	,389
*p < .05 **p < .001				

Genel olarak bulgular incelendiğinde, genç kuşaklardan kadınların erkek katılımcılara kıyasla yetkinlik beklentileri konusunda pozitif yönde değerlendirmelerde bulunduğu görülmektedir. Bu sonuç, kadınların erkeklere kıyasla gençlerle daha ılımlı ilişkiler kurduğunu ve kuşak farklılıklarından daha düşük oranda etkilendiği anlamına gelebilir. Özellikle iletişimi etkileyebilecek yetkinliklerde erkeklere kıyasla yüksek puanlamalar yapılmış olması da bu durumun bir göstergesidir.

3.2.2.3. Eğitim Düzeyinin Etkisi

Genç kuşağın yetkinliklerinin değerlendirildiği bu soruya lisans eğitimi olmayan X kuşağının diğer kuşaklara kıyasla daha yüksek puanlar verdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 22: İK Yetkinlik Beklentileri (Ortaöğretim ve Altı)

Değişkenler	Kuşaklar			
	X Ortalama	Y Ortalama	Z Ortalama	P
Bencilce davranmaktadırlar	3,00	1,57	2,14	,244
Bilgi paylaşmayı severler	3,33	1,86	3,26	,098
Bireysel hareket etmektedirler	3,00	2,43	2,63	,842
Çalışkanlardır	4,33	2,14	3,12	,115
Çalışmayı severler	3,67	2,29	3,06	,352
Değerler sistemi olmayan bireylerdir	3,00	1,43	2,32	,115
Diğerlerine yardım etmeye isteklidirler	3,00	1,86	3,17	,138
Güçlü kariyer hedefleri vardır	4,00	2,29	3,17	,191
Hedefleri olan bireylerdir	4,33	2,29	3,17	,166
İnatçıdırlar	3,00	1,86	2,51	,376
İş birliğine açıktırlar	4,33	2,57	3,14	,300
İyi iletişim kurabilirler	4,33	2,00	3,11	,066
Kaba davranışları vardır	2,33	1,67	2,19	,596
Kibar bireylerdir	2,67	2,29	3,21	,322
Mantıklı hareket etmektedirler	4,00	2,14	3,22	,142
Motivasyonları yüksektir	3,67	2,43	3,03	,528
Öneriye açık bireylerdir	3,33	2,29	3,26	,351
Özgün düşünceleri vardır	3,67	2,57	3,12	,576
Özgüvenleri yüksektir	4,33	2,29	3,06	,196
Problem çözme becerileri yüksektir	4,67	2,29	3,09	,095
Sadık çalışanlardır	3,00	2,14	3,03	,365
Saygısızca hareket etmektedirler	2,00	1,57	2,34	,320
Takım çalışmasını severler	3,00	2,43	2,97	,679
Uyum içinde hareket etmektedirler	3,00	2,14	3,14	,265
Yaratıcıdırlar	3,33	2,57	3,35	,548
Yönlendirilmeyi isterler	1,67	2,29	2,91	,252
*p < .05 **p < .001				

Buna karşılık, Tablo 22'deki verilere göre, genç kuşağın yetkinlikleri bireylerin ortaöğretim ve altı düzeyde eğitim açısından anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır ($p>.05$). Özellikle gençlerin mantıklı hareket etmesi, çalışkan olması ve problem çözebilme yetkinliği gibi beklentileri için X kuşağı oldukça yüksek puanlar vermiştir. Genç kuşağın mantığını duygularının önüne koyarak hareket etmesi, bencillik ve faydacılık yetkinliği ile örtüşmektedir. Diğer yandan kendi kararlarını alabilen ve

bağımsız bireyler olması, gençlerin problem çözebilme yetkinliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, X kuşağının değerlendirmesinde etkili olmuş olabilir.

Bulgular, X kuşağının daha fazla önem verdiği yetkinliğin problem çözme becerisi olduğunu göstermektedir. Y kuşağının değerlendirmelerinde ise, en yüksek puanı; yaratıcılık, iş birliğine açıklık ve özgün düşünce almaktadır. Benzer şekilde kuşakların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılaşma olmamasına rağmen, Z kuşağının da en yüksek puan ile yaratıcılık yetkinliğini değerlendirdiği görülmektedir. X kuşağının değerlendirmesinde genç kuşağın bireyselci oluşu ve kendi kararlarını almayı tercih etmelerinin etkili olduğu söylenebilir. Y kuşağı ve Z kuşağının değerlendirmelerinde kendilerini X kuşağı ile kıyaslayıp, gelenekselin dışına çıkabilmelerine dayanarak yaratıcılık ve özgün düşünceye sahip olduklarını vurguladıkları görülmektedir.

Tablo 23'te lisans eğitimi almış bireylerin değerlendirmelerine yer verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, bireyler arasında insan kaynakları yetkinliklerine ilişkin anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir ($p < .05$).

Bulgular, gençlerin örgütsel sadakatine ilişkin görüşlerin kuşaklar arasında anlamlı şekilde farklılaştığını göstermektedir. X kuşağı 2,26, Y kuşağı 2,61 ve Z kuşağı ise 2,75 ortalama ile değerlendirmelerini yapmışlardır. Fakat değerlendirmelerin 5'li bir skala üzerinden yapıldığı düşünüldüğünde, tüm puanlar ortalamanın altında (katılmıyorum seçeneğinde) kalmaktadır. Genç kuşağın en iyi işi ve çalışma ortamını yakalayacakları işyerini bulana kadar sık sık iş değiştirecekleri düşüncesi, sonuç üzerinde etkili olmuş olabilir.

Kuşaklar arasında anlamlı farklılığın bulunduğu bir diğer yetkinlik, genç kuşağın uyum içinde hareket etmesidir. Deneklerden genç kuşağın ne ölçüde uyum içinde hareket ettiğine ilişkin değerlendirme yapmaları istenmiştir. X kuşağının bu yetkinliği 2,65 puanla değerlendirdiği görülmüştür. Dolayısıyla, X kuşağı genç kuşağın uyumsuz olduğunu düşünmektedir. X kuşağına kıyasla Y ve Z kuşağı daha yüksek puanlarla bu ifadeyi değerlendirmiştir. X kuşağının genç kuşak için çalışma yöntemi, hızı ve düşünme biçimindeki farklılıklardan dolayı uyumlu olmadığı görüşüne sahip olduğu düşünülebilir.

Tablo 23: İK Yetkinlik Beklentileri (Lisans)

Değişkenler	Kuşaklar			
	X Ortalama	Y Ortalama	Z Ortalama	P
Bencilce davranmaktadırlar	2,43	2,35	1,91	,012*
Bilgi paylaşmayı severler	2,95	3,27	3,23	,373
Bireysel hareket etmektedirler	2,75	2,74	2,88	,721
Çalışkanlardır	2,86	3,16	3,22	,291
Çalışmayı severler	2,86	3,07	3,12	,510
Değerler sistemi olmayan bireylerdir	2,21	2,12	1,86	,144
Diğerlerine yardım etmeye isteklidirler	2,89	3,23	3,19	,274
Güçlü kariyer hedefleri vardır	2,82	3,25	3,16	,138
Hedefleri olan bireylerdir	3,02	3,34	3,36	,371
İnatçıdırlar	2,93	2,66	2,71	,358
İş birliğine açıktırlar	2,93	3,28	3,37	,233
İyi iletişim kurabilirler	2,95	3,30	3,22	,306
Kaba davranışları vardır	2,14	2,00	2,07	,596
Kibar bireylerdir	2,86	3,06	3,15	,492
Mantıklı hareket etmektedirler	2,80	3,16	3,25	,139
Motivasyonları yüksektir	3,00	3,28	3,29	,474
Öneriye açık bireylerdir	2,95	3,26	3,34	,315
Özgün düşünceleri vardır	3,09	3,42	3,36	,357
Özgüvenleri yüksektir	3,18	3,45	3,34	,535
Problem çözme becerileri yüksektir	2,91	3,25	3,24	,293
Sadık çalışanlardır	2,26	2,61	2,75	,038*
Saygısızca hareket etmektedirler	2,05	2,03	1,90	,594
Takım çalışmasını severler	2,74	3,13	2,88	,130
Uyum içinde hareket etmektedirler	2,65	3,12	3,27	,027*
Yaratıcıdırlar	3,11	3,50	3,64	,177
Yönlendirilmeyi isterler	2,66	2,54	2,50	,798
*p < .05 **p < .001				

Lisans düzeyinde eğitim almış bireyler arasında anlamlı biçimde farklılaşan son yetkinlik, gençlerin bencilce davranışlarıdır. Bu ifade, tüm katılımcılar tarafından olumsuz şekilde değerlendirilmiştir. Öyle görünüyor ki, çalışma hayatında genç kuşağın bencilce davranmadığı yaygın bir kanıdır.

3.2.2.4. Şirket Büyüklüğünün Etkisi

Küçük ölçekli şirket çalışanlarının değerlendirmelerine ilişkin analiz sonuçları, yaratıcılığın genç kuşaktan çalışan kişiler için daha belirgin bir karakter olduğuna işaret etmektedir. Araştırma küçük ölçekli şirketlerde çalışan X kuşağı katılımcıların değerlendirmelerinin, diğer kuşaklara kıyasla daha düşük puanlarla yapıldığını göstermektedir. Bu sonuca, X kuşaktan bireylerin sahip olabileceği ön yargı neden

olmuş olabilir. Öte yandan Y ve Z kuşağının X kuşağına kıyasla genç kuşağı daha olumlu değerlendirmiş olması bu olasılığı güçlendirmektedir.

Tablo 24: İK Yetkinlik Beklentileri (Küçük Ölçekli Şirketler)

Değişkenler	Kuşaklar			
	X Ortalama	Y Ortalama	Z Ortalama	P
Bencilce davranmaktadırlar	2,46	2,43	2,09	,174
Bilgi paylaşmayı severler	2,78	3,30	3,21	,187
Bireysel hareket etmektedirler	2,71	2,96	3,04	,525
Çalışkanlardır	2,86	3,24	3,10	,331
Çalışmayı severler	2,70	3,06	3,06	,381
Değerler sistemi olmayan bireylerdir	2,25	2,07	2,17	,659
Diğerlerine yardım etmeye isteklidirler	2,64	3,19	3,04	,129
Güçlü kariyer hedefleri vardır	2,71	3,30	3,13	,097
Hedefleri olan bireylerdir	2,86	3,41	3,13	,119
İnatçıdırlar	2,89	2,75	2,78	,855
İş birliğine açıktırlar	2,82	3,31	3,11	,216
İyi iletişim kurabilirler	2,81	3,30	3,10	,204
Kaba davranışları vardır	2,04	2,03	2,32	,204
Kibar bireylerdir	2,68	3,12	3,04	,237
Mantıklı hareket etmektedirler	2,68	3,13	3,24	,142
Motivasyonları yüksektir	2,79	3,21	2,98	,288
Öneriye açık bireylerdir	2,43	3,20	3,19	,018*
Özgün düşünceleri vardır	2,75	3,45	3,10	,034*
Özgüvenleri yüksektir	3,07	3,44	3,12	,317
Problem çözme becerileri yüksektir	2,57	3,31	3,09	,026*
Sadık çalışanlardır	2,14	2,44	2,79	,027*
Saygısızca hareket etmektedirler	2,22	2,08	2,19	,752
Takım çalışmasını severler	2,54	3,07	2,72	,050
Uyum içinde hareket etmektedirler	2,52	3,13	3,13	,045*
Yaratıcıdırlar	2,82	3,58	3,44	,049*
Yönlendirilmeyi isterler	2,61	2,66	2,63	,978
*p < .05 **p < .001				

Bulgular, kuşaklar arasında bazı insan kaynakları yetkinliklerine ilişkin değerlendirmeler açısından anlamlı farklılıklar bulunduğu işaret etmektedir ($p < .05$). Örneğin genç kuşağın yaratıcı bireyler olduğunu, Y ve Z kuşağı benzer puanlamalarla değerlendirmiş, X kuşağı ise 2,82 ortalama ile yaratıcı olmadığını düşünmektedir. Genç kuşağın bireysel ve bağımsız yapıda olmaları, yaratıcılık özelliğini artırmaktadır. Bu durumun Y ve Z kuşağının değerlendirmesinde etkili olduğu söylenebilir. Benzer şekilde katılımcıların, genç kuşağın çalışma hayatındaki sadakatini değerlendirmeleri istenmiştir. Üç kuşak da gençlerin örgütsel sadakatlerinin zayıf olduğu kanaatinde dirler. Bu bulgu, genç kuşağın hırslı ve sıkça iş değiştirmeye açık çalışanlar olması ile açıklanabilir.

Ulaşılan bir diğer bulgu ise, gençlerin çalışma hayatında gösterdikleri uyumdur. Küçük ölçekli şirketlerde çalışan Y ve Z kuşağı denekleri, bu yetkinliğe X kuşağına kıyasla daha fazla önem vermektedir. X kuşağı çalışanlar ise, genç kuşağın uyumsuz olduğunu düşünmektedir. Bu görüş, genç kuşağın gerek çalışma yöntemi gerekse iletişim gibi konularda diğer kuşaklardan farklılaşmasından kaynaklanabilir.

Öte yandan kuşaklar arasında problem çözme becerisine ilişkin de anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p < .05$). X kuşağı bu yetkinliğin gençlerde olmadığını düşünürken, Y ve Z kuşağı, bu yetkinliği görece daha yüksek puanlarla değerlendirmiştir. Problem çözme becerisi ile benzer şekilde X kuşağı, genç kuşağın özgün düşünceye sahip olmadığı ve öneriye kapalı olduğu görüşündedir. Bu yetkinlikler için Y ve Z kuşağı çalışanlar benzer bir puanlama yapmışlardır.

Küçük ölçekli şirket çalışanları arasında anlamlı farklılıklar bulunan son yetkinlik öneriye açıklıktır. X kuşağından bireyler, genç kuşağın öneriye açık olmadığı yönünde görüş bildirmiştir. Y ve Z kuşağı ise, X kuşağına kıyasla olumlu yönde değerlendirmede bulunmuştur. X kuşağı ve genç kuşaklar arasında birçok konuda anlaşmazlık yaşanabilmektedir. Bu durum, X kuşağının, genç kuşağın öneriye açık olmadığını düşünmesine sebep olmuş olabilir. Benimsemeyeceği bir çalışma şekli, düşünce yapısı, disiplin ya da yöntem için verilecek önerilere, genç kuşağın karşı çıkması muhtemel bir sonuçtur.

Öte yandan bulgular, düşük puanlı değerlendirmelerin orta ölçekli şirketlerde çalışan X kuşağı katılımcılar arasında yaygın olduğunu göstermektedir. Kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır ($p > .05$). Buna karşılık, genel olarak bakıldığında, Y kuşağı çalışanların değerlendirmelerinde diğer kuşaklara göre daha yüksek puanlamalar yapıldığı görülmektedir. Uygulanan test sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılığın bulunamaması, genç kuşaktan çalışanların zaman içinde önceki kuşaklarla beklentilerinin benzeştiğini göstermektedir.

Katılımcıların en yüksek puanlarla değerlendirdikleri yetkinlikler, X kuşağı için (3,17) gençlerin özgün düşüncelerinin olması, Y kuşağı bireyler için (3,72) gençlerin özgüvenlerinin yüksek olması ve Z kuşağı bireyler için (3,19) ise, gençlerin yaratıcı olmalarıdır.

Tablo 25: İK Yetkinlik Beklentileri (Orta Ölçekli Şirketler)

Değişkenler	Kuşaklar			
	X Ortalama	Y Ortalama	Z Ortalama	P
Bencilce davranmaktadırlar	2,06	2,24	1,95	,524
Bilgi paylaşmayı severler	3,06	3,31	2,85	,387
Bireysel hareket etmektedirler	2,53	2,95	2,60	,335
Çalışkanlardır	2,83	3,24	2,85	,242
Çalışmayı severler	2,83	3,16	2,81	,383
Değerler sistemi olmayan bireylerdir	2,06	2,15	2,05	,899
Diğerlerine yardım etmeye isteklidirler	2,89	3,32	2,90	,270
Güçlü kariyer hedefleri vardır	2,76	3,36	2,95	,156
Hedefleri olan bireylerdir	3,00	3,49	3,10	,291
İnatçıdırlar	2,72	2,69	2,40	,596
İş birliğine açıktırlar	2,83	3,42	3,10	,219
İyi iletişim kurabilirler	2,89	3,37	2,76	,089
Kaba davranışları vardır	2,11	1,85	1,84	,451
Kibar bireylerdir	2,83	3,24	3,10	,461
Mantıklı hareket etmektedirler	2,72	3,26	2,67	,076
Motivasyonları yüksektir	2,94	3,32	2,90	,361
Öneriye açık bireylerdir	2,94	3,33	2,90	,281
Özgün düşünceleri vardır	3,17	3,62	3,00	,152
Özgüvenleri yüksektir	2,89	3,72	3,10	,061
Problem çözme becerileri yüksektir	2,94	3,47	2,81	,063
Sadık çalışanlardır	2,17	2,58	2,70	,242
Saygısızca hareket etmektedirler	1,83	1,93	2,05	,756
Takım çalışmasını severler	2,78	3,21	2,71	,164
Uyum içinde hareket etmektedirler	2,72	3,17	3,05	,367
Yaratıcıdırlar	3,12	3,57	3,19	,373
Yönlendirilmeyi isterler	2,50	2,53	2,43	,952
*p < .05 **p < .001				

Öte yandan Tablo 26’da büyük ölçekli şirketlerde çalışan farklı yaş gruplarından deneklerin, genç kuşağın yetkinlik beklentilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Örneğin X (2,17), Y (2,58) ve Z (2,70) kuşağı denekler, genç kuşağın örgüt sadakatini değerlendirmiştir. Bulgular, çalışma hayatına katılan genç kuşağın hedefleri doğrultusunda iş değiştirmekten çekinmeyeceği ile açıklanabilir. Buna karşılık gençlerin bencilce davrandığı yönünde X kuşağı 2,71, Y kuşağı 2,40 ve Z kuşağı 1,79 ortalama ile değerlendirmede bulunmuşlardır. Bulguya göre, yaş ortalaması arttıkça genç kuşağın bencilce davrandığına ilişkin görüşler artmaktadır. X ve Y kuşağın değerlendirmelerinde, genç kuşağın sabırsızlık ve kolayca vazgeçebilme yetkinlikleri ile örgütsel sadakatlerinin göz önünde bulundurulduğu düşünülebilir.

Öte yandan genç kuşağın değerler sistemi olan bireyler oldukları yönündeki görüşler de benzerlik göstermektedir. X (2,37) ve Y (2,19) kuşağı, genç kuşağın değerler

sistemi sahibi olmamasına ilişkin pozitif yönde görüş bildirmiştir. Buna göre X ve Y kuşağı katılımcılara göre genç kuşak değerler sistemi sahibi değildir. Z (1,72) kuşağının diğer kuşaklara kıyasla daha düşük puanlamalar yapmış olması ise beklenen bir sonuçtur. Bu bulgu, geleneksel ve toplumsal değerlere mesafeli olan genç kuşağın, özellikle çalışma hayatında değerlerinin belirgin olduğunu ve bunu koruduğunu göstermektedir. Katılımcıların değerlendirmelerinde genç kuşağın fikirlerine değer verilmediğinde çalışma hayatındaki aidiyetini kaybedip, iş değişikliğine gidebilmesi gibi sebepler etkilemiş olabilir.

Tablo 26: İK Yetkinlik Beklentileri (Büyük Ölçekli Şirketler)

Değişkenler	Kuşaklar			
	X Ortalama	Y Ortalama	Z Ortalama	P
Bencilce davranmaktadırlar	2,71	2,40	1,79	,002*
Bilgi paylaşmayı severler	2,90	3,23	3,10	,327
Bireysel hareket etmektedirler	3,06	2,73	2,17	,010*
Çalışkanlardır	2,84	3,10	3,17	,381
Çalışmayı severler	2,78	3,01	3,00	,491
Değerler sistemi olmayan bireylerdir	2,37	2,19	1,72	,026*
Diğerlerine yardım etmeye isteklidirler	2,86	3,15	3,17	,381
Güçlü kariyer hedefleri vardır	2,88	3,26	2,97	,171
Hedefleri olan bireylerdir	3,16	3,27	3,23	,874
İnatçıdırlar	2,71	2,71	2,28	,167
İş birliğine açıktırlar	2,98	3,21	3,23	,548
İyi iletişim kurabilirler	3,02	3,24	3,17	,609
Kaba davranışları vardır	2,28	2,06	1,86	,103
Kibar bireylerdir	2,86	3,03	3,07	,653
Mantıklı hareket etmektedirler	2,90	3,01	3,10	,754
Motivasyonları yüksektir	2,96	3,20	3,34	,441
Öneriye açık bireylerdir	2,94	3,16	3,30	,495
Özgün düşünceleri vardır	3,29	3,42	3,27	,774
Özgüvenleri yüksektir	3,60	3,56	3,07	,237
Problem çözme becerileri yüksektir	3,18	3,23	3,13	,913
Sadık çalışanlardır	2,22	2,54	2,77	,044*
Saygısızca hareket etmektedirler	2,24	2,19	1,74	,059
Takım çalışmasını severler	2,69	3,07	3,07	,214
Uyum içinde hareket etmektedirler	2,78	3,00	3,00	,512
Yaratıcıdırlar	3,31	3,56	3,39	,540
Yönlendirilmeyi isterler	2,61	2,57	2,72	,813
*p < .05 **p < .001				

Anlamlı farklılıklar bulunan son yetkinlik ise, gençlerin bireysel hareket etmeyi tercih etmeleridir. Bu ifade için Y (2,73) ve Z kuşağı (2,17) olumsuz yönde görüş bildirmiş olup, X kuşağı (3,06) onlara kıyasla daha yüksek düzeyde puanlamıştır.

3.2.3. İşyerinde Kuşak Çatışması ve Kaynağı

3.2.3.1. Tüm Örneklem

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılardan kuşak farklılıklarının, çalışma ortamında herhangi bir sorun veya çatışmaya neden olup olmadığını değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların değerlendirmelerine ilişkin ortalama ve standart sapmaları kapsayan deskriptif veriler Tablo 27’de yer almaktadır. Farklılık analizi, gruplar arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar olduğuna işaret etmektedir ($p < .05$).

Tablo 27: Kuşak Farklılıklarının Çatışmaya Etkisi (Tüm Örneklem)

Değişkenler	Kuşaklar (%)			
	X	Y	Z	P
Kuşak farklılıkları, çatışmaya neden olmaktadır	.53	.35	.32	,015*
Kuşak farklılıkları, çatışmaya neden olmamaktadır	.42	.57	.61	
Bilmiyorum	.5	.8	.7	
*p < .05 **p < .001				

Kuşakların verdiği yanıtlar incelendiğinde; X kuşağı çalışanların %53’ü, kuşak farklılıklarının çalışma hayatında çatışmaya neden olduğunu düşünmektedir. Buna karşılık Y kuşağı çalışanlarının %35’i çalışma hayatındaki çatışmaların bir kaynağı olarak kuşak farklılıklarını görmektedir. Buna karşılık Y kuşağı çalışanların %57’si, kuşak farklılıklarını çatışmaların nedeni olarak görmediğini bildirmiştir. Çalışma hayatının yeni üyeleri Z kuşağı ise, %61’lik bir oran ile soruyu kuşak farklılıklarının çatışmaya neden olmadığını düşünmektedir. Bulgular, farklı sektörlerde çalışan Y ve Z kuşağı çalışanların kuşak farklılıklarını çalışma hayatında negatif bir unsur olarak görmediğine işaret etmektedir. Ancak X kuşağı çalışanlarının kuşak farklılıklarını çatışmanın kaynağı olarak gördüğünü söyleyebiliriz.

Kuşak farklılıklarının, çalışma hayatında çatışmaya neden olduğunu bildiren katılımcılara, bu çatışmaların hangi nedenlerden kaynaklandığı sorulmuştur. Tablo 28’de üç kuşaktan çalışanların bu konudaki değerlendirmeleri yer almaktadır.

Bulgular, alt örneklem grupları arasında kuşak çatışmasının nedenleri açısından istatistiki olarak anlamlı farklılıklar olduğuna işaret etmektedir ($p < .05$). Örneğin çalışma yöntemine ilişkin çatışmalar, kuşaklar arasında anlamlı şekilde farklılaşan değişkenlerden biridir. Buna göre, çalışma yönteminin çatışmaya neden olduğunu bildiren X kuşağı çalışanlarının oranı %82, Y kuşağı çalışanların %83 ve Z

kuşağı çalışanların oranı ise %61'dir. Farklı kuşakların bir arada çalıştığı günümüzde, yaşanan sorunların bir kısmı kuşaklararası yöntem ve uygulama farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Genç kuşak çabuk etki yaratmak isterken, yaşlı kuşak işletmenin amacına inanmak istemektedir. Öte yandan yaşlı kuşak, değişimden ve belirsizlikten hoşlanmadığı için genç kuşakla çatışabilmektedir.

Bulgular, düşünme biçimi farklılıklarının çatışmaya neden olduğuna ilişkin görüşlerin de kuşaklar arasında anlamlı şekilde farklılaştığını göstermektedir ($p < .001$). Nitekim, düşünme biçiminin çatışma yarattığını bildiren Y kuşağı çalışanların oranı %88, X kuşağı çalışanların oranı %86 ve Z kuşağı çalışanların oranı ise %60'tır. Dolayısıyla düşünme biçiminin çatışmaya yol açmadığı görüşünü Z kuşağı diğer kuşaklara kıyasla daha yüksek düzeyde puanlamıştır.

Tablo 28: Kuşak Çatışmasının Nedenleri (Tüm Örneklem)

Değişkenler	Yanıtlar	Kuşaklar (%)			
		X	Y	Z	P
Araçları kullanma ile ilgili sorunlar	Evet	.56	.49	.55	,667
	Hayır	.44	.51	.45	
Çalışma hızı ilgili sorunlar	Evet	.62	.72	.82	,170
	Hayır	.38	.28	.18	
Çalışma tarzıyla ilgili sorunlar	Evet	.84	.86	.61	,003*
	Hayır	.16	.14	.39	
Çalışma yöntemi sorunları	Evet	.82	.83	.61	,016*
	Hayır	.18	.17	.39	
Düşünme biçimi ile ilgili sorunlar	Evet	.86	.88	.60	,000**
	Hayır	.14	.12	.40	
Görev sorumluluğuna ilişkin sorunlar	Evet	.80	.68	.59	,108
	Hayır	.20	.32	.41	
İletişim problemleri	Evet	.91	.90	.84	,481
	Hayır	.09	.10	.16	
Saygıyla ilgili sorunlar	Evet	.58	.58	.59	,994
	Hayır	.42	.42	.41	
Tutumlarla ilgili diğer sorunlar	Evet	.77	.67	.45	,007*
	Hayır	.23	.33	.55	
Uyumsuzluk	Evet	.58	.72	.47	,021*
	Hayır	.42	.28	.53	
*p < .05 **p < .001					

Ulaşılan bir diğer bulgu ise, kuşaklar arasında tutumlarla ilgili sorunların çatışmaya neden olduğuna ilişkin anlamlı farklılıklar olduğudur ($p < .05$). Tutumlarla ilgili sorunların çatışmaya neden olduğunu bildiren X kuşağı çalışanların oranı %77, Y kuşağı çalışanların oranı %67 ve Z kuşağı çalışanların oranı %45'tir.

Buna karşılık çalışma tarzıyla ilgili sorunların, kuşaklar arasında çatışmaya neden olduğunu bildiren Y kuşağı çalışanların oranı %86, X kuşağı çalışanların oranı %84 ve Z kuşağı çalışanların oranı ise %61'dir. Bu bulguyu, yaşlı kuşağa kıyasla genç kuşağın esnek çalışma ve kişisel zamana ihtiyaç duymaları ile açıklamak mümkündür. Öte yandan bu sorunun çatışmaya yol açmadığını savunan Z kuşağının oranı %39'dur. Bu oran diğer kuşakların değerlendirmelerine kıyasla daha yüksektir.

Uyumsuzluk değişkeni, kuşaklar arasında anlamlı şekilde farklılaşan son değişkendir. Y kuşağı çalışanların %72'si, X kuşağı çalışanların %58'i ve Z kuşağı çalışanların ise, %47'si uyumsuzluğun çatışmaya neden olduğuna ilişkin görüş bildirmiştir. Y kuşağının diğer kuşaklara kıyasla yüksek oranlarla yaptıkları değerlendirme, genç kuşağın çalışma hayatında değişime açık olması ve bu nedenle yaşlı kuşakla adaptasyon sorunu yaşaması ile açıklanabilir. Buna karşılık Z kuşağının büyük çoğunluğu, tutumlarla ilgili sorunlara benzer şekilde uyumsuzluğun da kuşak çatışmasına neden olmadığı yönünde görüş bildirmiştir.

Öte yandan, görev sorumluluğu, iletişim, çalışma hızı, saygı ve araçları kullanma değişkenleri kuşaklar arasında anlamlı şekilde farklılaşmamıştır ($p > .05$).

3.2.3.2. Cinsiyetin Etkisi

Bu başlık altında farklı kuşaklardan katılımcıların, kuşak çatışmasının nedenlerine yönelik değerlendirmeleri cinsiyete göre analiz edilmiştir. ANOVA analizleri örneklem grubu arasında cinsiyet açısından istatistiki olarak anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir.

Veriler, iki değişken açısından kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar bulunduğuna işaret etmektedir ($p < .05$). Analiz sonuçlarına göre, X kuşağının %79'u ve Y kuşağının %82'si çalışma yöntemi sorunlarının kuşak çatışmasına neden olduğu görüşünü bildirmiştir. Buna karşılık Z kuşağının %55'i bu sorunların işyeri ortamında çatışmaya neden olmadığını düşünmektedir.

Tablo 29: Kuşak Çatışmasının Nedenleri (Erkek)

Değişkenler	Yanıtlar	Kuşaklar (%)			
		X	Y	Z	P
Araçları kullanma ile ilgili sorunlar	Evet	.52	.50	.57	,874
	Hayır	.48	.50	.43	
Çalışma hızı ilgili sorunlar	Evet	.54	.73	.82	,090
	Hayır	.46	.27	.18	
Çalışma tarzıyla ilgili sorunlar	Evet	.80	.81	.59	,105
	Hayır	.20	.19	.41	
Çalışma yöntemi sorunları	Evet	.79	.82	.45	,004*
	Hayır	.21	.18	.55	
Düşünme biçimi ile ilgili sorunlar	Evet	.86	.85	.67	,151
	Hayır	.14	.15	.33	
Görev sorumluluğuna ilişkin sorunlar	Evet	.82	.72	.59	,197
	Hayır	.18	.28	.41	
İletişim problemleri	Evet	.90	.92	.83	,505
	Hayır	.10	.08	.17	
Saygıyla ilgili sorunlar	Evet	.50	.55	.68	,412
	Hayır	.50	.45	.32	
Tutumlarla ilgili diğer sorunlar	Evet	.76	.67	.45	,073
	Hayır	.24	.33	.55	
Uyumsuzluk	Evet	.50	.75	.50	,040*
	Hayır	.50	.25	.50	
*p < .05 **p < .001					

Kuşaklar arasında anlamlı farklılık gösteren bir diğer değişken, uyumsuzluk faktörüdür. Örneğin, Y kuşağının %75'i, X ve Z kuşağı çalışanların ise %50'si, uyumsuzluğun kuşaklar arasında çatışmaya neden olduğunu bildirmiştir. Buna karşılık görev sorumluluğu, iletişim, düşünme biçimi, çalışma hızı, saygı, tutumlar, araçları kullanma ve çalışma tarzıyla ilişkili sorunlara yönelik görüşler, kuşaklar arasında anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır ($p > .05$).

Öte yandan bulgular, kadınların kuşak çatışmasının nedenlerine ilişkin değerlendirmelerinin, sadece iki değişken açısından anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir ($p < .05$).

Örneğin düşünme biçimindeki farklılıkların X kuşağı kadınların %88'i ve Y kuşağı kadınların %91'ine göre çatışmaya neden olan faktörlerden biri olduğu tespit edilmiştir. Z kuşağının ise, %53'ü benzer görüşü savunmaktadır. Kuşaklar, sadece yetiştikleri zaman dilimleri ile değil, içinde bulundukları toplumun düşünce, deneyim ve hissettikleri ile de farklılaşmaktadır. Fakat birey iletişim kurarken karşındaki kişilerin kendisi gibi davranmasını beklemektedir. Özellikle düşünce yapısının aynı

olmasını beklemek, olmayınca da çatışmaya başlamak mümkündür. Bu bulgu, X ve Y kuşağının neredeyse aynı puanlamayı yaptığını, dolayısıyla yaş arttıkça düşünce biçimindeki farklılıkların çatışmaya neden olduğu görüşünü artırmaktadır.

Tablo 30: Kuşak Çatışmasının Nedenleri (Kadın)

Değişkenler	Yanıtlar	Kuşaklar (%)			
		X	Y	Z	P
Araçları kullanma ile ilgili sorunlar	Evet	.64	.48	.53	,557
	Hayır	.36	.52	.47	
Çalışma hızı ilgili sorunlar	Evet	.79	.72	.81	,728
	Hayır	.21	.28	.19	
Çalışma tarzıyla ilgili sorunlar	Evet	.93	.90	.65	,020*
	Hayır	.7	.10	.35	
Çalışma yöntemi sorunları	Evet	.88	.83	.82	,869
	Hayır	.12	.17	.18	
Düşünme biçimi ile ilgili sorunlar	Evet	.88	.91	.53	,001*
	Hayır	.12	.9	.47	
Görev sorumluluğuna ilişkin sorunlar	Evet	.78	.64	.60	,489
	Hayır	.22	.36	.40	
İletişim problemleri	Evet	.94	.88	.84	,682
	Hayır	.6	.12	.16	
Saygıyla ilgili sorunlar	Evet	.73	.62	.47	,310
	Hayır	.27	.38	.53	
Tutumlarla ilgili diğer sorunlar	Evet	.80	.67	.44	,095
	Hayır	.20	.33	.56	
Uyumsuzluk	Evet	.71	.69	.44	,161
	Hayır	.29	.31	.56	
*p < .05 **p < .001					

Çalışma tarzıyla ilgili sorunlar, farklı kuşaklardan kadınlar arasında anlamlı şekilde farklılaşan değişkenlerden bir diğeridir. X kuşağı kadın katılımcıların %93'ü ve Y kuşağı katılımcıların %90'ı, çalışma tarzı farklılıklarının kuşaklar arasında çatışmaya neden olduğu görüşünü bildirmiştir. Z kuşağı kadın katılımcıların ise, %65'i çalışma tarzının çatışmaya neden olduğunu düşünmektedir. Çalışma tarzı, beraberinde verimliliği de düşündürmektedir. Örneğin, kimi çalışan için ofis, kimisi için ev en verimli çalışma alanıdır. Kimisi için hibrit, kimisi için uzaktan, kimisi için ise, ofiste çalışma en uygun çalışma tarzıdır. Farklı fikir ve tavsiyeler oldukça çoktur, fakat herkes için aynı zaman ve mekan uygun değildir. Bireyler fiziksel olduğu gibi psikolojik olarak da farklıdır. Dolayısıyla kimisi için üretkenlik artırıcı durum, kimisi için stres ve kaygı kaynağı olabilmektedir. Bulgulardan anlaşıldığı üzere, yaş ortalaması arttıkça çalışma tarzına yönelik farklılıkların kuşaklar arasında çatışmaya yol açtığı düşünülmektedir. Özellikle genç kuşağı ile X kuşağının çalışma tarzları

arasında uyum yakalanamadığı, bu durumdan X ve Y kuşağının etkilendiği görülmektedir.

Öte yandan görev sorumluluğu, iletişim problemleri, çalışma yöntemi, çalışma hızı, saygı, tutumlar, araçları kullanma ve uyumsuzluk değişkenleri açısından ise, kadın çalışanlar arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p > .05$). Bu faktörlere ilişkin görüşlerin kuşaklar arasında farklılaşmaması, değişkenlerin çalışma hayatındaki etkisinin tüm kuşaklar tarafından deneyimlendiği ve benzer şekilde etkilendiğini göstermektedir. Dolayısıyla bulgu, bu değişkenler açısından fikir birliğine varıldığına işaret etmektedir.

3.2.3.3. Eğitim Düzeyinin Etkisi

Bu başlık altında değerlendirmeye katılan çalışanların görüşleri, eğitim düzeyleri ışığında analiz edilmiştir.

Tablo 31: Kuşak Çatışmasının Nedenleri (Ortaöğretim ve Altı)

Değişkenler	Yanıtlar	Kuşaklar (%)			
		X	Y	Z	P
Araçları kullanma ile ilgili sorunlar	Evet	.100	.0	.67	,076
	Hayır	.0	.100	.33	
Çalışma hızı ilgili sorunlar	Evet	.100	.67	.91	,506
	Hayır	.0	.33	.9	
Çalışma tarzıyla ilgili sorunlar	Evet	.100	.33	.82	,200
	Hayır	.0	.67	.18	
Çalışma yöntemi sorunları	Evet	.100	.75	.64	,719
	Hayır	.0	.25	.36	
Düşünme biçimi ile ilgili sorunlar	Evet	.0	.75	.80	,225
	Hayır	.100	.25	.20	
Görev sorumluluğuna ilişkin sorunlar	Evet	.100	.33	.64	,446
	Hayır	.0	.67	.36	
İletişim problemleri	Evet	.0	.67	.83	,169
	Hayır	.100	.33	.17	
Saygıyla ilgili sorunlar	Evet	.100	.33	.82	,200
	Hayır	.0	.67	.18	
Tutumlarla ilgili diğer sorunlar	Evet	.100	.0	.64	,092
	Hayır	.0	.100	.36	
Uyumsuzluk	Evet	.100	.75	.55	,412
	Hayır	.0	.25	.45	
*p < .05 **p < .001					

Analize dâhil edilen ilk grup olan ortaöğretim ve altı düzeyde eğitim almış katılımcıların, kuşak çatışmasının nedenlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Öte yandan bulgular, çalışma ortamında çatışmaya neden olan 5 değişken açısından lisans düzeyinde eğitim almış kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir ($p < .05$). Örneğin lisans düzeyinde eğitim almış X kuşağı çalışanların %90'ı, Y kuşağı çalışanların %87 ve Z kuşağı çalışanların ise, %61'i çalışma yöntemi sorunlarının kuşaklar arasında çatışmaya neden olduğunu düşünmektedir. Farklı yaş gruplarından çalışanlar arasında gerek beklenti, gerek karakter ve gerekse çalışma yöntemlerinde farklılıklar görülebilmektedir. Farklı kuşakların bir arada yer aldığı çalışma hayatında yaşanan çatışmaların büyük bir kısmı algı, uygulama, yöntem ve iletişim konularında yaşanan farklılıklardan kaynaklandığı bilinmektedir. Bu sürecin özellikle X kuşağı ile Z kuşağı arasındaki farklılıkları daha da artıracığı söylenebilir.

Benzer şekilde düşünme biçiminin çatışmalara yol açtığına ilişkin görüşler kuşaklar arasında anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. X ve Y kuşağı düşünme biçimini kuşak çatışmasında daha önemli bir faktör olarak görürken, Z kuşağının %52'si düşünme biçimini problem olarak görmemektedir. İletişimin sağlıklı kurulabilmesi için en önemli kural karşısındaki kişiyi olduğu şekliyle kabul etmektir. Çatışmaların kaynağını çalışma ve sosyal hayatımızda karşımızdaki kişiyi kendimiz gibi görüp, benzer düşünce yapısı ve performansı beklemek oluşturmaktadır. Özellikle X kuşağının genç kuşaktan kendileri gibi düşünce biçimine sahip olmasını beklemesi çatışmaya neden olmaktadır.

Tutumlarla ilgili sorunlar, kuşaklar arasında anlamlı şekilde farklılaşan değişkenlerden biridir ($p < .001$). Tablo'ya göre X kuşağının %79'u ve Y kuşağının %69'u tutumlarla ilgili sorunların kuşaklar arasında çatışmaya neden olduğunu düşünmektedir. Buna karşılık Z kuşağının ise %68'i tutumlarla ilgili sorunları kuşak çatışmasında bir faktör olarak düşünmemektedir. Kuşaklar arasındaki farklılıklar çalışma hayatında da belirgin şekildedir. Bu durum, çalışanların iş tutumlarını etkilemektedir. Farklılık gösterebilen bu tutumlar, çalışanların gereksinimleri, beklentileri, duygu ve düşünceleri, kariyer planlamaları gibi birçok konuda olabilmektedir. Z kuşağının işe

karşı tutumunun, yetiştikleri dönemin de etkisiyle diğer kuşaklara kıyasla farklılaştığı dikkat çekmektedir. Genç kuşağın yaşlı kuşaktan bir diğer farkı öncelikleridir. Dolayısıyla genç kuşağın çalışma ortamındaki tutumu diğer kuşaklar açısından sorun yaratacağı söylenebilir.

Tablo 32: Kuşak Çatışmasının Nedenleri (Lisans)

Değişkenler	Yanıtlar	Kuşaklar (%)			
		X	Y	Z	P
Araçları kullanma ile ilgili sorunlar	Evet	.53	.50	.48	,946
	Hayır	.47	.50	.52	
Çalışma hızı ilgili sorunlar	Evet	.63	.74	.77	,570
	Hayır	.37	.26	.23	
Çalışma tarzıyla ilgili sorunlar	Evet	.95	.87	.48	,000**
	Hayır	.5	.13	.52	
Çalışma yöntemi sorunları	Evet	.90	.87	.61	,015*
	Hayır	.10	.13	.39	
Düşünme biçimi ile ilgili sorunlar	Evet	.94	.91	.48	,000**
	Hayır	.6	.9	.52	
Görev sorumluluğuna ilişkin sorunlar	Evet	.80	.77	.52	,077
	Hayır	.20	.23	.48	
İletişim problemleri	Evet	.95	.94	.85	,282
	Hayır	.5	.6	.15	
Saygıyla ilgili sorunlar	Evet	.63	.60	.43	,328
	Hayır	.37	.40	.57	
Tutumlarla ilgili diğer sorunlar	Evet	.79	.69	.32	,002*
	Hayır	.21	.31	.68	
Uyuumsuzluk	Evet	.60	.75	.36	,010*
	Hayır	.40	.25	.64	
*p < .05 **p < .001					

Analizler, kuşak çatışmasının bir nedeni olarak çalışma tarzının da anlamlı şekilde farklılaştığını göstermektedir ($p < .001$). Buna göre, lisans düzeyinde eğitim alan X kuşağı çalışanların %95'i ve Y kuşağı çalışanların %87'si çalışma tarzının kuşaklar arasında çatışmaya neden olduğuna ilişkin görüş bildirmiştir. Z kuşağı ise %52'lik oran ile çalışma tarzının kuşaklar arasında çatışmaya neden olmadığını düşünmektedir. Bu bulgu, yaş ortalaması arttıkça çalışma tarzının kuşak çatışmasına neden olduğuna ilişkin değerlendirmelerin de arttığını göstermektedir. Özellikle genç kuşak, yetiştirilme şekilleri nedeniyle hiyerarşik yapıdan etkilenmemektedir. Çalışma ortamlarındaki sıkı hiyerarşik düzen onlar için anlamsız gelebilmektedir. Bu görüşe sahip bireyler, çalışma ortamındaki tüm bireylerin her konudan haberdar edilmesi, görüş ve önerilerinin alınması gerektiğini düşünmektedir. Bu durum, üst olarak çalışmakta olan X ve Y kuşağı ile genç kuşak arasında çatışmaya sebep olabilmektedir.

Uyumsuzluk ise, anlamlı farklılaşan son değişkendir. X kuşağı çalışanların %60'ı ve Y kuşağı çalışanların %75'i kuşaklar arasındaki uyumsuzluğun çatışmaya neden olduğu yönünde görüş bildirmiştir. Öte yandan Z kuşağı çalışanların %64'ü uyumsuzluğu kuşaklar arasında yaşanan çatışmanın nedeni olarak görmemektedir. Günümüzde bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmelerin etkisiyle geleneksel bilgi ve iletişim yeniden şekillenmektedir. Bu nedenle kurallara sıkı sıkıya bağlı ve teknolojiye hız ile uyumsuzluk yaşayan yaşlı kuşak, genç kuşağı eğitmeye çalışmaktadır. Diğer bir ifadeyle geçmişin teknikleriyle bugünün gençleri eğitilmeye çalışılmaktadır. Bu durum, uyumsuzluk faktörünü kuşaklar arasında çatışmaya neden olan önemli bir unsur haline getirmektedir. Lisans eğitimi almış Z kuşağı katılımcıların %64'ünün, uyumsuzluk değişkenini çatışma nedeni olarak değerlendirmemiş olması ilgi çekici bir bulgudur.

Öte yandan görev sorumluluğu, iletişim problemleri, çalışma hızı, saygı ve araçları kullanma ile ilgili sorunlar değişkenlerinin lisans düzeyinde eğitim almış kuşaklar arasında anlamlı şekilde farklılaşmadığı anlaşılmıştır ($p > .05$).

3.2.3.4. Şirket Büyüklüğünün Etkisi

Bulgular, üç değişken açısından küçük ölçekli şirketlerde çalışan kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir ($p < .05$). Sözgelimi, X kuşağı katılımcıların %90'ı, Y kuşağı katılımcıların %83'ü ve Z kuşağı katılımcıların ise %57'si düşünme biçimi ile ilgili farklılıklardan dolayı kuşaklar arasında çatışma yaşandığını bildirmiştir. Z kuşağı katılımcıların ise, %57'si düşünme biçimindeki farklılıkların çalışma ortamında çatışmaya neden olmadığını bildirdiği görülmektedir. Kuşak çatışması, toplumsal değişim sürecinin doğal bir sonucudur. Teknolojide yaşanan gelişmelerin hayatımızda yarattığı değişimler, şehirleşme, bilginin hızı ve kuşakların farklı biçimlerde toplumsallaşması çatışmaların kaynağını oluşturabilmektedir. Bunun nedeni olarak toplumsal değişimlerin inanç ve düşünce biçimlerinde yarattığı değişimler olabilir. X ve Y kuşağı değerlere bağlılığı benimserken, genç kuşağın yeni değerlere hazır olması çatışmaya neden olabilmektedir.

Çalışma hızı ile ilgili değerlendirmeler de katılımcılar arasında anlamlı bir şekilde farklılaşan çatışma kaynaklarından bir diğeridir. Nitekim Z kuşağı çalışanların %95'i,

çalışma hızının çalışma ortamında çatışmaya yol açtığını bildirmiştir. Buna karşılık Y kuşağı katılımcıların %69'u çalışma hızındaki farklılıkların çatışmaya yol açtığı görüşünü bildirmiştir. X kuşağı katılımcıların çoğunluğu (%63) ise, çalışma hızının çatışmaya yol açmadığını bildirdiği anlaşılmaktadır. Bu bulgu, yaş ortalaması arttıkça çalışma hızının çatışmaya neden olduğu yönünde görüşlerin azaldığını göstermektedir. Dolayısıyla sonuç, genç kuşağın çalışma hızı farklılıklarıyla ilgili sorunlar yaşadığına işaret etmektedir.

Tablo 33: Kuşak Çatışmasının Nedenleri (Küçük Ölçekli Şirketler)

Değişkenler	Yanıtlar	Kuşaklar (%)			
		X	Y	Z	P
Araçları kullanma ile ilgili sorunlar	Evet	.25	.45	.67	,100
	Hayır	.75	.55	.33	
Çalışma hızı ilgili sorunlar	Evet	.37	.69	.95	,006*
	Hayır	.63	.31	.5	
Çalışma tarzıyla ilgili sorunlar	Evet	.90	.85	.57	,035*
	Hayır	.10	.15	.43	
Çalışma yöntemi sorunları	Evet	.89	.70	.65	,412
	Hayır	.11	.30	.35	
Düşünme biçimi ile ilgili sorunlar	Evet	.90	.83	.57	,049*
	Hayır	.10	.17	.43	
Görev sorumluluğuna ilişkin sorunlar	Evet	.78	.66	.61	,687
	Hayır	.22	.34	.39	
İletişim problemleri	Evet	.90	.82	.96	,309
	Hayır	.10	.18	.4	
Saygıyla ilgili sorunlar	Evet	.33	.65	.52	,235
	Hayır	.67	.35	.48	
Tutumlarla ilgili diğer sorunlar	Evet	.78	.64	.37	,069
	Hayır	.22	.36	.63	
Uyumsuzluk	Evet	.50	.63	.50	,611
	Hayır	.50	.37	.50	
*p < .05 **p < .001					

Bir diğer bulgu ise, çalışma tarzıyla ilgili sorunların kuşaklar arasında çatışmaya yol açtığı görüşünün katılımcılar arasında anlamlı şekilde farklılaşmasıdır ($p < .05$). Nitekim X kuşağı katılımcıların %90'ı ve Y kuşağının %85'i çalışma tarzının çalışma ortamında çatışmaya yol açtığını düşünmektedir. Z kuşağı, diğer kuşaklarla benzer şekilde görüş bildirmiş olsa da, %57'si çalışma tarzının çatışmaya neden olmadığını savunmaktadır.

Öte yandan görev sorumluluğu, iletişim, çalışma yöntemi, saygı, tutumlar ve araçları kullanmaya ilişkin sorunlar ile uyumsuzluk değişkenleri açısından kuşaklar arasında anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmamıştır ($p > .05$).

Tablo 34: Kuşak Çatışmasının Nedenleri (Orta Ölçekli Şirketler)

Değişkenler	Yanıtlar	Kuşaklar (%)			
		X	Y	Z	P
Araçları kullanma ile ilgili sorunlar	Evet	.100	.40	.56	,048*
	Hayır	.0	.60	.44	
Çalışma hızı ilgili sorunlar	Evet	.100	.76	.67	,426
	Hayır	.0	.24	.33	
Çalışma tarzıyla ilgili sorunlar	Evet	.100	.82	.75	,562
	Hayır	.0	.18	.25	
Çalışma yöntemi sorunları	Evet	.100	.96	.56	,004*
	Hayır	.0	.4	.44	
Düşünme biçimi ile ilgili sorunlar	Evet	.100	.93	.63	,059
	Hayır	.0	.7	.37	
Görev sorumluluğuna ilişkin sorunlar	Evet	.100	.75	.44	,070
	Hayır	.0	.25	.56	
İletişim problemleri	Evet	.100	.92	.70	,126
	Hayır	.0	.8	.30	
Saygıyla ilgili sorunlar	Evet	.60	.54	.67	,807
	Hayır	.40	.46	.33	
Tutumlarla ilgili diğer sorunlar	Evet	.75	.64	.56	,790
	Hayır	.25	.36	.44	
Uyumsuzluk	Evet	.80	.76	.25	,023*
	Hayır	.20	.24	.75	
*p < .05 **p < .001					

Tablo 34’te kuşak çatışmasının nedenleri açısından üç değişken için orta ölçekli şirketlerde çalışan kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir ($p < .05$). Örneğin, X kuşağından katılımcıların tamamı çalışma yöntemi sorunlarının kuşaklar arasında çatışmaya neden olduğunu düşünmektedir. Benzer şekilde Y kuşağı çalışanların neredeyse tamamı (%96), çalışma yöntemindeki farklılıkları kuşak çatışmasının nedeni olarak gördüklerini bildirmişlerdir. Buna karşılık, Z kuşağının ise, sadece %56’sı bu görüşü savunmaktadır. Bulgular, çalışma yöntemleri arasındaki farklılıkların görünür biçimde çatışmaya yol açtığını, X ve Y kuşağı çalışanların da bu çatışmayı deneyimlediğini göstermektedir. Burada X ve Y kuşağının çalışma yöntemi konusunda sorun yaşadığı anlaşılmaktadır. Z kuşağının daha düşük puanlarla değerlendirmiş olması ise, Z kuşağının kurallara sıkı sıkıya bağlı olmayan esnek çalışma yöntemlerinin diğer kuşakları zorladığını göstermektedir.

Öte yandan, araçları kullanma ile ilgili sorunların kuşak çatışmasına neden olduğuna ilişkin görüşler, kuşaklar arasında anlamlı şekilde farklılaşan bir diğer faktördür ($p < .05$). Bulgular, X kuşağının tamamının araçları kullanmadaki sorunların çatışmaya yol açtığını düşündüğüne işaret etmektedir. Bu görüşün, genç kuşağın teknolojiye olan merak ve bilgisinden kaynaklandığı söylenebilir. Öte yandan Y kuşağının %60'ı, araçları kullanmadaki farklılıkları bir sorun olarak görmemektedir. Z kuşağı çalışanlar ise, %56'lık oranla araçları kullanma ile ilgili sorunları çalışma ortamında çatışma nedeni olarak bildirmiştir.

Uyumsuzluk ile ilgili görüşlerin kuşaklar arasında anlamlı şekilde farklılaştığı elde edilen sonuçlardan biridir. Veriler, X ve Y kuşağının yakın oranlarla uyumsuzluğun çalışma ortamında çatışmaya neden olan bir sorun olarak değerlendirdiğini göstermektedir. Buna karşılık Z kuşağının %75'i uyumsuzluğun çatışma nedeni olmadığını düşünmektedir. Çatışma, örgüt içinde insanların etkileşimleri sırasında oluşan karşıt fikirler ya da uyuşmazlıklar sonucu oluşan bir durumdur. Birçok şekilde çatışma oluşabilirken, çatışmanın temelinde uyumsuzluk bulunmaktadır. Kuşaklar arasındaki farklılıklar, örgüt içinde zaman zaman uyuşmazlıklara neden olabilmektedir. Dolayısıyla kuşakların bunu çatışma nedeni olarak değerlendirmesi beklenen bir sonuçtur. Fakat lisans mezunu bireylerle benzer şekilde Z kuşağının büyük çoğunluğunun uyumsuzluğu çatışma nedeni olarak değerlendirmemesi dikkat çekmektedir.

Nihayet, görev sorumluluğu, iletişim, düşünme biçimi, çalışma hızı, saygı, tutumlar ve çalışma tarzı ile ilgili sorunlar değişkenleri açısından kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir ($p > .05$).

Büyük ölçekli şirket çalışanlarının değerlendirmelerine ilişkin veriler Tablo 35'te analiz edilmiştir.

Tablo 35: Kuşak Çatışmasının Nedenleri (Büyük Ölçekli Şirketler)

Değişkenler	Yanıtlar	Kuşaklar (%)			
		X	Y	Z	P
Araçları kullanma ile ilgili sorunlar	Evet	.58	.57	.30	,273
	Hayır	.42	.43	.70	
Çalışma hızı ilgili sorunlar	Evet	.64	.74	.67	,684
	Hayır	.36	.26	.33	
Çalışma tarzıyla ilgili sorunlar	Evet	.81	.89	.60	,079
	Hayır	.19	.11	.40	
Çalışma yöntemi sorunları	Evet	.77	.84	.60	,210
	Hayır	.23	.16	.40	
Düşünme biçimi ile ilgili sorunlar	Evet	.83	.89	.67	,216
	Hayır	.17	.11	.33	
Görev sorumluluğuna ilişkin sorunlar	Evet	.78	.66	.70	,505
	Hayır	.22	.34	.30	
İletişim problemleri	Evet	.90	.93	.70	,095
	Hayır	.10	.07	.30	
Saygıyla ilgili sorunlar	Evet	.66	.57	.67	,720
	Hayır	.35	.43	.33	
Tutumlarla ilgili diğer sorunlar	Evet	.77	.70	.50	,255
	Hayır	.23	.30	.50	
Uyumsuzluk	Evet	.57	.76	.60	,206
	Hayır	.43	.24	.40	
*p < .05 **p < .001					

Analize dâhil edilen değişkenlere ilişkin tüm görüşlerin kuşaklar açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($p > .05$). Örnekleme oluşturan katılımcıların çoğunluğu büyük ölçekli şirketlerde çalışmaktadır. Bu bulgu, kuşakların verilen değişkenler açısından görüş birliğinde olduğunu, çalışma ortamında bu sorunlarla karşılaştıklarını göstermektedir.

3.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim Beklentisi

3.2.4.1. Tüm Örneklem

Günümüzde Z kuşağına mensup bireylerin bir kısmı çalışma hayatında yer alırken, bir kısmı ise, eğitim ve diğer nedenlerle çalışma hayatına henüz katılamamıştır. Gelecekte bu bireylerin birçoğunun çalışma hayatına katılmasıyla birlikte, Z kuşağından bireylerin işgücü piyasasındaki ağırlığı artacaktır. Bu nedenle, gelecekte genç çalışanların yönetimi için mevcut insan kaynakları yönetim sisteminde değişim yapılması ihtiyacı oluşabilir.

Veriler, kuşakların insan kaynakları yönetiminde değişim yapılması gerektiğine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğuna işaret etmektedir ($p < .05$).

Tablo 36: İKY’de Değişim Beklentisi (Tüm Örneklem)

Değişkenler	Kuşaklar (%)			
	X	Y	Z	P
Değişim gerekmektedir	.78	.80	.67	,003*
Değişim gerekmemektedir	.16	.13	.14	
Bilmiyorum	.6	.7	.19	
*p < .05 **p < .001				

Nitekim Y kuşağının %80’i, X kuşağının %78’i ve Z kuşağının %67’si genç kuşağın insan kaynakları yönetimi sisteminde değişim yapılması gerektiğini bildirmiştir. Buna karşılık, X kuşağının %16’sı böyle bir değişimin gerekmediğini savunmaktadır. Değişim gerekmediğini bildiren katılımcılar, kuşak farklılıklarını bir problem olarak görmüyor ya da genç kuşağın mevcut sisteme uyum göstermesini bekliyor olabilir.

Mevcut insan kaynakları yönetiminde değişim yapılması gerektiğini bildiren katılımcılardan, bu değişimin gerekli olduğu alanları değerlendirmeleri istenmiştir.

Tablo 37: İKY’de Değişim Beklentisi (Tüm Örneklem)

Değişkenler	Yanıtlar	Kuşaklar (%)			
		X	Y	Z	P
Çalışma hızı	Evet	.71	.79	.88	,047*
	Hayır	.29	.21	.12	
Çalışma yetkinlikleri	Evet	.88	.95	.91	,124
	Hayır	.12	.5	.9	
Çalışma yöntemi	Evet	.89	.93	.92	,470
	Hayır	.11	.7	.8	
İletişim	Evet	.97	.95	.94	,580
	Hayır	.3	.5	.6	
İşe alım	Evet	.90	.93	.89	,480
	Hayır	.10	.7	.11	
Kalite düzeyi	Evet	.78	.86	.90	,130
	Hayır	.22	.14	.10	
Performans beklentisi	Evet	.85	.92	.87	,138
	Hayır	.15	.8	.13	
Şirket kültürü	Evet	.90	.93	.88	,397
	Hayır	.10	.7	.12	
Takım çalışması	Evet	.93	.93	.90	,669
	Hayır	.7	.7	.10	
*p < .05 **p < .001					

Analize dahil edilen değişkenler arasında sadece çalışma hızına ilişkin değerlendirmeler anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p < .05$). Veriler, Z kuşağının

%88'i, Y kuşağının %79'u ve X kuşağının %71'inin çalışma hızı konusunda değişim beklentisi olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, yaş ortalaması azaldıkça çalışma hızı konusunda değişim beklentisinin arttığını göstermektedir. Bulgu yorumlanacak olursa, günümüzde genç kuşağın bilgi akışını kolayca takip edebilen, hızlı öğrenen ve sürekli kendini geliştiren bireyler olduğunu söylemek mümkündür. Genç kuşak bu yetkinlikleriyle diğer kuşaklardan ayrılmaktadır. Ulaşılan bu bulgu ise, kuşaklar arasındaki bu çalışma hızı farkının çalışma ortamında yarattığı sorunların, Z kuşağını daha yüksek oranda etkilediğini göstermektedir.

Öte yandan işe alım, çalışma yetkinlikleri, performans, kalite düzeyi, iletişim, çalışma yöntemi, şirket kültürü ve takım çalışması değişkenlerine ilişkin değerlendirmeler kuşaklar arasında anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır ($p > .05$).

Bu bulgular, kuşakların insan kaynakları yönetiminde değişim beklentilerine ilişkin görüşleri arasında büyük farklılıklar olmadığından dolayı değişim konusunda hemfikir olduklarına işaret etmektedir. Bu ifade, çalışma ortamında bir arada bulunan kuşakların karşılıklı olarak aynı sorunları yaşıyor olmaları şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgu, Çınkır'ın 2018'de tamamladığı ve Z kuşağının gelecekteki çalışma hayatında ödüllendirme açısından beklentilerine ilişkin çalışmasında elde ettiği bulgularla benzerlik göstermektedir (Çınkır, 2018: 100).

3.2.4.2. Cinsiyetin Etkisi

İnsan kaynakları yönetiminde değişim beklentisine ilişkin değerlendirmeler, üç kuşaktan erkek katılımcıların en yüksek puanları iletişim değişkenine verdiği işaret etmektedir. Tablo 38'de erkek çalışanların değerlendirmelerine ilişkin tanımlayıcı veriler yer almaktadır.

Tablo 38: İKY’de Değişim Beklentisi (Erkek)

Değişkenler	Yanıtlar	Kuşaklar (%)			
		X	Y	Z	P
Çalışma hızı	Evet	.68	.76	.86	,184
	Hayır	.32	.24	.14	
Çalışma yetkinlikleri	Evet	.86	.94	.86	,229
	Hayır	.14	.6	.14	
Çalışma yöntemi	Evet	.87	.92	.89	,654
	Hayır	.13	.8	.11	
İletişim	Evet	.100	.95	.89	,052
	Hayır	.0	.5	.11	
İşe alım	Evet	.89	.93	.86	,439
	Hayır	.11	.7	.14	
Kalite düzeyi	Evet	.81	.87	.91	,372
	Hayır	.19	.13	.9	
Performans beklentisi	Evet	.82	.91	.76	,063
	Hayır	.18	.9	.24	
Şirket kültürü	Evet	.93	.89	.82	,228
	Hayır	.7	.11	.18	
Takım çalışması	Evet	.91	.91	.86	,692
	Hayır	.9	.9	.14	
*p < .05 **p < .001					

Bulgular, analize dâhil edilen değişkenlere ilişkin değerlendirmelerin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir ($p > .05$). Dolayısıyla, araştırmaya katılan erkek çalışanların değişkenlere ilişkin değişim beklentisinin benzer düzeylerde olduğu anlaşılmaktadır.

Öte yandan araştırmaya katılan kadın çalışanların, insan kaynakları yönetiminde değişim beklentilerine ilişkin veriler Tablo 39’da yer almaktadır. Bulgular, farklı yaş gruplarından kadın çalışanların değişim beklentilerine ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığına işaret etmektedir ($p > .05$). Ankete katılan çalışanların kadın olmaları ile değişim beklentileri arasında herhangi bir ilişki olmadığı yine de bu faktörün değişim beklentisi konusunda dikkate alındığı belirlenmiştir.

Tablo 39: İKY’de Değişim Beklentisi (Kadın)

Değişkenler	Yanıtlar	Kuşaklar (%)			
		X	Y	Z	P
Çalışma hızı	Evet	.75	.80	.91	,257
	Hayır	.25	.20	.9	
Çalışma yetkinlikleri	Evet	.92	.96	.97	,662
	Hayır	.8	.4	.3	
Çalışma yöntemi	Evet	.93	.95	.97	,747
	Hayır	.7	.5	.3	
İletişim	Evet	.93	.95	.100	,331
	Hayır	.7	.5	.0	
İşe alım	Evet	.92	.93	.94	,947
	Hayır	.8	.7	.6	
Kalite düzeyi	Evet	.73	.86	.88	,251
	Hayır	.27	.14	.12	
Performans beklentisi	Evet	.89	.93	.100	,188
	Hayır	.11	.7	.0	
Şirket kültürü	Evet	.86	.96	.97	,082
	Hayır	.14	.4	.3	
Takım çalışması	Evet	.96	.94	.94	,897
	Hayır	.4	.6	.6	
*p < .05 **p < .001					

Nitekim puanlamalara bakılacak olursa, kadınların değişim beklentisi konusunda erkeklere kıyasla daha hassas olduğu ve bu konuya daha çok önem verdiği görülmektedir.

3.2.4.3. Eğitim Düzeyinin Etkisi

Ortaöğretim ve altı düzeyde eğitim almış olan kuşakların değerlendirmelerine ilişkin ortalama ve standart sapmaları kapsayan veriler Tablo 40’ta gösterilmektedir. Bulgular, işe alım ve çalışma yetkinlikleri değişkenleri açısından kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu işaret etmektedir ($p < .05$).

Y kuşağı çalışanların %60’ı ve Z kuşağının %84’ü genç kuşağın işe alımında değişim yapılmasına olumlu yanıt vermiştir. Öte yandan ortaöğretim ve altı düzeyde eğitim almış olan X kuşağından katılımcıların tamamı işe alıma ilişkin değişimler yapılmasına gerek olmadığını düşünmektedir. Genç kuşağın tamamı, dijital ve yerli teknoloji ile iç içe olup, sosyal medya ve akıllı telefonların etkisinde büyümüştür. Yeni teknolojiler kullanılarak genç kuşağın işe alım süreçleri hızlandırılabilir. X ve Y kuşağının alışkın olduğu e-posta, telefon ve yorucu mülakatlar genç kuşak için

uygun olmayabilir. Dolayısıyla genç kuşağın işe alım konusunda değişim ararken, diğer kuşakların gerekli bulmamasının beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir.

Tablo 40: İKY’de Değişim Beklentisi (Ortaöğretim ve Altı)

Değişkenler	Yanıtlar	Kuşaklar (%)			
		X	Y	Z	P
Çalışma hızı	Evet	.50	.60	.88	,224
	Hayır	.50	.40	.12	
Çalışma yetkinlikleri	Evet	.0	.80	.89	,012*
	Hayır	.100	.20	.11	
Çalışma yöntemi	Evet	.50	.80	.90	,322
	Hayır	.50	.20	.10	
İletişim	Evet	.67	.80	.85	,735
	Hayır	.33	.20	.15	
İşe alım	Evet	.0	.60	.84	,029*
	Hayır	.100	.40	.16	
Kalite düzeyi	Evet	.50	.80	.95	,137
	Hayır	.50	.20	.5	
Performans beklentisi	Evet	.0	.80	.78	,061
	Hayır	.100	.20	.22	
Şirket kültürü	Evet	.50	.80	.84	,505
	Hayır	.50	.20	.16	
Takım çalışması	Evet	.50	.80	.90	,296
	Hayır	.50	.20	.10	
*p < .05 **p < .001					

Çalışma yetkinlikleri değişkeni, kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar gösteren bir diğer değişkendir. Ortaöğretim ve altı düzeyde eğitim alan Y ve Z kuşağı çalışanları, çalışma yetkinlikleri konusunda benzer oranlarla değişim yapılması gerektiğine ilişkin görüş bildirmiştir. X kuşağı çalışanların tamamı ise, bu konuda herhangi bir değişim yapılmasına gerek olmadığını düşünmektedir. Genç kuşağın iletişim becerileri ve çalışma yetkinlikleri kendisinden önceki kuşaklardan tamamen farklıdır. Başarılı ve rekabetçi firmalar; insan kaynağına, çeşitliliğe, kültüre ve iş yetkinliklerine yatırım yapmaktadır. Bu nedenle, genç kuşak insan kaynakları yönetiminde çalışma yetkinlikleri beklentisinin değişimine ihtiyaç duymaktadır.

Öte yandan performans beklentisi, kalite düzeyi, iletişim, çalışma yöntemi, çalışma hızı, şirket kültürü ve takım çalışması konularında değişimler yapılmasına ilişkin görüşler arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır ($p > .05$).

Tablo 41’de değişim beklentisinin işle ilgili değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler özetlenmektedir. Değişim beklentisinin alt örneklem grupları arasında ne ölçüde farklılaştığını sınamak amacıyla ANOVA analizi kullanılmıştır.

Bulgular, insan kaynakları yönetiminde yapılması beklenen değişimler açısından lisans eğitimi almış kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığına işaret etmektedir ($p > .05$). Buna karşılık katılımcıların, genel olarak pozitif yönde değişim beklentisi içinde olduğu görülmektedir.

Tablo 41: İKY’de Değişim Beklentisi (Lisans)

Değişkenler	Yanıtlar	Kuşaklar (%)			
		X	Y	Z	P
Çalışma hızı	Evet	.71	.84	.88	,156
	Hayır	.29	.16	.12	
Çalışma yetkinlikleri	Evet	.91	.96	.90	,173
	Hayır	.9	.4	.10	
Çalışma yöntemi	Evet	.82	.94	.94	,061
	Hayır	.18	.6	.6	
İletişim	Evet	.97	.95	.96	,832
	Hayır	.3	.5	.4	
İşe alım	Evet	.90	.95	.94	,667
	Hayır	.10	.5	.6	
Kalite düzeyi	Evet	.74	.90	.86	,057
	Hayır	.26	.10	.14	
Performans beklentisi	Evet	.80	.92	.90	,085
	Hayır	.20	.8	.10	
Şirket kültürü	Evet	.91	.93	.90	,779
	Hayır	.9	.7	.10	
Takım çalışması	Evet	.89	.94	.88	,369
	Hayır	.11	.6	.12	
*p < .05 **p < .001					

Lisans mezunu katılımcıların insan kaynakları yönetiminde yapılmasını bekledikleri değişimlere ilişkin görüşleri birbirine benzer oranlarda puanlanmıştır. Mevcut araştırmaya katılan çalışanlar arasında büyük bir çoğunlukta olan Y kuşağı ile X kuşağının benzer görüşler bildirmiş olması ilgi çekici bir sonuçtur.

3.2.4.4. Ölçeğin Etkisi

Küçük ölçekli şirketlerde çalışan bireylerin insan kaynakları yönetiminde yapılmasını beklediği değişimlere ilişkin veriler Tablo 42’de gösterilmektedir.

Analiz bulguları, kalite düzeyi konusunda yapılması beklenen değişimlerin, kuşaklar arasında anlamlı şekilde farklılaştığına işaret etmektedir ($p < .05$).

Buna göre, küçük ölçekli şirketlerde çalışan Z kuşağı katılımcıların %91'i, Y kuşağı katılımcıların %84'ü ve X kuşağı katılımcıların ise %63'ü, kalite düzeyinde değişim yapılması gerektiğini bildirmiştir. Bu bulgu, çalışanların yaşları arttıkça kalite beklentisi konusunda değişim beklentilerinin azaldığını göstermektedir. Çalışanların niteliği arttıkça beklenti ve ihtiyaçlarında da artış görülmektedir. Bundan dolayı, insan kaynakları yönetiminin çalışanların değişen ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayabilecek şekilde yapılandırılması gerektiğini söylenebilir.

Tablo 42: İKY'de Değişim Beklentisi (Küçük Ölçekli Şirketler)

Değişkenler	Yanıtlar	Kuşaklar (%)			
		X	Y	Z	P
Çalışma hızı	Evet	.61	.79	.88	,060
	Hayır	.39	.21	.12	
Çalışma yetkinlikleri	Evet	.84	.94	.93	,377
	Hayır	.16	.6	.7	
Çalışma yöntemi	Evet	.90	.92	.93	,927
	Hayır	.10	.8	.7	
İletişim	Evet	.95	.93	.91	,827
	Hayır	.5	.7	.9	
İşe alım	Evet	.90	.92	.90	,853
	Hayır	.10	.8	.10	
Kalite düzeyi	Evet	.63	.84	.91	,028*
	Hayır	.37	.16	.9	
Performans beklentisi	Evet	.74	.91	.85	,110
	Hayır	.26	.9	.15	
Şirket kültürü	Evet	.90	.92	.91	,951
	Hayır	.10	.8	.9	
Takım çalışması	Evet	.100	.94	.88	,211
	Hayır	.0	.6	.12	
*p < .05 **p < .001					

Öte yandan işe alım, çalışma yetkinlikleri, performans beklentisi, iletişim, çalışma yöntemi, çalışma hızı, şirket kültürü ve takım çalışması değişkenleri açısından küçük ölçekli şirketlerde çalışan kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır ($p > .05$). Sonuçlar, beklenti düzeyleri arasında benzerlikler olduğu gibi farklılıkların da olduğunu göstermektedir. Fakat bu değişkenlere ilişkin görüşler arasında anlamlı farklılıklar bulunamamış olması ve değişim ihtiyacının tüm değişkenler için ortak şekilde değerlendirilmesi, genç kuşak çalışanların yönetiminde eski usullerin uygun

olmadığı ya da yetersiz olduğu hususunda fikir birliğine varılmış olduğu anlamına gelmektedir.

Araştırmaya katılan bir diğer grup, orta ölçekli şirket çalışanlarıdır. Bulgular, çalışma yöntemi ve çalışma hızı değişkenlerinin katılımcılar arasında anlamlı şekilde farklılaştığına işaret etmektedir ($p < .05$).

Tablo 43: İKY’de Değişim Beklentisi (Orta Ölçekli Şirketler)

Değişkenler	Yanıtlar	Kuşaklar (%)			
		X	Y	Z	P
Çalışma hızı	Evet	.50	.77	.100	,015*
	Hayır	.50	.23	.0	
Çalışma yetkinlikleri	Evet	.82	.95	.87	,302
	Hayır	.18	.05	.13	
Çalışma yöntemi	Evet	.75	.94	.100	,032*
	Hayır	.25	.06	.0	
İletişim	Evet	.92	.96	.94	,808
	Hayır	.08	.04	.06	
İşe alım	Evet	.91	.90	.88	,939
	Hayır	.09	.10	.12	
Kalite düzeyi	Evet	.70	.85	.93	,279
	Hayır	.30	.15	.07	
Performans beklentisi	Evet	.77	.89	.93	,374
	Hayır	.23	.11	.07	
Şirket kültürü	Evet	.93	.93	.93	,997
	Hayır	.07	.07	.07	
Takım çalışması	Evet	.77	.93	.94	,200
	Hayır	.23	.07	.06	
*p < .05 **p < .001					

İçinde bulunduğu ortam ve yetiştirilme tarzı nedeniyle farklılaşan kuşaklar, çalışma hayatında da çalışma değeri, tutum, aidiyet, kurallara uyma gibi birçok konuda farklılık göstermektedir.

Farklılığın görüldüğü konulardan biri, çalışma yöntemidir. Z kuşağı katılımcıların tamamı, Y kuşağı katılımcıların %94’ü ve X kuşağı katılımcıların %75’i çalışma yöntemi konusunda değişim beklentisi içindedir. Z kuşağının tamamının, çalışma yönteminde değişim gerektiğini bildirmiş olması, bu konuda diğer kuşaklarla genç kuşağı arasında zorluklar yaşadığını göstermektedir.

Çalışma hızı da anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Çalışma hızı değişkeni açısından X kuşağı katılımcıların %50’si, Y kuşağı katılımcıların %77’si ve Z kuşağı katılımcıların tamamı değişim yapılması gerektiğini savunmaktadır.

Bu iki değişken açısından, yaş ortalaması arttıkça değişim beklentisinin azalıyor olması dikkat çekmektedir. Öte yandan genç kuşak, değişimin geçmişe kıyasla çok daha hızlı gerçekleştiği bir dönemde yetişmektedir. Bundan dolayı aceleci, heyecanlı ve yenilikçi bireyler oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan bireylerin büyük ölçekli bir şirkette çalışıyor olmasının, değişim beklentilerine etkisini belirlemek için ANOVA analizi kullanılmıştır.

Tablo 44: İKY’de Değişim Beklentisi (Büyük Ölçekli Şirketler)

Değişkenler	Yanıtlar	Kuşaklar (%)			
		X	Y	Z	P
Çalışma hızı	Evet	.82	.79	.79	,922
	Hayır	.18	.21	.21	
Çalışma yetkinlikleri	Evet	.92	.95	.90	,490
	Hayır	.8	.5	.10	
Çalışma yöntemi	Evet	.93	.94	.85	,350
	Hayır	.7	.6	.15	
İletişim	Evet	.100	.96	.100	,314
	Hayır	.0	.4	.0	
İşe alım	Evet	.90	.94	.90	,508
	Hayır	.10	.6	.10	
Kalite düzeyi	Evet	.88	.88	.84	,901
	Hayır	.12	.12	.16	
Performans beklentisi	Evet	.92	.93	.84	,411
	Hayır	.8	.7	.16	
Şirket kültürü	Evet	.90	.94	.80	,103
	Hayır	.10	.6	.20	
Takım çalışması	Evet	.95	.92	.90	,767
	Hayır	.5	.8	.10	
*p < .05 **p < .001					

Değişim beklentisine ilişkin değerlendirmeler, istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p > .05$). İstatistiksel olarak anlamlı farklılaşmayan bu sonuç, özellikle büyük ölçekli şirketlerde çalışan kuşaklar arasındaki farklılıkların oldukça belirgin olduğunu ve katılımcıların bu farklılıkları gözeterik değişim beklentilerini değerlendirdiklerini göstermektedir. Nihayet, onlar da farklı kuşaklardan olmalarına karşın benzer görüşler bildirmişlerdir.

SONUÇ

Toplumda bireylerin kişilik özellikleri, değerleri, tutum ve davranışları içinde bulunduğu kuşaktan etkilenmektedir. Bu durum çalışma değeri, stili ve beklentileri açısından kuşaklar arasında farklılıklara neden olmaktadır. Kuşak farklılıkları ise doğal bir olgudur. Bireylerin günlük ve çalışma yaşamlarında kuşak-dönem etkisi açısından kuşak farklılıkları önem arz etmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri örgüt içinde farklılıkları nasıl yönetileceğini öğrenmek ve buna ilişkin fikirler geliştirmek üzerine çalışmaya başlamıştır. Örgüt içinde farklı departmanların süreçleri arasındaki dengeyi sağlamak bir yana kuşaklar arası dengenin sağlanması noktasında da insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.

Kuşak farklılıkları ve etkisi, farklı disiplinlerden araştırmacıların da ilgilendiği ve üzerine çokça araştırma yaptığı bir konu olarak literatürde görülmektedir. Fakat uluslararası alanda kuşak farklılıkları ve çatışmasına yönelik akademik çalışmaların sayısı Türkiye'ye kıyasla daha fazladır.

Tez, bu yönüyle kuşak farklılıklarının insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisini Türkiye özelinde analiz eden öncü bir çalışma niteliğindedir. Bu çalışma ve sonrasında yapılacak benzer çalışmalarla birlikte, kuşakların çalışma hayatından neler bekledikleri ve kuşaklar arasında nelerin çatışmaya neden olabileceği ortaya çıkarılabilir. Ayrıca yapılacak çalışmalarla kuşaklar arasındaki anlaşmazlık ve çatışmanın, insan kaynakları yönetimini nasıl etkilediği anlaşılabilir ve bu süreci kolaylaştıracak çözüm yolunun geliştirmesinin önü açılabilir.

Bu tezin amacı, çalışma hayatında kuşak farklılıklarının insan kaynakları yönetimine etkisini analiz etmektir. Bu amaçla, yapılan araştırma bir yandan konuya ilişkin literatürü incelemeye odaklanırken, diğer yandan araştırma anket çalışması da içermektedir. Tez sonucunda, ulaşılan bulguları özetlemek mümkündür.

İlk olarak, zayıf iletişim, geçmiş deneyimler, kültürler, saygı seviyeleri ve teknolojik bilgi seviyeleri gibi konuların kuşaklar arasında farklılıklara neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çocuklar, anne babalarıyla iletişim kurmak istediklerinde ve anne babalarının onlara ayıracak zamanları olmadığında sohbet etmekten geri çekilmektedirler. Ayrıca gençlerin yaşam tarzları ile eski kuşağın yaşam tarzları arasında da büyük bir fark bulunmaktadır. Bu durum zayıf bir iletişim kurulmasına

neden olmaktadır. Yaşlı kuşaktan anne babaların büyüme şekli ve yetiştirilme tarzı çocuklarına, hatta torunlarına göre tamamen farklıdır. Bu da kuşaklar arasında farklılık yaratmaktadır. Dijital dünyada genç bireylerin, ebeveynlerinden daha fazla farklı kültürlerle ve teknolojiye maruz kalıyor olması da kuşak farklılıklarına neden olmaktadır.

Yapılan araştırmalarla da toplumda kuşaklar arasındaki iletişimin azaldığı; insanların birbirlerini anlamadığı, yetişkinlerin, çocuklar ve gençlerle çatıştığı sıkça gündeme gelmektedir (Aydın, 2014: 117). Çoğu ailede; çocukların ilgi alanları, tutum ve davranışları ile ebeveynlerin tutum ve davranışları farklılaşmaktadır (Toprakçı Alp vd. 2019: 804). Kuşak farklılıkları toplumun zaman içindeki sosyal, ekonomik, teknolojik ve kültürel açıdan değişimini yansıtmaktadır. Nitekim 1970'ler ve 1990'larda bireyler temelde değişime uğramış toplumlarda yetişmişlerdir (Arslan ve Polat, 2016: 265). Benzer şekilde yakın tarihlerde doğmuş olan bireyler, toplum içinde aynı kuşaklara mensup olsalar da her biri farklı ortam ve tarzda yetişebilmektedir. Dolayısıyla her birey farklı tecrübe ve tercihlere sahip olabilmektedir. Böylelikle geçmişte çocuklar ve ebeveynleri arasında yaşanan kuşak farklılıkları, günümüzde aynı kuşağa mensup bireyler arasında da görünür hale gelmektedir (Erden, 2012: 26).

Kuşaklar arasındaki farklılıklar çalışma hayatında da kendini göstermektedir. Araştırma sonuçları da bu durumu doğrular niteliktedir. 21. yüzyılın başları itibariyle çalışma hayatında dört kuşak bir arada yer almaktadır. Dört kuşağın bir arada olduğu örgüt içinde çatışma da kaçınılmaz olmaktadır. Araştırmada kuşak farklılıklarının hayatın her alanında ve özellikle çalışma hayatında bütünlüğü etkileyecek düzeyde bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çatışma, kuşakların çalışma hayatındaki tutum ve davranışlarına, dolayısıyla işyeri ilişkilerine yansiyabilmektedir. (Büke Kaleli, 2019: 20-24). Araştırmalar, örgütlerde açık bir biçimde yaşanan çatışmaların, performans ve verimlilikte azalmaya neden olduğunu göstermektedir (Erden, 2012: 125). Araştırma sonuçlarına göre, kuşaklar arasındaki farklılıkların yol açtığı çatışma, işgücünde bölünmeye neden olabilmekte, yeni çalışanların işe alınmasını etkilemekte, ekip çalışmasını bozabilmekte, motivasyonu ve üretkenliği azaltabilmekte ve yöneticilerin daha etkin şekilde yönetme yetkinliğini tehdit edebilmektedir.

Öte yandan bazı araştırmalar, kuşak farklılıkları ve çatışmasının doğru yönetildiği takdirde olumlu sonuçları olacağını göstermektedir. AARP (American Association of Retired Persons) tarafından hazırlanan bir rapora göre, çok kuşaklı örgütlerde, çalışanları birbirlerinin nitelikleri konusunda eğitmek, saygıyı ve üretkenliği artırmaktadır. AARP'ye göre bir şirket, her kuşağın güçlü yanlarını ortaya çıkarabildiğinde ve bu bilgileri diğer çalışanlara öğretmek amacıyla kullandığında herkes faydalanmış olacaktır. Genç kuşağın teknolojik yeniliği benimsemesi, yaşlı kuşağın teknolojik yetkinliklerini geliştirmek için kullanılabileceği de AARP'nin elde ettiği sonuçlardandır (AARP, 2007: 6).

İkinci olarak, tezde kuşak farklılıklarının insan kaynakları yönetimi üzerinde önemli etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tezde kuşak farklılıklarının insan kaynakları yönetimine etkisi olduğuna dair literatür taramasına yer verilmiştir. Buna göre, farklı kuşakları bir arada yönetebilmek oldukça önemli bir yetkinliktir. Fakat araştırma sonuçlarına göre, çok kuşaklı örgütlerde çalışanları etkili şekilde yönetebilmek, kuşakların tercih ve beklentilerinin anlaşılmasıyla mümkündür. Bu bağlamda öncelikle kuşakların yetkinlikleri ve insan kaynakları yönetiminden beklentilerinin araştırılması önemlidir.

Kuşakların beklentilerine ilişkin literatür incelemesine göre, yaygın beklentiler arasında olumlu çalışma ortamı, kişisel ve mesleki yeterlilikleri artırabilecek imkanlar, güçlü ve eğitici lider beklentileri ile maddi olanaklar yer almaktadır. Tezde bu beklentiler iyi bir iş yeri atmosferi, kariyer tatmini, liderlik tercihleri ve diğer ögeler olarak dört maddede değerlendirilmiştir. Literatürde kuşakların örgütten beklentileri arasında iyi bir işyeri atmosferi önemli bir motivasyon kaynağı olarak yer almaktadır. Farklı kuşakların her ne kadar farklı beklentileri olsa da, her kuşak için işyerindeki olumlu hava, çalışmadaki verimi, performansı ve motivasyonu etkilemektedir. Yapılan birçok çalışma bu sonucu destekler niteliktedir. Örneğin, Demirörs'ün 2019 yılında Y kuşağı ve örgütsel bağlılık düzeylerini incelediği araştırmaya göre, Y kuşağının örgütsel bağlılığını artıran önemli faktörlerden biri de çalışma ortamıdır. Araştırma, Y kuşağının X kuşağına benzer şekilde rahat, samimi ve eğlenceli bir işyerini tercih ettiğini göstermektedir. Ayrıca Y kuşağı, örgüt içinde çalışma arkadaşları ile iletişim kurma ve dostluk geliştirme imkanı olmasına önemli ölçüde değer vermektedir (Demirörs, 2019: 18).

Öte yandan kuşaklar çalışma hayatındaki kuşakların motivasyon kaynaklarından biri, hedeflerine ulaşip ulaşmadığının göstergesi olan kariyer tatminleridir. Kariyer tatminleri üzerine farklı disiplinlerce araştırmalar yapılmıştır. Rençber ve Paşaoğlu Baş'ın 2021 yılında yaptığı çalışmada kuşakların kariyer tatmin düzeyleri X ve Y kuşağına göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya göre çalışma hayatındaki bireylerin beklentilerinin karşılanması, örgütün olanakları ile sınırlı olmaktadır. Dolayısıyla çalışan kariyer ile ilgili tatmin ve beklentilerine şirketin sunduğu imkanlar kadar ulaşabilmektedir. Elde edilen sonuç, Dries vd. ile Kanbur ve Şen'in çalışmaları ile desteklenmektedir (Rençber ve Paşaoğlu Baş, 2021: 26-27).

Kuşakların beklentilerinin, yönetim, liderlik ve örgütsel davranış gibi konularda da farklılaşabildiği görülmektedir (Bolelli, 2019: 10). Literatürde yapılmış olan birçok çalışmada da, farklı kuşakların bir arada çalışmak durumunda olduğunu ve bu kuşaklar arasında örgütsel özellikleri açısından farklılıklar olduğu vurgulanmaktadır (Erden, 2012: 27). Kuşakların liderlik algılarının tespit edilmeye çalışıldığı birçok araştırma mevcuttur. Örneğin, Gürsoy vd.'ye göre X kuşağına kıyasla Y kuşağı bireyler otoriteye meydan okumaya daha meyillidir. Benzer şekilde Y kuşağı, X kuşağına kıyasla daha yüksek düzeyde liderlik vasfını önemsemektedir. Öte yandan Y kuşağı bireyler, yöneticilerinin mentor ya da rol model olmalarını tercih etmektedir (Aydın ve Başol, 2014: 13). Ayrıca Bolelli'nin 2019 yılında yaptığı araştırma sonucunda, X, Y ve Z kuşakları arasında yönetim, çalışma ortamındaki davranışları ve liderlik gibi konularda farklılıkların görüldüğü anlaşılmaktadır. Araştırma bulgularına göre çalışma hayatında X kuşağı otoriteye karşı saygılı, yönlendirilmekten hoşlanmaz, kendine güvenir ve kariyerine sadıktır. Y kuşağı, X kuşağına kıyasla otorite ve hiyerarşiden hoşlanmayan ve anlam arayan bireylerdir. Z kuşağı ise bireysel, eğlence arayışında ve karar alabilme yetkinliğine sahiptir. Ayrıca X kuşağı yönlendirici ve otoriter, Y kuşağı destekleyici ve güçlendirici, Z kuşağı ise vizyon sahibi ve ilham verici liderlik beklentisindedir (Bolelli, 2019: 379-380).

Kuşakların sahip oldukları yetkinliklerin incelenmesi de aralarındaki farklılıkların anlaşılması ve bir arada verimli şekilde çalışabilmesi açısından önemlidir. Çünkü kuşakların aynı paydada buluşarak çalışabilmesi ve yöneticilerin bu farklılıkları verimli şekilde yönetebilmesi açısından kuşakları anlamak bir ihtiyaçtır (Bolelli, 2019:

373). Tezde kuşakların yetkinliklerine ilişkin literatür taraması sonuçlarına da yer verilmiştir.

Literatür taraması sonuçları kuşakların yetkinlikleri açısından farklılaştıklarını göstermektedir. Alan araştırmasında çok sayıda yetkinliğe değinilmişse de literatür taraması sonuçları örgütsel sadakat, iletişim, çalışma tarzı ve iş-özel yaşam dengesi çerçevesinde değerlendirilmiştir. Alan yazındaki araştırmalara göre genç kuşak yaşlı kuşağa kıyasla daha çok sayıda iş değiştirmektedir. Genç kuşağın motivasyon artırıcı, kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak, onları kariyer açısından tatmin edecek ve çalışma hayatından beklentilerini karşılayacak örgütü bulana kadar iş değiştirmekten çekinmeyeceği literatür sonuçları ile desteklenmektedir. Gürbüz'ün 2015 yılında yaptığı araştırmada, X kuşağının duygusal bağlılık düzeyinin Y kuşağından daha yüksek olduğu görülmekle birlikte kuşakların duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin oldukça düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kerse, 2016: 10).

Öte yandan çalışanların iş-özel yaşam dengesinin incelendiği araştırmalar artış göstermektedir. Çalışma hayatında bireylerin refah içinde olmaları için gereken faktörlerden biri iş-özel yaşam dengesinin sağlanabilmesidir. İş-özel yaşam dengesinin sağlanamaması işe bağlılığın düşmesine neden olmaktadır. Özellikle kadınların çalışma hayatına girmesiyle birlikte iş-özel yaşam dengesinin önemi daha da artmıştır (Şalap, 2016: 58). İş-özel yaşam dengesinin korunmasına ilişkin görüşler de kuşaklar arasında farklılaşan yetkinlikler arasındadır. Alan yazında da bunu destekleyen araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin, Akoğlu ve Eroğlu tarafından 2019 yılında yapılan araştırmada, çalışma hayatındaki X ve Y kuşağı bireylerin, iş-özel yaşam dengesi algılamalarında farklılık olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmaya göre, X kuşağı çalışanlarında işin özel yaşamı geliştirdiği ve özel yaşama olumlu katkısı olduğu algısı, Y kuşağı çalışanlarına göre daha yüksektir (Akoğlu ve Eroğlu, 2019: 236).

Literatür taraması ile çok kuşaklı örgütlerde çalışanların yönetiminin, ihtiyaçlara göre şekillendirilmiş bir çalışma ortamı oluşturulması ve motivasyonun artırılması ile gerçekleştirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre süreç, gelişmiş insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile yürütülebilmektedir. Uzman ve yöneticiler, politika, program ve stratejiler geliştirmektedir. Araştırma sonuçlarına göre insan

kaynakları yönetimi, dört kuşağın bir arada bulunduğu bu dönemde geleneksel uygulamaların yanı sıra örgütlerinin geleceği ve verimi açısından önemli roller üstlenmektedir.

Tezin diğer sonuçları; kuşak farklılıklarının insan kaynakları yönetimine etkisini analiz eden alan araştırması bulgularıyla ilgilidir. Bu kapsamda Bencsik, Juhász ve Horváth-Csikós'un geliştirdikleri Kuşak Farklılıkları Ölçeği, çalışmanın amacına uygun bulunmuştur. İçerdiği ifadelerin araştırma konusuna yönelik olması, ölçeğin tercih edilmesinde etkili olmuştur. Hazırlanan soru formu, katılımcılara çevrimiçi platformda uygulanmıştır.

Araştırmanın örneklemini Türkiye'de faaliyet gösteren ve farklı sektörlerden şirketlerde çalışan farklı kuşaklardan bireyler oluşturmaktadır. Nihai örneklem 546 kişidir. Ölçeklerin geçerlik ve güvenirliği araştırılmıştır. Ölçeğin geneline, uygun analiz yöntemini belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleri uygulanmıştır. Bağımlı değişkeninin çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ve +1,5 güven aralığı içinde olduğundan verilerin normal dağıldığı sonucuna varılmıştır. Alt gruplar arasındaki farkları belirlemek üzere parametrik analiz yöntemlerinden ANOVA testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni kuşak farklılığının insan kaynakları yönetimi algısı, ana bağımsız değişken ise, kuşak farklılıklarıdır. Yaş grupları, Kyles (2005)'in çok kuşaklı iş gücünü yönetme konulu çalışmasına dayanarak sınıflandırılmıştır. Bundan dolayı, araştırmadaki kuşaklar; X Kuşağı (1965-1979), Y Kuşağı (1980-1999) ve Z Kuşağı (2000-sonrası) olarak tanımlanmıştır. Bağımsız değişkenler ise, demografik (cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi) ve işle ilişkili değişkenlerden (işyeri çalışan sayısı ve faaliyet alanı) oluşmaktadır. ANOVA ve ki-kare testleri ile alt örneklem grupları arasındaki farklılıklar analiz edilmiştir.

Bu çerçevede ampirik araştırma ile ilgili tezde ulaşılan ilk sonuç, iyi bir işyeri atmosferinin gençleri işyerinde tutmaya yetecek seviyede önemli bir olanak olduğudur. İşyeri atmosferi; iş doyumunu, performans ve motivasyonu olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Bu yönüyle iyi bir işyeri atmosferi, gençleri örgütte tutundurmanın dolaylı bir yolu olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim araştırmalar, motivasyon ve iş doyumunun işyerine sadakati artıran başlıca

etkenlerden biri olduğunu ortaya koymuştur (Demirörs, 2019: 54). Örneğin Mermer Üzümlü'nün yaptığı araştırmada bireylerin örgütsel sadakat davranışının yüksek düzeyde dış etkenlerle şekillendiğini göstermektedir. Bu kapsamda, örgütte yapılan kurum içi iletişim ve motivasyon artırıcı çalışmaların gerekliliği dikkat çekmektedir. Çünkü, örgütlerin sunduğu imkanlar ve işyeri atmosfer çalışanların bağlılık türünü etkileyen en önemli faktör olarak kendini göstermektedir (Mermer Üzümlü, 2019: 129).

Öte yandan Gök'ün yaptığı araştırmasında da benzer sonuçlara ulaştığı anlaşılmaktadır. Gök'ün belirttiği üzere işyerlerinde oluşturulacak atmosfer, çalışanların bağlılık ve motivasyonlarını artıracaktır. Çalışanların ihtiyaçlarının önemsendiği ve motivasyon artıran çevresel koşulların yaratıldığı bir işyerinde, yenilikçi ve tarafsız özelliklere sahip bir işyeri atmosferi olumlu etkiler sağlayacaktır (Gök, 2009: 601).

İkinci olarak, genç kuşakların yetkinlikleri beklentisinin yaratıcılık, iş birliğine açıklık, sadakat, özgüven, uyum, güçlü kariyer hedefi, bencillik, problem çözme becerisi, iyi iletişim, takım çalışması, özgün düşünme becerisi ve yardım etme isteği gibi değişkenlerin istatistiki olarak anlamlı şekilde farklılaştığı anlaşılmıştır.

Bu tez çalışması, 30 yaş altındaki genç kuşağın en belirgin yetkinliğinin özgüvenlerinin yüksek ve yaratıcı oluşu olduğunu göstermektedir. Literatür taramasında konuya ilişkin farklı sonuçlar da elde edilmiştir. Örneğin, Mücevher'in 2021 yılında yaptığı araştırmasında Z kuşağı üniversite öğrencilerine ait 251 bireysel SWOT analizi, incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, genç kuşak öğrencilerin en güçlü yönlerinden ilk üçü beşeri ilişkiler yetkinliği, sanat, spor ve hobi ile uğraşma ve kararlılık olurken, en zayıf yönlerinden ilk üçü ise duygu yönetimi, yabancı dil ve sinir/öfkedir (Mücevher, 2021: 856).

Dijitalleşmenin artması ve teknolojinin daha da yaygınlaşması sonucunda gelişmelere adapte olabilen çalışanlarla olamayanlar arasındaki farklılıklar ve yetkinlikler artacaktır. Ayrıca World Economic Forum tarafından yayınlanan "Mesleklerin Geleceği 2023" raporunda ise işveren beklentileri araştırılmış ve 2023-2027 yılları arasında önem kazanacak yetkinlikler sıralanmıştır. Bu yetkinlikler; yaratıcı düşünme, analitik düşünme, yapay zeka ve büyük veri, liderlik ve sosyal etki, yaşam boyu

öğrenme ve meraklılık, teknoloji okuryazarlığı, dayanıklılık, esneklik, çeviklik, motivasyon ve öz farkındalık, empati ve aktif dinleme, yetenek yönetimi, tasarım ve kullanıcı deneyimi, çevre yönetimi, sistemsel düşünme, hizmet odaklılık ve müşteri yönetimi, pazarlama ve medya, öğretme ve mentörlük olarak sıralanmıştır (WEF, 2023: 5-7).

Araştırmada elde edilen bir başka bulgu, kuşak farklılıklarının kuşak çatışması üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Değerlendirmelere göre, yaş ortalaması arttıkça kuşak farklılıklarının çatışmaya neden olduğuna ilişkin görüşler artmaktadır. Kuşak çatışmasına neden olduğu düşünülen ve anlamlı şekilde farklılaşan kuşak farklılıkları arasında; çalışma tarzı, çalışma yöntemi, düşünme biçimi, tutumlar ve uyumsuzluk öne çıkmaktadır.

Literatür taraması, örgütsel kuşak çatışmalarında kültürel değişimlerin de rolü olduğunu göstermektedir (Erden Ayhün, 2018: 232). Ayrıca kuşakların birbirlerine karşı bakış açıları da çatışmaya neden olabilmektedir. Örneğin, Anbar ve Anbar'ın yaptığı çalışmaya göre, Baby Boomers kuşağı yöneticileri, kendinden genç kuşağı tutarsız ve güvenilmez olarak tanımlayabilmektedir. Bundan dolayı genç kuşak yaşlı kuşağı eski kafalı ya da katı olarak algılayabilmektedir. Kimi Baby Boomers kuşağı çalışanları, X kuşağını deneyimsiz ve çelişkili karar aldıklarını ve yönetici yetkinlikleri olmadığını düşünmektedir. Aynı zamanda araştırmaya göre X ve Y kuşağı kendileri için anlam ifade eden ve eğlenceli bir işi yapmayı istemektedir. Beklentileri karşılanmadığında rahatlıkla iş değiştirebilir olmaları, yaşlı kuşak tarafından kapris ve tembellik olarak algılanmaktadır. Buna benzer çalışma değerleri ve iş-özel hayat dengesi algılarında görülen farklılıklar, kuşaklar arasında çatışmaya yol açabilmektedir. Çalışanların algılarındaki farklılıklar, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi işle ilgili tutumlarına da yansımaktadır (Anbar ve Anbar, 2020: 111-112).

Araştırmanın diğer sonucu ise insan kaynakları yönetimindeki değişim beklentisine ilişkindir. Elde edilen sonuçlar gösteriyor ki, genç kuşağın yönetimi açısından insan kaynakları yönetiminde birtakım değişimler yapılması gerekmektedir. Araştırmalarda öngörüldüğü üzere Z kuşağı yakın gelecekte işgücünün önemli bir kısmını oluşturacaktır. OECD verilerine göre 2025 yılında dünya nüfusunun %30'unu,

işgücünün ise %27'sini Z kuşağından bireylerin oluşturacağı düşünülmektedir (Derelioğlu, 2022: 310). Günümüzde bir kısmı çalışma hayatına atılan Z kuşağı çalışanların nüfusu giderek artacaktır. Z kuşağının dünyada yaratacak olduğu birtakım köklü değişimlerin yanı sıra araştırmalar ve analizlerle bu jenerasyonun alışkanlıkları anlaşılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca Z kuşağının geleceğin yöneticisi, çalışanı ve üretkenini oluşturacak olması, bu kuşağı anlayanın yerindeliğini ortaya koymaktadır. Ayrıca sonuçlar; değişkenler arasında sadece çalışma hızına ilişkin değerlendirmelerin kuşaklar arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Örneğin, Z kuşağının %88'i, Y kuşağının %79'u ve X kuşağının %71'inin çalışma hızı konusunda değişim beklentisinde olduğu görülmektedir. Buna göre, yaş ortalaması azaldıkça çalışma hızı konusunda değişim beklentisinin arttığını anlaşılmaktadır. Bu sonuç, genç kuşağın yaşlı kuşağa kıyasla bilginin akışını daha hızlı ve kolay takip edebiliyor olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Bilginin artışında yaşanan değişimle birlikte sosyal yaşam ve çalışma yaşamda da değişiklikler meydana gelmektedir. Teknoloji ve cihazların gelişimi sayesinde birbirine bağlı cihaz ve sistemlerin geliştiği de görülmektedir (Benk, 2021: 2). Her şeyin hızla değiştiği 2000'li yıllarda yetkinlikler açısından da önemli değişimler olduğu kendini hissettirmektedir. Çünkü, firmaların güncel durumları ile süreçlerini dijitalleştirmeleri için bazı stratejilerin uygulanması ve buna adapte olunması gerekmektedir. Özellikle yeni dünyaya adapte olma ve fark yaratmak, değişimin getirdiği koşullara hızlı şekilde ayak uydurmak ve belirsizlikle baş edebilme yetkinlikleri önem kazanmaktadır. Bu değişimlerin sonucunda dolaylı olarak ortaya çıkan kuşak çatışmasının örgüt açısından olumlu ve olumsuz yönde etkileri olduğunu analiz sonucu da göstermektedir.

Sonuç olarak, çalışma hayatındaki kuşak farklılıklarının ve çatışmasının insan kaynakları yönetimi üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. Gelecek araştırmalar açısından, kuşaklar yanında kuşak çatışmasının olumlu etkilerini öne çıkaracak etken ve yöntemlerin incelenmesi önemlidir. Bireyler çatışma sırasında duygusal tepkiler vermektedir. Fakat duygusal tepkiler, izlenimlere dayanmaktadır ve bu nedenle genellikle hatalı sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Günlük yaşamda olduğu gibi çalışma hayatında da birçok kişinin sağlıklı bir müzakereci olamayışı işin psikolojik boyutlarının ihmal edilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda; kişilik yapısı,

motivasyon, davranış ve tutum gibi değişkenlerin kuşak çatışmasının açıklayıcı değişkenleri olarak irdelenmesi önemlidir.

Öte yandan, kuşaklar arasındaki çatışmayı çözüme ulaştırmak için hayat boyu eğitim yaklaşımını benimsemek de fayda sağlayacaktır. Kurum kültürünün bir parçası olarak bilginin paylaşımı ve öğrenme benimsenmelidir. Bu bağlamda kuşakların birbirlerine bilgi aktarımında bulunacakları ortamların sağlanması önemlidir. İnsan kaynakları yöneticilerinin gelecek kuşakların dilini ve beklentilerini anlamak için onlarla vakit geçirmesi, üniversite etkinlikleri ve sosyal medya platformlarını değerlendirmesi etkili olacaktır. Yapılacak olan araştırmalarda, konunun eğitim boyutu, kurum içi mentörlük ve farkındalık kazandırma çalışmalarının sorgulanması uygun olur.

KAYNAKÇA

- AARP: **Leading a Multigenerational Workforce**, American Association of Retired Persons, Washington, 2007.
- Adıgüzel, Orhan, Batur, H. Zeynep ve Ekşili, Nisa: “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 7 (19), 2014: 165-182.
- Aka, Bahattin: **Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2017.
- Akdemir, Ali, Konakay, Gönül, Demirkaya, Harun, Noyan, Aral, Demir, Bülent, Ağ, Cengiz, Pehlivan, Çağlar, Özdemir, Eşref, Akduman, Gülbeniz, Eregez, Hanife, Öztürk, İlksen ve Balcı, Oktay: “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, C. 2 (2), 2013: 11-42.
- Akoğlu, Demet ve Eroğlu, Şeyma G.: “X ve Y Kuşaklarının İş-Yaşam Dengelerinin Demografik Faktörler Açısından İncelenmesi”, **Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 3 (2), 2019: 221-243.
- Akova, Orhan ve Akın, Gönül: **Çatışma Yönetimi**, Adra Yayıncılık, İstanbul, 2015.

- Aksu, Bumin Ç.: **Kuşaklar Açısından Motivasyon Araçlarının ve Kariyer Çapalarının Karşılaştırılması ve Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018.
- Aktaş, Alaattin: “İşte Tüm Yaş Gruplarına Göre İşsizlik Tablomuz...”, (Çevrimiçi), **Dünya**, [<https://www.dunya.com/>], 30.10.2019, (Erişim: 04.04.2020).
- Alay, Büşra: **X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Araçları Arasındaki Farklılıklar**, Yüksek Lisans Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2021.
- Altun Bal, İlknur: **Kuşak Farklılıklarının Seçme ve Yerleştirme Sürecine Etkisi ve Yetkinlik Bazlı Mülakatlar**, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.
- Altundağ, Dursun R.: **Liderlik Davranış Tarzlarının X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkileri: Bağcılar Eğitim Araştırma Hastanesi Uygulaması**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.
- Anafarta, Ayşe ve Yılmaz, Özkan: “Kariyer Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C. 11 (4), 2019: 2944-2959.
- Anbar, Deniz ve Anbar, Adem: “İş Yaşamımda Kuşaklar ve Kuşaklararası Çatışmalar”, **Yönetim ve İşgücü** (Ed. Yavuz Akçi), İksad Yayınevi, Ankara, 2020: 99-124.

Appelbaum, Steven H., “A Study of Generational Conflicts in the Workplace”, **European Journal of Business and Management Research**, V. 7 (2), 2022: 7-15.

Bhardwaj, Anuj, Goodyear, Mitchell, Gong, Ting, Sudha, Aravindhan Balasubramanian and Wei, Phil:

Arslan, Ahmet H.: **İnsan Kaynakları Fonksiyonları Ekseninde İtibar Yönetimine Dair Bir Değerlendirme: İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2020.

Arslan, Aykut ve Staub, Selva: “Kuşak Teorisi ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma”, **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 6 (11), 2015: 1-24.

Arslan, Yaser ve Polat, Soner: “Eğitim Örgütlerinde Kuşaklar Arası Çatışma: Nedenleri ve Başa Çıkma Yaklaşımları”, **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)**, C. 17 (1), 2016: 263-282.

Artar, Erkan: **İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.

Aydemir, Muzaffer ve Dinç M. Sait: “İş ve Yaşam Dengesi Arayışında Kuşak Farklılıklarının ve Kuşakların İş Değerlerinin Etkisi Üzerine Bir Model Çalışması”, **23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı**, (Der: Soner Taslak, Umut Avcı, Serkan Dirlik, Eyüp Bayram

- Şekerli, Serhat Türken), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yayınları, 2015, Muğla: 867-873.
- Aydın, Mehmet Z.: “İletişimsizliğin Sonucu: Kuşak Çatışması”, **Din ve Hayat**, (22), 2014: 116-119.
- Aygenoğlu, Kübra: **X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi**, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.
- Bağcı, İlkay C.: **Kuşak Farklılıklarına Göre İş Yaşam Dengesi Algısının Araştırılması: Kahramanmaraş’ta Çalışan Avukatlar Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2018.
- Basic, Lamija: **Examining Generational Differences in The Workplace: Employee Engagement Practices and their Impact on Retention of Different Generations of Human Resources Employees in Higher Education**, Ph.D. Dissertation, Brandman University, California, 2018.
- Baydar, Burcu: **Bazı Demografik Özelliklere Göre Farklı Kuşakların Yaşam Doyumlarının İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2016.
- Baydaş, Buğçe K. ve Şahin, Sevnaz: “Teknoloji Üzerine Diyalog Geliştirmeye Dayalı Kuşaklar Arası Bir Odak Grup Çalışması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, C: 5 (2), 2018: 82-97.

- Bayraktaroğlu, Serkan ve Yılmaz, Sevdije E.: “İş Etiği ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Bazında Bir Tartışma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. 14 (1), 2012: 1-23.
- Bayramov, Surac: **X, Y ve Z Kuşak Çalışanlarının Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumlarının Eskişehir İli Kapsamında Karşılaştırılması**, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2019.
- Benk, Havva: “Bilgi Çağı ve Dijitalleşme Sonrası Yeni İstihdam(sızlık) Alanları”, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Gelişmeler Çalıştayı Tam Metin Bildiri Kitabı**, (Ed: Osman Kürşat Acar, Muhammed Yusuf Ertek, Nesrin Kaplan), İKGEÇ, 2021, Isparta: 1-9.
- Bolelli, Murat: “İş Yaşamındaki Kuşakların Farklılıkları Üzerine Bir İnceleme”, **Uluslararası İşletme ve Pazarlama Kongre Kitabı**, (Ed: Gonca Telli), Maltepe Üniversitesi Yayınları, 2019, İstanbul: 371-382.
- Büyükuslu, Fulden: **Z Kuşağının İş Yaşamından Beklentileri Konusunda Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.
- CIPD: **Conflict Management, London: CIPD**, Survey Report, London, 2011.
- Çağlayan, Merve: **X ve Y Kuşağı’nın Sosyal Refah Algısı**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2019.

- Çakmak, Fatih ve Çelik, M. Yunus: “Türkiye’de İstihdamın Kuşaklara Göre Analizi”, **Sayıstay Dergisi**, (104), 2017: 65-86.
- Çelen, Yeter: **Kuşak Çatışması ve İşletmelere Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2019.
- Çelik Gönültaş, Merve: “Farklı Kuşakların Örgütsel Bağlılıklarının Sosyal Psikoloji Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Literatür Taraması”, **Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi**, C. 7 (2), 2021: 281-294.
- Çetin Aydın, Gülşen ve Başol, Oğuz: “X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı?”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, C. 4 (4), 2014: 1-15.
- Çevik, Osman ve Deniz, Vural: “Z Kuşağının İş Motivasyonu ve Kariyer Algılarına Yönelik Bir Araştırma”, **Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 12 (24), 2021: 287-312.
- Çoban, Yağmur: **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Algısı ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2016.
- Demir, Seçil: **İnsan Kaynakları Yönetiminin Bir Fonksiyonu Olarak İş Sağlığı ve Güvenliği**, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2016.
- Demirkaya, Harun: “Tarım Toplumundan Bilgi Topluma İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim”, **Erciyes**

**Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Dergisi, (27), 2006: 1-23.**

Demirkaya, Harun, “Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Akdemir, Ali, Karaman, Araştırılması”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C. 7 Engin ve Atan, Özlem: (1), 2015: 186-204.

Demirörs, Niray: **Y Kuşağı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algıları: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2019.

Deniz Ertaş, Gizem: **Kurumsal İşletmelerde X,Y Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2017.

Deniz, Gizem: **İnternet Üzerinden Turizm Ürünü Satın Alma Davranışları: X Kuşağı Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.

Deniz, Mehmet ve Çoban, Ramazan: “Örgütsel İklimin Çalışan Bağlılığına Etkisi ve Bir Araştırma”, **Birey ve Toplum**, C. 6 (12), 2016: 49-72.

Derele, Beliz ve Toruntay, Hatice: **Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi**, Tartışma Metinleri, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 2015.

Derelioğlu, Semih: “Z Kuşağının Kariyer Beklentileri İle Yaşam Doyumu İlişkisinin Farklı Değişkenler Açısından Analizi”, **Pamukkale Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (53), 2022: 301-314.

- Dries, Nicky, Pepermans, Roland and Carlier, Olivier: “Career success: Constructing a multidimensional model”, **Journal of Vocational Behavior**, (73), 2008: 254-267.
- Düzgün, Ayşegül: “Y ve Z Kuşaklarının İş Hayatından Beklentilerinin Karşılaştırılması”, **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 13 (1), 2020: 218-241.
- Erden Ayhün, Sena: “Örgütsel Süreçlerdeki Kuşaklararası Çatışmalarda Kültürel Değişimlerin Rolü: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma”, **Business & Management Studies: An International Journal**, C. 6 (1), 2018: 209-236.
- Erden Ayhün, Sena: “Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, C. 2 (1), 2013: 93-112.
- Erden, Sena: **Kültürel Değişimlerin Örgütlerde Kuşaklararası Çatışmalara Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 2012.
- Ergin, Barış: **Kuşak Farklarının İş Değerleri ile İlişkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2019.
- Erhan, Emel: **İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İşe Alımlarda Sosyal Medya Kullanımında Demografik Özelliklerinin Rolü**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018.

- Erkoç, Sultan: **Tarihsel Gelişim Süreci İçerisinde Küreselleşmenin İnsan Kaynakları Yönetimi Değişimine Etkileri**, Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018.
- Ersöz Karakulakoğlu, Selva ve Demir Askeroğlu, Emel: “Dijitalleşmenin Etkisinde Dönüşen Sanat ve Kuşaklar Üzerine Bir Çalışma”, **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, (47), 2018: 409-426.
- Etlican, Gizem: **X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması**, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012.
- Evlek, Mert: **Çalışma Hayatında Kuşaklararası Çatışma: Almanya ve Türkiye’de Z Kuşağı Üzerine Bir İnceleme**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.
- Giden, Betül: **X ve Y Kuşak İnsan Kaynakları Çalışanlarında İş Tatmini: Sakarya İli Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Sakarya, 2019.
- Gök, Sibel: “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, C. 6 (2), 2009: 587-605.
- Göker, Ahmet M.: **Çatışma ve İzlenim Yönetiminin İş Performansına Etkisi: KKTC Turizm Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, KKTC Yakın Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lefkoşa, 2017.

- Göksel, Aykut ve Güneş, “Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 19 (3), 2017: 807-828.
- Güleç Bekman, Özlem ve Gündüz, Şafak: “Yöneticilerin Z Kuşağından Beklentileri ve Z Kuşağının İş Yaşamı Beklentileri”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, C. 18 (2), 2022: 649-682.
- Gündüz, Şafak ve Pekçetaş, Tuğrul: “Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik”, **İşletme Bilimi Dergisi**, C. 6 (1), 2018: 89-115.
- Hıdır Özcan, Anıl ve Bayarçelik, Ebru B.: “Kuşaklara Göre İş Tatmini, Tükenmişlik ve İş Yaşam Dengesi”, **International Journal of Management and Administration**, C. 4 (7), 2020: 54-70.
- Hisli Şahin, Nesrin, Basım, H. Nejat ve Çetin, Fatih: “Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı”, **Türk Psikiyatri Dergisi**, C. 20 (2), 2009: 153-163.
- İnce, Mehmet: “Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (14), 2005: 319-339.
- Kaleli, Büke: **Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle İş Değerleri İlişkisinin Kuşaklar Kapsamında Analizi**, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2019.
- Kanbur, Engin ve Şen, Sakine: “X ve Y Kuşağı Çalışanlarının Kariyer Uyum Yetenekleri ve Kariyer Tatmini Açısından

Karşılaştırılması”, **Turkish Studies**, C. 12 (12), 2017: 115-134.

Katırcıoğlu, Seda: **İnsan Kaynakları Yönetiminde Y Kuşağı Çalışanlara İlişkin Uygulamaların Analizi: Bir Saha Çalışması**, Yüksek Lisans Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2019.

Kavak, Ahmet B.: **Z Kuşağı Çalışanların Çalışma Değerlerinin Belirlenmesine Yönelik Ankara İlinde Bir Alan Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2020.

Kaya Tataroğlu, Emine: **Örgüt İkliminin Motivasyon İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli, 2017.

Keleş, Hatice N.: “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, C. 3 (2), 2011: 129-139.

Kelgökmen, İlic ve Yalçın, Buse: “Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları”, **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, C. 12 (46), 2017: 136-160.

Kerse, Gökhan: “Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumlarındaki X ve Y Kuşağı Karşılaştırması”, **Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi**, C. 4 (1), 2016: 1-23.

Kılınç, Erhan ve Varol, Fatih: **Z Kuşağının İş Hayatına İlişkin Beklentileri ve Kariyer Algıları**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2021.

- Kılınç, Serkan: **Farklılıkların Yönetimine İlişkin Uluslararası Bir Şirkette İnceleme**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009.
- Kırık, Ali M. ve Köyüstü, Sevdâ: “Z Kuşağı Konusunda Yapılmış Tezlerin İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi”, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, C. 6 (2), 2018: 1497-1518.
- Kırpık, Gülşen ve Akdemir, Bünyamin: **Kuşak Farklılıkları ile Kurumsal İtibar Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi**, Gece Kitaplığı, Ankara, 2018.
- Kızıloğlu, Sıdıka D.: **İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım**, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012.
- Kicheva, Tatyana: “Management of Employees from Different Generations-Challenge for Bulgarian Managers and HR Professionals”, **Economic Alternatives**, (1), 2017: 103-121.
- Kon, Barbaros: “Kuşakları Anlamak ve Yönetmek”, (Çevrimiçi), **Humanica**, [https://www.humanica.com.tr/], 15.05.2017, (Erişim: 04.04.2020).
- Koç, Hakan: “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 8 (28), 2009: 200-211.
- Koçak, Müge: **Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ortaya Çıkan Değişimler ve Türk Kamu Yönetimi’nde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı**, Yüksek

- Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2015.
- Köklü, Kevser: “İş Analizi, İş Analistliği ve İş Zekası”, **Lectio Socialis**, C. 2 (2), 2018: 121-142.
- Köroğlu Gençkan, Elif: **Esnek İstihdam Uygulamalarının İş Yaşam Dengesine Etkisi: Y Kuşağı Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun, 2021.
- Kuzutürk, Belkıs: **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2016.
- Latif, Hasan ve Serbest, Salih: “Türkiye’de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı”, **Gençlik Araştırmaları Dergisi**, C. 2 (4), 2014: 132-163.
- Lotfi, Alireza, Kabiri, Sabour and Ghasemlou, Hojjat: “Değerler Değişimi ve Kuşaklararası Çatışma: İran Khoy Kenti Örneği”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 14 (2), 2013: 93-113.
- Mercin, Uzman L.: “İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 4 (14), 2005: 128-144.
- Mermer Üzümlü, Aytağ: “Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Faktörler Üzerine Projektif Bir Çalışma”, **Atatürk İletişim Dergisi**, (17), 2019: 112-132.

- Metin, Selda ve Kızıldağ, “Kuşakların Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Duygu: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 14 (40), 2017: 340-363.
- Midem, Görşan: **İnsan Kaynakları Yönetiminde İnovasyon (2000’li Yıllardan Günümüze İnsan Kaynakları Yönetimi Gelişim Süreci)**, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.
- Montana, P. J., ve F. Petit: “Motivating Generation X and Y on the Job and Preparing Z”, **Global Journal of Business Research**, V. 2 (2), 2008: 139-148.
- Mücevher, Muhammet H.: “Bireysel Kariyer Planlamada Öz Tanıma Aracı Olarak SWOT Analizi: Z Kuşağı Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, C. 12 (31), 2021: 856-869.
- Mücevher, Muhammet H. ve Erdem, Ramazan: “X Kuşağı Akademisyenler ile Y Kuşağı Öğrencilerin Birbirlerine Karşı Algıları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, C. 9 (22), 2018: 60-74.
- Ng, Eddy S. N, and Parry, Emma: “Multigenerational Research in Human Resources Management”, **Research in Personnel and Human Resources Management**, V. 34, 2016: 1-41.
- Ok, Hicran: **Kuşakların Çalışma Tutum ve Alışkanlıkları: Denizli İli Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2019.

- Oral, Gülüzar A.: **Çalışma Hayatında Kuşaklar ve Çatışmalar**, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.
- Öğüt, Adem, Akgemci, Tahir ve Demirsel, M. Tahir: “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (12), 2004: 277-290.
- Özbek, Özlem: **Dönüşümsel Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisinde Kuşak Farklılıklarının İncelenmesi: İlaç Sektöründe Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.
- Özden Saraç, Ece: **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Kullanımının Rolü Üzerine Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2016.
- Özkan, Gökçen: **Küresel Eğilimler Doğrultusunda İşin Geleceği: Y Kuşağının Beklentileri ve Kamu İstihdam Kurumlarının Rolü**, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara, 2017.
- Öztürk, İlkay: “Kuşaklararası İş Değerleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Vakıf Üniversitelerinde Bir İnceleme”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 18 (35), 2019: 179-191.
- Peryön Bilgi: “Farklılıkların Yönetimi”, **Peryön Odak Grup Toplantıları**, Peryön Yayınları, 2018, İstanbul: 1.

- Pooja Jasuja, Pragna .V: “The Impact of Culture and Generation Gap in Taiwan Workplace”, **International Journal of Advance Research and Development**, V. 3 (1), 2018: 243-244.
- Reeves, Thomas C. and Oh, Eunjung: “Generational Differences”, **Handbook of Research on Educational Communications and Technology** (Ed. David Jonassen vd.), Routledge, New York, 2007: 295-303.
- Rençber, İbrahim ve Paşaoğlu Baş, Didem: “X ve Y Kuşağı Beyaz Yakalı Çalışanların Kariyer Tatminlerinin Karşılaştırılması”, **Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 5 (1), 2021: 17-29.
- Rosenberg, Matt: “Generational Names in the United States: Traditionalists, Gen Zs, and Everything in Between”, (Çevrimiçi), **ThoughtCo**, [www.thoughtco.com/], 02.12.2020, (Erişim: 04.04.2021).
- Sezer, Özcan ve Ak, Murat: “Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 18 (2), 2017: 205-226.
- Soto Ferri, Macarena: “Generational differences at work: myth or reality?”, (Çevrimiçi), **Future for Work Institute**, [www.futureforwork.com], 10.05.2018, (Erişim: 04.04.2020).
- Sürgevil, Olca: “Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyopsikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 11 (20), 2008: 111-124.

- Şahbaz, Engin: **Çalışma Yaşamında Y ve Z Kuşağının Liderlik Tipi Algılarının Karşılaştırılması: Turizm Sektöründe Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.
- Şalap, Kaniye O.: **Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımları**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.
- Taş, Hacı Y., Demirdöğmez, Mehmet ve Küçüköğlu, Mahmut: "Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri", **OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, C. 7 (13), 2017: 1031-1048.
- Tekin, Mustafa: **Türkiye’de Kamu İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişiminin Kamu Çalışanlarının Sendikalaşması Bağlamında İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.
- Terzi, Ender ve Boylu, Yasin: "Türkiye ve Dünya’da Tersine Mentorluk: Kuşaklar Bazında Farklılaşan İş Değerleri ve Gençlerin İşten Ayrılma Niyeti Açısından Bir İnceleme", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C. 11 (4), 2019: 3283-3322.
- Timur, Ayşem: **İşveren Marka Algısının Çalışan Bağlılığı ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi: Kuşaklararası Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.

- Titko, Jelena, Svirina, Anna, Skvarciany, Viktorija and Shina, Inga: “Values of Young Employees: Z-Generation Perception”, **Business: Theory and Practice**, V. 21 (1), 2020: 10-17.
- Topçu, Tutku ve Kırkbeşoğlu, Erdem: "Kuşaklar Arası Farklılığın İşgören Davranışı Üzerindeki Etkisi", **Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 5 (2), 2021: 50-88.
- Toprakçı Alp, Gözde, Tuncer, Azim Doğu, Sulaiman, Shaharin Anwar ve Güngör, Afşin: “Çalışma Hayatında Y ve Z Kuşağının Motivasyonel Farklılıkları”, **Proceedings on 2nd International Conference on Technology and Science Konferans Kitabı**, (Ed.: Afşin GÜNGÖR), 2019, Burdur: 803-810.
- TÜİK: “2019 Yılı Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemine Göre İl, Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Nüfus”, (Çevrimiçi), **Türkiye İstatistik Kurumu**, [www.tuik.gov.tr/], 2019, (Erişim: 04.04.2020).
- Turak Kaplan, Berna ve Çarıkçı, İlhan H.: “İş Dünyasında Jenerasyonlar: X, Y ve Z Jenerasyonları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 4 (1), 2018: 25-32.
- Uysal, Selim: **Z Kuşağının Çalışma Hayatından Beklentileri: Bir Alan Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova, 2019.
- World Economic Forum: **Future of Jobs Report 2023**, World Economic Forum, Geneva, 2023.
- Yavuz Danacı, Sevdâ: **Kuşak Farklılıklarına Göre İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bilişim Sektöründe Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.

Yazıcı, Serap:

Z Kuşağının İş Yaşamına İlişkin Beklentileri, İş ve Meslek Tercihlerine İlişkin Algılamaları İle X ve Y Kuşağına Mensup İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Z Kuşağına İlişkin Beklenti ve Algılamaları Üzerine Sağlık Sektöründe Görgül Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.

Yeşilyaprak, Binnur:

“Kuşak Çatışması”, **Eğitim ve Bilim**, C. 13 (72), 1989: 50-53.

Yıldırım, Ayşe:

X ve Y Kuşaklarının Esnek Çalışmaya Olan Bakış Açıları: Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018.

Yıldırım, Sinem ve
Güvenç, Dilay:

“Z Kuşağının Çalışma Ortamı Beklentilerine İlişkin Bir Araştırma”, **Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 10 (1), 2020: 57-76.

Yıldız, Ebru:

“Çalışma Yaşamında X ve Y Kuşağının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Üzerine Nitel Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C. 13 (1), 2021: 216-234.

Yılmaz, Rukiye:

İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret ve Eğitim Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018.

Yüksekbilgili, Zeki: “Türk Tipi Y Kuşağı”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 12 (45), 2013: 342-353.

Zaim, Halil ve Polat, Mehmet: “İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, (64-65), 2013: 35-59.



EKLER

ANKET FORMU

ÇALIŞMA HAYATINDA KUŞAK FARKLILIKLARININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ

ANKET FORMU

Bu araştırma, tarafımdan yürütülen yüksek lisans tezi kapsamında bilimsel amaçlı olarak gerçekleştirilen bir çalışmadır. Araştırma, çalışma hayatında kuşak farklılıklarının insan kaynakları yönetimine etkisi ile ilişkilidir. Soru formunu doldururken lütfen şirketinizin ve sizin kimliğinizi belirten herhangi bir bilgi eklemeyiniz. Bu soru formu ile edinilecek veriler, sadece akademik amaçlı çalışmalarda kullanılacaktır. Talep etmeniz halinde araştırma sonuçlarının bir özeti size de sunulacaktır.

İşbirliğiniz için teşekkür ederiz.

Satı Melisa Yılmaz

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Çalıştığınız şirket bünyesinde insan kaynakları faaliyetlerini kim yürütmektedir?

- a) İnsan kaynakları yöneticisi
- b) Üst düzey yönetim
- c) Orta düzey yönetim
- d) Şirkette insan kaynakları yönetimi mevcut değil.
- e) Bilmiyorum
- f) Diğer (lütfen belirtiniz)

2. Çalıştığınız şirkette kullanılan insan kaynakları fonksiyonları nelerdir?

İş Analizi	Evet	Hayır
İşe Alım	Evet	Hayır
Motivasyon	Evet	Hayır
Ücretlendirme ve Bordrolama	Evet	Hayır
Çatışma yönetimi	Evet	Hayır
Eğitim ve Geliştirme	Evet	Hayır
Performans yönetimi	Evet	Hayır
İşten çıkarma	Evet	Hayır
Diğer (lütfen belirtiniz)		

3. Farklı yaş grupları arasındaki kuşak farklılıkları, çalışma ortamınızda herhangi bir sorun veya çatışmaya neden oluyor mu?

- a) Evet
- b) Hayır
- c) Bilmiyorum

* Cevabınız “hayır” veya “bilmiyorum” ise 4. 5. ve 6. soruları cevaplamayınız.

4. Yukarıdaki soruya cevabınız evet ise, sorunlar nerede yaşanmaktadır?

Görev sorumluluğuna ilişkin sorunlar	Evet	Hayır
İletişim problemleri	Evet	Hayır
Çalışma yöntemi sorunları	Evet	Hayır
Düşünme biçimi ile ilgili sorunlar	Evet	Hayır
Çalışma hızı ilgili sorunlar	Evet	Hayır
Saygıyla ilgili sorunlar	Evet	Hayır
Tutumla ilgili diğer sorunlar	Evet	Hayır
Araçları kullanma ile ilgili sorunlar	Evet	Hayır
Çalışma tarzıyla ilgili sorunlar	Evet	Hayır
Uyumsuzluk	Evet	Hayır
Diğer (lütfen belirtiniz)		

5. Sorunlar en çok hangi çalışma alanında gerçekleşmektedir?

.....
.....

6. Bu sorunları nasıl çözersiniz?

Toplantı ile	Evet	Hayır
Yöneticinin müdahalesi ile	Evet	Hayır
Tartışarak ya da kavga ile	Evet	Hayır
Sorun çözmekte zorluk yaşanabiliyor	Evet	Hayır
Diğer (lütfen belirtiniz)		

7. Farklı yaş gruplarının birlikte çalışmasının sonucu; bir arada çalışmaya yardımcı olabilecek olumlu örnekler hangileridir?

Motive edici çalışma atmosferi	Evet	Hayır
Karşılıklı yardım	Evet	Hayır
Saygı	Evet	Hayır
Mentörlük/Danışmanlık	Evet	Hayır
Daha iyi fikirler	Evet	Hayır
Daha hızlı çalışma	Evet	Hayır
Daha ölçülü iş paylaşımı	Evet	Hayır
Fikrim yok	Evet	Hayır
Diğer (lütfen belirtiniz)		

8. Şirket bünyesindeki çalışanların yaşlarının oranlarını yüzde ile tahmin ediniz.

Yaş Grubu	Yüzdelik Oranı
20'nin altında	
21-30 arası	
31-40 arası	
41-50 arası	
50'nin üstünde	

9. Size göre bu yaş aralıklarının olması gereken (ideal) oranlarını yüzde ile belirtiniz.

Yaş Grubu	Yüzdelik Oran
20'nin altında	
21-30 arası	
31-40 arası	
41-50 arası	
50'nin üstünde	

10. Sizce hangi yaş grubu ile çalışmak, çalışma hayatındaki veriminizi artırmaktadır?

- a) 20'nin altında
- b) 21-30 arası
- c) 31-40 arası
- d) 41-50 arası
- e) 50'nin üstünde

11. Gelecek yıllarda genç kuşaktan çalışanlar (30 yaş altı) işgücü piyasasında daha fazla yer alacaktır. Onların yönetimi için mevcut yönetim sisteminde değişiklik yapılması gerektiğini düşünüyor musunuz?

- a) Evet
- b) Hayır
- c) Bilmiyorum

12. Cevabınız evet ise; değişikliklerin yapılması gereken alanlar hangileridir?

İşe alım	Evet	Hayır
İş yetkinlikleri	Evet	Hayır
Performans beklentisi	Evet	Hayır
Kalite düzeyi	Evet	Hayır
İletişim	Evet	Hayır
Çalışma yöntemi	Evet	Hayır
Çalışma hızı	Evet	Hayır
Şirket kültürü	Evet	Hayır
Takım çalışması	Evet	Hayır
Diğer (lutfen belirtiniz)		

13. Genç yaş grubunun daha yüksek performans gösterdiğini düşündüğünüz alanları işaretleyiniz.

Bilgi teknolojileri faaliyetleri	Evet	Hayır
İdari faaliyetler	Evet	Hayır
İletişim faaliyetleri	Evet	Hayır
Yaratıcı faaliyetler	Evet	Hayır
Yenilikçi çözümler	Evet	Hayır
Takım çalışması	Evet	Hayır
Monoton çalışma	Evet	Hayır
Bireysel faaliyetler	Evet	Hayır
Satış	Evet	Hayır
Pazarlama	Evet	Hayır
Düşünme becerisi gerektiren faaliyetler	Evet	Hayır
Diğer (lutfen belirtiniz)		

14. Lütfen cevabınızı birkaç cümle ile açıklayınız.

.....
.....

15. Çalışma hayatında yer alan genç yaş grubu (30 yaş altı) çalışanların özelliklerini değerlendiriniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Mantıklı hareket etmektedirler					
Yaratıcı bireylerdir					
İşbirliğine açık bireylerdir					
Motivasyonu yüksek bireylerdir					
Sadık çalışanlardır					
Çalışkan bireylerdir					
Hedefleri olan bireylerdir					
Özgüveni yüksek bireylerdir					
Uyum içinde hareket etmektedirler					
Kibar bireylerdir					
Saygısızca hareket etmektedirler					
Güçlü kariyer hedefleri olan bireylerdir					
Bencilce hareket etmektedirler					
Değerler sistemi olmayan bireylerdir					
Problem çözme becerisi yüksek bireylerdir					
İyi iletişim kurabilen bireylerdir					
Çalışmayı seven bireylerdir					
Takım çalışmasını seven bireylerdir					
Kaba davranışları olan bireylerdir					
Yönlendirilmeyi isteyen bireylerdir					
Bireysel hareket etmektedirler					
İnatçı bireylerdir					
Özgün düşünceleri olan bireylerdir					
Bilgi paylaşmayı seven bireylerdir					
Başkalarına yardım etmeye istekli bireylerdir					
Öneriye açık bireylerdir					

16. Şirketler için genç yaş grubundaki (30 yaş altı) çalışanları elde tutmanın araçları nelerdir?

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Ücret					
Kariyer fırsatı					
Kurum içi rekabet					
Terfi					
İyi bir işyeri atmosferi					
İyi bir liderlik					
Maddi olanaklar					
Ekstra öğeler					

17. Şirketinizin faaliyet alanı:

.....

18. Şirketinizdeki çalışan sayısı:

- a) 100'den az
- b) 100-500 arası
- c) 500-1000 arası
- d) 1000-2500 arası
- e) 2500-5000 arası
- f) 5000'den fazla

19. İşletmenizdeki çalışanların cinsiyeti:

- a) Ağırlıklı olarak erkek (%80 ve daha fazlası erkek)
- b) Çoğunlukla erkek (%60'ı erkek)
- c) Kadın/erkek çalışan eşit gibi
- d) Çoğunlukla kadın (%60'ı kadın)
- e) Ağırlıklı olarak kadın (%80 ve daha fazlası kadın)

20. İşletmenizdeki çalışanların eğitim durumu:

- a) Çoğunlukla ilkokul
- b) Çoğunlukla lise ve altı
- c) Çoğunlukla üniversite
- d) Çoğunlukla lisansüstü

21. İşletmenizdeki üretim çalışanlarının oranı:

- a) %20'den az
- b) %20-%29
- c) %30-39
- d) %40-49
- e) %50-59
- f) %60'tan fazla

22. İşletmenizde sosyal etkinlikleri düzenleyen yazılı bir belge (yönetmelik, prosedür ya da yazılı politika) var mıdır?

- a) Evet
- b) Hayır

23. İşletmenizde sosyal etkinliklerin koordinasyonu herhangi bir profesyonelin görev tanımında yer almakta mıdır?

- a) Evet
- b) Hayır

24. Cinsiyetiniz:

- a) Kadın
- b) Erkek

25. Yaşınız:

.....

26. Eğitim düzeyiniz:

- a) İlköğretim
- b) Ortaöğretim
- c) Yükseköğretim
- d) Lisansüstü

27. Konu hakkında eklemek istedikleriniz:

.....

.....

.....

