

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

YÜKSEK LİSANS TEZİ

X VE Y KUŞAKLARININ ESNEK ÇALIŞMAYA
OLAN BAKIŞ AÇILARI: BİR ALAN
ARAŞTIRMASI

AYŞE YILDIRIM

2501121282

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. LEVENT ŞAHİN

İSTANBUL,2018



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : AYŞE YILDIRIM Numarası : 2501121282

Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE
İNSAN KAYNAKLARI Danışmanı : PROF. DR. LEVENT ŞAHİN

Tez Savunma Tarihi : 02.02.2018 Saati : 11.00

Tez Başlığı : X VE Y KUŞAKLARININ ESNEK ÇALIŞMAYA OLAN BAKIŞ AÇILARI: BİR ALAN
ARAŞTIRMASI

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. SEDAT MURAT		Kabul
2- PROF. DR. LEVENT ŞAHİN		Kabul
3- PROF. DR. ABDULKADİR ŞENKAL		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. BÜNYAMİN BACAK		
2- YRD. DOÇ. DR. MEHMET GÜLER		

ÖZ

X VE Y KUŞAKLARININ ESNEK ÇALIŞMAYA OLAN BAKİŞ AÇILARI: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

AYŞE YILDIRIM

Günümüzün teknolojik imkanları ve çalışan profilin de isteği ile esnek çalışmaya olan talep giderek artmaktadır. Y Kuşağı çalışan sayısının artması da buna sebep olan faktörler arasında bulunmaktadır. Y Kuşağının yapısı gereği daha özgürlükçü ve rahat olması onları rahat çalışma koşullarına itmektedir. Kuşaklar üzerine yapılan araştırmaların çoğunda Y Kuşağının ofis ortamlarından ve ofis ortamındaki kurallardan hoşlanmadığı dile getirilmektedir.

Bu araştırmanın amacı, şu an işgücü piyasalarının en yüksek oranına sahip olan iki kuşağın esnek çalışma modellerine olan bakış açılarını sorgulamaktır. Bu amaçla, Bilişim Sektörü üzerinde bir alan araştırması yapılmıştır. X Kuşağı ve Y Kuşağı bireylerinin yer aldığı bu araştırmada esnek çalışma modellerini tercih etmeye yönelik tutumları sorgulanmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına baktığımızda, Y Kuşağının esnek çalışma modellerinin birçoğuna X Kuşağına göre daha olumlu yaklaştığı gözlenmiştir. Çoğu modeli gerekli ve verimli bulmuştur. Fakat X kuşağı da çok zıt bir bakış açısı sergilememiştir. Fakat Y Kuşağına göre daha çekimser tutum sergilemiştir.

Anahtar Kelimeler: X Kuşağı, Y Kuşağı, Esnek Çalışma Modelleri, X ve Y Kuşağının Çatışmaları

ABSTRACT

THE PERSPECTIVES OF GENERATION X AND Y FOR FLEXIBLE WORKING: A FIELD RESEARCH

AYŞE YILDIRIM

With today's technological opportunities and the request of employee profile, the demand for flexible work is steadily increasing. It is one of the factors that causes for increasing number of generation Y employees. The fact that the structure of the Generation Y is more liberal and more comfortable, that pushes them into comfortable working conditions. It has been seen in the most of researches on generations that generations Y don't like the office environments and the rules in the office environment.

The aim of the research is to question the perspective of the two generations, which currently have the highest proportion of the labor market, to flexible working models for the present. For this purpose, a field research had been carried out on the information sector.

When we look at the results of the research, most of the flexible working models of the generation Y had more positive approach than generation X. Generation Y found most models necessary and efficient. But the Generation X did not show a very contrary viewpoint. But Generation X showed more abstaining attitude than Generation Y.

Key words: Generation X, Generation Y, Flexible Working Models, Conflict of Generations X and Y

ÖNSÖZ

Esneklik, dünyanın değişen yapısı, hızla gelişen teknoloji ve değişen müşteri portföyü ile gereklilik kazanmıştır. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmek ve dünya piyasası ile rekabet edebilmek için esnekliğe uyum sağlamaları gerekmiştir. Fordist sistemin çok uzun süre hakim olduğu piyasalar, 1970'ler ile birlikte belirli çıkmazlara girmiştir. 1980'lerin başında, küreselleşmenin yaygınlaşması, uluslararası ticaretin serbestleşmesi Fordist sistemin verimliliğini azaltan sebepler arasında olmaktadır. Fordist sistemin yapısı olan, kitlesel üretim, bant sistemi, aşırı iş bölümü işçiler üzerinde olumsuz etkiler yaratmaya başlamış ve verimlilik giderek azalmaya başlamıştır. Bu dönemde, ihracata dayalı ekonominin önemli hale gelmesi, yabancı yatırımcıların iç piyasalara girmeye çalışması, sermaye akışkanlığı gibi sebeplerle artan rekabet koşulları piyasalarda ve sistemlerde değişiklik ihtiyacını doğurmuştur. Böylece Fordist sistem artık ihtiyaçları karşılayamamış ve yeni üretim biçimleri ile yeni çalışma modelleri bir zorunluluk haline gelmiştir.

Bu yeni çalışma biçimlerinin ortaya çıkışı çalışanlar için bir geçiş süreci başlatmıştır. Eski sistemlerle çalışan ile yeni sistemler mevcutken doğan farklı kuşaklar arasında farklı yaklaşımlar mevcut olmaktadır. Kuşaklar doğdukları yıllara göre ayrılmakla birlikte, sosyologlar karakterlerinin çerçevesini yaşadıkları yılların önemli olaylarının belirlediğini dile getirmektedir. Bu sebeple farklı kuşakların bireyleri, aynı durumlara farklı tepkiler verebiliyor veya aynı durumlar karşısında farklı beklentilere girebiliyorlar. Çalışma hayatını içinde bulunan bireylerin çoğunluğunu, X kuşağı ve Y Kuşağı oluşturmaktadır. Birbirinden farklı çalışma değerlerine ve beklentilerine sahip iki farklı kuşak olarak birbirleri ile çalışmak durumunda kalmışlardır.

Sert çalışma koşullarını içinde çalışan kuşaklar ve bu kuşaklar tarafından yetiştirilen kuşaklar ile günümüz teknolojisi ile büyüyen Y kuşağı arasındaki çatışmalar, çalışma hayatının önemli konuları arasında bulunmaktadır. Kendisinden önceki kuşaklar, Y Kuşağının çalışma hayatındaki davranışlarının birçoğunu eleştirmektedirler. Çalışma disiplinine sahip olmadıkları, rahat oldukları, saygısız oldukları şeklinde yorumlar yapmaktadırlar. Aslında bu özellikler, Y Kuşağının

karakteristik özelliklerinin yansımasıdır. Bu çalışma, X Kuşağı ile Y Kuşağının esnek çalışma modellerine bakış açılarını karşılaştırmak amacıyla yapılmıştır. Esnek çalışma modellerinin uygulanabilirliğini sağlayan en önemli faktörlerden biri de teknolojidir. Bu sebeple de teknolojinin çok yoğun kullanıldığı sektörlerden biri olan, Bilişim Sektörü bu araştırmada çalışma alanı olarak seçilmiştir.

İlk iki kısımda yoğun şekilde literatür taraması yapılmıştır. Esnek Çalışma, Esnek Çalışma Modelleri ile ilgili çeşitli kitap, makale ve tezlerden yararlanılmıştır. Esnek Çalışmanın Hukuksal Boyutları kısmında çeşitli kanunlardan yararlanılmıştır. Kuşak bölümü ile ilgili çok fazla kitap olmaması sebebi ile daha çok makaleler, araştırmalar ve internet kaynaklarından faydalanılmıştır. Kaynak kısıtı yaşandığı bölümlerde yabancı kaynaklardan da faydalanılmıştır.

Tezin oluşumunda gelişiminde, pek çok kişinin katkısı olmuştur. Tez Danışmanım değerli hocam Prof. Dr. Levent ŞAHİN'e teşekkür ederim. Bana anketim sırasında olduğu destek ve tezim için ayırdığım her saate olan saygısından dolayı sevgili yöneticim Okan KOÇAK'a da teşekkür ederim. Son süreçlerimde aklıma takılan soruları cevaplama da bana destek olan, Araş. Gör. Dr. Betül SOLMAZ'a da teşekkür ederim. Anketimin analizleri sürecinde benden desteğini esirgemeyen Yard. Doç. Dr. Hakan BEKTAŞ'a da teşekkür ederim. Sevgili arkadaşım Sevcan BİLGİN'e de bana gösterdiği sabırdan dolayı teşekkür ederim. Bu süreçte ve her zaman bana destek olan aileme de teşekkür ederim.

İstanbul, 2018

Ayşe YILDIRIM

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ESNEK ÇALIŞMA VE KAVRAMLAR

1.1. Esnek Çalışma Kavramı	4
1.2. Esnek Çalışmayı Ortaya Çıkaran Nedenler ve Tarihsel Süreci	6
1.2.1. Fordist Sistemden Uzaklaşmalar	6
1.2.2. Dünya Ekonomik Bunalımı ve Değişen Rekabet Koşulları	9
1.2.3. Teknolojik Faktörler	10
1.3 Esnek Çalışma Türleri	11
1.3.1. Sayısal Esneklik	11
1.3.2. Fonksiyonel Esneklik	13
1.3.3. Ücret Esnekliği	14
1.3.4. Çalışma Sürelerinde Esneklik	15
1.3.5. Uzaklaştırma Stratejileri	17
1.3.6. Coğrafi Esneklik	18
1.4. Esnek Çalışma Modelleri	18
1.4.1. Kısmi Çalışma	19
1.4.2. İş Paylaşımı	21
1.4.3. Çağrı Üzerine Çalışma	23

1.4.4. Evde Çalışma	24
1.4.5. Tele Çalışma	26
1.4.6. Geçici İş İlişkisi	28
1.4.7. Kayan İş Süresi	29
1.4.8. Esnek Vardiya Sistemleri.....	30
1.4.9. Telafi Edici Çalışma ve Dinlenme.....	31
1.4.10. Yoğunlaştırılmış İş Haftası	31
1.5. Türk İş Hukukunun Esnek Çalışma Açısından Değerlendirilmesi	32
1.5.1. 4857 Sayılı Kanun Öncesinde Esneklik.....	32
1.5.2. 4857 Sayılı Kanunda Esneklik.....	34
1.5.3. 4857 Sayılı Kanununda Yer Almayan Esneklik Modelleri	40

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA HAYATINDA KUŞAKLAR

2.1. Kuşak Kavramı.....	42
2.2. Kuşakların Sınıflandırılması.....	45
2.2.1. Sessiz Kuşak (1923 – 1945)	47
2.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1945 – 1964).....	50
2.2.3. X Kuşağı (1965 – 1979).....	53
2.2.4. Y Kuşağı (1980- 20009.....	56
2.2.5. Z Kuşağı (2001 – 2020)	60
2.3. Türkiye’de Kuşakların Yapısı.....	65
2.3.1. Türkiye’de Kuşakların Sınıflandırılması.....	66
2.3.1.1. Sessiz Kuşak (1923 – 1945).....	66
2.3.1.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1945 – 1964).....	67
2.3.1.3. X Kuşağı (1965-1979).....	67
2.3.1.4. Y Kuşağı (1980-1999).....	68
2.3.1.5 Z Kuşağı (2000-....)	71
2.3.2. Türkiye’deki Nüfus Bilgileri ve Kuşaklar	75
2.2.3. Türkiye’deki İstihdam İçinde Kuşak Oranları	76
2.4. Çalışma Hayatında X ve Y Kuşağının Özellikleri	77

2.4.1. X Kuşığı ve Çalışma Hayatı	78
2.4.2.Y Kuşığı ve Çalışma Hayatı.....	79
2.4.3. X ve Y Kuşaklarının Çalışma Hayatındaki Çatışmaları.....	85
2.5. Esnek Çalışma ve Kuşaklar.....	93
2.6. Benzer Çalışmaların Değerlendirilmesi.....	96

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	99
3.2. Araştırmanın Yöntemi	99
3.3.Araştırmanın Bulguları	100
3.3.1. Demografik Bulgular.....	100
3.3.2. Kuşaklar ve Demografik Değişkenler Arasındaki Bulgular.....	105
3.3.3. Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	114

SONUÇ.....	144
-------------------	------------

KAYNAKÇA.....	151
----------------------	------------

EK.1: ANKET FORMU.....	161
-------------------------------	------------

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Literatürdeki Farklı Kuşakların Sınıflandırılması – Dönem Aralıkları	46
Tablo 2: Kuşaklara Dair Özet Bilgileri	63
Tablo 3: Türkiye’deki Kuşakların Karakteristik Özellikleri ve Çalışmaya Bakış	74
Tablo 4: Türkiye Toplam Nüfusunda Kuşakların Payları	75
Tablo 5: Kuşakların İstihdam Oranları.....	76
Tablo 6: Kuşakların Çalışma Değeri ve Çalışmaya Bakış Açıları Özet Tablosu.....	84
Tablo 7: Kuşak Farklılıkları	91
Tablo 8: Katılımcıların Kuşak Frekanslar ve Yüzdeleri	100
Tablo 9: Katılımcıların Cinsiyetleri İçin Frekans ve Yüzdeleri	100
Tablo 10: Katılımcıların Medeni Durumları İçin Frekans ve Yüzdeleri.....	101
Tablo 11: Katılımcıların Eğitim Düzeyleri İçin Frekans ve Yüzdeleri	101
Tablo 12: Katılımcıların Toplam Kıdemleri İçin Frekans ve Yüzdeleri	102
Tablo 13: Katılımcıların Son İşyerlerindeki Kıdemleri İçin Frekans ve Yüzdeleri .	102
Tablo 14: Katılımcıların Çalışma Şekilleri İçin Frekans ve Yüzdeleri	103
Tablo 15: Katılımcıların İşlerinin Süreklilik Durumu İçin Frekans ve Yüzdeleri	103
Tablo 16: Katılımcıların Pozisyonları İçin Frekans ve Yüzdeleri.....	103
Tablo 17: Katılımcıların Çalışma Alanı İçin Frekans ve Yüzdeleri.....	104
Tablo 18: Katılımcıların Çalışma Sebebi İçin Frekans ve Yüzdeleri.....	104
Tablo 19: Kuşaklar ve Eğitim Seviyesini Gösteren Çapraz Tablo	105
Tablo 20: Kuşaklar ve Medeni Durumu Gösteren Çapraz Tablo.....	106
Tablo 21: Kuşaklar ve Toplam Kıdemi Gösteren Çapraz Tablo.....	107
Tablo 22: Kuşaklar ve Son İşyerindeki Kıdemi Gösteren Çapraz Tablo	108
Tablo 23: Kuşaklar ve Çalışma Şeklini Gösteren Çapraz Tablo.....	109
Tablo 24: Kuşaklar ve Çalışılan İşin Süreklilik Durumunu Gösteren Çapraz Tablo... .	110
Tablo 25: Kuşaklar ve Çalışılan Pozisyonu Gösteren Çapraz Tablo	111
Tablo 26: Kuşaklar ve Çalışma Sebebini Gösteren Çapraz Tablo	112
Tablo 27: Kuşaklar ve Çalışma Alanını Gösteren Çapraz Tablo	113
Tablo 28: H ₁ Hipotezinin T-testi ile Sınanması.....	116
Tablo 29: H ₂ Hipotezinin T-testi ile Sınanması.....	116

Tablo 30: Kuşaklar ve H_2 Hipotezini Gösteren Çapraz Tablo	117
Tablo 31: H_3 Hipotezinin T-testi ile Sınanması.....	118
Tablo 32: H_4 Hipotezinin T-testi ile Sınanması.....	119
Tablo 33: Kuşaklar ve H_4 Hipotezini Gösteren Çapraz Tablo	120
Tablo 34: H_5 Hipotezinin T-testi ile Sınanması.....	121
Tablo 35: Kuşaklar ve H_5 Hipotezini Gösteren Çapraz Tablo	122
Tablo 36: H_6 Hipotezinin T-testi ile Sınanması	123
Tablo 37: Kuşaklar ve Alt Hipotez ₆ ' nın Çapraz Tablo	125
Tablo 38: H_7 Hipotezinin T-testi ile Sınanması.....	127
Tablo 39: Kuşaklar ve H_7 Hipotezini Gösteren Çapraz Tablo	128
Tablo 40: H_8 Hipotezinin T-testi ile Sınanma.....	129
Tablo 41: H_9 Hipotezinin T-testi ile Sınanması	130
Tablo 42: Kuşaklar ve H_9 Hipotezini Gösteren Çapraz Tablo	131
Tablo 43: H_{10} Hipotezinin T-testi ile Sınanması.....	132
Tablo 44: Kuşaklar ve H_{10} Hipotezini Gösteren Çapraz Tablo.....	134
Tablo 45: H_{11} Hipotezinin T-testi ile Sınanması.....	135
Tablo 46: Kuşaklar ve H_{11} Hipotezini Gösteren Çapraz Tablo.....	136
Tablo 47: H_{12} Hipotezinin T-testi ile Sınanma.....	137
Tablo 48: H_{13} Hipotezinin T-testi ile Sınanması.....	138
Tablo 49: Kuşaklar ve H_{13} Hipotezini Gösteren Çapraz Tablo.....	139
Tablo 50: H_{14} Hipotezinin T-testi ile Sınanması.....	140
Tablo 51: H_{15} Hipotezinin T-testi ile Sınanması.....	141
Tablo 52: H_{16} Hipotezinin T-testi ile Sınanması.....	141
Tablo 53: Kuşaklar ve H_{16} Hipotezini Gösteren Çapraz Tablo.....	142
Tablo 54: H_{17} Hipotezinin T-testi ile Sınanması.....	143

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Türkiye’de En İyi İşverenlerin Esnek Çalışma Uygulamaları... ..95
Şekil 2: Türkiye’de Listeye Giremeyen Şirketlerin Esnek Çalışma Uygulamaları... 95
Şekil 3: Kuşakların Esnek Çalışmaya ve Tele Çalışmaya Bakış Açıları.....97



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
a e	: Aynı Eser
a g e	: Adı Geçen Eser
ISMMMO	: İstanbul Serbest Muhasebeciler ve Mali Müşavirler Odası
PWC	: PricewaterhouseCoopers



GİRİŞ

1970'lerde başlayan ve 1973 Petrol Krizi ile devam eden ekonomik bunalım dönemi çalışma koşullarını önemli ölçüde etkilemiştir. Küreselleşme ile ekonomik anlamda sınırların aşılması, uluslararası pazarların ortaya çıkması, ihracata dayalı ekonominin oluşması, rekabet koşullarının değişmesi ve teknolojiye görülen hızlı ilerleme ile yeni bir dönem başlamıştır. Piyasa koşullarındaki bu değişiklik nedeni ile talep daha önemli hale gelmiş ve değişken talebe hemen cevap verebilme kabiliyeti piyasa değişikliğinde en önemli etmenlerden biri olmuştur. Diğer taraftan hızla gelişen teknoloji üretimin yapısını ve şeklini değiştirmiş, bilgisayarlar üretimin bir parçası haline gelmiş ve teknolojiye uyum süreci başlamıştır. Fordist üretim biçimi, bu değişen ve farklılaşan taleplere gerekli uyumu sağlayamamıştır. Bu sebeple de piyasaya yeni çalışma modelleri ortaya çıkmış ve bireylerde bu değişen yapıya ayak uydurmaya çalışmışlardır. O süreci yaşayan kuşağın, bu değişim sürecinin içinde çalışmaya olan bakış açıları yeniden şekillenmiştir. Kuşaklar yaşadıkları dönemin şartlarından etkilendikleri ve bu etkiye göre hayata bakış açıları, karakteristik yapıları, çalışma ilişkileri de farklı özellikler taşımaktadır. Belirli bir dönemde doğmuş bireyler, o dönemin kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Genelde de kuşaklar birbirleri ile her zaman çatışma halinde olmuştur. Her kuşak kendinden sonraki kuşağı, sonraki kuşaklarda kendilerinden önceki kuşakları her zaman eleştirmişlerdir.

Çalışma hayatı içinde de bu çatışmalar kendini fazlası ile göstermektedir. Günümüzde, şirketlerin işleyişlerinin değişmesi, çalışan memnuniyeti, işveren markası, yetenek yönetimi gibi kavramların iş hayatına yoğun bir şekilde girmesiyle birlikte kuşak çatışmaları ve Y Kuşağının memnuniyeti üzerine yoğun çalışmalar başlatılmıştır. Şuan aynı anda çalışma hayatı içinde olan kuşaklar için şirketlerin kuşak çatışmalarını yönetmeyi öğrenmesi gerekmektedir. Görülüyor ki; yakın zamanda çalışma hayatına girecek olan, Z Kuşağı ile bu çatışmalar daha da büyüyecektir.

Kuşaklar, değişen koşullarda ortaya çıkan yeni çalışma modelleri konusunda da farklı bakış açılarına sahiptir. Çalışma disiplinine sahip, otoriteyi seven kuşaklar olan eski kuşaklar, bu yeni çalışma modellerine olumsuz bir eğilim

göstermektedirler. Genellikle yönetici pozisyonunda olan eski kuşaklar, astları olan Y kuşağı ile disiplin ve otorite konusunda çatışmalar yaşamaktadır. Bu araştırmanın amacı, bu büyüyen çatışma ortamında çalışma hayatı için en yüksek orana sahip olan X ve Y kuşağının, esnek çalışma modellerine olan farklı bakış açılarını ortaya koymaktır.

Bu çalışmanın temel (ana) hipotezi, “Y kuşağının X Kuşağına Göre Esnek Çalışma Modellerine Daha Olumlu Bir Bakış Açısı Sergilediği” yönündedir. Bu tezin sınanması hususunda, çalışma üç ana başlıktan oluşturulmuştur.

Tezin birinci bölümünde, Esnek Çalışma konusu hakkında bilgiler ortaya konulmuştur. İlk olarak, esnek çalışma kavramı tanımlanmış ve esnek çalışmanın ortaya çıkışı anlatılmıştır. Esnek çalışmanın ortaya çıkışında alt başlıklar olarak, Fordist sistemden uzaklaşmalar, Dünya Ekonomik Bunalımı, değişen rekabet koşulları ve teknolojik gelişmeler anlatılmıştır. Daha sonra esnek çalışma türleri tek tek sıralanarak, her biri ile ilgili ayrıca bilgi verildikten sonra esnek çalışma modelleri ortaya konulmuştur. Son olarak, esnek çalışmanın hukuki boyutu değerlendirilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde, kuşaklar kısmı anlatılmıştır. Birinci alt başlıkta, kuşak tanımı yapılmış ve kuşak sınıflandırmaları ile her bir kuşak ayrı ayrı ele alınmıştır. İkinci başlıkta, kuşakların sınıflandırmaları Türkiye özelinde değerlendirilmiştir. Daha sonra kuşakların, nüfus içindeki ve işgücü piyasalarındaki oranları rakamsal değerler ile ortaya konmuştur. Üçüncü alt başlıkta ise, aktif çalışan oranı en yüksek paya sahip olan X ve Y Kuşağının, çalışma hayatındaki özellikleri ve bu kuşakların birbirleri ile olan çatışmaları anlatılmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde, bir alan araştırması yapılmıştır. Bilişim sektöründe çalışan, X ve Y Kuşağı bireylerinden oluşan toplam 230 kişiye anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Değerlendirme esnasında, t-testi uygulanmıştır.

Sonuçlar tablolar ve şekiller ile ortaya konmuştur. X ve Y kuşağı için anlamlı sonuçlar çıkan testler yorumlanmış ve karşılaştırmalar yapılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ESNEK ÇALIŞMA VE KAVRAMLAR

1.1. ESNEK ÇALIŞMA KAVRAMI

Esneklik kavramı, kelime anlamıyla değişikliklere ve farklılıklara uyum sağlama şeklinde tanımlanmaktadır.¹ Esneklik kavramı özünde, değişebilirliği, barındırdığı için köklü değişim dönemlerinde esneklik kavramının önemi ortaya çıkmaktadır.²

Esneklik kavramı toplumsal konular bağlamında ele alındığında, olayların, insanların, toplumların ve toplumsal örgütlenmelerin herhangi bir etkiye maruz kalmaları sonucunda kendilerini şartlara bağlı olarak dönüştürerek veya tavizler vererek tamamen kırılmayı veya yok olmayı engelleyen sistemi içinde barındıran bir yapıdır.³

İşletmeler için esneklik ise işgücünün miktarını, çalışma saatlerini ve ücretlerini, talepteki değişmelere, verimliliğe ve kendi ödeme güçlerine göre ayarlayabilme yetkisine sahip olmalarıdır. Böylece işletmeler güçlüklerle karşılaştıkları dönemlerde, stratejilerini belirleyebilme avantajına sahip olmaktadır.

İşçilere göre esneklik, kendi çalışma şartlarını ve kendi çalışma türlerini belirleyebilme haklarına sahip olmaları anlamına gelmektedir. Esnek çalışmanın, çalışana daha rahat bir zaman aralığı vermesi sayesinde, iş – aile dengesinin sağlanabilmesi ve gençler ile kadınların çalışma hayatına girmesini kolaylaştırabilmesi açısından olumlu olarak değerlendirilmektedir. Fakat çalışanın

¹ Gülnur Evren, *Esnek Çalışma ve İstihdama Etkileri*, Ankara, Seçkin Yayınları, 2007, s. 19-20.

² Aysen Tokol, *Endüstri İlişkilerinde Yeni Gelişmeler*, Bursa, Dora Yayın, 2008, s. 122-123.

³ Evren, *a.g.e.*, s. 19.

çağrı üzerine çağırılması, kısmi süreli çalışması gibi bazı esnek çalışma modellerinin iş güvencesizliğine sebep olduğu düşüncesi ile olumsuz yaklaşılmaktadır.⁴

İş hukukuna göre esnek çalışma, işletmenin rekabet şartları ve piyasa koşullarına uyum sağlayarak, üretim sistemlerinin değiştirilmesini sağlamak ve bununla birlikte çalışanların sosyal hayatta ihtiyaç duydukları gereksinimlere karşılık verebilmek adına⁵ aşılması güç kanun kurallarını yumuşatarak çalışanların daha rahat iş ortamını sahip olmasını sağlayan çalışma şeklidir.

Esnek çalışma, dar ve geniş anlamda tanımlanmaktadır. Esnek çalışma geniş anlamda, mesai yeri, saati, şartları ile bunun karşılığında ödenecek maaş gibi çalışma hayatına dair bütün koşulların işçi ile işverenin aralarında anlaşarak belirlenmesi olarak tanımlanırken, dar anlamda esnek çalışma ise, az önce bahsedilen tüm koşullardan yalnızca mesai süresinin işveren ile işçi arasında belirlenmesine imkan veren çalışma şekli olarak tanımlanmaktadır.⁶

Esneklik kavramı, şartların serbest bırakılması, katı kuralların yumuşatılması olarak düşünüldüğünde kuralsızlaştırma anlamına doğru yönelse de iş hukukunun yasal düzenlemelerinden arındırılması anlamına gelmemelidir. Esnek çalışma şartlarında, işçinin korunması ilkesi ortadan kalkmamakta ve bu ilke temelinde kanunlar yumuşatılmaktadır. Esneklik ile, işletmeye faaliyetini sürdürebilme, dünya piyasasında rekabet edebilme yeteneği kazandırılırken, işçinin korunması temeli göz ardı edilmemektedir.⁷

Son yıllarda hızla yaygınlaşan esnek çalışma modellerine karşı işverenler kendi çıkarları için bazı politikalar geliştirmişlerdir. Bu politikalar;

- Mevzuat değişimi yönünde yoğun çaba harcamak,
- Toplu iş sözleşmelerinde bu yönde hükümler getirmeye çalışmak,
- Konuya ilişkin çok sayıda yayın yapmak, toplantılar düzenlemek,

⁴ Aşkın Keser, “Yeni Teknolojiler ve Çalışma Hayatının Geleceği”, ed: Verda Canbey Özgüler, **Yeni Teknolojiler ve Çalışma Hayatı**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 2013, s. 189.

⁵ Demir, Fevzi, Gerşil, Gülşen, “ Çalışma Hayatında Esneklik ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 2, 2008, s. 69.

⁶ Çağlar Doğru, “Türkiye’deki İnsan Kaynakları Açısından Esnek Çalışmanın İstihdama Etkisi”, Gazi Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.

⁷ Demir, Gerşil, **a.g.e.**, s. 69.

- Sendikalı olan işyerlerinde bu organizasyonlara başlarken, yeni üretim süreçlerinin bir gereği olarak sendikalara bilgi vermek şeklinde sıralanabilir.⁸

1.2. ESNEK ÇALIŞMAYI ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER VE TARİHSEL SÜRECİ

İkinci Dünya Savaşı sonrasında hızla ilerleyen teknolojik gelişmeler nedeniyle işgücü piyasasında değişimler meydana gelmiş ve bu da üretim modellerinde yeniden şekillenmelere sebep olmuştur. 1973 yılında yaşanan Petrol Krizi de adı geçen yapısal değişiklikleri hızlandırmıştır⁹ Bu değişen yapı ile birlikte esneklik ve esnek çalışma tartışmaları ortaya çıkmıştır. Bu tartışmaların sonucunda, iş bölümü, seri üretim ve uzun çalışma saatlerini içeren tam süreli çalışma şeklini kapsayan Fordist Üretim yapısına karşılık, ekonomik konjonktürde meydana gelen dalgalanmalara, mal ve hizmet çeşitlenmesine ve bireylerin değişen taleplerine ayak uydurabilen üretim yapısını barındıran esnek çalışma biçimleri ortaya çıkmıştır.¹⁰

1.2.1. Fordist Sistemden Uzaklaşmalar

Fordizm, 1900'li yıllarda ilk kez Henry Ford'un fabrikasında uygulanan, maliyetlerin düşürülmesi, kalite ve verimliliğin artırılması amacına dayanan seri üretim sistemidir. 1914 yılı, Fordizm'in sembolik başlangıç yılı sayılmaktadır. Fakat en parlak dönemini 1945'li yıllardan sonra yaşayacaktır.¹¹ Bu sistem, hareketli üretim bantlarının, özel amaçlı tezgahların ve standartlaşmış ürünlerin egemen olduğu bir sistemdir.¹²

Seri üretim yöntemi ilk olarak, 1798 yılında kullanılmıştır. Eli Whitney, 1798 yılında, ABD ordusundan acil olarak 10.000 adet ateşli silah talebi ile karşılaşmıştır.

⁸ Mustafa Öztürk, "Türkiye'de ve Dünyada Yeni Sendikal Perspektifler", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı: 53, 2007, s. 480.

⁹ Yavuz, Arif, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, Ankara, Kamu-İş, 1995, s. 7.

¹⁰ Ezgi Tatlıoğlu, "Güvenceli Esneklik Çerçevesinde Esnek Çalışmanın Uygulanabilirliği" **Elektronik Journal of Vocational Colleges**, Aralık, 2012, s. 70.

¹¹ Ali Rıza Saklı, " Fordizm'den Esnek Üretim Rejimine Dönüşümün Kamu Yönetimi üzerindeki Etkileri", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt. 12, Sayı: 44, 2013, s. 110.

¹² Neslihan Yıldız, "Esnek Üretim Biçimleri ve Esnek Çalışma Yöntemleri ve Endüstri İlişkilerine Etkisi ", Marmara Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s. 92.

Bunun üzerine Whitney, tüfeğin her bir parçası için ayrı ayrı kalıplar hazırlayarak, onların birleşmesi ile silahı üretmeyi başarmıştır. Böylelikle, Henry Ford hareketli montaj hattını ilk uygulayan kişi değildir ancak seri üretim yöntemini otomobil sanayisine taşıyan ilk kişidir.¹³

1908 yılında Ford'un fabrikasında, her işçi sadece bir montaj işlemini yapıyor ve bunun için de bütün montaj hattını geziyordu. 1913 yılında Ford fabrikasında bant sistemine geçilmesi ile iş bitirme süreleri oldukça kısalmıştır. Örneğin; daha önce 514 dakikada bitirilen bir iş bantlı sistem ile birlikte 2-3 dakikaya kadar inmiştir. Bant sistemi sayesinde üretimdeki artış belirgin bir şekilde hızlanırken, sürekli aynı iş yapıldığından ve parçalar birbiri ile aynı olması nedeni ile kontrol süresi de ortadan kalkmıştır. Kısa bir zaman sonra Ford, işçinin tezgahı hareket etmesinin de bir zaman kaybı olduğunu fark etmiş ve otomobili işçinin önüne getiren hareketli montaj hattını devreye sokmuştur. 1913 yılında Highland Park fabrikasında devreye soktuğu bu hareketli montaj hattı ile montaj çevrim süresini 2- 3 dakika aralığından 1.19 dakikaya inmiştir.¹⁴

Fordist üretimde, yapılan üretimin hedefi tüm topluma hitap edebilme amacı taşımaktadır. Bu sistemde üretilen ürünler standartlaştırılmıştır. Üretim süreci içinde, malın niteliğinde değişiklik yapmak zordur. İmalat hattında çalışan işçiler, sürekli aynı ürünün imalatında çalıştıkları için bunun dışında bir ürünün imalatında kabiliyetsiz kalmaktadırlar. Bunlar gibi zayıf noktaları bulunan bu sisteme, refah devlet politikaları ile müdahale edilmiştir. Fordist üretimin etkinliğini sağlayan politikalar, Keynesçi politikalar olmuştur. Gerekli kitlesel talebin sağlanabilmesi için, piyasaya ve talebe müdahale edilmesi gerekmiştir.¹⁵

İkinci Dünya Savaşını takip eden dönemde, Fordizm altın çağını yaşamış ve 1970'li yıllarda bir takım çıkmazlara girmiştir. Bunun en temel sebebi bu yıllarda neo-liberal politikaların işlev kazanmasıdır. Neo-liberal politikalarının temel özellikleri, ülkede faiz oranlarının yüksek olması, ücretlerin düşük olması ve

¹³ Michael Pollard, **Henry Ford ve Ford**, (Çev. Ayşe Aydoğan), Ankara, İlk Kaynak Yayınları, 1996, s.30..

¹⁴ Yıldız, **a.g.e.**, s. 17.

¹⁵ Saklı, **a.g.e.**, s. 112.

uygulanan sıkı para politikaları ile açıklanabilmektedir. 1980'lerin başında hız kazanan küreselleşme ve etkinliği artan neo- liberal politikalar ile serbestleşen ticaret ve sermaye piyasaları, esnek işgücü piyasaları, azalan sosyal harcamalar, desteklenen özel sektör tablosunu meydana getirmiştir.¹⁶ Bu dönemden önce, Keynesçi politikaların müdahaleleri ile yönetilen talep ve piyasa koşullarına göre hareket edebilen fordist üretim sistemi, yeni dönem ile birlikte kriz ile karşı karşıya kalmıştır.

Fordist üretim sisteminin, piyasa koşullarına ayak uyduramamasının yanı sıra kendi sistemine bağlı olarak da bir takım sorunlar yaşamıştır. İşin işleyişinde, işçinin bilgi ve becerilerine bağlı olmadan, en ince ayrıntılarına kadar tanımlanmış bir iş sürecinin küçük bir bölümünde çalışan işçiler, üretilen malın bilgisine sahip değildir. Bu kitlesel üretimin mekanik akışı, yineleyici olması, en az düzeyde beceri gerektirmesi, alet ve tekniklerin kullanımında seçenek sunmayışı, üretilen ürünün aşırı parçalı olması, sürekli yüzeysel dikkat gerektirmesi özellikleri ile işçinin bilgisi, becerisi, yaratıcılığı ve beyin gücü önemini yitirmektedir. Bu özelliklerini yitiren işçi, monotonlaşmakta, mutsuzlaşmakta ve yabancılaşmaktadır. Yabancılaşma, kişinin kendisi dahil sosyal dünyadan uzaklaşması, sosyal çevresi ile ilişkilerini koparmasıdır. Bu yabancılaşma durumu, işçilerin tepkilerini alarak hatalı üretim, fire ve devamsızlık artışı şeklinde kendini göstermiştir. Şöyle ki; rutin şekilde devam eden işten ruhsal doyumu alamayan işçiler çok sık iş değiştirmekte, işe devam etmemekte, bilerek veya bilmeyerek üretim kaybına neden olmaktadır. İşçilerin işlerine yabancılaşmaları, üretim miktarının azalmasına, üretimin kalitesizleşmesine ve bunların sonucu da üretim maliyetlerinin artmasına sebep olmuştur. Üretim maliyetlerinin artışı da, işletmelerin verimliliğini olumsuz etkilemiştir. İşletmeler, verimliliklerini arttırmak için yabancılaşmayı önleyecek sistemlere ihtiyaç duymuştur. İşletmeler, yabancılaşmayı önleyecek olduğunu düşündükleri iş ilişkilerine ve emek örgütlemelerine yönelmiş ve esnek çalışmayı yabancılaşmayı önleyebilecek bir sistem olarak kabul etmişlerdir.¹⁷

Fordist sistemin yaşadığı krize sebep olan etkenlerin ilk olarak tamamen kendi içyapısından kaynaklandığını öne süren bir yaklaşım da bulunmaktadır. Bu yaklaşım,

¹⁶ Tathioğlu, a.g.e., s. 70.

¹⁷ Evren, a.g.e., s. 42-43.

Fordist sistem, tüketicinin niteliklerinin, işçi –işveren ilişkilerinin boyutunun ve emek piyasasının değişmeyecek birer yapı taşı olduğunu savunmaktadır. Buna karşılık ise, yeni modeller işgücü biçiminin değişmesi ve talebin farklılaşması ihtimallerine karşılık verebilecek şekilde ortaya çıkmaktadır. Başka bir sebep olarak da, daha iyi koşullara sahip olan ülkelerin rekabette ön plana çıkmaları ile emek verimliliğinin daha önemli hale gelmesi gösterilmiştir. Fakat Fordist sistem bu emek verimliliğini karşılayamamaktadır. Fordist sistemin devamlılığı için çözüm olarak çeşitli yöntemler denense de başarılı olunamamıştır.¹⁸

1.2.2. Dünya Ekonomik Bunalımı Ve Değişen Rekabet Koşulları

1929 Büyük Buhran olarak adlandırılan ilk etkili kriz, 1929 yılında başlamış ve Dünya çapında etkilerini göstererek İkinci Dünya Savaşı sonuna dek sürmüştür. İkinci büyük kriz ise 1970’lerde başlamış ve 1973’de patlak veren petrol krizi ile de tüm dünyada çeşitli düzeylerde hissedilmeye başlanmıştır. Krizin uluslararası niteliği nedeniyle ekonomik ve toplumsal anlamda yeniden yapılanma çabaları tüm ülkelerde devam etmiş ve uluslararası işbölümünde de köklü değişimler yaşanmıştır. 1970’lerin ortalarında daha da derinleşen dünya ekonomik krizi, nitelik bakımından önceki krizlerden farklı olmuştur. Daha önceki dönemlerde, talep yetersizliğinden ötürü ekonominin daralması veya artan talep karşısında üretim yetersizliği enflasyona neden olurken, yeni dönemdeki bunalımda işsizlik ve enflasyon birlikte ortaya çıkmıştır.¹⁹

Gelişmiş ülkelerin sanayilerinde yeniden yapılanmayı zorunlu hale getiren, en temel neden ekonomik anlamda sınırların aşılmasıdır. Bu gelişmeler ile birlikte istikrarsız hale gelen pazarlar ve azalan talep nedeniyle ülkeler iç piyasalarını muhafaza etmeye çalışmışlardır. İç piyasalarını diğer ülkeler ile paylaşmak istememenin yanı sıra kendilerine dış piyasalardan pay alma çabası içine girmişlerdir. Bu kriz döneminde, ihracata dayalı ekonomi modellerinin seçilmesi, yabancı yatırımı ülkeye çekmek için bir takım kolaylıkların sağlanması ve sermaye

¹⁸ Ayda Eraydın, Post- Fordizm ve Değişen Mekansal Öncelikler, **Ortadoğu Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Yayınları**, Ankara, 1992, s. 18.

¹⁹ Sebahattin Şen, “Esnek Üretim ve Esnek Çalışma”, **Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt. 15-16, Sayı: 6, Kasım 1999- Şubat 2000, s. 24.

akışkanlığının artmasıyla rekabet uluslararası bir görünüm kazanmıştır. Bu durum, rekabet edebilirlik koşullarının hızla değişmesine sebep olmuştur. Böylece farklılaşmış piyasa ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir rekabet gücüne ulaşmak ve verimliliği arttırmak ihtiyacı, Fordizmin katı işgücüne dayalı bant tipi üretim sistemini sorgulamaya itmiştir. Bu sorgulama sonucunda da bilgisayar teknolojisine dayalı bir üretim sistemini oluşturmak ve bu üretim sistemine göre endüstri ilişkilerini ve istihdam modellerini yeniden biçimlendirme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Yeni istihdam modelleri, üretim bandında kitlesel olarak üretilen standartlaşmış mal üretimine karşın yeni bir çalışma biçimi olarak ortaya çıkmıştır. Talebin belirleyici olduğu piyasa koşulları çerçevesinde, farklı ve değişen taleplere kısa sürede yanıt veren ve böylece bireysel tercihlere de hızla karşılık verebilen esnek bir yapı oluşmaya başlamıştır.²⁰

1.2.3. Teknolojik Faktörler

Teknolojinin gelişimini, sanayi devrimi ile başlayan üç ana devreye ayrılmaktadır. Tarımdan sanayi sektörüne geçişin yaşandığı sanayi devrimi sonrası dönem birinci dönem; büyük üretim hatlarının kurulması, insan eksenli olan üretim ve montaj işinin geniş oranda makinalara yaptırılması ikinci dönem; son yıllara damgasını vuran enformasyon ve bilgisayar teknolojisinin doğurduğu dönem üçüncü dönem olarak sınıflandırılmaktadır.²¹

Teknolojik gelişmeler, üretimin canlı ve cansız öğelerinin yeniden düzenlenmesine ve her iki öğe arasındaki ilişkilerin yeniden şekillenmesine yol açmıştır. Üretimin canlı öğesi olan işçiler (emek) ve cansız öğesi olan makinelerin birlikte çalışması yeniden düzenlenmekte ve her ikisi arasındaki ilişki işçinin rolünün daha fazla etkin olması yönünde değişmektedir.²²

Bilgisayarların yarattığı ortamlarda, firmalar değişiklikleri algılayabilme ve adapte olabilme konusunda hızlı gelişmeler göstermiştir. Bilgisayarların üretime entegre edilmesi ile işletmeler ürünler üzerinde daha kolay değişiklikler yapabilmek

²⁰ Şen, a.g.e., s. 25 – 46.

²¹ Numan Kurtulmuş, “Post Endüstriyel Dönüşüm Sürecinde Geleneksel Endüstri İlişkilerinde Kriz ve Yeni Arayışlar”, **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt. 9 Sayı: 6, 1995, s. 7.

²² Şen, a.g.e., s. 51.

imkanına kavuşmuşlardır. Bu imkan doğrultusunda, işletmelerin değişen taleplere daha kısa sürede cevap verebilmeleri olanaklı hale gelmiştir.²³

Teknoloji, stoksuz üretim yapılabilmesine, üretim sırasında kalite kontrolünün sağlanabilmesine, üretimin belirli aşamalarında uzmanlaşılmasına ve üretim sürecinin bölünerek değişik birimlere ayrılabilmesine imkan sağlaması ile esnek üretim sisteminin temel taşlarını oluşturmuştur.²⁴

1.3. ESNEK ÇALIŞMA TÜRLERİ

Altı gruba ayrılan esneklik türleri, işkolunun bulunduğu sektöre, organizasyona ve iş türü ve pozisyonuna göre değişiklik göstermektedir. Esnek çalışma türleri, Fonksiyonel Esneklik, Çalışma Süresinde Esneklik, Sayısal Esneklik, coğrafi Esneklik, Ücret Esnekliği ve Uzaklaştırma Stratejileri olarak adlandırılmaktadır. Esneklik türlerinin konumlarını belirtmek amacı ile “İnsangücü Çalışmaları Enstitüsü” tarafından bir model geliştirilmiştir. Bu modele “Esnek Firma” denilmektedir. Model ile amaçlanan, değişik esneklik türlerinin işletmelerde nasıl konumlandırılacağına yanıtını bulmaktır.²⁵

“Esnek Firma” modelinde işletmelerin talep değişikliklerine, yeni teknolojik gelişmelere ve konjonktürel dalgalanmalara cevap verebilmeleri için, çevresel ve çekirdek işgücü kadrosuna sahip olmaları gerekmektedir. Çekirdek işgücü, istihdam güvencesine sahip olan işletmenin daimi işgücünü ifade ederken, istihdam garantisi olmayan, esnek çalışma modelleri içinde çalışabilecek işgücünü ise çevresel işgücü oluşturmaktadır. Bu sebeple çevresel işgücü için, daha çok sayısal esneklik önemliyken çekirdek işgücü için fonksiyonel esneklik önem arz etmektedir.²⁶

1.3.1. Sayısal Esneklik

Sayısal esneklik, teknolojik etkenlere, ekonomik şartlara, piyasa koşullarına göre, işgücü kapasitesine işletmenin kendisinin karar verebilme serbestliği anlamına

²³ Şen, a.g.e., s. 52.

²⁴ A.e., s. 30.

²⁵ Yavuz, a.g.e., s. 11.

²⁶ A. e., s. 12-13.

gelmektedir. Böylece, sayısal esneklik, işe alımlarda ve çıkarmalarda işletmelerin esnek davranabilme kabiliyetini göstermektedir.²⁷

Firmaların, işçi alımlarında veya çıkarmalarında yasal ve sendikal engellere daha az takılmaları durumu sayısal esnekliğin uygulandığı anlamına gelmektedir. Zaman zaman çekirdek işgücüne de uygulanan sayısal esnekliğin asıl uygulama alanı, işten çıkarıldığında yerine kolaylıkla niteliksiz veya yarı nitelikli bir çalışanın yerleştirilebileceği çevresel işgücüdür. Asıl işveren bu işgücüne, alt işveren ve özel istihdam büroları gibi kurumlar aracılığıyla ulaşılabilir.²⁸

Sayısal esnekliğin uygulanabilmesi için gerekli bazı yasal düzenlemelere ihtiyaç vardır. Bu düzenlemeler işçinin işten çıkarılmasını ve işe alınmasını kolaylaştıracak düzenlemeleri kapsamaktadır. Çıkarmalardan önce tanınan uzun ihbar süreleri, işe iade davaları veya işçiye tazminat ödenmesi esnekleşmeye engel teşkil eden bazı düzenlemelerdir. Aslında burada yine ön plana çıkan husus, esnekliğin kuralsızlaştırma değil kanunların yumuşatılması anlamına geldiğidir. Zira yapılması gereken şey, bir taraftan işçilerin haksızlığa uğramaması için gerekli önlemleri almak, diğer taraftan ise, alınan bu önlemlerin işverenlere katı bir sınırlama getirmeyecek şekilde uygulanmasını sağlamaktır. Kanun düzenlemeleri, doktrin ve Yargıtay kararları, iş sözleşmesinin feshinin geçerliliği konusunda işverene katı kurallar koymaktadır. İşveren, işçilerin fesih sebebiyle doğmuş tüm hak ve alacaklarını ödemiş olmasına rağmen her an için, işe iade davası ile karşı karşıya kalma riski devam etmektedir. Bu durumda, işçinin verimi maliyetinden düşük olduğunda bile işveren yüksek tazminat yükümlülüğüne katlanmak zorunda kalmaktadır. Dünyada sayısal esneklik ile ilgili çeşitli uygulamalara rastlanmaktadır. Bazı ülkelerde, toplu sözleşmeler çerçevesinde toplu işten çıkarmayı engelleyen önlemler kaldırılmaya çalışırken, bir yandan da kısa süreli çalışma, ücrette kısıtlama, işe alınmaların dondurulması, fazla çalışmanın azaltılması, erken emeklilik gibi düzenlemelere de başvurulmaktadır. Sayısal esneklik bağlamında, Avrupa’da değişik

²⁷ Yavuz, a.g.e., s. 14.

²⁸ Yılmaz Topcuk, “Esnek Çalışma ve Esnek Çalışanların Sosyal Güvenliği”, Dokuz Eylül Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006. s. 17.

tipde iş sözleşmelerinin uygulanması sayısal esneklik açısından önemli gelişmeler arasında görülmektedir.²⁹

1.3.2. Fonksiyonel Esneklik

Bu esneklik türü, firma içinde çalışanların farklı işleri yapabilmesi ve değişik görevlere atanabilmesi anlamına gelmektedir. Sayısal esneklikten farklı olarak bu esneklik türü çalışanların sayısı ile ilgilenmemekte, çalışanların vasıfları ve kabiliyetleri ile ilgilenmektedir. Fonksiyonel esneklik, değişik iş deneyimlerine açık, farklı becerilere sahip ve aynı anda çoklu iş yapma beceresine sahip olma esasına dayanmaktadır. İşletmelerin fonksiyonel esnekliği gerçekleştirebilmesi, çalışanların gereken vasıflara sahip olmasına ve işletmenin çoklu iş yapmaya uygun düzenlenmiş olmasına bağlıdır.³⁰

İşgücünden en yüksek verimi sağlama amacına dayanan fonksiyonel esneklik, işyerine yeni bir işçi almadan, mevcut çalışanlar ile farklı pozisyonlardaki görevlerin yürütülmesi anlamına gelmektedir. Bu sebeple fonksiyonel esneklikte, yüksek vasıflı ve eğitilmiş işgücüne ihtiyaç duymaktadır.³¹

Fonksiyonel esneklikte, çalışanların firma içinde rotasyona uyum sağlamaları beklenmektedir. Bu beklenti ise, birbirleri yerine işlerini yürütebilecek nitelikte olmaları gerekmektedir. Fonksiyonel esnekliğin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için bir takım gereklilikler mevcuttur. Bunlar; kalite kontrol, bütünleşmiş takım çalışması, dikey işlevsel bütünleşme, dikey grup bütünleşmesi, yatay iş hareketliliği, yatay grup bütünleşmesi, gruplar arası yatay esneklik şeklinde sıralanabilir.³²

Fonksiyonel esneklik, fordizmin bant üretim sisteminden uzaklaşılması sonucunda kendini baskın olarak gösteren bir esneklik türüdür. Bant sisteminde herkesin aynı işi yaparak o işte uzmanlaşması, yabancılaşmasına ve verimliliğin de düşmesine sebep olmaktadır. Burada işçinin mümkün olduğunca işyerindeki farklı

²⁹ Topcuk, **a.g.e.**, s. 17.

³⁰ Murat İkizler, “Türk Hukukunda Esnek Çalışma” Atatürk Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2011. s. 26.

³¹ Yavuz., **a.g.e.**, s. 13.

³² Mordo Murat Pinhas, **Sosyal Politika Boyutunda Avrupa Birliği’nde Esnek Çalışma**, İstanbul, Türkiye Tekstil Sanayii İşveren Sendikası, 2007, s. 46-47.

işlere de hakim olması beklenmektedir. Bu işçinin tüm bir üretim hattına hakim olması böylece işe olan aidiyetinin ve motivasyonunun yüksek beklenmektedir. Tabi ki burada akla gelen bir başka konu işçinin bunu sağlayabilme potansiyelidir. Burada da, eğitim, teknoloji ve diğer etkenlerle birlikte zamanla işçinin bu potansiyele ulaşması beklenmektedir. Fordizm döneminde bu koşullarda çalışabilecek potansiyele sahip kişilerin sayıları daha azken, gelişen teknoloji ve eğitim seviyesinde yaşanan artışlar sebebi ile bu esnekliğin kullanılabileme fırsatı artmıştır.

1.3.3. Ücret Esnekliği

Ücret esnekliği, mevzuatlarla belirlenen asgari ücret uygulamalarının kaldırılması ve piyasa koşullarına, firmaların konumuna ve finansal yapılarına paralel olarak değişen ücret uygulamaları serbestliği sağlanmasıdır.³³ Ücret esnekliği ile işçiler mükafatlandırılarak, performanslarının da artışının sağlanması amaçlanmaktadır. İşletmeler esnek çalışma modelleri ile işçilik maliyetlerinde ciddi artışa neden olmadan, çalışanlarının başarılarını maddi ya da manevi şekilde mükafatlandırarak çalışanlarını başarılarının gelişimini sağlayabilirler. Diğer yandan, talebin ve üretimin azaldığı dönemlerde, ücretlerin aşağı çekilmesi ile işçi çıkarmaları da azaltılmaktadır. Bu hem işletme hem de işçi için olumluyken bir yandan da işsizliğin artmasını engellemektedir.³⁴

Makro ve işletme düzeyinde ücret esnekliği ele alınmaktadır. Makro düzeyde esneklik, işçilik maliyetlerinin ülke ekonomisinin ve piyasasının durumuna göre ayarlanabilen düzeydedir. İşletme düzeyinde ücret esnekliği ise, işçilik maliyetlerinin, sektörlere, niteliklere ve mesleklere göre ayarlanabilmesinin yanı sıra firmaların finansal durumunun da göz önünde tutulmasıdır.³⁵

Ücret esnekliği ile enflasyon arasında bir ilişkinin mevcut olduğu öne sürülmektedir. Ücret politikalarındaki katılığın enflasyona ve işsizliğe sebep olduğu belirtilmektedir. Üretimde en önemli maliyet unsuru ücrettir. İşçilik maliyetleri, firmaların sektördeki diğer firmalar ile rekabet edebilirliği ve sektör içindeki karlılığı

³³ Nilgün Tunçcan Ocan, “Esneklik Yaklaşımının İstihdam Hacmi Açısından Değerlendirilmesi”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Sayı: 3, 2004, s. 132.

³⁴ Yavuz, **a.g.e.**, s. 17.

³⁵ **A.e.**, s. 17.

ile doğrudan ilişkilidir. Ücretlerin artması ile birlikte enflasyon oranlarında artışlar görülürken bu durumda yatırımı zorlaştırmaktadır. Azalan yatırımlar neticesinde üretim daralır ve işsizlik artar.³⁶ Bu da ücret politikalarındaki katılığın enflasyon ve işsizlik ile doğru orantılı olduğunu göstermektedir.

Ayrıca sendikalar gerçekleştirdikleri toplu pazarlık süreci ile ücret esnekliğini engellemektedir. Toplu pazarlık ile ücret skalasını arttırmaya çalışmaktadırlar. Bunun sonucunda da ekonomik refah dönemlerinde ücretler toplu pazarlık ile arttırılmaktadır. Ekonomik durgunluk dönemlerinde ise ücretlerin düşmesi engellenmektedir. Bu durumda da ücret seviyesi her zaman bir önceki döneminden daha yüksek olacaktır. Bu devamlı ve sistemli artış ülkenin durgunluk dönemlerine rağmen devam ettiğinde de ortaya sinsi enflasyon kavramı çıkacaktır.³⁷

Ücret esnekliğine olumlu bakmayan işçi sendikaları, ikinci petrol şokunun yaşandığı 1973 yılından beri, reel ücretlerin negatif yönlü olduğunu, işsizliğin ise pozitif yönlü olduğunu söylemektedirler. O dönemde yaşanan bu olumsuz süreç nedeni ile bu esneklik türünün uygulanması halinde ücretler genel seviyesinin daha da düşüreceği şüphesi ile buna karşı gelmektedirler. Fakat sendikasızlaşmanın önlenmesi ve istihdam güvencesinin garanti edilmesi şartı ile ücret esnekliğine daha olumlu yaklaşacakları öngörülmektedir.³⁸

Ücret esnekliği, ilk olarak işverenlerin ücret maliyetlerini düşürmesini sağlayarak rekabet avantajı elde etmelerine imkan vermektedir. İkinci olarak ise, performansa dayalı ücret sistemi, üretilen mal veya hizmet için kendisine rekabet avantajı sağlamaktadır.³⁹

1.3.4. Çalışma Sürelerinde Esneklik

Çalışma süresi kavramı, ilk olarak iş hukukuna çalışma sürelerinin azami sınırının belirlenmesi amacı ile girmiştir. Buradaki en temel amaç, insanın fiziki varlığının garanti altına alınmasıdır. Ancak, çalışma süresi kavramı sanayi devrimi

³⁶ Yıldız, **a.g.e.**, s. 102.

³⁷ Yavuz, **a.g.e.**, s. 17.

³⁸ **A.e.**, s. 18.

³⁹ Doğru, **a.g.e.**, s. 4.

ile değişmeye başlamıştır. Sanayi devriminin başındaki uzun çalışma süreleri yerini zamanla kısa ve esnek çalışma sürelerine dayalı olan günümüz çalışma biçimlerine bırakmıştır.⁴⁰

Çalışma sresinde esneklik, geleneksel çalışma süresi uygulamasından yani günün belirli saatlerinde(genellikle 8 saat) ve haftanın belirli günlerinde (genellikle 6 gün) tam gün esasına dayalı çalışma şeklinden farklılaşması anlamına gelmektedir. Çalışma sürelerinin, belirli kurallar ile birlikte işçi ve işvereninin kendi istekleri doğrultusunda belirlenmesidir.⁴¹

Çalışma srelerindeki esneklik ile işverene birçok avantaj sağlanmıştır. Bu avantajlar arasında;

- Ekonomik kriz dönemlerinde işletmenin sürekliliğinin sağlanması
- Talep azalış yada artışlarında, çalışma sürelerini belirleyebilmede serbestlik
- Çalışanlar ile kullandıkları makine ve teçhizatların kullanım sürelerinin uzatılması ve bunun yanı sıra teçhizatlarının verimini arttırma imkanı
- Müşteri memnuniyetinin, hızlı temin, hizmet ve teslimat ile arttırılması
- Personelin motivasyonlarında artış
- Eksik işgücünün azalması
- Nitelikli işgücünün işletmeye sadakatının artışı, işgücü devir oranında düşüş
- Ekonomik dalgalanmalara göre çalışılması ile maliyetlerde azalma
- Rekabet edilebilirlik ile başarı sağlanabilmesi gösterilmektedir.⁴²

Çalışma sürelerinde esnekliğin işçilere sağladığı avantajlar;

- Ekonomik kriz dönemlerinde istihdam güvencesi,
- Çalışma sürelerini işin durumuna göre ayarlama zgrlğ,
- İş- yaşam dengesini kurabilme fırsatı,
- İşletmenin rekabet gücünün artması ile istihdam güvencesinin sağlanması
- Bilgi ve becerilerini güncel tutarak işten çıkarılmaların önüne geilmesi⁴³

⁴⁰ Doğru, **a.g.e.**, s. 44.

⁴¹ Demir, Gerşil, **a.g.e.**, s. 72.

⁴² ztrk, **a.g.e.**, s. 479-480.

Gerek yasal düzenlemeler, gerek toplu iş sözleşmeleri ile de çalışma sürelerinin esnekliği giderek artmaktadır. Böylece işyerine yeni işçi almaksızın iş süreleri daha verimli şekilde kullanılmakta, talep değişikliklerine ve konjonktürel dalgalanmalara cevap verilebilmektedir. Esnek zamanlı çalışma, vardiyalı çalışma, çağrı üzerine çalışma, sıkıştırılmış çalışma haftası, part-time çalışma gibi esnek çalışma modelleri ile uygulanmaktadır.⁴⁴ Bir çok model tarafından uygulama imkanı bulması ve iş ve işveren açısından da ortak bir çok avantajı içinde barındırması sebebi ile bu esneklik türünün önemi sürekli artmaktadır.

1.3.5. UZAKLAŞTIRMA STRATEJİLERİ

Uzaklaştırma stratejileri ile işletmelerdeki bazı işlerin firma içinde yapılması yerine başka bir işyerinde yapılması sağlanmaktadır.

Bu esneklik şeklinde, asıl işverenin işçiyi firma içinde kendi işçisi olarak değil de, o işte uzman başka bir kişi ve kurumlarca eser ve benzeri sözleşmeler kapsamında “taşeron” veya “alt işveren” sözleşmesi ile çalıştırması anlamına gelmektedir..⁴⁵ İşletmelerin, temizlik, beslenme ve güvenlik gibi hizmetlerinde taşeron firmaların kullanılması yaygın olan bir uygulamadır.

İşverenler rekabetlerini ve verimliliklerini arttırmak için fonksiyonel ve sayısal esnekliği artırma yoluna gitmelerinin yanında birde işlerini alt işverene vermek gibi uzaklaştırma stratejilerini benimseyebilmektedirler. Bu yöntem, işletme maliyetlerini azaltmaktadır.

İşletmelerin uzman olmadıkları işlerde verimliliklerinin düşük olduğunu da göz önüne aldığımızda maliyetlerinin daha yüksek olacağını söyleyebiliriz. İşverenlerin uzaklaşma stratejilerini benimsemeleri ile öncelikle kaynak israfı önlenmektedir. İşletmeler uzman olmadıkları konularda, işleri bu konuda uzman firmalara devrederek maliyetlerini azaltacaklardır. Asıl işveren, işi yaparken oluşacak riskten, piyasa belirsizliklerinden ve dalgalanmalardan kurtulmuş olacaktır. Uzaklaştırma stratejileri talep artışlarının yaşandığı dönemlerde işletmelere işgücü desteği

⁴³ Öztürk, **a.g.e.**, s. 480.

⁴⁴ Yavuz, **a.g.e.**, s. 20.

⁴⁵ Doğru, **a.g.e.**, s. 48.

vermektedir. İşletmeler talebin arttığı dönemlerde, uzaklaştırma stratejileri sayesinde artan iş hacmine cevap verebilmektedir. Aynısı aksi durumda da söz konusu olmaktadır. Ekonomi durgunluk dönemine girmesi ile birlikte uzaklaştırma stratejileri ile sağladığı işgücünden vazgeçerek belirsiz piyasa koşullarına ayak uydurabilmektedir..⁴⁶ Asıl işveren, uzman olmadığı konularda işi uzmanına devrederek, özellikle işin yürütümü ile birebir ilişkili olmayan temizlik, güvenlik gibi konularda, kendi adına da gereksiz ve önemsiz gördüğü bir grup iş yükünden kurtulmuş olacaktır.

Uzaklaştırma stratejisi ile hizmet sektöründeki işlerin başka şirketlere taşarak edilerek firmanın maliyetlerini azaltırken fazla işçi çalıştırmanın olumsuz etkilerini de bertaraf etmektedir. Ayrıca firmaların kamuya yönelik bürokratik işlemlerinde de azalmalar olmaktadır. Firmaların işlerinin bir bölümünü alt işverenlere taşarak ederek, işçi ücretlerinin düşürülmesi, bazı yasal yükümlülükler uyulmaması, iş yerinde sendikalaşmanın engellenmeye çalışılması gibi durumların varlığından dolayı, AB'ye üye ülkelerde taşeronluk uygulamalarına bazı kısıtlamalar ve denetimler getirilmiştir.⁴⁷

1.3.6. Coğrafi Esneklik

Coğrafi esneklik, işçilere ülkeler ve bölgeler arasında serbest hareket etme imkanı vermektedir. İşgücünde, arz ve talep değişikliklerine göre çalışanların hareketini sağlar, bölgesel becerilerin dengesizliğini ve işsizliği azaltmaya yardımcı olur.⁴⁸

1.4. ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ

Ekonomik değişimler ve teknolojik gelişmeler ülkelerin uluslararası alanda rekabet edebilme kurallarına uyak uydurma zorunlulukları ve korumacı hukuk düzeninin getirdiği uygulamaların yeniden gözden geçirilerek düzenlenmeleri ile çalışma şekilleri önemli ölçüde değişmiştir. Bu çalışma şekilleri, tam gün çalışma ve

⁴⁶ Yavuz, **a.g.e.**, s. 18.

⁴⁷ Pinhas, **a.g.e.**, s. 49.

⁴⁸ Doğru, **a.g.e.**, s. 47.

belirsiz süreli çalışma haricinde, işletme dışında veya birden fazla işverene bağlı olarak da gerçekleşmektedir.⁴⁹

Esnek çalışma modelleri, ülkelerin teknolojik gelişmişliklerine, ekonomik ve toplumsal yapılarına göre değişiklik göstermektedir. Bu yüzden de, ülkelere göre, esnek çalışma modellerinin uygulanabilirliği değişiklik göstermektedir.⁵⁰

1.4.1. Kısmi Çalışma

Kısmi süreli çalışmanın farklı tanımları bulunmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün tanımına göre; olağan çalışma zamanlarından daha az, devamlı, sistemli ve isteğe bağlı olarak yapılan çalışmaya kısmi zamanlı çalışma denir. İLO' nun kısmi çalışma tanımına göre, kısmi çalışmanın varlığı için üç unsurun bulunması gerekmektedir.” Bunlar;

- *Kısmi süreli çalışmanın normal çalışma zamanlarından daha az olması,*
- *Bu çalışmanın devamlı ve düzenli yapılması,*
- *İşçinin bu çalışma için gönüllü olmasıdır.”⁵¹*

Kısmi süreli çalışmanın temel özelliği, olağan çalışma süresinden ciddi oranda az olmasıdır. İkinci önemli özelliği sistemli olmasıdır. Bu özelliği, mevsimlik ve geçici çalışmadan farklı kılmaktadır. Son özelliği ise, gönüllük esasına dayanmaktadır ki bu da kısmi çalışmayı kısa çalışma ve eksik istihdam ayırmaktadır.⁵²

Kısmi çalışmanın ortaya çıkması ve çalışma hayatında önemli yere sahip olmasına neden olan ekonomik ve sosyal nedenler mevcuttur. Ekonomik nedenler arasında, iş yaratıp istihdamı özendirme ve böylece işsizliği önleme amacı vardır. Bu amaç ile yeni sektörlerin ve meslek dallarının ortaya çıkması, var olan tam süreli işlerin bölünerek kısmi çalışmaya ayak uydurması hedeflenmiştir. Böylece tüm gün çalışılan yeni işler yaratmak yerine, işçilerin bireysel çalışma sürelerini

⁴⁹ Doğru, **a.g.e.**, s. 49.

⁵⁰ Şen, **a.g.e.**, s. 50.

⁵¹Ülkü Sert, “Esnek Çalışmanın Kadınların Çalışma Hayatındaki İstihdamına Etkisi”, Beykent Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2013, s. 21.

⁵² Tokol, **a.g.e.**, s. 127.

ayarlayabilme, işletmelerin kendi faaliyet sürelerini belirleyebilme imkanı sağlanmıştır. Bunun sonuçları olarak da, işletmeler maliyet avantajlarına ulaşabilecek ve fiyatlarda rekabet kabiliyetlerini arttırma imkanı bulacaklardır. İşletmeler, makinelerini daha uzun süre çalıştırabilecek ve makinelerinin daha uzun süre kullanılması ile birlikte üretim birimi başına sermaye masrafları düşecek ve birim başına maliyetler en avantajlı düzeyde tutulabilecektir. İşletmelerin daha uzun süre olan çalışma saatleri daha fazla sayıda istihdam yaratacaktır. Bu şekilde ayarlanan iş süreleri ve cumartesi günlerinin de çalışma günleri arasına yeniden katılması ile çoğu sanayi ülkesinde istihdam oranı artmıştır.⁵³

Kısmi çalışmanın ortaya çıkışında kadın işgücünün de etkisi büyüktür. Kadınların bu şekilde çalışmaya daha uygun olması ve gelişen çalışma piyasalarında kadın işgücünün daha fazla hissedilmesi ile kısmi çalışmanın uygulama alanı genişlemiştir.⁵⁴ Bu kapsam dahilinde iş hayatına adım atamamış ya da bazı nedenlerle iş hayatından uzaklaşmış kadın işçi, bu çalışma modeli ile birlikte iş yaşantısına dahil olacaktır. Böylelikle mesleki deneyimi olmayan kadın işçi, üzerinde hissettiği baskıdan kurtulmuş olacaktır. Aynı zamanda kısmi çalışma ile hem işine hem de ev hayatına yeterli vakti ayırabilecektir. Böylelikle çocuk bakımını ve ev içinde olan sorumluluklarını da ihmal etmezken, aile bütçesine de katkı sağlayabilmektedir. Tüm bunların sonucu olarak çalışma hayatın yavaş yavaş adapte olan kadın işçi, tam süreli çalışmanın olumsuz yanlarından da etkilenmeyecektir.⁵⁵

Öğrencilik ve emeklilik dönemleri işçilerin kısmi süreli çalışmayı tercih ettikleri dönemlerdir. Erkeklerin sorumlulukları gereği kısmi süreli çalışmayı tercih etme oranları kadınlara göre daha düşük olsa da onlar da bu dönemlerde kısmi çalışmayı faydalı bulmaktadırlar. Öğrenciler kısmi süreli çalışma ile hem gelir elde etmekte hem de ailelerine yük olmaktan kurtulmaktadır ve bu sürede eğitimlerine de sürdürebilmektedirler. Bununla birlikte, iş hayatında tecrübeli işgücüne ihtiyaç duyulmakta olduğundan öğrenimine devam eden bireyler kısmi süreli çalışma ile okurken de iş hayatına katılmakta ve mezun olduktan sonra da tecrübe edinmiş

⁵³ Doğru, **a.g.e.**, s. 52.

⁵⁴ **A..e.**, s. 53.

⁵⁵ Nagehan Akan, “Kısmi Süreli Çalışma” , Ankara Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010, s. 24.

olmaktadırlar. Emeklilerin ise kısmi süreli çalışmayı tercih etmelerinin farklı sebepleri vardır Bunların en başında aldıkları ücretin yetersiz gelmesi olmaktadır. . Özellikle emekli maaşlarının geçim seviyesinin altında olan ülkelerde ek gelir sağlamak için tercih etmektedirler. Yaşları itibari ile uzun çalışma sürelerine dayanamayacaklarından kısmi süreli çalışma onların iş hayatına dahil olmalarını sağlamaktadır. Bu durum emeklinin, aktif iş hayatından sonra boşluğa düşerek fiziksel ve ruhsal bunalıma girmesini de engellemektedir.⁵⁶

Kısmi süreli çalışma özünde isteğe bağlı bir çalışma biçimi olsa da bazı durumlarda işçiler istemeseler de kısmi süreli çalışmaya geçiş yapmaktadırlar. İşverenler, zorunlu bazı gereklilikler nedeniyle tam süreli çalışan işçilerini zorunlu olarak kısmi süreli çalışma biçimine geçirdikleri uygulamalar söz konusu olabilmektedir. Gönüllü olarak kısmi çalışma biçimini kabul edenler esnek çalışma kavramlarını olumlu bulurken, işverenlerin dayatması sonucu zorunlu olarak geçiş yapanların yaklaşımları olumsuz olmaktadır.⁵⁷

Kısmi çalışma ile ilgili birçok araştırma, işçilerin kısmi çalışmayı hem kendilerine daha fazla vakit ayırmaları hem de üretkenliklerinin artması sebebi ile tercih ettikleri ortaya konmuştur.⁵⁸

1.4.2. İş Paylaşımı

İş paylaşımı modelinde birden fazla işçinin, belirli bir işi ve ya birden fazla işi normal çalışma süresi içinde paylaşmasıdır. Bu daha önceden belirlenmiş işlerin, planlanmış bir süre çerçevesinde gerçekleşmesidir.⁵⁹ Tam gün çalışmayı gerektiren bir görevin tamamlanması için birden fazla işçinin gün içerisinde belirli zaman dilimlerinde görev yerlerine gelerek o işi gerçekleştirmeleridir. İşçiler, bu iş için öngörülen ücreti ve diğer sosyal hakları aralarında paylaşmaktadırlar. Bu modeli,

⁵⁶ Akan, a.g.e., s. 25.

⁵⁷ Aysel Kuşaksız, “Kısmi Süreli Çalışan İşçilerin Avrupa Birliği’nde ve Türkiye’de Kısmi Süreli Çalışmayı Tercih Etme Gerekleri”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt. 13, Sayı: 2, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Manisa, 2006, s. 19-29.

⁵⁸ Catalys Press, **Flexible Work Arrangements For Managers and Professionals: Findings From a Catalyst Study**, New York, Catalyst Press, 1990, p. 4.

⁵⁹ Wolfgang Blomeyer, “ Almanya’da İstihdam İlişkilerinin Esnekleştirilmesi Yönünde Denemeler”, Çalışma Hayatında Esneklik Semineri 27-31 Ekim 1993, **İzmir Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı**, Kasım 1994, s. 2014.

kısmi süreli çalışmadan ayıran en önemli özelliği ise işin gün boyu devam etmesidir. Kısmi çalışmada ise, işin niteliği itibari ile günün belirli zaman dilimlerinde gerçekleşmektedir.⁶⁰

İş paylaşımının 3 temel şartı bulunmaktadır. Bunlar;

- İş süresinin çalışan tarafından belirlenebilir olması,,
- İş paylaşımında yer alan bireyin ekip oluşturması
- Ekip üyelerinin birbirinin yerini alma yükümlülüğü şeklinde sıralanabilmektedir.⁶¹

İş paylaşımı modelinin uygulanması, gün içindeki mesai saatlerinin bölünmesi, hafta içinde belirli günlerin paylaşılması ya da ay içinde haftaların paylaşılması şeklinde olabilir. İş paylaşımında önemli unsur, iş paylaşanlar arasında iyi iletişim kurulması, birbirlerine güvenlerinin tam olması ve işin görülmesi esnasında tekrarlardan kaçınılmasıdır. İş paylaşımı yapan kişilerin benzer nitelikte olmaları da gerekmektedir. Kişilerin benzer yetenek ve beceri düzeyine sahip olması, dengesiz iş yükü dağılımını önlemekle birlikte birbirlerinin kapasitelerini yükseltmelerine imkan tanımaktadır.⁶²

İş paylaşımında, bölünmüş gün, bölünmüş hafta, dönüşümlü hafta ve belirli olmayan dönüşüm modelleri mevcuttur. Bölünmüş günde, birinin sabah saatlerinde çalışırken diğeri öğleden sonra çalışmasıdır. Bölünmüş haftada, çalışanlardan birisi haftanın ilk günlerinde çalışırken diğeri haftanın geri kalan günlerinde çalışmaktadır. Dönüşümlü haftada ise, çalışanlardan birincisi, bir hafta boyunca tam hafta çalışırken diğeri bir sonraki hafta tam çalışmaktadır. Belirli olmayan dönüşümlerde, iş paylaşımının işçi ve işveren ihtiyaçlarına değişebilir olmasıdır. Bu durum iş paylaşanlar ve gözetmenlerin iş birliği içinde gerçekleşmektedir.⁶³

İş paylaşımının avantajları ve dezavantajları da mevcuttur. İş paylaşımı modeline, tecrübeli işçilerin adapte edilmesi açısından bakıldığında, işletme tecrübeli

⁶⁰ Sert, **a.g.e.**, s. 26-27.

⁶¹ Keser, **a.g.e.**, s. 196.

⁶² **A.e.**, s. 196.

⁶³ Doğru, **a.g.e.**, s. 54-55.

ve yetenekli işçiye iş verme, işçiler de işletme de yukarı hareket edebilme ve çeşitli işlerde bilgi edinme yolu ile daha yüksek morale sahip olma gibi avantajlara sahip olmaktadır. Bunlara ek olarak, iş paylaşımı sayesinde, işe giriş ve işten ile işe devamsızlık azalmaktayken, işçilerin konsantrasyonu artmaktadır. Bununla birlikte, işletme daha geniş bir istihdam havuzu oluşturabilmekte ve emekliliğe yumuşak bir geçiş sağlanmaktadır. İş paylaşımında mevcut olan iş paylaşanlar arasında oluşabilecek iletişim bozuklukları ve bu iletişim için gerek duyabilecekleri ek süre de iş paylaşımının dezavantajı olarak sayılmaktadır.⁶⁴

İş paylaşımı Avrupa 'da yaygın bir kullanıma sahiptir. Bu konuda en ileri olan ülkeler Almanya ve İngiltere'dir. Almanya'da özellikle otomotiv sektöründe çok yaygın olan iş paylaşımı modeline Volkswagen firması öncülük etmektedir. Alman hükümeti de Volkswagen'ın iş paylaşımı modelini uygulamalarını desteklemektedir.⁶⁵

1.4.3. Çağrı Üzerine Çalışma

Diğer bir esnek çalışma modeli olan, çağrı üzerine çalışma modeli iki farklı şekilde gerçekleşmektedir. İlk olarak, taraflar işçinin belirli bir sürede ne kadar çalışacağını önceden belirlemektedirler. Bu süreler çerçevesinde, çalışan kişi, işveren kendisini çağırdığında, bu yükümlülüğünü gerçekleştirmek üzere işyerine gider. İkincisinde, çalışanın, toplamda ne kadar çalışacağı ve hangi saat aralıklarında çalışacağı işverene bağlıdır. Bu çalışma modelinde, çalışan tamamen işyerinin ihtiyaçlarına iş edimini gerçekleştirmektedir. Talebin arttığı dönemlerde daha fazla süreler, azaldığı dönemlerde daha az sürelerde çalışmak durumundadır. Böylece çalışan kişi tüm yaşamını işyerinin taleplerine endekslemektedir.⁶⁶

Bu model işverene, işyerindeki talep dalgalanmalarına göre çalışma yapabilme esnekliğini vermektedir. İşçi için çalışma sürelerinde esneklik sağlama imkanı vermesine rağmen şartların çok iyi belirlenmediği sözleşmelerde yaratacağı

⁶⁴ Doğru, **a.g.e.**, s. 55.

⁶⁵ Keser, **a.ge.**, s. 196.

⁶⁶ Sebahattin Şen, "Esnek Üretim ve Esnek Çalışma", **Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt. 15-16, Sayı: 6, s: 6, Kasım 1999- Şubat 2000, s. 50.

belirsizlikler işçiyi olumsuz etkileyebilir. Bu model, yoğun olarak, personel sayısının dönemlere göre değişen sektörlerde ve anlık yoğunluklar yaşayabilen hastane, otel, gazetecilik gibi bazı endüstri kollarında uygulanmaktadır.⁶⁷

1.4.4. Evde Çalışma

Evde çalışma, esnek çalışma biçimlerinin en eski modelini oluşturmaktadır. Eve iş verme şeklinde de adlandırabilen evde çalışma, kapitalizmin ilk aşamalarında zanaatkarlık esasına dayanmaktayken bu sistem zamanla sanayileşmiş ülkelerde uygulanırken, sanayileşmekte olan ülkelerde de yaygınlaşmıştır.⁶⁸

Evde çalışma, işverenin direkt olarak yönetmediği ve denetlemediği bir anlaşmayla işçinin ya da işverenin seçtiği bir yerde ki genellikle işçinin evinde talep edilen hizmet ya da mal üretiminin gerçekleşmesidir.⁶⁹ Evde çalışma modelinde işin yapıldığı yer önemli bir ayrıntıdır. İşin yapıldığı yer işverenin bina ve eklentilerinin dışında olmalıdır. Eğer işyerinin eklentisi ise de işverene ait olmamalıdır. Bunun dışında, atölyelerde veya diğer çalışanlarla beraber ortak kullanılan bina ve eklentilerde de olabilmektedir. Fakat bunların da hiçbirinin işverene ait olmaması gerekmektedir. Bu durumda evde çalışan kişi, diğer çalışma modellerinden farklı olarak, işini gerçekleştirme faaliyetini iş yerinde yapmıyor olmalıdır. Bu modelin diğer özelliklerinden biri de üretimin zaman baz alınmaksızın parça adetine göre gerçekleşmesidir.⁷⁰

Evde çalışma modelinde, çalışanların tamamının eser sözleşmesine göre çalışan bağımsız işçiler kesimi içirişine dahil edilmemesi gerekmektedir. Evde çalışma modeli ile kişisel bağımlılık azalsa bile bireysel iş sözleşmesine ile kurulan iş ilişkilerinin olduğu durumlar da mevcuttur. Evde çalışma modeli, ülkemizde özellikle konfeksiyon sanayiinde daha sık karşılaşılan bir çalışma modelidir.⁷¹ Ayrıca, bu modelde emek yoğun teknikler kullanıldığı ve kadın çalışanların yoğun

⁶⁷Demircioğlu, Murat, Engin, Murat, **Dünyada ve Türkiye’de Esnek Çalışma**, İstanbul Ticaret Odası, 2002, İstanbul, s. 56.

⁶⁸Şen, **a.g.e.**, s. 50.

⁶⁹Topcuk, **a.g.e.**, s. 34.

⁷⁰Doğru, **a.g.e.**, s. 57-58.

⁷¹Doğru, **a.g.e.**, s. 57-58.

olduğu sektörlerde sıkça karşılaşılan bir model olduğundan genellikle tüm ülkelerde gençler ve kadınlar arasında daha yaygın bir uygulama haline gelmiştir.⁷²

Evde çalışma modelini diğer ev içi çalışmalardan farklı kılan ana özellik, taraflar arasında ücretli istihdam ilişkisinin varlığıdır. Bu ilişki ulusal düzenlemelere göre yazılı olabileceği gibi sözlü olarak da kurulabilmektedir. Ayrıca evde çalışmayı, taşeronluk ve kendi adına çalışma gibi sistemlerden ayırmak zordur. Bazı durumlarda evde çalışanlar bağımsız girişimciye ya da taşerona da bağlı olabilir.⁷³

İtalya, Fransa, İngiltere’de evde çalışma sistemi ile ilgili bir rapor hazırlayan Avrupa Komisyonu, bu modelde üretimin evde yapıldığını buna ek olarak bir ya da birkaç işverene iş yapılabilmesini belirtirken, belirleyici özellik olarak da çalışanların piyasaya girmek için girişimde bulunmaması gerektiğini ortaya koymuştur.⁷⁴ Evde çalışanlar, girişimci olarak işlerini kurmuş durumda değildirler. Bir işverene bağlı olarak onun işinin yürütümünde yer almalarına rağmen, işverenin denetiminden ve gözetimden uzak ve bağımsız şekilde çalışırlar.

Evde çalışma modelinde, işveren genellikle üretim için gerekli malzemeleri almakta ve üretim için işçiye teslim etmektedir. İşçiler gerekli üretimi bu şekilde gerçekleştirmektedirler.⁷⁵

Evde çalışma modeli ile işçiler işi, kendi inisiyatifi içinde işverene bağımlılığı daha az biçimde gerçekleştirebilirler. İşçi kendi çalışma süresini istediği gibi düzenleyebilmekte, aile fertlerinin emeğinden yararlanabilmektedir. İşyerine gitme gelme sorunu da ortadan kalkmaktadır. İşçiler parça başı çalıştığından, ne kadar çok çalışırsa o kadar kazanacağından elde edeceği ücret planlamasını da kendisi yapmaktadır. Evde çalışma modeline işveren açısından bakıldığında, işveren işyeri masraflarını azaltmakta, istihdam sonucu doğabilecek risklerin ev işçisine yüklemektedir.⁷⁶

⁷² Tokol, **a.g.e.**, s. 131.

⁷³ Şen, **a.g.e.**, s. 50.

⁷⁴ **A..e.**, s. 50-51.

⁷⁵ Doğru, **a.g.e.**, s. 59.

⁷⁶ Doğru, **a.g.e.**, s. 59; Şen, **a.g.e.**, s. 51.

Evde çalışma modelini diğer çalışma modellerinden ayıran diğer bir özelliği ise, ağırlıklı olarak bir cinsiyetten oluşmasıdır. Evde çalışma, kadınların yoğun olduğu bir çalışma modelidir.⁷⁷ Avrupa Konseyinin yaptığı bir araştırmaya göre, evde çalışma modeline dahil olan kadınların oranı,, Almanya, İrlanda, Yunanistan, İtalya ve Hollanda’da %90- 95 arasında, Avustralya’da %95, İspanya’da da %70, olduğu görülmektedir. Bu kadınlarının çoğunluğunu da göçmen kadınlar oluşturmaktadır.⁷⁸

1.4.5. Tele Çalışma

Tele çalışma, firmanın merkez kabul edilen ofisinde yada üretimin gerçekleştirildiği alanın dışında bulunan bir yerde faaliyetini sürdürmesidir. Bu çalışma modelinde, işçinin beraber çalıştığı arkadaşları ile iletişimi yüz yüze değil, bilişim teknolojileri üzerinden gerçekleşmektedir.⁷⁹

Tele çalışmanın uygulandığı işyerlerinde çalışanlar genellikle kalifiyeli işgücünden oluşmaktadır. Bunun nedeni ise, tele çalışmanın bilgisayar aracılığıyla meydana gelmesi ve teknolojinin yoğun kullanıldığı bir model olmasıdır.⁸⁰

Tele çalışma, gelişen bilgi ve iletişim teknolojisinin sağladığı imkanlardan en yüksek derecede yararlanan esnek çalışma modellerindendir. Bu modele olan ilgi son zamanlarda fazlası ile artmaktadır. Tele çalışma, çalışma kavramının içeriğini farklılaştırmaktadır. Küresel düzeyde bilgisayar ağları üzerinden iş yapabilme fırsatı, çalışmaya bağlı zaman ve mekan kavramını değiştirmektedir. Tele çalışma, esnek işyeri fikrinin iletişim ve bilgi teknolojilerini kullanarak uygulamaya geçirilmesidir.

81

⁷⁷Kuvvet Lordoğdu, Eve İş Verme Sistemi İçinde Kadın İşgücü Üzerine Bir Alan Araştırması, **Freidrich Ebert Vakfı**, İstanbul, 1990, s. 7.

⁷⁸Öner Eyrenci, “Türkiye’de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi”, Çalışma Hayatında Esneklik Semineri 27-31 Ekim 1993, **İzmir Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı**, Kasım 1994, s.11.

⁷⁹ Keser, **a.g.e.**, s. 137.

⁸⁰Filiz Yeliz,” Esnek Çalışma Biçimlerinin Kadın İstihdamına Etkileri: Avrupa Birliği İstihdam Politikaları ve Türkiye Karşılaştırması”, **Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü**, Uzmanlık Tezi, Ankara, 2011, s. 23.

⁸¹ Keser, **a.g.e.**, s. 137.

Tele çalışma modelinde işçi, çalıştığı firma içinde normal yani işyerine bağımlı işçi durumundadır. Çalışma süresinin en az % 50' sini ofis dışında geçiren işçinin, bu çalışmasını gerçekleştirebilmek için bir bilgisayar ya da işverene bağlı olmasını sağlayacak herhangi bir iletişim cihazına sahip olması gerekmektedir. Tele çalışmanın ana özellikleri, işin işyerinden uzakta bağımsız alanda yapılması, bu alan ile asıl ofis arasında elektronik iletişim araçları ile sağlanan bir bağın olması ve işin organizasyonunun bu araçlar ile gerçekleştirilmesi şeklindedir..⁸²

Tele çalışma diğer esnek çalışma modellerine göre, günümüzde en popüler olanıdır. Birçok şirket çalışanlarına bu fırsatı sunmaktadır. Bu şekilde çalışmanın, çalışanlarını özgürleştirirken yaratıcılıklarını da arttığını düşünülmektedir. Fortune Dergisi, 2011 yılındaki “ 100 Best Companies to Work For “ listesinde şirketlerinin %82'sinin çalışanlarının vakitlerinin en az %20 sini uzaktan tele çalışma yaparak geçirmelerine izin verdiklerini söylemiştir..⁸³

Çalışanlar için tele çalışmanın avantajları kadar dezavantajları da mevcuttur. Avantajları olarak, zamandan ve masraftan tasarruf etmeleri, yaratıcılıklarını arttırmaları, mekan bağımsızlığına sahip olmaları ve daha sağlıklı kaldıkları sayılmaktadır. Dezavantajları olarak da, şirketleri ile olan bağlarının az olması, iş hayatları ve ev hayatları gibi bir ayrımın kalmaması, disiplin ve dikkat eksikliklerinin olması gösterilmektedir. Tele çalışma sırasında, disiplin ve dikkat eksikliğinin olması, ev hayatları ile iş hayatları arasında ayrım olmaması gibi etkenlerin çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkilediği öne sürülmektedir..⁸⁴

Tele çalışmanın, çalışanların işe gidip gelmelerini azaltması sebebi ile hava kirliliğini ve yoğun saatlerde olan trafik sıkışıklığını da azaltacağı şeklinde avantajları görülmektedir. Fakat toplum açısından bakıldığında önemli bir soruna da yol açabileceği öngörülmektedir. Bu sorun, sosyal izolasyon sorunudur. Çalışanların evde çalışarak sosyal ilişkiler içerisine girdikleri zamanın kısılacağı

⁸² A.e., s. 137.

⁸³The Blance, “Reasons Why Teleworking Belongs in Your Future” , (Çevrimiçi), <https://www.thebalance.com/reasons-why-teleworking-belongs-in-your-future-1919421>, 10.04.2017.

⁸⁴Online Career Tips, "Benefits and Disadvantages of Teleworkings – An Employee's Perspective", (Çevrimiçi), <http://onlinecareertips.com/2015/04/benefits-and-disadvantages-of-teleworking-an-employees-perspective/>, 10.04.2017

düşünülmektedir.⁸⁵ İşverenler açısından, çalışanlarının uzakta çalışması onların destekledikleri bir model olmamaktadır. İşverenlerin disiplin ve kontrol sistemlerinin eksik kaldığı kısımlar ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple de bu model için yeni bir yönetim yapısı oluşturmaları gerekmektedir ve yöneticilerinin de bu yapıya uymaları sağlanmalıdır.⁸⁶

1.4.6. Geçici İş İlişkisi

Geçici iş ilişkisi, işverenin kendisine bağlı olan işçisini, bu işçinin de onayını almak şartıyla, iş görme edimini gerçekleştirmesi için geçici iş akdi ile başka bir işverenin emrine vermesidir. Geçici iş ilişkisinde, işçi belirli bir zaman diliminde işini başka bir işveren için gerçekleştirmektedir. Bu durumda, işçi diğer işverene ait bir işyerinde işini gerçekleştirirken, bu işi kendi işverenin yönlendirmesi ile yapması durumunda bu geçici iş ilişkisi kapsamına girmektedir.⁸⁷

Geçici iş ilişkisinde içinde birbirinden bağımsız üç hukuki ilişki mevcuttur. Birincisi, geçici işçi ile asıl işveren arasındaki iş sözleşmesine bağlı ilişkidir. İkinci ilişki, geçici işveren ile asıl işveren arasındaki iş ilişkisidir, Üçüncü ilişki ise, işçi ile geçici işveren arasındaki iş ilişkisidir. Bu ilişkiden beklenen amacın sağlanabilmesi için geçici işverenin geçici işçi üzerinde yönetim hakkına da sahip olması gerekmektedir. Bu çalışmada, işçiye ücreti asıl işveren tarafından verilmektedir. Fakat işçi işin işleyişi bakımından geçici işverene de bağlıdır.⁸⁸

Geçici iş ilişkisini meslek olarak yapan işyerleri de mevcuttur. Başka işyerlerine işçi temini sağlamak amacı ile işçiyle sırf geçici iş ilişkisini kurabilmek için sözleşme yapmaktadır. Bu şekilde yürütülen geçici iş ilişkisinin işsizliği azaltmakta etkili olduğu ve emek piyasasına ilk defa girecek olanların da girişlerini kolaylaştırdığı düşünülmektedir.⁸⁹

⁸⁵ Mitchell L. Moss, Technology and Cities, **A Journal of Policy Development and Research**, Cilt. 3, Sayı: 3, 1998, s. 6.

⁸⁶ H. Filiz Alkan, Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar, **IX. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri**, 2007, s. 266.

⁸⁷ Erdem Onur, “Geçici İş İlişkisi”, İstanbul Kültür Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aralık, 2007, s. 3-4.

⁸⁸ Şen, **a.g.e.**, s. 53-54. ;Erdem, **a.g.e.**, s. 3-4.

⁸⁹ Erdem, **a.g.e.**, s. 9.

Geçici iş ilişkisini ortaya çıkaran başka durumlarda mevcuttur. Bu durumda öncelikle işveren işe aldığı işçi ile iş sözleşmesi yaparken bu geçici iş ilişkisine işçinin onayını alabileceği bir madde eklemelidir. Bu onay sayesinde, işveren bir holdingin, sermayesinde söz sahibi olduğu şirketin kuruluş veya faaliyete geçme aşamalarında meydana gelebilecek zorlukları önlemek amacı ile şirkette yetişmiş olan tecrübeli elemanı göndermesi söz konusu olabilmektedir. Bazı durumlarda ise, makine ile personel verilmesi durumu ortaya çıkmaktadır. Örneğin; bir gemi veya uçağın mürettebatıyla birlikte kiraya verilmesi, bir araç kiralama sırasında aracın şoförünün de araçla birlikte aracı kiralayan kişinin emrine verilmesi bu durumlar arasında sayılabilir.⁹⁰

1.4.7. Kayan İş Süresi

Kayan iş süresi modeli, çalışma saatlerinin esnekleştirilmesinde öncü olmuştur. Çalışanların mesaisinin başladığı ve mesaisinin bittiği saatlerin tüm çalışanlar için aynı olması, herkesin aynı anda yola çıkmaları beraberinde gelen trafiği ve başka problemleri de azaltmak amacı ile işveren, mesainin başlama ve bitiş zamanlarında esneklik yapmak durumunda kalmıştır. Bu esneklik modeli, işverenin ve işçinin isteklerini yerine getirmek amacı ile çalışma hayatı içinde uygulanmaya başlayan ilk esneklik modellerindendir. Doksanlı yılların başı itibari ile çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi uygulamaları artmıştır. Öncelikle normal çalışma düzeni içinde sadece mesaiye başlama ve bitiş saatlerinde esneklik uygulamaları başlatılmış, ilerleyen süreler içerisinde de hem işveren hem de işçinin istekleri doğrultusunda kayan süreli esnek çalışma saati modeli tasarlanmıştır..⁹¹

Bu çalışma modelinde işçi, önceden belirlenmiş bir zaman dilimi içinde çalışma süreleri ile birlikte çalışacağı saatleri istekleri doğrultusunda ayarlayabilme hakkına sahiptir. İşçinin tercih edebileceği zaman ve süreleri ile ilgili uygulanan iki çeşit model mevcuttur. Bu modeller; vasıflı kayan süreli ve basit kayan süreli esnek çalışma modelleridir. Birincisinde işe başlama ve son verme zamanlarının işçinin

⁹⁰ A.e., s. 8-11.

⁹¹Banu Sungur, Filiz Çalışkan , “Vasıflı Kayan Esnek Çalışma Saati Sistemi İçin Bir Karma Tam sayılı Hedef Programlama Modeli Önerisi “, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 33, Temmuz- Aralık, 2009, s. 3-4.

taleplerine göre seçilebilir, yani kaydırılabilir olmasıdır. İkinci modelinde, işçinin belirlenen çalışma dönemi sonucunda, toplam çalışma süresine ulaşması şartıyla günlük çalışma sürelerini işçinin kendisinin seçebilmesidir. İki model arasındaki fark, basit kayan çalışma saati modelinde tüm çalışanların şirkette olmalarına gereken toplam iş saati içinde önemli bir yer tutan çekirdek süre olarak adlandırılan bir zaman dilimi mevcuttur. Ancak, vasıflı kayan çalışma saati modelinde, şirkette olmaları gereken zorunlu süre daha azdır ve olabildiğince kısaltılmaya çalışılmaktadır.⁹²

Çalışma süreleri içinde esnek bir yapının olması işçilere motivasyon sağlama açısından avantajlı olmaktadır. Fakat sadece işçinin inisiyatifine bırakılması bazı sorunları da doğurabilmektedir.⁹³

1.4.8. Esnek Vardiya Sistemleri

Esnek vardiya sisteminde, iki veya daha fazla işçi grubunun gün içinde çalışma saatlerinin sistemli olarak birbirini takip eder şekilde oluşmasıdır. Vardiyalı çalışma, işyerindeki bir işin, bir grup işçinin onlardan sonra ve ya önce çalışan işçi grubu ile düzenli olarak yer değiştirerek çalışmasıdır. İki vardiya ve sekiz saatlik üç vardiya sistemlerine ek olarak çok sayıda örtüşen vardiya sistemleri veya çok sayıda birbirini izler vardiya grupları oluşturulabilir. Bu vardiya düzenlemeleri, işyerinde üretim kapasitesinin artışının beklendiği zamanlarda ya da bu şekilde çalışanların daha az süreli çalışmak istediği durumlarda faydalı görülmektedir.⁹⁴

Esnek vardiya modelinin, işveren ve işçinin çıkarları açısından bakıldığında iki tarafa da avantajları yansımaktadır. İşçiler açısından çalışma süreleri kısılırken, işveren açısından da işyerindeki üretimin devam ediyor olması bu modelin önemli yanlarından.

⁹² Sungur, Çalışkan, **a.g.e.**, s. 3-4.

⁹³ Doğru, **a.g.e.**, s. 66.

⁹⁴ Murat Demircioğlu, Murat Engin, **Dünyada ve Türkiye’de Esnek Çalışma**, İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2002, s. 57. ; Doğru, **a.g.e.**, s. 66-67.

1.4.9. Telafi Edici Çalışma ve Dinlenme

Telafi edici çalışma modelinde, işyerinden veya işçiden kaynaklanan sebeplerden dolayı veya işçinin isteği ile çalışılmayan ya da az çalışılan sürelerin daha sonra belirli bir zaman içinde daha fazla çalışma ile telafi edilmesidir. Telafi için yapılan fazla çalışmada, işçi fazla ücrete hak kazanmaz. Telafi edici dinlenme modelinde ise, işçinin fazla mesai yaptığı saatlerin ve günlerin karşılığı, dinlenme zamanı olarak verilir. Burada fazla mesai yapan işçinin de onayının alınması gerekmektedir. Bu fazla çalışma için de ücret ödenmez.⁹⁵

Bir işletmenin devamlılığı için en önemli unsurlardan biri, şirketin devamlı olarak bir kar elde etmesidir. Bunun için, en önemli unsur hammadenin ucuzluğu olsa da buna yakın ikinci unsur işçi ücretlerinin maliyetlere olan etkisidir. İşletme üretimi için gerektiği zamanlarda işçilere fazla çalıştırma yaptırması sonucunda işçiye işin yoğun olmadığı dönemlerde işçiyi çalıştırmayarak dinlenme zamanı vermesi işverene maddi açıdan avantaj sağlamaktadır.⁹⁶

Çalışan tarafından bakıldığında, fazla mesai sonucunda yorulan kişi, dinlenme fırsatı edinmektedir. İşçinin motivasyonu açısından da serbest zamanının olması olumlu değerlendirilmektedir. Sürekli ve devamlı çalışan işçiler için, serbest zamanın paradan daha değerli olduğu durumlarda böyle bir imkana sahip olmaları onlar için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.

1.4.10. Yoğunlaştırılmış İş Haftası

Yoğunlaştırılmış iş haftası, bir haftanın beş günden daha aza indirilmesidir. Bu çalışma modelinin değişik uygulanma sistemleri mevcuttur. Bunlardan en yaygın olanı, 3 gün boyunca 12 saat, 4 gün boyunca 10 saat veya bir hafta boyunca 5 gün 9 saat bir sonraki hafta 4 gün boyunca 9 saat şeklinde olan çalışmalardır.⁹⁷

Yoğunlaştırılmış iş haftası modelinde işçilerin ailelerine ayıracakları zamanları kendilerinin belirleyebilme fırsatlarının olması, trafik yoğunluğunun fazla olduğu

⁹⁵ Demircioğlu, Engin, **a.g.e.**, s. 55.

⁹⁶ Emin Zeytinoğlu, “Çalışma Barışına Katkısı Olabilecek Bir Sistem: Esneklik”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 22, 2012, s. 168.

⁹⁷ Doğru, **a.g.e.**, s. 68-69.

zamanlarda işe gelme ve işten çıkma zorunluluklarının olmaması ve işe gün sayısı olarak daha az gelip daha çok kalarak ulaşım masraflarını daha aza indirmeleri işçiler bakımından bu modelin avantajları olarak sayılmaktadır. İşverenler açısından bakıldığında ise, bu çeşit işlere daha çok kişinin başvurması ile aday seçeneklerinin daha fazla olması, tesis ve ekipmanların ekonomik kullanılması ve işçi başına sabit maliyetin düşmesi gibi avantajları mevcuttur.⁹⁸

Bu çalışma modelinin, işçilerin günlük çalışma sürelerinin uzamasından dolayı daha fazla yıpranmaları, yorgunluk sebebi ile işe gelmemenin daha yüksek olması ve en önemlisi de uzun çalışma saatlerinden dolayı işçi sağlığı ve güvenliğini daha fazla tehdit etmesi dezavantajları olarak sayılabilir.

1.5. TÜRK İŞ HUKUKUNUN ESNEK ÇALIŞMA AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Esneklik kavramı tanımlanırken, esnekliğin kuralı dışılaşma olmadığı ve esnek çalışma ile ilgili yasal düzenlemelerin yumuşatıldığı söylenmiştir. Esnek çalışma, kanunların izin verdiği ölçüde gerçekleşebilme yapısına sahiptir. Esnek çalışma modellerini çalışma hayatına uyarlamada, başlarda birçok kanuni engellerle karşılaşmış olsa da bu engeller zamanla yeni kanunlar ve mevzuatlar ile yumuşatılmıştır.

1.5.1. 4857 Sayılı Kanun Öncesinde Esneklik

İlk olarak 1936 tarihli 3008 sayılı İş Kanununa bakıldığında, kanunun yapılması sırasında, işveren elindeki ekonomik gücünü her zaman işçinin aleyhine kullanır düşüncesi ile hareket etmiş ve bu bakış açısından kaynaklı olarak da çalışma ilişkilerini tüm ayrıntıları ile düzenlemiştir.⁹⁹

1475 sayılı İş Kanununda da ayrıntılara kadar inen katı düzenlemeler devam etmiştir. Bu tarafların iradelerine bırakılan kısımları oldukça daraltmıştır. Çalışma

⁹⁸ A.e., s. 69.

⁹⁹ İkizler, a.g.e., s. 43.

ilişkilerine ait Tüzük ve Yönetmelik’ler son derece ayrıntılı şekilde düzenlenmiş ve katı kurallar içermektedir.¹⁰⁰

1475 sayılı Kanun yalnızca geleneksel tam gün süreli istihdam modeline izin vermiş, bunun dışındaki istihdam modellerini kabul etmemiştir. 1475 sayılı İş Kanununun 61. maddesi, haftalık toplam çalışma süresinin haftanın belirli günlerine aynı ölçüde bölünecek şekilde uygulanması gerektiğini öngörmüştür. Bu düzenleme günlük çalışma sürelerinin esnekleştirilmesini oldukça güçleştirmiştir. 1475 sayılı Kanun’da çalışma süreleri ile ilgili izin verilen tek esnek uygulama “basit kayan iş süreleri” olmuştur. İş Kanunundaki haftalık toplam çalışma süresinin çalışma günlerine eşit şekilde bölünmesi hükmünden dolayı, günlük çalışma süresini aşan bütün çalışmalar fazla çalışma olduğundan dolayı fazladan ücrete sebep olmuştur. Günlük çalışma süreleri üzerinde olan çalışmalar için serbest zaman verilmesi veya çalışılmayan günler için telafi çalışma yapılması kabul edilmemiştir. Ayrıca işçinin isteğiyle bile olsa fazla çalışma yapılması Çalışma Bölge Müdürlüğünün iznine tabi tutulmuştur. 1475 sayılı Kanun’un katı düzenlemelerine rağmen, gerek çalışma hayatının standartlarını zorlaması gerekse işçilerin istekleri üzerine bazı esnek çalışma uygulamalarının yapılmış ve işçinin 24 saat çalışıp 48 saat dinlenmesi şeklinde olan bir esnek çalışma süresi uygulanması Yargıtay tarafından onay görmüştür. Buna ek olarak, işçilerin iki tatil arasına sıkışan yarım veya bir günlük çalışmalarını yapmayarak daha sonra telafi çalışma yapma istekleri işverenlerce uygun görülebilmıştır. 1475 sayılı Kanun mevcut istihdamı koruma amacı ile işten çıkarma durumundaki kıdem ve ihbar tazminatlarının olduğu hükümleri oldukça zorlaştırmıştır. 1475 sayılı İş Kanunu, kitlesel üretimi, sabit talebi ve tam günlük istihdam şeklini kabul etmiştir. Fordist üretim sisteminin hakim olduğu bu dönemde, fabrika yaşamını ve günlük yaşamı, makinaların işleyiş sistemine uydurarak uyku saatini, çalışma saatini, eğlence saatini bu şekilde ayarlamıştır. Bu dönemde işçilerin aynı saatte işe başlamaları, işten çıkışlarının aynı saatte olması, hatta aynı saatte yemek yemesi, mola vermesi ve aynı saate rastlayan iş dönüşleri, trafikte sıkışmaları ve tüm bunların meydana getirdiği sorunlar hayatın olağan akışı olarak

¹⁰⁰ A.e., s. 43.

karşılanmaktadır. İş kanunları da hayatın bu olağan akışına göre çalışma ilişkilerini düzenlemiştir.¹⁰¹

Batı ülkelerinde 1973 krizi sonrasında iş mevzuatları esnetildiği halde ülkemizde uzun süre bu yönde bir uygulamaya geçilmemiştir. İşverenler, rekabet koşulları, yüksek maliyetler, iş yerlerinin kapanma riski ve ekonomik darboğazları gerekçe göstererek esneklik uygulamalarını talep etseler de hükümetten gerekli karşılığı alamamışlardır. Bu durum, ülkemizdeki işgücü piyasasının büyük bir kısmının kayıt dışına kaymasına sebep olmuştur. İş ve sosyal güvenlik mevzuatının ağır yükünü taşıyamayan küçük işletmeler kayıt dışı istihdama yönelirken, büyük işletmeler taşeron veya fason yöntemine doğru yönelmişlerdir. 2000 yılında yaşanan ekonomik krizde işletmelerin ağır darbeler almaları ile 1475 sayılı Kanunu değiştirme çabaları artmıştır ve bu çabalar 22.05.2009 tarihli ve 4857 sayılı İş Kanunu'nun onaylanması ile sonuçlanmıştır.¹⁰²

1.5.2. 4857 Sayılı İş Kanununda Esneklik

4857 Sayılı Kanun ile işyeri kavramı yeniden tanımlanmıştır. 1475 sayılı kanunda Fordist üretim tarzına yönelik olan tanım, bu kanunda teknolojik ve ekonomik koşullar çerçevesinde değişmiştir. Bir işyerinin amacının, işin gerçekleştiği herhangi bir yer olması işyerini bulunduğu yerin dışına da taşımıştır.¹⁰³

“İşyeri”, başka bir deyişle mal veya hizmet üretimi için teknik bir amaçla kurulmuş bir birim olarak tanımlanmaktadır. İşyerinin sınırlarının belirlenmesinde 4857 sayılı kanunun 2. maddesinin birinci ve ikinci fıkralarından sonra, “İşyeri, işyerine bağlı yerler, eklentiler ve araçlar ile oluşturulan iş organizasyonu kapsamında bir bütündür.” hükmü eklenmiştir. Kanun koyucu işyerini niteliklerini genişletmiştir. İşyerini, işçinin evi de dahil işyeri ile bağımsız bir işyeri olmaksızın işlerin yürütüldüğü, o işle ilgili çalışanın iş edimini gerçekleştirebildiği yerler şeklinde genişletmiştir.¹⁰⁴

¹⁰¹ İkizler, **a.g.e.**, s.43-46.

¹⁰² **A.e.**, s. 46.

¹⁰³ **A.e.**, s. 46.

¹⁰⁴ Şahin Çil, **İş Kanunu Şerhi**, 2. Bs., Ankara, Turhan Kitapevi, 2007, s. 25.

4857 sayılı Kanunun işyerini, iş organizasyonu olarak tanımlaması yani bir yerin işyeri organizasyonu içinde yer alması halinde işyeri sayılacağını öngörmektedir. Bu doğrultuda, yeni üretim teknikleri ve bilgisayar teknolojisi kullanılarak işyeri dışında yapılan esneklik türlerinden tele çalışmanın ve evde çalışmanın kanunen önünün açıldığı anlamına gelmektedir.¹⁰⁵

4857 sayılı Kanunda, çalışma sürelerinde de esnekliğin önünü açacak düzenlemeler yapılmıştır. Kanunun çalışma sürelerini düzenleyen 63. Maddesi, haftalık en çok kırk beş çalışılabilen sürenin, işçi ve işverenin aralarında anlaşmasıyla günde on bir saati geçmemek şartı ile değişik şekillerde dağıtılabilceğini öngörmüştür. Bu maddede yapılan düzenleme ile esnek çalışma türlerinden sıkıştırılmış çalışma haftasının önü açılmış olmuştur.¹⁰⁶

Esnek çalışma türlerinden yoğunlaştırılmış iş haftası, 4857 Sayılı Kanunun 63/2. maddesinin birinci cümlesinde, haftalık çalışma süresinin günlük on bir saati geçmemek şartıyla değişik şekillerde belirlenebileceği hükmü mevzuata dahil edilmiştir. İkinci cümle ise bu dağıtımın yapılması halinde, işçinin iki aylık toplam çalışma süresini haftalara bölündüğün bir haftalık normal çalışma süresinden fazla olmayacağı şeklinde devam etmiştir. Üçüncü cümlede ise toplu iş sözleşmesi ile bu iki aylık sürenin dört aya kadar arttırılabileceği eklenmiştir..¹⁰⁷

Bu uygulamaya karşılık işçiyi korumak için 4857 sayılı Kanun bazı sınırlar koymuştur. Bu sınırlar; işçinin on bir saatten fazla çalıştırılmayacağını, yedi gün içinde mutlaka kesintisiz yirmi dört saat dinlenme süresinin verilmesi gerektiğini ve denkleştirme süresinin en fazla iki aylık bir süre içinde yapılması gerektiği şeklindedir. Buna göre denkleştirme süresi uygulamak isteyen bir işveren, işçilerini bir hafta içinde günde on bir saatten altı gün altmışaltı saat çalıştırabilecek ve bu şekilde süren çalışmanın telafi edilmesi gereken sekiz haftalık süre içinde haftalık normal çalışma süresi olan (45 x 5) 360 saate yani (360 : 11) 32,5 işgününe kadar

¹⁰⁵ İkizler, **a.g.e.**, s. 46- 47.

¹⁰⁶ **A.e.**, s. 46- 47.

¹⁰⁷ 4857 Sayılı İş Kanunu, 2013: Madde. 63.

sürecektir. Daha sonra ise işçinin (6 işgünü x 8 hafta = 48 – 32,5 =) 15,5 iş günlük serbest zamanı başlayacaktır.¹⁰⁸

Bir diğer esnek çalışma türü olan telafi çalışmaya da 4857 sayılı Kanun'un 64. maddesinde değinilmiştir. Bu madde, zorunlu nedenlerle işin durması, işyerinde günlük mesai saatlerinin fazlasıyla altında çalışılması ya da tamamıyla tatil olması yönünde karar alınması sebebiyle çalışılmayan durumlarda veya işçinin kendi özel sebepleri ile izin istemesi durumlarında da, işveren iki ay içinde iş ediminin gerçekleştirilmediği saatler için telafi çalışma yaptırabilmektedir. Bu telafi amacıyla yapılan çalışmalar, denkleştirme anlamına gelmekte ve fazla çalışma kabul edilmemektedir.¹⁰⁹

4857 sayılı Kanun işçilerin aşırı yıpranmasına yol açmaması için telafi çalışmaya bazı sınırlamalar getirmiştir. Bu sınırlamaların en önemlileri günde üç saatten fazla telafi çalışması yaptırılmayacağı ve günlük on bir saatlik azami çalışma süresinin aşılamayacağı şeklinde olmuştur. Kanun ayrıca tatil günlerinde işçilerin çalıştırılmasına ve telafi çalışmasının iki ay geçtikten sonra yaptırılmasına da izin vermemiştir.¹¹⁰

Fazla çalışma yapılan durumlarda, bu fazla çalışmaların bedeli olarak ödenen mesai ücreti yerine, bu çalışmaların karşılığı kadar serbest zaman verilmesi de, 4857 sayılı Kanun ile hukukumuzda girmiştir. İş Kanununun 41/4. maddesinde işçinin istemesi halinde, işçinin fazla çalışma yaptığı her saate karşılık bir saat otuz dakika, fazla sürelerle çalışılma(işyerinde haftalık çalışma saatin 45 saatten az olması durumunda) yapıldığı durumlarda, saat başına bir saat on beş dakika izin kullanabilecekleri belirtilmiştir.¹¹¹

Kısmi süreli iş çalışma şekli, 4857 sayılı Kanunun 13/1 maddesinde tanımlanmıştır. Burada, işçinin haftalık normal çalışma süresinin, tam süreli çalışan benzer işçiye göre belirgin bir farkla daha az süreyle çalışma şeklinde belirlenmesi olarak tanımlanmıştır. İş Kanunu'na İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği'nin 6.

¹⁰⁸ İkizler, **a.g.e.**, s. 48.

¹⁰⁹ İK, 2013, Madde.: 64.

¹¹⁰ İkizler, **a.g.e.**, s. 49.

¹¹¹ **A.e.**, s. 49.

Maddesinde, belirgin sürede az olması kavramı, tam süreli iş çalışan işçinin üçte ikisi oranına kadar yapılan çalışma şeklinde tanımlanmıştır. Ayrıca kısmi süreli sözleşme olabilmesi için buna ek şartlar da bulunmaktadır.¹¹² Bu açıklamalara göre, haftada 45 saat çalışma yapılan bir işyerinde, bir işçi en fazla 30 saat çalışma yapması durumu, kısmi süreli çalışma olarak nitelendirilmektedir. Ayrıca kısmi süreli çalışmada asgari çalışma süresi öngörülmemiştir. Buna ek olarak, kısmi süreli çalışmanın irade serbestliği ile kurulmuş olması gerekmektedir. İşçi ile işveren arasında iradeye dayanmayarak çalışma sürelerinin azaltılması kısmi süreli çalışma şeklinde nitelendirilmemektedir. Son olarak kısmi süreli çalışma, süreklilik taşımalıdır ve belirli süreli kurulabileceği gibi belirsiz süreli kısmi iş sözleşmesi de kurulabilmektedir. Ayrıca 4857 sayılı Kanun tam süreli ve kısmi süreli iki işçi arasında farklı işlem yasağı koymuştur. Kanun'un 5/2. maddesinde ve 13/2. maddesinde ayrımı haklı kılan nedenler olmadıkça işverenin kısmi süreli çalışanı farklı işleme tabi tutamayacağını belirtmiştir.¹¹³ Kısmi süreli çalışanın kıdem ve ihbar gibi haklarının hesaplanmasında, kısmi süreli çalışan kişinin bilfiil çalıştığı süre değil iş sözleşmesinin başlaması ve bitmesi arasındaki toplam süre dikkate alınmaktadır. Ek olarak, 3 Mart 2004 tarihli yayınlanan Yıllık İzin Yönetmeliğinin 13. Maddesi uyarınca, yıllık izin hesapları yapılırken de tam süreli çalışanlar ile aralarında bir ayırım yapılamaz hükmü yer almaktadır.¹¹⁴

Bir diğer esnek çalışma türü olan çağrı üzerine çalışma İş Kanununun 14. Maddesine konu olmuştur. 4857 sayılı Kanundan önce uygulamada işçinin belirli süre içinde ne kadar çalışacağı belirlenmeksizin çağrı üzerine çalışma sözleşmeleri yapılmıştır. Ancak 4857 sayılı Kanunla yapılan düzenleme ile uygulamadaki işçi aleyhine durum engellenmeye çalışılmış ve çağrı üzerine çalışmanın tanımı yapılarak sınırları belirlenmiştir.¹¹⁵

4857 sayılı Kanun'un 14. maddesinde çağrı üzerine çalışma, işçinin iş göreme edimini kendisine ihtiyaç halinin meydana geldiği durumlarda yerine getireceği

¹¹² Çil, **a.g.e.**, s. 275.

¹¹³ **A.e.**, s. 277.

¹¹⁴ Sümeyra Çelik, Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, **Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü**, Uzmanlık Tezi, Ankara, 2007 s. 93.

¹¹⁵ İkizler, **a.g.e.**, s. 72.

şeklinde düzenlenen iş ilişkisidir. Buna göre sözleşme hazırlanırken, toplam ne kadar çalışılacağı ve ne kadar süre önceden işçinin çağırılacağı ve geldiğinde ne kadar çalışacağının belirlenmesi şartıyla; işveren işçiyi ihtiyaç duyduğu her zaman çağırma hakkında sahip olmaktadır. Eğer işçinin toplam çalışacağı süre taraflar tarafında sözleşme ile belirlen olması halinde, Kanunun 14/2. Maddesine göre, bu süre yirmi saat belirlenmiştir. İşçinin belirlenen toplam sürede çalışmaması durumunda da yani işverenin çağırma ihtimalinde de işçinin ücretini hak edeceği kanunun aynı maddesinde düzenlenmiştir. İş kanununun 14. maddesinin son fıkrasında sözleşmede aksi kararlaştırılmadığı sürece, işçinin çalıştırılacağı zamandan minimum dört gün önceden çağırının yapılmış olması gerekliliği mevcuttur. İşçi her çağırıldığında ne kadar süre çalışacağı sözleşme ile serbestçe belirlenebilmektedir. Eğer bu süre önceden belirlenmemişse, işveren işçiyi her çağırıldığında en az dört saat üst üste çalıştırmak zorunda olması kanun aynı maddesinde düzenlenmiştir. En az dört gün önceden çağrı yapılması ile günde en az dört saat kesintisiz çalıştırılma süresine ilişkin düzenlemeler, yedek hukuk kuralı niteliğindedir. Bundan dolayı, taraflar sözleşme ile işçi lehine düzenleme getirebilecekleri gibi aleyhe düzenleme de yapabilirler.¹¹⁶

4857 sayılı İş Kanunu ile mevzuatımıza katılan esneklik uygulamalarından biri de geçici iş ilişkisidir. Geçici iş ilişkisini karakterize eden vasıf esas alınarak bu iş ilişkisinin ödünç iş ilişkisi olarak nitelendirilmesi daha uygun olsa da kanun bu ilişkiyi geçici iş ilişkisi olarak nitelendirmiştir. Ödünç kelimesinin işçinin kişiliğini zedeleyici olduğu gerekçesi ile yapılan eleştiriler haklı bulunmuş ve bu sebeple ödünç iş ilişkisi şeklinde kullanılan deyim geçici iş ilişkisi şeklinde kanunlaştırılmıştır.¹¹⁷

İş Kanunu'nun 7. maddesinde, holdingler ve şirketler topluluğu niteliğindeki şirketler arasında kurulan geçici iş ilişkisi, alan itibari ile sınırlandırma yoluna gidilmemiştir. Bunun aksine, bunların dışındaki işverenler arasında geçici iş ilişkisinin kurulabilmesinde alan itibari ile bir sınırlandırma mevcut olmuştur. Söz konusu hükme göre;

¹¹⁶ Şenocak, Kılıçoğlu, **a.g.e.**, s. 285- 291.

¹¹⁷ İkizler, **a.g.e.**, s. 103.

- holding bünyesi içinde olanlar veya holding şeklinde olmasa da
- aynı sermaye grubunu oluşturan şirketler grubu içerisindeki işverenler arasında

geçici iş ilişkisinin kurulabilmesi için işçinin benzer işlerde çalıştırılması koşulu aranmaz. Holding ve şirketler grubu niteliğindeki işverenler dışındaki işverenlerin birbirleri arasında geçici iş ilişkilerinin kurulabilmesi, benzer işlerde çalıştırılması koşuluna bağlı olmaktadır.¹¹⁸

Geçici iş ilişkisinde, işçinin kişilik haklarının korunması menfaatine uygun olarak, İş Kanunu'nun 7. maddesinde rıza şartı getirilmiştir. Bu da geçici iş ilişkisinin kurulabilmesinin işçinin rızasına bağlı hale geldiğini göstermektedir. Ayrıca işçi, rıza devir sırasında yazılı olarak vermelidir. İş sözleşmesinin kurulması esnasında verilen rıza kabul edilmemektedir. İş Kanunu'nun 7/2. maddesinde geçici iş ilişkisine azami süre olarak on sekiz şeklinde sınırlama getirilmiştir. Geçici iş ilişkisinde ücret yükümlülüğü İş Kanunun 7/3. maddesinde belirlenmiş olup önceki işverenin ücret ödeme görevi devam etmekte ve geçici işveren bu borcun ifasından müteselsil sorumludur. Buna ek olarak geçici işveren, sosyal sigorta ödemelerinden de müteselsil sorumludur. Geçici iş ilişkisinde işçi, çalıştığı yere ve işi yaparken sebep olduğu kusurlarından dolayı ortaya çıkan zararlarda yeni işverene karşı sorumludur. İş Kanunu'nun 7/5. maddesine göre geçici işçiyi devraldığında, grev ve lokavt aşamasında ise bu işçiyi çalıştıramaz Toplu işçi çıkarmaya gidilen işyerlerinde, bu tarihte itibaren altı ay süresi içinde bu işyerlerinde geçici işçi çalıştırılmaz.¹¹⁹

Esnek çalışma modellerinden, kısmi çalışmaya yeni bir düzenleme getirilmiştir. Doğum nedeniyle ebeyvlerden birinin hak kazandığı bir çalışma modeli olarak düzenlenmiştir. 6663 sayılı Kanun ile 29.01.2016 tarihinde düzenlenen bu çalışma şekli sadece kadınlara özel bir düzenleme olarak algılansa da eşlerin seçimi durumunda erkek çalışanda kullanabilmektedir. Bir ebeyvin bu çalışma modelinde

¹¹⁸ Şenocak, Kılıçoğlu, **a.g.e.**, s. 180.

¹¹⁹ Şenocak, Kılıçoğlu, **a.g.e.**, s. 180 -181.

çalışacaksa, diğer eşin çalışmama şartı aranmaktadır ve çocuğun ilköğretim çağına kadar kullanılabilir.

Tele çalışma, 20 Mayıs 2016 ‘da yayınlanan resmi gazete ile kanun kapsamına girmiştir. Kanunda tele çalışma için uzaktan çalışma kavramı kullanılmıştır. İş Kanununun değiştirilen 14. Maddesinde, “Uzaktan çalışma; işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kulan ilişkisidir” şeklinde tanımlanmıştır. Uzaktan çalışma yapan işçilere, esaslı bir neden olmadıkça benzer işçiden farklı bir işlem uygulayamaz. İşveren, uzaktan çalışma modelinde çalıştırdığı çalışanın, işin yapış şeklini de göz önünde bulundurarak iş sağlığı ve güvenliği konularında gerekli önlemleri almak zorundadır.

120

1.5.3. 4857 Sayılı Kanunda Yer Almayan Esneklik Modelleri

Esnek çalışma modellerinden iş paylaşımı, hukukumuzda düzenleme konusu yapılmamıştır. İş Kanununun kısmi süreli çalışmanın düzenlendiği 13. Maddesinde, tarafların istedikleri takdirde iş paylaşımı temeline dayanan iş sözleşmelerini yapabilecekleri dile getirmiştir.¹²¹

Esnek çalışma modellerinden evde çalışmaya yönelik direkt kanun maddesi mevcut değildir. Ancak 4857 sayılı İş Kanunu’nun 2/3. maddesinde iş organizasyonu sözcüğüne değinilmiş ve bir yer iş organizasyonu içinde bulunuyorsa, işyerinden kabul edilebileceği hükmüne dayandırılmıştır. Böylece işverene ait çalışmaların yapıldığı evler de işyeri olarak değerlendirilecektir. Bu yerlere de İş Kanunu’nun 1/2. maddesi uyarınca kanunun hükümleri uygulanacaktır. Evde çalışmada, dokumacılık, halıcılık, nakış gibi işleri kendi evlerinde ve aile hısımları haricinden birinin olmadığı şekilde yapılan işler İş Kanunu kapsamına girmemektedir. Konfeksiyon, ayıklama, oyuncak yapımı, paketlenme gibi işlerin yapılmasında

¹²⁰ Resmi Gazete, İş Kanunu ile Türkiye İş Kurumu Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, (Çevrimiçi): <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/05/20160520-24.htm>, 11.12.2017.

¹²¹ İkizler, **a.g.e.**, s. 68.

Çalışanlar İş Kanunu kapsamındadır. Ancak İş Kanunu’nun 2. maddesinde işçi tanımına uygun olmaları şartı ile kanun dahilinde olacaklardır.¹²²

Evde alışma modeline Borçlar Kanunu’nun 322. maddesinde değinilmiştir. Bu maddeye göre, işverenin emir ve takibinde olmadan parça başı üretim şeklinde işini yapan kişi olarak nitelendirilmektedir. Evde alışanlar işverenin iş organizasyonuna bir şekilde katkıda bulunmak durumundadırlar. Aksi durumda girişimci niteliği taşıyarak işçi sayılmayacaklardır. İşveren, evde çalışma sırasında alabileceği tüm iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerini almakla yükümlüdür. Evde işin yürütümü sırasında bir kaza olduğunda, bu kazadan işveren de sorumludur. Fakat evde çalışmanın bu tedbirleri almayı zorlaştıran yapısı, işverenin tazminat sorumluluğunu azaltmakta veya ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca, evde çalışma modelinde çalışanlar için, çalışma sürelerine ilişkin yönetmelik uygulamalarına tabi, haftalık çalışma, gece çalışmaları, izin günlerinde çalışma, fazla mesai gibi şartların takibi ve kontrolü sağlanamamaktadır.¹²³

¹²² Emine arhoğlu, “Bir Esnek alışma Biçimi Olarak Evde alışma ve Evde alışan İşçilerin Korunması Sorunu”, **alışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Teftiş Kurulu**, Ankara, 2011, s. 32.

¹²³ **A.e.** s. 35

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA HAYATINDA KUŞAKLAR

2.1. KUŞAK KAVRAMI

Kuşak kavramı yerine nesil ve jenerasyon sözcükleri de kullanılırken, ortalama 25- 30 yıllık yaş gruplarını oluşturan bireyler topluluğu şeklinde tanımlanmaktadır. Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğü, kuşağı, yaklaşık olarak birbirine yakın zamanlarda doğmuş olup, o çağın benzer koşulları altında ortak sıkıntıları, yazgıları yaşamış ve benzer sorumluluklarla görevlendirilmiş gruplar şeklinde tanımlamaktadır. Tarih felsefesi ve kültür tarihinde ise “kuşak” sözcüğü farklı bir bakış açısı ve yeni bir heyecanla var olan ve eskilerden yeni sınırlar ile kendilerini ayıran kişiler topluluğu şeklinde tanımlanmaktadır.¹²⁴

Biyolojik temelli kuşak tanımlarına bakıldığında, ailelerin ve çocuklarının doğumları arasında olan zaman dilimi şeklinde yapılan tanımlar görülmektedir. Bu şekilde yapılan tanımlarda, ortalama 20 – 25 yıllık bir zaman dilimine bir kuşak denk geliyorken, bu tanımlar çocuk sahibi olma kararlarının giderek ertelenmesi ile anlamlılığını kaybetmiştir. Günümüz çocuk sahibi olma yaşına göre bir sınıflandırma yapıldığında ise, bu çok uzun bir zaman aralığına karşılık geleceği için kuşak olgusunun doğru tanımından uzaklaşmalar meydana gelecektir.¹²⁵

Sosyolojik temelli tanımlara bakıldığında, belli bir dönemde doğmuş bireylerin yaşadıkları sosyal, kültürel ve siyasi çevrenin etkisi benzer olaylar yaşaması ve dolayısıyla olaylara olan tutum ve davranışlarının benzer şekillenmesi şeklinde açıklanmaktadır.¹²⁶

¹²⁴ Fatih Çakmak, Kohort Analizi ile Türkiye’deki İstihdamın Kuşaklara Göre İncelenmesi, Atatürk Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2013, s. 4-5.

¹²⁵ Pınar Süral Özer, Ergin Deniz Eriş, Ömür Neczan Timurcanday Özmen, “Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 38, 2013, s.123-142.

¹²⁶ Burcu Baydar, Bazı Demografik Özelliklere Göre Farklı Kuşakların Yaşam Doyumlarının İncelenmesi, Çağ Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2016, s. 17.

Kuşaklarla ilgili ilk bilimsel araştırmalar Auguste Comte tarafından yapılmıştır. Comte, kuşaklar arası değişikliklerin tarihsel ilerleyiş içinde devam eden bir akım olduğunu öne sürerek, sosyal anlamda gelişmenin yalnızca önceki kuşağın bir sonrakine aktaracağı bilgi ve deneyimler ile mümkün olacağını söylemiştir.¹²⁷

Jean-Claude Lagree kuşak tanımını, aynı dönemin içinde, aynı tarihsel olayları yaşamış, aynı toplumsal koşullar içinde sosyalle olmuş, aynı kolektif kimliğe sahip olan bireylerin oluşturduğu gruplar olarak belirmiştir.¹²⁸

Karl Manheim 1950 yılında yaptığı araştırmalar sonucunda kuşakları, ‘Toplumsal kuşak, ortak sorunlar, değerler ve deneyimlerden oluşur.’ şeklinde tanımlamıştır.¹²⁹ Manheim, gerçek bir bütünlük oluşturabilmenin, aynı tarihsel ve sosyal zamanda doğmaktan geçtiğini söylemiştir ve kuşakların tarihsel miraslarına bağlılıklarının da vazgeçilmez bir şart olduğunu dile getirmiştir.¹³⁰

William Strauss ve Neil Howe ‘un (1991) yaptıkları kuşak tanımlarına göre, orta noktada birleşen bir yaş noktaları ve aynı döneme denk gelen yaşanmışlıkları, birbirine yakın hayat tecrübeleri olmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kişilerin var oldukları dönemlere ait, tarihi, sosyal ve kültürel olayların ek olarak aile yapısı, sosyal ilişkiler gibi davranışsal boyutların da ortak olması gerekmektedir.¹³¹

Bütün tanımlardan yola çıkıldığında kuşak tanımı, ortak bir zaman diliminde doğmuş, birbirine yakın dönemin olayları ile yaşayan, bu olaylar tarafından oluşan ortak değerlere sahip insan topluluğu şeklinde kullanılabilir. Her dönemin kendine özgü dinamiklerinden kaynaklı, farklı dönemlerde yaşayan kuşakların kendi dönemlerine ait yapıları, kültürel değerleri, tutumları, pozitif ve negatif özellikleri oluşmuştur. Bunun sonucu olarak her kuşak birbirinden farklı değer yargıları ile karakteristik özelliklerini oluşturmuş. Geçmişten günümüze ilerleyen zaman ile de bir sonraki kuşak kendisinden önceki kuşağa göre daha bilgili olmuştur. Bu kuşaklar,

¹²⁷ Hatice Toruntay, Takım Roller Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırılmal Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2011, s. 64.

¹²⁸ Toruntay, **a.g.e.**, s. 64.

¹²⁹ Ülgen Öz, XYZ Kuşaklarının Özellikleri ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi, Atılım Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2015, s. 5.

¹³⁰ Toruntay, **a.g.e.**, s. 65.

¹³¹ Beliz Dereli, Hatice Toruntay, “Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına dayalı Yönetimi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü**, 2015, s. 3.

kendinden önce var olan kuşağın, geri kafalı, çağdışı ve tutucu olduğunu söylerken, eski kuşaklar da bu yeni kuşağı, görev bilincinden yoksun ve saygısız olarak tanımlamışlardır..¹³²

Kuşaklar, kendi doğmuş oldukları kuşak grubu ile benzer özellikler gösterirken diğer kuşaklardan farklı davranışlar sergilemektedirler. Değer sistemleri, bunun çerçevesinde de yaşamları, aileleri, arkadaşları, yaşamlarının ilk on yılında meydana gelen önemli olay ve gelişmelerden oluşmaktadır. Örneğin; 1954 yılında doğan biri 1960'ların başlarındaki çocukluk döneminden ve 1970'li yıllardaki yetişkinlik zamanından kendi kişiliğin oluşumu şekillendirmiştir. Bu dönemlerde sahip olduğu bu deneyimler, karakterinin, kültürünün oluşmasındaki etkisinin yanı sıra hayatı boyunca da bu deneyimlerin izlerini taşıyacaktır.¹³³

Kuşakların farklı karakteristik özelliklere sahip olmaları da kuşkusuz çatışmaları meydana getirmiştir. Bu çatışmalara sebep olan etkenler de tarihi süreç içinde, teknolojiye, aile yapılarında, kültürlerinde meydana gelen değişimler olmuştur. Önceki kuşaklar yeni gelişmelere uyum sağlamak zorlanınca, bağlılıklarından vazgeçmezken, sonraki kuşaklar ise gelişmelere hızlı bir şekilde uyum sağlama konusunda eski kuşaklara göre daha iyi olmuşlardır. Bu sürecin çıktısı olarak da, erişkinler ile gençler arasındaki çatışma, zamanla ilerlemiş ve yeni şekiller almıştır.¹³⁴

Kuşak çatışmaları ve kuşaklararası farklılıklar kuşaklar konusunun araştırılmaya başlandığı dönemlerden beri ünlü düşünür ve filozoflar da tarafından da yorumlanmıştır. Örnek vermek gerekirse;¹³⁵

“Gençlerin, coşkulu fikirleri var çünkü henüz hayat boyunlarını bükmedi ve hayatın kısıtlarını görmediler. Dahası, bu umutlu yaratılışları kendilerini önemli şeyler ile eşit görmelerine neden oldu- bu da coşkulu fikirlerini oluşturdu- işe yarar işler yerine soylu işler yapmayı tercih ettiler. Yaşamlarını muhakeme ederek

¹³² Çakmak, a.g.e., s. 4-5.

¹³³ Serpil Karaaslan, “Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması”, Ankara Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2014, s. 31.

¹³⁴ Çakmak, a.g.e., s 4-5.

¹³⁵ Toruntoy, a.g.e., s. 66.

düzenlemek yerine, ahlaklı işler yaparak düzenlediler. Tüm hataları bu işleri abartılı bir şekilde ve şiddetli yapmalarından kaynaklanıyor. Her şeyin aşırısını yaptılar- çok fazla sevdiler, çok fazla nefret ettiler ve her şeyi çok fazla yaptılar.” (Aristotle)

“Dünya zor zamanlar geçiriyor. Bugünün gençleri kendilerinden başka kimseyi düşünmüyorlar. Anne babalarına ya da yaşlılara karşı hiç saygıları yok. Sabırsızlar. Her şeyi biliyormuş gibi konuşuyorlar...” (Peter the Hermit)

“Geleceğimiz olan gençler eğer bugünkü umursamaz tavırları ile yaşamaya devam ederlerse onlar için hiç umudum yok, hepsinin ne kadar sorumsuz olduğu ortada. Gençken, bize ağırbaşlı olmamız ve büyüklerimize karşı saygılı davranmamız öğretildi ama bugünün gençleri (saygısızca) çok zeki ve çok saygısızlar” (Hesiod).

“ Bugünkü çocuklar lükse düşkünler, büyüklerine karşı saygısızlar ve çok fazla konuşuyorlar. Çocuklar evlerinin hizmetkarları değil adeta zorbalarıdır. Büyükleri odaya girdiğinde ayağa kalkmıyorlar. Ebeveynleri ile çatışıyorlar; toplum içinde herkesten önce konuşuyorlar; bacak bacak üstüne atıyorlar, öğretmenlerine kötü davranıyorlar.” (Plato). –

2.2. Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşak sınıflandırmaları literatüre bakıldığında, birbirini takip eden yaş grupları ile tanımlanmıştır. . Cheung, kuşaklar arasında 40 yıl varlığını öne sürerken, Strauss ve Howe bunun 20 yıl, Bousquet 30, Kondrateiff da 20 -30 yıl şeklinde belirtmiştir. Kuşak, ebeveynlerinin ile çocuklarının doğumları arasında geçen dönem şeklinde tanımlanmaktadır. Fakat topluluklar arasındaki farklar, değişen teknoloji, kariyer ve çalışma seçenekleri ve farklılaşan toplum değerlerine de bakıldığında iki on yıllık zaman artık kuşaklar sınıflandırmaları uzun bir zaman dilimi olarak görülmektedir. Ailelerin çocuk sahibi olma yaşının giderek yükseldiği gerçeği de düşünüldüğünde, bugün için geleneksel tanımı çokça aşan bir kuşak tanımı ile karşı karşıya kalınmaktadır.¹³⁶

¹³⁶ Baydar, a.g.e., s. 17.

Kuşakların belirlenmesinde dünyaya geldikleri yıl referans noktası olarak görülmektedir. Dünya genelinde hemen hemen benzer şekilde sınıflandırılmışlardır. Fakat bazı araştırmalara bakıldığında, farklı sınıflandırmaların da mevcut olduğu görülmektedir.¹³⁷

Tablo 1: Literatürdeki Farklı Kuşakların Sınıflandırılması – Dönem Aralıkları

Yazarlar	Kuşaklar				
	Sessiz Kuş.	Bebek Pat. Kuş.	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Cennamo ve Gardner (2008)		1946-1961	1962-1979	1980 -ve sonrası	
Hammil (2005)	1922- 1945	1946- 1964	1965-1980	1981-2000	2001 - ve sonrası
Chen ve Choi (2008)		1946-1964	1965-1977	1978 - ve sonrası	
Jurkiewicz ve Brown (1998)	1925-1942	1943-1960	1961-1981		
Lyons (2007)	1945 – ve öncesi	1945- 1964	1965-1979	1980 - ve sonrası	
Smola ve Sutton (2002)		1946-1964	1965-1977		
Wong (2008)		1945-1964	1965-1981	1982-2000	
Williams ve Page (2011)	1930-1945	1946-1964	1965-1976	1977-1994	1994 – ve sonrası
Howe ve Strauss	1925-1943	1943-1960	1961-1981	1982-2000	

Kaynak: Zeki Yüksekbilgili, Gülbeniz Akduman, “Kuşaklara Göre İşkoliklik”, **Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 19, Nisan, 2015, s. 425.

Kuşak sınıflandırmaları ile ilgili birçok farklı görüş bulunmaktadır. Aslında bir kuşağın belirli bir şekilde başlangıcını ve bitişini belirlemek oldukça zordur. Genellikle belirli zaman dilimleri içinde, toplumu etkileyen olaylara göre kuşak sınıflandırmaları yapılmaktadır.¹³⁸

¹³⁷ Çakmak, a.g.e., s. 6.

¹³⁸ Muhammet Said Gurlaş, “Jenerasyon Teorisine Göre X ve Y Kuşakların Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılıklarının İncelenmesi; Kamuda Vergi Dairesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Nişantaşı Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Üniversitesi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2016, s. 5.

Farklı görüşlerin ortaya çıkmasındaki en temel faktörlerden biri, kuşak sınıflandırmalarının farklı yaş aralıkları baz alınarak tanımlanmasıdır. Bazı araştırmalarda kuşaklar arası 40 yıl olması gerektiği, bazılarında ise 20 yıl olması gerektiği savunulmaktadır. Bu yıl farkları da farklı görüşlerin doğmasına sebep olmaktadır.¹³⁹

. Kuşaklar çoğunlukla literatürde, ABD temelli sınıflandırmalar ve ABD’de yaşanan tarihsel, sosyal ve ekonomik olaylar çerçevesinde yer almaktadır. Fakat buradaki sorun, genel kabul gören ABD temelli kuşak yapılarının diğer ülkeler için ne kadar geçerli olduğu sorusudur.¹⁴⁰ Ülkelerin, siyasi, ekonomik ve kültürel yaşamışlıkları içinde kendi sınıflandırmaları mevcut olabilmektedir. Bu da kendi kuşaklarının karakteristik yapılarının farklı şekilde doğmasına sebep olmaktadır. Fakat küreselleşme ile yaygınlaşan teknoloji, bütün dünya da aynı ağa, aynı bilgilere, aynı kaynaklara sahip bireyler yetiştirdiği için son yıllardaki kuşakların karakteristik özellikleri dünya literatürü ile fazlasıyla uyuşmaktadır.

2.2.1. Sessiz Kuşak (1925 – 1945)

1925 ile 1945 yılları arasında doğanlara en yaygın olarak sessiz kuşak denmektedir. 1925-1945 yılları arasında doğan bu kuşağa, Geleneksel Kuşak, Emektarlar, Uyumlu Kuşak, Sadık Kuşak, Gaziler, Bebek Patlaması Öncesi Kuşak, Olgun Kuşak, Depresyon Kuşağı, Radyo Kuşağı, Yönetimsel Sorunlar Kuşağı gibi isimler de verilmiştir.¹⁴¹ Bu kuşağa Sessiz Kuşak denilmesinin sebeplerinden biri, 2. Dünya Savaşı içinde yer alan bu kuşağın yaşadıkları kötü olaylar, onları daha pasif hale getirmiş ve bundan kaynaklı içine kapanık bir kuşak ortaya çıkmıştır.¹⁴²

¹³⁹ Baydar, **a.g.e.**, s. 17.

¹⁴⁰ **A.e.**, s. 16.

¹⁴¹ Vasanthi Srinivasan, “Multi Generations in The Workforce: Building Collaboration”, **IIMB Management Rewiew**, No: 24, 2012, p.51.

¹⁴² Betül Solmaz, “Kuşaklar ve Çalışma Değerleri: X ve Y Kuşağı Akademik Personelinin Çalışma Değerlerine Bakışı”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 2017, s. 89.

Bu dönemin insanları, oldukça zorlu bir yaşam yaşamışlardır. Büyük savaşlar ve ekonomik krizler görmüşlerdir.¹⁴³ Bu kuşağın dönemine etki eden olaylar, 1929 Dünya Ekonomik Krizi, 1937 İkinci Dünya Savaşının başlaması, 1945 İkinci Dünya Savaşı- Milyonlarca Ölüm, Yaralanma ve Göç, 1945 İlk Bilgisayarın İcadı, 1947 Marshall Planı, 1949 Kore Savaşı, 1951 Renkli Televizyonun Üretimi şeklinde sıralanabilir.¹⁴⁴

Bu kuşağın bireyleri, savaş ortamını görmüşlerdir. Savaşın zorluklarını ve sıkıntılarını yaşamış ve bu sıkıntılar sonunda barış elde ederek disipline bir ortamda yetişmişlerdir.¹⁴⁵ Büyük Ekonomik Buhranı görmeleri de maddi olarak çok sıkıntılı bir ortamda büyümelerine sebep olmuştur. O dönemlerde eski giyimli ve aç insanların gıda kuyruklarında beklemeleri olağan bir durum olarak görülmekteydi.¹⁴⁶ Okuryazar oranının en düşük olduğu dönem olmasından kaynaklı, kadın ve erkek arasındaki eğitim seviyeleri farkı da oldukça yüksekti.¹⁴⁷

Savaşın ve buhranın yaşattıkları, bu kuşağın değerlerini, görüşlerini, aile yapılarını, iş yaşamını, dini yaşama şekillerini ve devlet yönetimini etkilemiştir. Bu kuşağın bireyleri, çekirdek aile yapısı içinde büyümüş, yurtsever ve devletçi olmuşlardır. Dini törenlere katılmak bu kuşağın bireyleri için önemlidir.¹⁴⁸ Yaşadıkları dönem karakteristik olarak da onların, içine kapanık, yenilik üretmeyen, maceracı olmayan bireyler olmalarına sebep olmuştur.¹⁴⁹

¹⁴³ Didem Sever İşçimen, “Y Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Örnek Uygulama”, Bahçeşehir Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2012, s. 4.

¹⁴⁴ Zemke, Raines, Filipczak, **a.g.e.**, s. 469.

¹⁴⁵ Tahsin Akçakanat, Muhammet Hamdi Mücevher, Zeynep Demirgil, “İşkolikliğin Kuşaklara Göre Karşılaştırılması: Süleyman Demirel Üniversitesi Akademisyenleri Üzerine Bir Araştırma”, **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt. 6, Sayı: 3, 2017, s. 140.

¹⁴⁶ Elif Sezi Daloğlu, “Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz”, Yaşar Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2016, s. 32.

¹⁴⁷ Melih Baran, “Y Kuşağının Zorunlu Askerlik Hizmetinden Beklentilerinin Analizi”, **Harp Akademileri Stratejik Araştırmalar Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014, s. 5.

¹⁴⁸ Adwoa K. Buahene and Giselle Kovary, “The Road to Performance Success: Understanding and Managing The Generational Divide”, **N- Gen People Performance Inc.**, 2003, s. 6.

¹⁴⁹ William Strauss and Neil Howe, **Generations: The History of America's Future 1584 to 2069**, New York: Quill/William/Morrow, 1991, p. 279. .

Bu kuşak, ekonomik ve siyasi olarak zorlu dönemlerde yetişmelerinden kaynaklı, tutumlu, temkinli ve çalışkan olma özelliklerine sahiptiler. Otoriteye ve çalışkanlığa saygı duyan bir kuşaktır.¹⁵⁰

Bu kuşağın karakteristik özellikleri:¹⁵¹

- Çalışkan; sanayi devrimi sonrası ortaya çıkan endüstriyel toplumun içinde var olan ağır çalışma koşullarına bağlı olarak katı çalışma kurallarını benimsemişlerdir. İkinci Dünya Savaşı ve Büyük Buhranı da içine alan sıkıntılı dönem içinde büyümüşlerdir. Çalışmayı bir ayrıcalık olarak gören bu kuşağın bireyleri, kariyerlerine ulaşmak için uzun ve zorlu mesailer harcamaya istekliydiler. Kendilerinden sonra gelen kuşakların da öyle yapmaları gerektiğine inanıyorlardı.
- Sadık çalışan; bu kuşağın bireyleri, ülkelerine ve işverenlerine sadıktırlar. Bu kuşak bireyleri, ABD’de en yüksek oy kullanan kuşak olarak kayda geçmiştir. Sessiz kuşağın birçoğu bütün çalışma hayatı boyunca aynı işyerinde çalışmıştır. Terfi etmek için iş değiştirmeye fikrini genç kuşağa göre, daha az tercih etmişlerdir. Aynı zamanda, işveren tarafından da bu sadık davranışı beklemişlerdir.
- Otoriteye Saygı; ataerkil bir çevrede büyüyen bu kuşağın bireyleri, otoriteye saygıyı öğrenmişlerdir. Uyumlu ve tutucu bireyler olmaları ödüllendirilmiştir. İyi bir ekip üyesi olmaya yönlendirilmişlerdir. İş ortamında, iş arkadaşlarıyla uyuşmazlıklar ve zıtlıklar yaşamaktan kaçınmışlardır. Gerek duyulan olmaktan hoşlanmışlardır.
- Öğrenme ile Mücadele; bu kuşağın bireyleri, diğer kuşakların bireyelerine göre, çalışma alışkanlıklarını değiştirmekte ve yeniye uyum sağlamakta en yavaş olanıdır. Genç kuşaklara göre teknolojiye en az uyum sağlayan kuşaktır. Değişen ve yeniden oluşan hukuk uygulamalarını da öğrenmekte güçlük çeken bu kuşağın, diğer taraftan iletişim yönü çok güçlüdür ve kişilerle yüz yüze iletişime alışkındırlar.

¹⁵⁰ İşçimen, a.g.e., s. 4.

¹⁵¹The Blance, “Common Characteristic of Traditionalist”, (Çevrimiçi): <https://www.thebalance.com/workplace-characteristics-silent-generation-2164692>, 21.12.2016.

- Geleneksiciler; sessiz kuşağın bireyleri için, eski zamanın ahlak, güven, güvenlik ve tutarlılık anlayışları değerlidir. Bu kuşak, online ve web tabanlı eğitimler yerine, yerinde eğitim yapılarını içeren eğitim yapısını destekliyor. Ayrıca bu kuşağın bireyleri, emir komuta zinciri içindeki geleneksel iş ilişkilerini daha uygun bulmaktadırlar.

2.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1965)

1946 – 1964 yılları arasında doğan bireyleri oluşturan kuşağa, Bebek Patlaması Kuşağı denmektedir. Bu kuşak, İkinci Dünya savaşının hemen sonrasında nüfus patlamasının yaşandığı döneme denk gelmektedir.¹⁵²

1946 – 1960 yılları arasına bakıldığında, yukarıda bahsedilen bu kuşağın isminde genel bir fikir birliği olsa da, Woodstock Kuşağı ve ya Vietnam Kuşağı olarak da anılmaktadır.¹⁵³ Bebek Patlaması kuşağının bireylerinin sayılarının fazla olması sebebiyle, toplumu yeniden şekillendiren kuşak olarak da tanımlanmaktadır.¹⁵⁴

ABD'nin bu kuşak üzerindeki etkileyici olayları; ABD Başkanı John F. Kennedy'nin vurulması, dünyadaki kadın hakları, Ay'a seyahat, insan hakları hareketleri ve Vietnam Savaşı'dır. Vietnam Savaşı özellikle ABD'de Sessiz Kuşak ile Bebek Patlaması Kuşağı arasındaki en önemli olay şeklinde değerlendirilmektedir. Bebek Patlaması Kuşağı bireyleri, 1950'li ve 1960'lı yıllarda artan refah düzeyi ve şehirleşme içinde yetişmişlerdir. ABD'de bu kuşak, sadece babanın çalıştığı ve annenin evde çocuk baktığı son kuşak olmuştur. Bu nedenle Bebek Patlaması Kuşağındaki bireyler, eskide beri var olan cinsiyet rollerini yeni kuşaklara göre daha fazla desteklemektedirler. Bebek Patlaması Kuşağı, İngiltere'de çocuk doğurmanın ve bakmanın, bir gereklilikten çok bir istek olarak görüldüğü günlere den gelen ilk kuşaktır.¹⁵⁵

¹⁵² Orhan Adıgüzel, Zeynep Batur, Nisa Ekşili, “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s.19, 2014, s. 171-172.

¹⁵³ Srinivasan, **a.g.e.**, p. 51.

¹⁵⁴ Solmaz, **a.g.e.**, s.91.

¹⁵⁵ Toruntoy, **a.g.e.**, s.70-71.

Bu kuşağın döneminde etkili olan diğer olaylar; 1954 Büyük Misilleme, 1957 İlk Yeraltı Nükleer Denemesi, 1957 Sputnik, 1961 Nükleer Saldırılarından Korunmak İçin Sığınaklar, 1961 Sovyet Çar Bombası, 1961 Küba Çıkarması Krizi, 1963 Deneme Yasaklama Antlaşması, 1964 Çin Bomba Sınavı, 1966 Çin Kültür Devrimi, 1967 İlk Kalp Nakli, 1969 Woodstock Festivali şeklindedir.¹⁵⁶

Efsaneleştirilen 68 kuşağının mucitlerini ve mimarlarını içlerinde barındırmaları, bu kuşağı diğer kuşaklardan ayıran ve bütün kuşaklar arasında farklı bir yere sahip olmalarına sebep olan yanlarını oluşturmuştur. Bu kuşak televizyon ile birlikte yaşayan ve televizyonun güçlü bir iletişim kaynağı olduğunu gören ilk kuşaktır.¹⁵⁷

Bu kuşak bireyleri, savaş sonrasında daha iyi bir ekonomik ortam içinde büyümüşlerdir. ABD’de gençlik kültürünün ortaya çıktığı yıllar olarak literatüre giren dönemde yaşayan bu kuşağın bireyleri, Blue Jean pantolonlar, rock’n roll müziği ve sinema filmleri ile farklı deneyimler elde etmişlerdir.¹⁵⁸

Bu kuşağın karakteristik özellikleri;

- İşkolik; bu kuşak oldukça çalışkandır. Motivasyonlarını pozisyonlarından, işlerinin onlara verdiği prestijden ve yan ödemelerden alırlar. Kendisinden sonraki kuşakların aksine uzun çalışma saatlerini seven bir kuşaktır. Başarılarını bu uzun çalışma saatleri ile tanımlarlar. Kariyerlerine ulaşırken, çok fazla özveride bulundukları için, kendilerinden sonraki kuşakların da bu uzun çalışma saatlerine uyum sağlamaları ve onların da kariyerlerine ulaşmak için uzun zaman harcamaları gerektiğine inanırlar. Kendilerinden sonraki kuşakları iş disiplinleri ve işyerine bağlılıkları olmadığı için eleştirirler.
- Bağımsız; Bebek Patlaması Kuşağı, emin, özgür ve özgüvenlidir. Bebek Patlaması Kuşağı üyeleri, reform ortamında büyümüşler ve bu yüzden dünyayı değiştirebileceklerine inanırlar. Bu kuşak, iş ortamında

¹⁵⁶ Zenke, Raines, Filipczak, **a.g.e.**, p.1094-1095.

¹⁵⁷ Ali Ceylan, “ X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin İdeal Liderlik Algıları: Fatih İlçesi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama” , **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2014, s. 15.

¹⁵⁸ Demet Lüküslü, **Türkiye’ de “ Gençlik Miti”**, İstanbul, İletişim Yayınları, 2013, s. 49.

yüzleşmelerden korkmazlar ve yerleşik kurallarla mücadele etmekte de tereddüt etmezler.

- Hedef Odaklılık; Önceki kuşaklara göre, eğitim ve finansal fırsatların artması ile bu kuşak başarı merkezli, kararlı ve kariyerlerine odaklanan bir kuşaktır. Zorlu projeler ile fark yaratmak onları heyecanlandırır.
- Rekabetçi; Bebek Patlaması Kuşağı, işlerini ve pozisyonlarını kendilerine saygı aracı olarak değerlendiklerinden dolayı, iş hayatında oldukça rekabetçidirler. Bu kuşak zeki, işini bilen ve kazanmak için mücadele eden bir kuşaktır. Bebek Patlaması Kuşağı bireyleri, hiyerarşik yapılara inanırlar ve bu yüzden iş hayatına esnek çalışma biçimlerini uyarlamada zorlanmaktadırlar. İşyerinde çalışılması gerektiğine inanıyorlar ve kendilerinden sonraki kuşağın işyerinden uzakta çalışma taleplerini yanlış bulurlar.
- Özgüven; Bebek Patlaması Kuşağı bireyleri, orta sınıfın refah döneminde büyüdüklerinden dolayı, kendilerini geliştirmek için enerjiye ve zamana sahip olmuşlardır. Kendinden önceki kuşağa göre, bu kuşağın sadakate ve uyumluluğa verdiği değer değişmeye başlamıştır. Bu kuşak, çalışmayı geçimini sağlamak anlayışından kendini gerçekleştirme aracına döndürmüştür. Bu da, yapısal adalet ve eşit fırsatlarla var olan hiyerarşik yönetimlere olan bağlılıklarını kendinden önceki kuşağa göre azaltmıştır.¹⁵⁹

Bebek Patlaması Kuşağından önceki kuşak olan Sessiz Kuşak, bu kuşağın bencil olduğunu düşünmektedir. Önceliklerinin kendi kişisel yaşamları olduğunu ve sürekli bunlardan bahsettiklerini dile getirmektedirler. Bebek Patlaması Kuşağından sonraki kuşak olan X Kuşağı ise, bu kuşak için işkolik ve kendini beğenmiş olduklarını dile getirmektedir. İşleri hakkında harika konuşmalar yaptıklarını fakat icraata geçmediklerini öne sürmektedirler. Ek olarak, aşırı politik olduklarını ve

¹⁵⁹ The Balance, “Common Characteristic of Traditionalist “, (Çevrimiçi), <https://www.thebalance.com/workplace-characteristics-silent-generation-216469>, 20.12.2016.

sürekli cümlelerinin, kime, ne için söylendiğini anlamaya çalıştıklarını dile getirmektedirler. Onların bilgisiz olduklarını düşünmektedirler.¹⁶⁰

2.2.3. X Kuşağı (1965 – 1979)

1965 – 1979 yılları arasında var olan kuşağa, Bebek İflası Kuşağı, Patlama Sonrası Kuşak, Tembel Kuşak, Gölge Kuşağı gibi isimler verilmiştir.¹⁶¹ Bunlara ek olarak, bu kuşağa MTV adı da verilmektedir. Bu adın verilme sebebi olarak, MTV televizyon kanalı ile büyüdüğü ve bu kanaldan etkilendikleri gösterilmektedir. Ek olarak, anlık zevklerden memnun olmayan, toplumun kibirli ve sadakatsiz üyeleri anlamında ve kendinden önceki kuşak olan Bebek Patlaması kuşağı ebeveynleri ile karşılaştırıldıklarında çalışmayı hayatlarının daha önemli bir parçası haline getirdikleri için, “Slackers Kuşak”, genel tutumları şüphecilik olduğu ve her zaman “Niçin”i sorgulayan oldukları için, “Why Me Generation”, anne babaları çalışan, eve yalnız gelen ve anahtarlarını taşıyan çocuklar oldukları için “Lthkey Kids”, “f- you generation”, A.B.D.’nin anayasa ve bayrağı ile kuruluşundan bu yana tanımlanan 13. Kuşak anlamında; “ On Üçüncü Kuşak”, genç, bireyci ve özgür fikirlere sahip anlamında “YIFFIES”, ve “Kayıp Kuşak” olarak da adlandırılmaktadırlar.¹⁶²

Bu kuşağa, X Kuşağı denmesinin sebebi olarak, reklamcılık uzmanlarının hedef kitle olarak belirledikleri bu dönemin 52 milyon civarındaki Amerikan gencini kodlamak için kullanması gösterilmektedir. Bu ismin geniş kitlelere yayılması ise, Douglas Coupland tarafından yazılan, “ Generation X: Tales For an Accelerated Culture” adlı romanı ile gerçekleşmiştir. Bu kitap, tüm iyi işleri kapatan Bebek Patlaması Kuşağından sonra çalışma hayatına giren 20’li yaşlardaki bir grubu ve bu grubun hayat mücadelesinden vazgeçmesini anlatmaktadır.¹⁶³

Bu kitapla yaygınlaşan X Kuşağı ismi, esasında ilk olarak Robert Capa adında bir fotoğrafçı tarafından kullanılmıştır. 2. Dünya Savaşından sonra büyüyen genç

¹⁶⁰ Zenke, Raines, Filipczak, **a.g.e.**, p. 1559-1560.

¹⁶¹ Srinivas, **a.g.e.**, p 52.

¹⁶² Solmaz, **a.g.e.**, s. 93-94.

¹⁶³ Bruce Tulgan, **The Manager’s Pocket Guide to Generation X**, Amherst, HRD Press, 1997, s. 4-6

kadın ve erkekleri anlattığı yazısında başlık olarak kullandığı bu ismi, bilinmeyen bir nesil anlamında kullanmıştır.¹⁶⁴

X Kuşağının yaşadığı döneme etki eden olayları, 1970 Kadınların Özgürlük Protestosu ve Gösterisi, 1973 Watergate Skandalı, 1973 Petrol Krizi, 1979 Yıldız Savaşları, 1979 İran İslam Devrimi şeklindedir.¹⁶⁵

X Kuşağı bireyleri, Bebek Patlaması Kuşağının refah içinde yaşamasının maliyetini devletlerin karşılayamamasından kaynaklı sorunlar ve buna ek olarak 70’li yıllarda yaşanan petrol krizinin de sebep olduğu sıkıntılar ile büyümüşlerdir. Bunlar, bu kuşağın gelecek kaygısı taşımasına sebep olmuştur. Bu nedenle de iş yaşamı içinde, çok çalışmaya, para kazanmaya ve kariyer yapmaya odaklı olmuşlardır.¹⁶⁶

Bu kuşak bireyleri kendinden önceki kuşaklardan farklı olarak, “şüpheli ve alaycı” olarak nitelendirilmektedirler. Bu durumun sebebi ise, yaşadıkları dönem içindeki suç oranlarında ve boşanma oranlarında meydana gelen artış, AIDS’in yaygınlaşması, toplu işten çıkarmalar, İran (Basra) Körfez Savaşı’nın olumsuz olaylarına şahitlik etmelerinden kaynaklı olduğu düşünülmektedir.¹⁶⁷

Kendilerinden önceki kuşaklara göre özgüveni daha yüksek bir kuşaktır. Bu kuşak, ailesine ve arkadaşlarına karşı oldukça sadık olmalarına rağmen, işverenlerine karşı çok da sadık değildir. Para bu kuşak için tam bir motivasyon sağlamaz, fakat yeterince para kazanamamak motivasyon kaybına sebep olmaktadır. Bu kuşağın bireyleri, devamlı öğrenmeye ve yeteneklerini geliştirmeye önem vermektedirler. Bireyci olmalarına rağmen, takım çalışmasına Bebek Patlaması Kuşağı bireylerine göre daha çok önem verirler.¹⁶⁸

X Kuşağını kendinden önceki kuşaklardan ayıran en önemli özelliklerinden biri de sosyal hayatta yaşanan değişimler olmuştur. Kadın ve erkek rollerinde de birçok

¹⁶⁴ John M. Ulrich and Andrea L. Harris, “GenXegesis: Essays on Alternative Youth (sub)Culture”, America, 2003. s. 5.

¹⁶⁵ Zenke, Raines, Filipczak, **a.g.e.**, s. 1607-1608.

¹⁶⁶ Aykut Arslan, Selva Staub, “Kuşak Teorisi ve İçgirişimcilik Teorisi Üzerine Bir Araştırma”, **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 11, 2015, s. 6-7.

¹⁶⁷ Jo-Ida C. Hansen and Melanie E. Leuty, “Work Value Across Generation”, **Journal of Career Assessment**, Cilt. 20, Sayı: 1, 2012, s. 35.

¹⁶⁸ Toruntay, **a.g.e.**, s. 72.

değişimler yaşanmıştır. Kadınların iş hayatına girmek için verdiği mücadeleler nedeniyle, kız çocuklarının kariyerleri için onların eğitimlerini önemsemişlerdir. Erkekler de babalarına göre aile hayatına ve çocuk bakımına dair daha fazla sorumluluk almışlardır. Bu kuşak, hiyerarşiye sıkı sıkıya bağlı, değişimden hoşlanmayan, otoriteye inanan, önceki kuşakların aksine bağımsızlarına verdikleri önem ile tanınmaktadır. Kurallara karşı çıkan bu kuşağın bireyleri, işlerin halledilmesi için tek bir yolun olmadığına ve yeni çözümler bulunacağına inanmaktadır. Otoriteyi gereksiz bir zorlama aracı olarak görüyor ve kendi seslerini duyurmayı amaçlıyorlardı.¹⁶⁹

X Kuşağı teknoloji ile geç tanışan bir kuşaktır. Fakat buna rağmen teknolojiye çabuk adapte olmuş ve çalışma hayatın içine de taşıyabilmişlerdir. Bu kuşak iş yaşamında daha iyi bir kariyer ararken diğer taraftan da risk almaktan kaçınmaktadır. Risk almaktan korkmaları onların girişimci bir ruha sahip olmalarının da önüne geçmektedir. Bu kuşağın güçlü bir motivasyon duygusu vardır ve bu motivasyonlarını kendi içlerinden besleyebilmektedirler. Bilişim teknolojilerini iş hayatına adapte ederek, kendilerini geliştirme fırsatını yakalayan bir kuşak olmuştur. Sadakat ve kanaat duyguları yüksek olduğu için, uzun yıllar aynı şirkette çalışmaları mümkün olmuştur. Bu kuşağı kendinden sonraki kuşaklardan ayıran en önemli özellikleri, iş yerinde hiyerarşiyi ve otoriteyi kabullenmiş olmalarıdır. İş yerinde karşılaştıkları sorunları kendi başlarına çözme çabaları içindedirler. Kendilerinden sonraki kuşaklara göre karışık durumları çözmekte daha başarılıdır.¹⁷⁰

ERC 2011 raporu, X Kuşağı erkeklerinin yanı sıra kadınlarının da profesyonel hayatta yer almaya başladıkları ve bir kariyerdan daha fazlasına sahip olmayı istediklerini öne sürmektedir. Kadınlar da, yeterlilikleri ve yetenekleri doğrultusunda kendilerine değişebilir kariyer fırsatları oluşturmak ve standartlarını değiştirmek istemektedirler.¹⁷¹

¹⁶⁹ Milliyet, X Kuşağı İktidarı, (Çevrimiçi), <http://www.milliyet.com.tr/-x-kusagi-iktidari/dunya/dunyadetay/10.10.2010/1299648/default.htm>, 04.12.2017.

¹⁷⁰ İnan Acılioğlu, “İş”te Y Kuşağı, Elma Yayınevi, İş ve Yönetim Serisi, Silt. 69, Ankara, 2015, s. 26.

¹⁷¹ Sabri Çelik, Esra Arslan Gürcüoğlu, “Generations and Their Relations in Social Processes”, *Journal Of Security Strategy Political Studies*, Cilt. 1, Sayı: 1, 2016, s. 120.

X Kuşağında önceki kuşaklardan olan Sessiz Kuşak, bu kuşak hakkında kural tanımadıklarını söylemektedir. Kaba olduklarını, tecrübelerine saygı duymadıklarını ve çok çalışmanın ne demek olduğunu bilmediklerini dile getirmektedirler. Bebek Patlaması Kuşağı ise bu kuşak ile ilgili, kendi hallerinde aylak takıldıklarını ve bizim yönlendirmelerimiz yerine her şeyi kendi bildikleri yollarla yaptıklarını söylemektedirler. Kendisinden sonra gelen Y Kuşağı ise, bu kuşağın geleceğe karşı iyi bakmadıklarını, işleri beraber yapmak için kendilerine söz hakkı vermediklerini söylemektedirler. Beraber çalışırken, ortak yapılan işlemleri daha açık bir şekilde anlatmaları gerektiğini düşünmektedirler.¹⁷²

2.2.4. Y KUŞAĞI (1980 – 2000)

1980 ile 2000 yılları arasında doğanlar Y Kuşağı olarak sınıflandırılmaktadır. Ayrıca bu kuşak bireylerine, Millennials (Milenyum Kuşağı), Next (Gelecek Kuşak), Ben Kuşağı (Generation Me), Generation Digital Kuşak (Dijital Kuşak), Echo Boomers (Eko Patlaması) ve Nexters (Bir Sonrakiler), Techsavvy (Teknoloji Bilenler), Easy Life Generations (Kolay Yaşam Kuşağı), Mypod (Dijital Müzik Yanında Kitlesele Özelleştirme İsteyenler), i – Generation (İnternet Kuşağı), Why Generation (Niçin Kuşağı), Generations Now (Sahip Oldukları Şeyleri Kabul Etmekle Yetinmeyen Kuşak), I Generation (Ben Kuşağı) da denmektedir..¹⁷³

Y Kuşağının birçoğu beş yaşından önce bilgisayar ile tanışmıştır. Teknoloji sayesinde, sosyal ortamlara, eğlenceye, merak ettikleri herşeye istedikleri her an ulaşabilen bu kuşak, yine aynı sebeple küresel ekonomik krizden önceki kuşaklara göre daha çok etkilenmişlerdir. Fakat buna karşın, gelecekte umutlarını kaybetmemişlerdir.¹⁷⁴

Y Kuşağının yaşadığı döneme etki eden olaylar, 1986 Ukrayna Çernobil Reaktör Kazası, 1989 Berlin Duvarının Yıkılması, 1991 Soğuk Savaşının Bitişi,

¹⁷² Zenke, Raines, Filipczak, **a.g.e.**, s. 2018-2019.

¹⁷³ Solmaz, **a.g.e.**, s. 99.

¹⁷⁴ Toruntay, **a.g.e.**, s. 73.

1995 Oklahoma Kentine Saldırı, ¹⁷⁵ 11 Eylül Terör Saldırısı, Columbine Lisesi Saldırısı, Enron Şirketinin Çöküşü şeklinde sıralanmaktadır.

Bebek Patlaması Kuşağı'nın telefonla, X Kuşağının televizyonla büyümesi gibi, Y Kuşağı da bilgisayarlar ve elektronik postalar ile büyümüştür. Doğduklarından beri bu teknoloji ile yaşadıklarından dolayı, onlar için teknoloji kavramının olmadığı bir zaman dilimi bulunmamaktadır. Bu sebeple teknolojiye hakimiyeti en yüksek kuşaktır ve bu sebeple de teknolojik ortamlarda sosyalleşme oranları yüksektir. Y Kuşağının en belirgin özellikleri olarak, kendilerine güvenmeleri, insanlarla iyi ilişkiler kurabilmeleri, risk alabilmeleri ve özgürlüklerine olan düşkünlükleri sayılmaktadır. Y kuşağı bireyleri, karmaşık zevklere ve alışveriş davranışlarına sahip olan tüketim odaklı bir kuşaktır. ¹⁷⁶

Y Kuşağı, aileleri tarafından korunarak yüksek özgüvenle büyütölmüşlerdir ve her şeyin mümkün olduğuna inanmaktadırlar. ¹⁷⁷ Martin'e göre, bu yüksek özgüvenleri, genç yaşta kazandıkları bağımsızlıklarından kaynaklanmakta ve her şeyi doğrudan isteyen bu kuşağın hızının, toplumun hızı ile birlikte ilerlediğini ifade etmektedir. Değişimin bir parçası olmayı isterler ve değişimden korkmazlar. Genç yaşta iş kurdukları için girişimcilik potansiyeli en yüksek kuşak olarak da tanımlanmaktadırlar. ¹⁷⁸ Kendilerinden ve çevrelerinden yüksek beklentileri bulunmaktadır. Kendisinden önceki bütün kuşaklara göre eğitim seviyesi en yüksek ve teknolojiye en meraklı kuşaktır. İş ve yaşam dengesi Y Kuşağı için oldukça önemlidir ve rahat ofis ortamında çalışmayı isterler. Sıkıcı işler bu kuşağın işe olan ilgisini azaltmaktadır. Farklı ve anlamlı işler yapmak ve yaptıkları bu işlerde yeni bilgiler edinmek, yeni tecrübeler kazanmak isterler. ¹⁷⁹

Y Kuşağının özellikleri farklı yazarlara göre farklı şekillerde anlatılmıştır. Küreselleşmeye başlayan dünyanın çocukları olarak doğan bu kuşak, yaratıcı,

¹⁷⁵ Zemke, Raines, Filipczak, **a.g.e.**, s. 2029-2230.

¹⁷⁶ Zeynep Beril Yolaçan, "Televizyon Reklamlarında Ünlü Kullanımı ve Y Kuşağı Tüketicilerinin Satın Alma Niyetlerine Etkisi: Mavi Jeans Örneği", Çağ Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2016, s. 35.

¹⁷⁷ Toruntay, **a.g.e.**, s. 73.

¹⁷⁸ Carolyn. A. Martin, "From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need To Know About Generation Y", **Industrial And Commercial Training**, Vol. 37, No: 1, 2005, p. 39.

¹⁷⁹ Toruntay, **a.g.e.**, s.73.

keyfine düşkün, değişim temelli, inatçı, sosyal medyada kendini bulan, bireyci bir kuşaktır. Dijital dünyayla olan yakınlıkları ve bireyci olmaları birçok yazar tarafından, Y kuşağının en belirgin özellikleri olarak vurgulanmaktadır. Buna ek olarak, sabırsız, hızlı ve girişimci, bürokrasiden nefret eden, otoriteyi sorgulayan, ilgisiz ve adaletsiz olanla mücadele eden, sosyal farkındalık sahibi bireylerdir. Bu kuşağın bireyleri, lider karakterlerinin olmasının yanı sıra, kariyerlerinde yükselmek ve başarı sahibi olmak isterler.¹⁸⁰

Deloitte Eğitim Vakfı tarafından gerçekleştirilen bir araştırmasına göre, Y kuşağı teknoloji ile birebir ilgilenmekte, ekip çalışmasına önemsemekte, ailelerini öncelikleri arasına almakta ve yaptıkları işlerin yalnızca parasal olarak sağladığı getirilerle değil, diğer sağladığı sosyal etkilerinde görülmesi gerektiğine inanmaktadırlar.¹⁸¹

Y kuşağının günümüzde dikkat çeken, daha önceki kuşaklarla kıyaslandığında birçok yazar tarafından eleştirilen özellikleri vardır. Öncelikle iş yaşamına baktığımızda, amirleri tarafından, “bencil”, “zor ve talepkar” olarak nitelendirilmektedirler. Sabırsız, monotonluktan sıkılan, isteklerine sahip olmada acele eden bir kuşaktır. Bunlara ek olarak, kendilerini çok beğenmeleri, kendilerinin mükemmel olduğunu düşünmeleri, kendilerine yapılan eleştirilerden hoşlanmamaları fakat kendilerinin sürekli şikayet etmeleri ve eleştirilerde bulunmaları bu kuşağın olumsuz yanları olarak görülmektedir.. Ayrıca, depresyon, kaygı, panik atak gibi sorunlarla sıklıkla karşılaşmaları da Y Kuşağının eleştirilen yönleridir.¹⁸²

Y Kuşağını, Net Kuşağı olarak nitelendiren Tapscott tarafından yapılan bir çalışmada, Y Kuşağına ait sekiz temel norm belirlenmiştir. Tapscott’un ilk olarak, 300 kişinin katılım ile gerçekleştirdiği ve daha sonra da dünya çapında 6000 Y Kuşağı bireyinin katılımı ile gerçekleşen “nGenera” anketiyle de bulgularını test

¹⁸⁰Pınar Gökteş, “Y Kuşağının İletişim Sorunlarının Analizi ve Çözüm Önerileri: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu Örneği, **Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, Sayı 11, Cilt 3, Ocak, 2016, s. 34.

¹⁸¹ Toruntay, **a.g.e.**, s. 4-7.

¹⁸² Zemke, Raines, Filipczak, **a.g.e.**, s. 2018-2019.

etmiştir. Tapscott'un çalışmaları doğrultusunda ortaya koyduğu sekiz temel norm aşağıdaki gibidir:¹⁸³

- Özgürlük; Y Kuşağının hayatının her alanında özgürlük aradığını söylemektedir.
- Kişiselleştirmek/ Özelleştirmek, Y Kuşağı bireylerinin teknoloji sayesinde beğendikleri herhangi bir şeyi kişiselleştirdikleri görülmektedir. Örneğin; beğendikleri bir müziği telefonlarında melodi olarak kullanmalarındır.
- Araştırmak; satın aldıkları ürünler veya başvurdukları işyerleri hakkında derin araştırmalar yapmaktadırlar.
- Dürüstlük: bu kuşağın bireyleri, bir ürünü alırken veya bir işe girerken karşı taraftan dürüstlük ve şeffaflık beklemektedirler.
- Eğlence: Y Kuşağı bireyleri, iş hayatı ve eğitim hayatı da dahil olmak üzere hayatlarının her alanında eğlence istemektedirler.
- İşbirliği: özellikle sosyal medya üzerinden çevrelerindeki insanların yorumlarını almayı ve kendi fikirlerini de paylaşmayı önemsemektedirler.
- Hız: teknolojinin gelişmesi ile birlikte iletişimin hızlı olması, bilgi paylaşımını ve geri dönüş beklentilerini etkilemektedir.
- İnovasyon: Y Kuşağı bireyleri için, önemli kavramlardan biri “inovasyon”dur. Bu özellikleri, işyeri tercihlerini de değiştirmektedir. İnovasyona önem veren şirketleri tercih etme oranları yüksektir.

Kendisinden önceki kuşaklardan olan Sessiz kuşak, bu kuşak için geleneklere saygı duymadıklarını ve daha güçlü olmaya ihtiyaçları olduğunu söylemektedir. Bebek Patlaması Kuşağı bireyleri ise, telefonlarına bağımlı olduklarını ve tecrübesiz olduklarını dile getirmektedir. X Kuşağı ise bu kuşağın, gerçekçi olmadıklarını ve şımartılmış yaramaz çocuklar olduklarını düşünmektedir.¹⁸⁴

¹⁸³ Emir Kayacan, “ X ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması”, İstanbul Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2016, s. 88 – 89.

¹⁸⁴ Zemke, Raines, Filipczak, **a.g.e.**, s. 2773.

2.2.5. Z Kuşağı (2001 – 2020)

2001 yılından sonra dünyaya gelen ve 2020 yılına kadar dünyaya gelecek olan kuşak, Z Kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Z Kuşağının, Generation V, Generation C, Generation Cox, The New Silent Generation, Homeland Generation, Google Generaion, Dijital Natives, Gen Tech, Gen Wi şeklinde de isimlendirilmiş olduğu kaynaklar mevcuttur. İnternet kuşağı şeklinde de isimlendirilen bu kuşak, teknoloji, iletişim ağı ve ulaşım araçlarıyla büyümüşlerdir. Yoğun olarak kullandıkları network ağları ile uzaktan da iletişim kurabildikleri bir çevre edindikleri için yalnız yaşadıkları ve yaşayacakları savunulmaktadır. Bu kuşağın ilk bireyleri önümüzdeki 2-3 yıl içinde iş hayatına katılacaklarından dolayı, iş hayatına dair meydana çıkacak eğilimleri araştırılmaya başlanmamış ve bu sebeple de bu kuşak hakkında kesin yorumlar bulunmamaktadır.¹⁸⁵

Z Kuşağı bireyleri, uzun konuşmaları yazıya dökmeyi, kitaplar yerine de bilgisayar ortamını kullanmaktadırlar. Bu kuşak daha az sosyal olan, ve cep telefonu olmadan yaşayabileceklerini bile düşünmemektedirler. Doğdukları andan beri teknoloji hayatlarında hep var olmuştur. Teknolojinin onlara sağladığı hıza alışık olmalarından dolayı da anlık sonuçlar almayı istemektedirler. Ekonomik depresyon ile büyüyen bu kuşağın, ekonomik baskı altında çalışma hayatına girecekleri öne sürülmektedir. Çoğu eğitimci ve araştırmacı, Z Kuşağının önceki kuşaklardan çok farklı olacağını bunların etkisi ile de çalışma şekilleri, tarzları ve hayalleri bakımından da derin toplumsal değişimlere sebep olacakları iddia edilmektedir.¹⁸⁶

Bu yeni kuşak, yaratıcılığa izin veren aktivitelerden hoşlanmaktadır. Duygularının ön planda olduğu söylenen bu kuşağın, duygular önemseme şekilleri ile sessiz kuşağa en yakın kuşak olacakları tahmin edilmektedir. Bir diğer benzer yön olarak, onlar gibi arkadaş canlısı olacakları öngörülmektedir. Fakat onlar kadar işyerlerine sadık olmayacakları dair öngörüler mevcuttur. Bu sebeple de çalıştıkları

¹⁸⁵ Adıgüzel, Batur, Ekşili, **a.g.e.**, s. 174.

¹⁸⁶ Ceyda Deneçli, Sevda Deneçli, “Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşak”, **Pİ Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, 2012 Bahar, s. 7.

işyerlerinde duygulara yönelmeleri, görev tanımlarını ve maaşlarını arka planda bırakacakları düşünülmektedir.¹⁸⁷

Bu kuşak, hayat boyu öğrenme kuşağı olarak da nitelendirilmektedir. Onlar için öğrenme, okullar ve kitaplardan ibaret değildir. Doğdukları andan itibaren sürekli merak içinde olan ve merak ettiği her şeyin cevabına saniyeler içinde ulaşabilen bir kuşaktır. Bu kuşak, kendi kararlarını kendisinin vermesini tercih etmekte ve bu kuşağın küçük yaştaki bireyleri bile edilgenliğe tepki koyabilmektedir. Kişisel gelişimlerine önem veren, çok diplomalı bir kuşak olacakları tahmin edilmektedir.¹⁸⁸

Bu kuşağın iş hayatı ile ilgili tahminler ise, hızlı kolay iş değiştirebilen, sadakati düşük bir kuşak olması yönündedir. Teknolojiyi hızlı kavrayan ve yaptığı işi kısa sürede yapan bu kuşak tam bir tüketici kuşağı olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşak, aynı anda birden fazla işi beceri ile yürütme konusunda en yetenekli kuşak olarak tanımlanmaktadır. Otorite kavramının bu kuşak için de anlamını yitirmesi yakın ihtimaller arasındadır. Günümüzün alışık olunmayan çalışma ortamı ve kuralları içinde çalışma hayatında yer almaları beklenmektedir. Bilgisayarlar üzerinden çalışma, bu şekilde iletişim ağını kurma ve etkili organizasyonlar gerçekleştirme konusunda bugünün çalışanlarına göre daha etkili olacakları öne sürülmektedir. Bunun şirketler ve çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olacağı da dile getirilmektedir. Şirketler evden çalışma sayesinde, ofis ve ulaşım maliyetlerinde ciddi oranlarda tasarruf edeceklerdir. Çalışanlar ise, yolda geçirdikleri süreleri özel yaşamlarına dahil edeceklerdir. Esnek çalışma saatlerinin farklı şekillerini çalışma hayatına geçirecekleri tahmin edilmektedir. Esnek çalışma ile işlerin ofis dışında her yerde yapılabilme imkanına kavuşması, bu kuşak için iş ve özel yaşamlarının iç içe olacağı tahmin edilmektedir.¹⁸⁹

¹⁸⁷ Sena Erden Ayhün, “Kuşaklararası Farklılıklar ve Örgütsel Yansımalar”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt. 2, Sayı: 1, Haziran, 2012, s. 105.

¹⁸⁸ Acıloğlu, **a.g.e.**, s. 31.

¹⁸⁹ Acıloğlu, **a.g.e.**, s. 31-33.

Yukarıda ayrı başlıklar altında her bir kuşağın özellikleri detaylı olarak anlatılmıştır. Kuşakları bir arada karşılaştırmalı olarak görebilmek adına dönemlerine göre kuşakların özellikleri aşağıdaki özet tablo ile gösterilmiştir.



Tablo 2: Kuşaklara Dair Özet Bilgileri

	SESSİZ KUŞAK	BEBEK PATLAMASI	X KUŞAĞI	Y KUŞAĞI	Z KUŞAĞI
TARİH ARALIĞI	1925-1945	1946-1965	1965-1979	1980-2000	2000-
DÖNEMİ ATKİLEYEN OLAYLAR	İkinci Dünya Savaşı, Kore Savaşı, Büyük Bunalım, New Deal, Atom Bombası, Şirketlerdeki Yükseliş, TV'nin İcadı, Büyük Depresyonda n Yeni Kurtulan Ebeveynler Tarafından Yetiştirildiler, Büyüdükçe Zor Zamanlar Yaşadılar ve Bunu Refah Dönemleri İzledi.	Sivil Haklar, Vietnam Savaşı, Kadın Hakları Hareketi, Soğuk Savaş/ Rusya, Uzay Seyehati, Suikastlar. Tarihte En Yüksek Boşanma Oranları VE 2. Evlilikler. Savaş Sonrası Bebekler(70'lerin Radikalleri ve 80'lerin Yuppileri)	Watergate Skandalı, AIDS Enerji Krizi, Cinsiyet Eşitliği, Anne ve Babaları Çocuklar, Aktivizm, Berlin Duvarının Düşüşü, Boşanma Oranlarında Artış, Toplu İşten Çıkarmalar	Dijital Medya, Çocuk Odaklı Dünya, Okul Çekimleri, Terör Saldırıları - 9/11, Enron Şirketinin Çöküşü, Basra Körfezi Savaşları, Bilgi Çağının Yükselişi, Bilgisayar ve Cep Telefonlarının Ön Plana Çıkması, İnternet Ağları, Genellikle Boşanma Döneminde Büyüyen Çocuklar, Çalışan Anne Babaları Tarafından	Bilgi Çağının Hızlı Yükselişi, İnternetin Yaygınlaşması, Dot Com Balonu, Dijital Kürelleşme

				Korunan Çocuklar	
TANIMLAYAN KELİMELELER	Sadık	Umutlu	Şüpheli	Şimdi	İnternet Olmadan Asla
KARAKTERİSTİK YAPILARI	Uyumlu, Aile Odaklı, Fedakar, Sorumluluk Sahibi, Sıkı Çalışan, Vatansever, Hiyerarşi, Önce Görev Sonra Zevkler, Yetkiye Saygılı, Tasarruflu, Dengeleyici,	Savaş Karşısı, Eşit Haklar, Eşit Fırsatlar, Endişeyi Bırak, Farklılık Yap, İyimser, Takım Odaklı, Kişisel Zevk ve Sağlık Refah, Kişisel Gelişim, İşe Bağlı, Daima Genç	Denge, Girişimci, Eğlence, Kurallara Uymama, Örgütsel Bağlılıktan Yoksun Olma, Bağımsız, Küresel, Düşünürler, Teknolojik, Kendine Güvenen, Pragmatik, Girişimci	Doyumsuz, Tüketici, Aşırı Eğlence, Aynı Kişisel Dikkat, Som Derece Yavaş Anlayış, Şimdi!, İyimser, Vatansever, Kendine Güvenen, Sosyal Çevreci, Kendinden Emin	Sanal Ortama Göre Şekillenmektedir. Kendilerinin Emin.
DEĞERLER	Aile / Toplum	Başarı	Zaman	Benlik	İnternet Ortamına Göre Değişebilen
OLUMLU YÖNLERİ	Kararlı, Sadık, Detaycı, Dikkatli, Çalışkan	Azimli, Girişken, Görev Bilinci Yüksek, Takım Oyuncusu, İlişki Odaklı, Memnuniyet	Adapte Olan, Bağımsız Otoriteye Sadık, Farklılık Oluşturan Teknolojik Bilgiye Sahip	Gerçekçi, Çoklu Görev Kabiliyeti, Teknoloji Meraklısı	Çoklu Görev Kabiliyeti, Farkındalıkları Yüksek, Esnek,

		Odaklı			Bilinçli, Toplumsal Olaylara Duyarlı
OLUMSUZ YÖNLERİ	Değişimi Sevmeyen, Çatışmayı Sevmeyen, Ağzı Sıkı Tepkisiz Çekingen	Teknolojiyi Kullanamayan Tartışmayı Sevmez, Bencil Süreç Odaklı	Sabırsız, Şüpheli, Tembel Olarak Algılanan, Farklı Tavrı ve Tutum Sahibi, Sonuç Odaklı, Kendine Güvenmeyen, Eleştirel	Planlamaya ve Gözetime İhtiyaç duyulan, Deneyimsiz, İş Her şey Değildir, Sürekli İş Değiştiren, İnatçı	Arkadaşlık ları Sosyal Medya Üzerinden, Sosyal İlişkilerde Zayıf, Hazırcı

Kaynak: Betül Solmaz, Kuşaklar ve Çalışma Değerleri: X ve Y Kuşağı Akademik Personelinin Çalışma Değerlerine Bakışı”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 2017, s. 108-109.

2.3. TÜRKİYE’DE KUŞAKLARIN YAPISI

Kuşakları sınıflandırmada kullanılan yıl ayrımları genellikle dünya literatürü ile bir kabul edilmektedir. Aynı şekilde, kuşakların karakteristik özellikleri, değer, tutum ve yargıları, çalışma hayatına bakış açıları da bu literatür çerçevesinde yorumlanmaktadır. En başta da söylendiği gibi, kuşakların bakış açılarını, eğilimlerini ve hayata karşı olan tutumlarını, yaşadıkları dönemin sosyo-ekonomik durumu, gelişmişlik seviyesi gibi etmenler belirlemektedir. Bu sebeple, bu sınıflandırmalar çerçevesinde kuşakların yaşadıkları dönemler oldukça fazla önem arz etmektedir. Bundan kaynaklı çalışmanın bu bölümünde Türkiye’de kuşakların dönemleri içinde yaşadıkları olaylar hakkında kısa bilgilendirmeler yapma gereği duyulmuştur.

2.3.1. Türkiye’de Kuşakların Sınıflandırılması

Bu bölümde, kuşak aralıkları içinde Türkiye’de meydana gelen olaylar ve Türkiye’deki kuşakların özellikleri incelenmiştir. Türkiye’de kuşaklar ile ilgili oldukça az sayıda kaynak olmasından kaynaklı öncelikli olarak kuşakların dönemlerinde meydana gelen önemli olaylardan bahsedilmiştir. Bu olaylar ışığında kuşakların karakteristik özellikleri açıklanmıştır.

2.3.2. Sessiz Kuşak (1925-1945)

Bu dönemin en önemli olayı, 1923 yılında Hilafetin kaldırılarak Cumhuriyet’in ilan edilmesi olmuştur. Bu yıllarda, 1929 yılı Dünya Ekonomik Bunalımının etkileri Türkiye’de de kendini belli etmekte ve sosyo ekonomik anlamda ülkeyi olumsuz etkilemekteydi. Bu sebeple, Atatürk’ün hızla geliştirdiği devrimler, bu dönemde halkın bir kesimi tarafından tepki almaktaydı.¹⁹⁰

Savaşın ağır koşulları ve ekonomik buhranın olumsuz etkileri, Cumhuriyet’in kuruluşu ve Cumhuriyet’in kuruluşunun arkasından yapılan birçok devrim ülkenin toplumsal yapısında değişikliklere yol açmıştır. Sessiz Kuşağın bireyleri hayatta kalmanın önemini öğrenerek büyümüşlerdir. Bu dönemin yaşam koşulları günümüz standartları ile karşılaştırıldığında oldukça düşük kalmaktadır. Bu dönemde, toplumun küçük bir kısmı lüks içinde yaşarken, toplumun diğer kısmı geçim sıkıntısı yaşamaktaydı.¹⁹¹

Şuan ki istihdam oranlarına bakıldığında, bu kuşağın %95 i emekli olmuştur. Geriye kalan kısım da çok yakın zamanda çalışma hayatında olmayacaktır. Bu kuşağın kültürel inanışları, geniş aileler, otoriteye saygı, yoğun komşuluk bağları şeklindedir. Bu kuşağın hayat felsefesi yaşamak için çalışmaktır.¹⁹²

¹⁹⁰ Ülku İleri, *Türkiye’de Toplumsal Değişimin Çalışma İlişkileri Üzerinde Etkisi*, TÜHİS, 2009, s. 144-146.

¹⁹¹ Solmaz, **a.g.e.**, s. 133.

¹⁹² Humanica, Kuşakları Anlamak ve Yönetmek, (Çevrimiçi): <http://www.humanica.com.tr/kusaklari-anlamak-yonetmek/>, 10.12.2017.

2.3.3. Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)

Türkiye’de, bu kuşağın bireyleri dünya genelindeki barış ortamından çok daha farklı bir dönem geçirmişlerdir. Bu kuşağın bireyleri, 27 Mayıs 1960 tarihinde gerçekleşen ilk Türkiye Cumhuriyeti İhtilaline şahit olmuşlardır. Bunun sonucunda gerçekleştirilen, Cumhurbaşkanı ve hükümet üyelerinin tutuklanmasına, o dönemin başbakanı Adnan Menderes’in idamı gibi olaylar da onlar da derin yaralar açmıştır. Bu kuşak çok partili döneme geçiş sürecinin sancılarını uzun yıllar yaşamışlardır. Bu sebeplerden dolayı Bebek Patlaması Kuşağı bireyleri, içlerine kapanık ve dünyadaki gelişmelerden uzak büyümüşlerdir.¹⁹³

Sessiz kuşak bireyleri ile karşılaştırıldığında ise, hayatta kalma mücadelelerinin ve bu mücadelelerin sebep olduğu yoksullukların geride kaldığı, ekonomik durumun önceki döneme göre daha iyi olduğu bir dönemde büyümüşlerdir.¹⁹⁴ Dünya literatürü ile karşılaştırıldığında ülkenin kendi içinde yaşadığı siyasi ve ekonomik bunalımlardan kaynaklı daha kötü şartlarda yaşadıkları nitelendirilse de kendisinden önceki kuşağa göre daha iyi şartlara sahiptir.

Çalışkan, fedakar ve itaatkar bir yapıya sahip olan bu kuşağın bireyleri, kriz anlarında serinkanlılıklarını korumuş ve iyimser tavırlarını sürdürmeye devam etmişlerdir. Kuralcı ve idealist iş yapma şekillerinin yanı sıra kariyerleri için de kendilerine doğru gelen işi bulma eğilimindedirler. İyi yaşam şartlarına kavuşmak için çok çalışmaları gerektiğine inanmaktaydılar.¹⁹⁵

2.3.4. X Kuşağı (1965-1979)

Bu kuşak, yaşadığı dönem itibari ile birçok olaya şahitlik etmiş ve önemli dönüşümler görmüştür. Türkiye bu dönem içinde birçok siyasi olay yaşamıştır. 1968-1970 yılları arasında öğrenci olayları, işçi hareketleri ile ülke siyasi, ekonomik ve toplumsal alanda birçok sorun yaşamıştır. Bu dönem Türkiye için, sosyolist hareketin kendini en çok gösterdiği bir dönem olmuştur. 68 kuşağı gençleri, politik sahnenin

¹⁹³ Toruntay, **a.g.e.**, s. 71.

¹⁹⁴ Acilioğlu, **a.g.e.**, s. 24.

¹⁹⁵ **A..e.**, s. 25.

önemli aktörleri olmuştur. O dönemde, gençlerin arasındaki sağ sol çatışması sürekli var olsa da her iki grubun da asıl amacı memleketi kurtarmaktı.¹⁹⁶

Bu dönemde gelişen ve ülkenin gündemini etkileyen 1971 darbesi olmuştur. Bu olay, gençlik hareketlerine vurulan en önemli darbe olarak gösterilmektedir. Bu dönemde yaşayan bireyler, ideolijilerini savunan genç yaştaki liderlerin rejimler tarafından öldürülmelerini görmüşlerdir.¹⁹⁷

Bu dönemde siyasi olaylar yanında, ekonomik ve toplumsal olarak da zor günler yaşanmaktaydı. Kentleşme oranları yüksek oranda artmış ve köyden kente göçler 1950’lerde %59 rakamındayken, 1950-1980 arasında %275’lere kadar yükselmiştir.¹⁹⁸

X kuşağı, teknoloji ile sonradan tanışan bir kuşaktır fakat buna rağmen çabuk adapte olmuş ve bunu iş hayatına aktarabilmiştir. Karakter olarak, kanaatkar, sadık ve aynı zamanda da bireyseldirler. Bunun sebebi olarak da çok kalabalık ailelerde büyümeleri gösterilmektedir. Bu kalabalıklarda oluşan öne çıkma güdülerinin onları bireyselleşmeye ittiği söylenmektedir. Çalıştıkları şirketlerde de bu eğilimlerini göstermektedirler. Önceki kuşaklara göre yaşam standartları oldukça iyileşen bu kuşak, çalışma hayatıyla ilgili kariyerlerini geliştirmek için çaba harcamakla birlikte hayatın sadece çalışmak için kısa olduğunu söylemektedirler. Bu kuşağın bir diğer özelliği de girişimcilik ve risk alma eğilimlerin düşük olmasıdır.¹⁹⁹

2.3.5. Y Kuşağı(1980-1999)

Bu dönemin siyasi ve sosyal yapısına etki eden en önemli olaylardan biri 1980 askeri darbesidir. Bu dönem işkencelerin, baskıların ve tutuklanmaların yoğun yaşandığı bir dönem olmuştur. İfade etme ve yazma özgürlüğüne kısıtlamalar getirilmiştir. 1980’de Türkiye’nin yapısal dönüşümünde etkili olan 24 Ocak kararları ile ülkenin krizden kurtulması için yeni yöntemler aranmaya çalışılmıştır. Bu yöntemler arasında, dışa açık büyümeye yönelik politikalar da mevcuttur. 1980

¹⁹⁶ Solmaz, **a.g.e.**, s. 138-139.

¹⁹⁷ Lüküslü, **a.g.e.**, s. 52.

¹⁹⁸ Şevket Işık, “Türkiye’de Kentleşme ve Kentleşme Modelleri”, **Ege Coğrafya Dergisi**, Cilt. 14, 2005, s. 61-62.

¹⁹⁹ Acıloğlu, **a.g.e.**, s.25-27.

sonrası Özal iktidarı ile bazı değişiklikler ülke yönetiminde uygulanmaya başlanmıştır. Özal devlet yönetiminde, bireyi ön planda tutan ve devletin yetkisini sınırlandıran, bürokrasinin müdahaleci anlayışını azaltan bir yapı benimsemiştir. Özal'ın uyguladığı bu politikalar, ülkeyi yeni bir ekonomi arayışına itmiştir ki bu da Türkiye ekonomisinin dışa açılmasına sebep olmuştur. Bu doğrultu da Türkiye küreselleşmenin etkilerini hissetmeye başlamıştır.²⁰⁰

Ülkede küreselleşmenin etkileri yaşanmaya başladığında, sadece ekonomik anlamda değil siyasi ve sosyal anlamda da değişimler başlamış bulunmaktaydı. Bu etkiler, farklı kültür, inanç ve beklentilerin daha yakından tanınmasına ve ilişkilerin gelişmesine sebep olmuştur. Değişik kültürleri yakından tanımaları da kendi kültür ve değerlerinde değişmelere sebep olmuştur.²⁰¹

Küreselleşme ile ulusal sınırların aşılması sonucunda gerçekleşen en önemli olay, teknoloji ve internet olmuştur. Bu gelişme, bu kuşağı diğer kuşaklardan ayıran en önemli özellik olmaktadır. Türkiye'ye internetin gelişi 1980'lerin sonlarını bulmuştur fakat vatandaşların kullanımına açılması 1993 yılına denk gelmektedir²⁰² Dolayısıyla Y Kuşağı, internet ile çok küçük yaşlarda tanışmıştır. Bu sebeple de, geçmiş kuşakların aksine interneti kullanmak onların yaşam biçimi haline gelmiştir. Bugünün Y Kuşağı bireyleri, internetsiz bir hayat düşünememektedirler.²⁰³

Türkiye'de Topgül'ün yaptığı bir araştırmaya göre, Y Kuşağı bireylerinin de sosyolojik açıdan literatür ile uyum sağladığı görülmüştür. Bunun sebebi de, Y Kuşağını oluşturan bireylerin birbirleri ile kesintisiz ve hızlı bir biçimde iletişim içinde olmaları ve benzer sosyalizasyon süreçlerini yaşamış olmaları olarak ortaya konmaktadır.²⁰⁴

²⁰⁰ Solmaz, **a.g.e.**, s. 146-148.

²⁰¹ Zeynep Erdiç, “ Küreselleşmenin İstihdama Etkisi”, **Dumlupınar üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 3, 1999, s. 112.

²⁰² Solmaz, **a.g.e.**, s. 149.

²⁰³ Acıloğlu, **a.g.e.**, s. 28.

²⁰⁴ Tuna Çağlar Topgül, “Y Nesli Üzerine Sosyolojik Bir Analiz”, Hacettepe Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2015, s. 97.

Edelman şirketinin, 2012 yılında gerçekleştirdiği “8095” isimli, Y Kuşağını değerlendirdiği çalışmasına 11 ülke dahil olmuştur. Bu 11 ülke arasında Türkiye de bulunmaktadır. Bu araştırmada Türkiye ile ilgili öne çıkan sonuçlar şu şekildedir:²⁰⁵

- Türkiye’de Y Kuşağının hedefleri arasında “ ev sahibi olmak” % 86 oranında çıkmıştır. İkinci hedefi olarak, %82 ile “iş yerinde güçlü bir unvana sahip olmak” ve bir sonraki hedefleri de % 80 ile “ yüksek maaşlı bir işte çalışmak” şeklinde çıkmıştır.
- 11 ülke içinde kendi işini kurmak isteyenler sorusunun değerlendirmesine bakıldığında, %76 ile Türkiye birinci sırada gelmektedir.
- Türkiye’de Y Kuşağı bireylerinin %66’sı sosyal ilişkili alışverişe önem vermekte ve arkadaşlarını, aile üyelerini ya da sevgililerini yanlarına alarak alışverişe çıkmaktadırlar.
- Türkiye’deki Y Kuşağının %48’i ailenin büyüklerinin veya çevrelerinde bulunan daha genç olan bireylerin de kendilerinin satın alma kararlarında etkili olduğunu düşünmektedir.
- Çin’deki gençlerin %98’i, Hindistan’dakilerin %84’ü ve Almanya’daki gençlerin %82’si ülkelerinin dünyada etkili olduklarını düşünürken, Türkiye’deki gençlerin sadece %62’si ülkelerinin dünya çapında etkili olduğu düşünmektedir.

ISMMMO’nun yaptığı “Türkiye’nin Yaratıcı Geleceği/Y Kuşağı” Raporu’na göre, Y kuşağı bireylerinin, %80’i kentlerde yaşayan bir kuşaktır. Y Kuşağı bireylerinin karakteristik özellikleri, keyifli vakit geçirmeyi önemseyen, utangaç olmayan, hiyerarşiyi anlamlandırmayan, aceleci ve aynı zaman dilimde birçok işe yetişmeye çalışan, teknoloji bilgisi yüksek ve çabuk öğrenen, zamanı iyi yönetemeyen, dikkatlerini toparlamakta zorlanan, toplumun tasarrufa en yatkınları şeklinde sıralanmaktadır. Bu kuşağın öncelikleri arasında, ev sahibi olmak ve güçlü bir kariyer oluşturmak vardır.²⁰⁶

²⁰⁵ Eticaretmag, Türkiye’de Y Kuşağının Özellikleri ve İstatistikleri (Rapor), (Çevrimiçi): <http://eticaretmag.com/turkiyede-y-kusagi-ozellikleri-istatistikler/>, 12.12.2017.

²⁰⁶ Habertürk, “‘Y Kuşağı’ nin Şifresi Çözüldü”, (Çevrimiçi): <http://www.haberturk.com/polemik/haber/914047-y-kusaginin-sifresi-cozuldu>, 13.12.2017.

Deloitte Eğitim Vakfı'nın 2015 yılında 29 ülkede 7800 kişinin katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmada Türkiye'ye dair sonuçlar aşağıdaki şekildedir:

- Y Kuşağının öncelikli sektörleri arasında Medya Teknoloji, ve Telekomünikasyon yer almaktadır.
- Y Kuşağı en çok büyük ölçekli global şirketlerde çalışmak istemektedir.
- Y Kuşağına göre liderlik becerileri, stratejik düşünme, ilham verme, vizyoner,olabilme ve iletişim becerileri güçlü olması şeklindedir
- Liderler beklentilerini karşılamakta zorlanmaktadır.
- Her iki kişiden biri lider olmak istemektedir.²⁰⁷

Aynı vakfın, 2017 yılında 30 ülkeden seçilmiş 8000 kişi arasında yapılmış araştırmasındaki yeni bulgulara bakıldığında:

- Türkiye'de Y Kuşağı dünya geneline göre daha umutludur.
- Y Kuşağı çalışanları, kurumlarının toplumsal sorunlara ilgili olmasını istemektedir.
- Esnek çalışma düzenine, Türkiye'deki Y Kuşağı bireyleri dünya geneline göre daha cesur bakmaktadır.
- Esnek çalışma ortamı, performansını ve işe bağlılığını arttırmaktadır.

2.3.6. Z Kuşağı (2000-...)

Z Kuşağının temel özelliği, değişimin ve gelişimin çok hızlı olduğu ve bir dönemde yaşamaları ve bu kuşak bireylerinin karakter yapıları hakkında onlar daha doğmadan tahminler yapılmasıdır.²⁰⁸

Bu dönemin önemli gelişmelerinde biri 27 Mayıs 2017 tarihinde gerçekleşen ve toplumsal hareket olarak görülen Gezi Parkı olaylarıdır. O dönemde ülkenin gündemini değiştiren bu olay, "Taksim Meydanı Projelendirme Projesi" ne tepki olarak başlamıştır. Gezi parkı olayları son yılların en önemli toplumsal- siyasi gelişmelerinden biri olarak değerlendirilmiştir. Bu hareketin en önemli özelliği

²⁰⁷ Deloitte, Deloitte Y Kuşağı Araştırması 2015, (Çevrimiçi): <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/the-deloitte-millennial-survey-2015.html>, 15.12.2017.

²⁰⁸ Solmaz, a.g.e., s. 172.

sosyal medya kavramının her eve girerek her vatandaşın bu olayı öğrenmesini sağlamasıdır.²⁰⁹ Türkiye'nin neredeyse her yerine yayılmış grupların yürüyüşleri ile Gezi Parkı olayları, toplumsal ve siyasal açıdan Türkiye tarihine girmiş önemli olaylardan biri olmuştur. İçişleri Bakanlığının verilerine bakıldığında, 28 Mayıs- 6 Eylül 2013 tarihleri arasında 81 ilde 5532 eylem/ etkinlik meydana gelmiştir ve bunlara katılan kişi sayısı 3. 611.208'dir.²¹⁰ Z Kuşağına ait bir dönemde meydana gelen Gezi Parkı olayları ile esasen gündeme gelen kuşak Y Kuşağıdır. Çünkü bu eylemin içinde yer alan bireyler Y Kuşağıdır. Gezi Parkı olaylarıyla, Türkiye'de Y Kuşağı gündeme oturmuştur. Y Kuşağının karakter analizleri üzerinde fazlasıyla konuşulmuştur. Sosyal medyanın yani teknolojiyi kullanmanın ve dayanışmanın gücünü ortaya koyduklarını ispatlamışlardır. İlk olarak özgürlükçü hareketleri, geçmiş yıllardaki eylemler ile eşleştirilse de dayanışma güçleri onları farklı kılan yönleri olmuştur.

2013 Gezi Parkı olayları, ülkenin ekonomik ve toplumsal ve siyasi yapısında değişmelere yol açmıştır. Fakat daha sonra meydana gelen 15 Temmuz 2016 tarihindeki Darbe Girişimi, ülkenin tüm siyasi, ekonomik ve toplumsal yapısını ciddi oranda etkilemiş ve geride büyük kayıplar bırakmıştır.²¹¹ Bu Darbe Girişimine karşılık, bu dönemde X,Y,Z Kuşağı ayrımı olmadan neredeyse bütün kuşaklar sokaklara dökülmüştür.

Bu olaylar, Z Kuşağı için tutum ve algılarını etkileyen olaylar olmuştur. Y Kuşağı ise bu dönemi yaşayan ve tepkilerini ortaya koyan gençler olmuşlardır. Y Kuşağı ülkenin geleceği ve devamlılığı için mücadele eden bir kuşak olduğunu göstermiştir. Z Kuşağı ise, kendinden önce gelen kuşaklardan kendilerine güvenilebilir ve yaşanabilir bir ülke bırakmalarını talep etmektedirler.²¹²

Z Kuşağı, üniversitelerden yeni mezun olmuş ve çalışma hayatı içinde daha yeni rol almaya başlamıştır. Bu kuşak, yeni teknolojik gelişmelerin içine doğmuş ve

²⁰⁹ A.e., s. 178-179.

²¹⁰ Türkiye İnsan Hakları Kurumu, Gezi Parkı Olayları Raporu, 2014, (Çevrimiçi): https://serdargunes.files.wordpress.com/2013/07/gezi-park4b1-olaylarc4b1-raporu-yayc4b1nlandc4b1_2010_tihk.pdf, 18.12.2017.

²¹¹ Solmaz, a.g.e., s.183.

²¹² Solmaz, a.g.e., s. 185.

bunu hayatlarının her evresine yerleştirmişlerdir. Uzaktan da ilişki kurabildikleri, fiziksel olarak tek başlarına ve yalnız yaşayacakları öne sürülmektedir. Bu kuşak aynı anda birden fazla işi yapabilme konusunda en yüksek kabiliyetine sahip olan kuşaktır. Aynı anda el, kol, kulak gibi motor becerilerini senkronize kullanabilmeleri bir avantaj gibi gözüktüğü de konsantrasyon bozukluğu yaşamalarına sebep olmaktadır. Ayrıca geleneksel eğitim yöntemleri de bu kuşak için uygun bulunmamaktadır. Yaratıcılıklarını aktif olarak kullanabilecekleri aktiviteler ile ilgilenmektedirler. Çok diplomalı, uzman ve buluşçu olacakları öne sürülmektedir. Doğuştan tüketici, tatminsiz ve kararsız olmaları da söylenen karakteristik özellikleri arasındadır.²¹³

Y Kuşağından alışılmış esnek çalışma ortamları, bu kuşağın oranlarının çalışma hayatında artması ile daha da artacaktır. Eğitim seviyesi de oldukça yüksek olacak olan bu kuşak, işlerini yaparken bunu eğlenceli, hızlı ve hep daha iyi yapmanın yollarını arayacaklardır.²¹⁴

Teknoloji ile iç içe büyüyen Z kuşağının en önemli özelliklerinden biri de hız ve yeni gelişmelere olan adaptasyon hızıdır. Uzmanlara göre doğru yapı ve iletişim ile kurumsal yapılara hızlı bir şekilde alışması sağlanabilmektedir. Burada en önemli unsurun onları anlamak ve verimli çalışabilecekleri ortamların yaratılması gerekliliği vurgulanmaktadır.²¹⁵

Aşağıdaki tabloda, Türkiye çerçevesinde kuşakların dönemlerini etkileyen olaylar, karakteristik yapıları ve çalışma hayatıyla ilgili davranış ve tutumları özet bir tablo niteliğinde oluşturulmuştur.

²¹³ Zeynep Mengi, İş Başarısında Kuşak Farkı, (Çevrimiçi): <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>, 19.12.2017.

²¹⁴ Ezgi Güler, İş Dünyasının Z Kuşağı ile İmtihanı, PARA, Haftalık Ekonomi Dergisi, Ekim 2016, s. 56-57., (Çevrimiçi): <http://www.dbe.com.tr/Kurumsal/wp-content/uploads/2016/10/para-02102016.pdf>, 19.12.2017.

²¹⁵ Acılıoğlu, **a.g.e.**, s.57.

Tablo 3: Türkiye’deki Kuşakların Karakteristik Özellikleri ve Çalışmaya Bakış

	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z kuşağı
Dönemi Etkileyen Olaylar	1923 T.C.’nin Kurulması Dünya Savaşı Atatürk Devrimleri	Çok Partili Dönem 1960 Darbesi 1961 Anayasası	1971 Darbesi 1968 Öğrenci ve İşçi Hareketleri Kentleşme Ekonomik Sıkıntılar Kadın İşgücünde Artış	1980 Darbesi 1982 Anayasası Ekonomik Değişmeler(Neoliberal Politikalar) Tüketim Toplumu ve Teknoloji ve İnternetin Yayılması Aile Yapısının Değişmesi	28 Şubat Post Modern Darbesi 27 Nisan e-Muhtırası 2001 Krizi Ak Parti İktidarı Gezi Parkı Olayları, 15 Temmuz Darbe Girişimi Demokrasi Nöbetleri Teknolojik İlerleme İnternetin Yaygınlaşması
Karakteristik Yapıları	İçine Kapanık Muhafazakar Milli ve Ailevi Duyguları Yüksek, Geleneksel Sabırlı Dürüst	Fedakar İtaatkar Kriz Anlarında Serinkanlı İyimser Kuralcı İdealist	Şüpheli Sonuç Odaklı	Süreç Odaklı Sabretme Eğilimi Zayıf Depresyona Yatkın İletişime Açık Bireyselci Yapı Özgüveni Yüksek Aile Odaklı Şikayetçi	Özgüveni Yüksek Bağımsız İçe Dönük Tatminsiz İletişimi Sosyal Medya Üzerinden Ne İstedğini Bilen Kendini İyi İfade Edebilen Kontrolü Elinde Tutmak İsteyen
Çalışma Beklentiler	Yaşamak İçin Çalışmak Otoriteyi Tanıma Doyumu Erteleme Çok Çalışma Sadakat Duygusu Yüksek	Çalışma için Yaşamak Şimdi Çok Çalış İlerde Karşılığını Al Düşüncesi	Yaşamak İçin Çalışmak, Problem Çözücü Belirsiz Durumları Yönetmede Başarılı	Gelişim Odaklı Birden Fazla İş Yapabilen Motivasyonu Çabuk Dağılılabilen İş Ahlakı Yüksek	Girişimciliğe ve İnovasyona Yatkın Esnek İş Anlayışı Formaliteden Uzak Mutlu olmadığı İşte Çalışmama

Kaynak: Kuşaklar ve Çalışma Değerleri: X ve Y Kuşağı Akademik Personelinin Çalışma Değerlerine Bakışı”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 2017, s.191-192.

2.3.2. Türkiye’deki Nüfus Bilgileri ve Kuşaklar

Öncelikle 2015 yılı TÜİK verilerine göre, 2015 yılı Türkiye nüfusu 78.741.053 kişiye ulaşmıştır.²¹⁶ Türkiye nüfusunun %23,98’i, çocuk nüfusu olarak kabul edilen ‘0-14’ yaş aralığından oluşmaktadır. ‘15-64’ yaş grubu, nüfusun %67,76’sını oluştururken; 65 ve üstü ise toplam nüfusun %8,24 ‘ünü oluşturmaktadır. Kuşakların nüfus içindeki payları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4: Türkiye Toplam Nüfusunda Kuşakların Payları

Kuşaklar	Doğum Yılları	Toplam Kişi Sayısı	Toplam Nüfus İçindeki Payları
Sessiz Kuşak	1900- 1945	4.138.854	5,2562848
Bebek Patlaması Kuşağı	1946- 1964	13.778.931	17,49904335
X Kuşağı	1965- 1979	16.345.982	20,75916104
Y Kuşağı	1980-2000	25.591.066	32,50028419
Z Kuşağı	2001-	18.886.220	23,98522661

Kaynak: TÜİK, “Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları”, (Çevrimiçi), <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18616#>, 29.01.2017.

Tablo 4’de görüldüğü üzere, toplam nüfus içinde en yüksek paya sahip olan kuşak Y kuşağıdır. En düşük orana sahip kuşak ise Sessiz Kuşaktır. Z Kuşağı %23,98 oranındaki payı ile Y Kuşağından sonra Türkiye nüfusunda ikinci paya sahiptir.

²¹⁶ TÜİK, “Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları”, (Çevrimiçi) <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18616#>, 29.01.2017.

2.3.3. Türkiye’deki İstihdam İçinde Kuşak Oranları

Kuşakların istihdam içindeki payları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 5: Kuşakların İstihdam Oranları

Kuşaklar	Yaş Aralığı	Topla İstihdam(Bin)	
Y Kuşağı	15-19	1.490	11.676
	20-24	2.549	
	24-29	3.600	
	30-34	4.037	
X Kuşağı	35-39	3.856	10.015
	40-44	3.470	
	45-49	2.689	
Sessiz ve Bebek Patlaması Kuşağı	50-54	2.090	4.930
	55-59	1.313	
	60-64	797	
	65- +	730	
Toplam		26.621	

Kaynak: TÜİK, “İş Gücü İstatistikleri”, (Çevrimiçi), <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?locale=tr>, 27.01.2017.

2015 İşgücü İstatistiklerine göre, Türkiye’de istihdam edilen kişi sayısı 26.621’dir. Kuşaklar açısından dağılıma bakıldığında, Y Kuşağı bireylerinin sayısının, 11.621 olduğunu görüyoruz. X Kuşağının 10.015’inin istihdam edildiğini ve geriye kalan 4.930’unun da, Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağı bireyleri olduğunu görülmektedir.

Görüldüğü üzere, toplam istihdam içinde en yüksek orana sahip kuşak Y Kuşağıdır. Onu takip eden kuşak ise X Kuşağıdır. Bu iki kuşağın oranları toplamına bakıldığında, %81,48079 oranını görülmektedir. Bu da bize şu an istihdam edilen bireylerin çok yüksek bir oranının bu iki kuşaktan oluştuğunu göstermektedir.

2.4. ÇALIŞMA HAYATINDA X VE Y KUŞAĞININ ÖZELLİKLERİ

Kuşakların, kendi dönemlerinde yaşadıkları belirleyici olaylar, onları yetiştiren kuşakların özellikleri gibi değişik faktörler sebebiyle bütün kuşaklar farklı çalışma prensipleri ve değerleri ile iş hayatına girmişlerdir.

Kuşak grupları, günümüzde bireyler için, kültür, cinsiyet, ırk gibi ayırt edici özelliklerden birini oluşturmaktadır. Tarihsel olayları, siyaseti ve teknolojideki gelişmeleri gibi olaylardan meydana gelen kuşak kimliği, kuşak gruplarının yaşadığı döneme göre tutumlarını, değerlerini, ve etik bakış açılarını biçimlendirmektedir. Bu kuşak kimlikleri, iş etiği, takım çalışması, kurum sadakati gibi çalışma hayatına dair değerleri de etkilemektedir. Bu nedenle kuşaklararası etkileşim ve iletişimi anlayabilmek ve yönetebilmek için bu kuşak farklılıklarını anlamak ve her zaman göz önünde bulundurmak çok önemlidir.²¹⁷

Kuşakların kendine öz davranış biçimleri ile gelişen endüstri içinde, değişen talep ve ihtiyaçlara göre zamanla bazı iş alanlarında ve bazı işlerin istihdam oranlarında azalma hatta bazılarında da yok olma gerçekleşmiştir. Her bir kuşak, kendine has iş alanları oluşturmuştur. Bu durumda kuşaklara göre ortaya çıkan talep ve ihtiyaçlara bakılarak dönemden döneme işgücünde ve istihdamda değişimler meydana gelmektedir.²¹⁸

Şu an çalışma hayatı içinde yüksek orana sahip olan iki kuşak mevcuttur. Bunlar X Kuşağı ve Y Kuşağıdır. Bu sebeple bu iki kuşağın çalışma hayatına dair bakış açıları aşağıdaki bölümlerde anlatılmıştır. Diğer kuşaklar, çalışma hayatında aktif olarak yer almadıkları için başlık halinde incelenmemiştir. Fakat çalışma hayatına bakış açılarına özet tablo içerisinde yer verilmiştir.

²¹⁷ Karaaslan, **a.g.e.**, s. 35.

²¹⁸ Öz, **a.g.e.**, s. 5.

2.4.1. X Kuşığı ve Çalışma Hayatı

Bebek Patlaması Kuşağından sonra çalışma hayatına giren X kuşağının beklentileri Bebek Patlaması Kuşağındakilerden daha farklı olmuştur. X kuşağı çalışanları, iş- yaşam dengesine önemsemekte ve hayatın yalnızca çalışarak yaşanmaması gerektiğini düşünmektedir. Pozitif düşünme, ekip çalışması, kişisel ödüller, kendini geliştirme, yüksek enerji ve bağlılık bu kuşağın çalışma yaşamında önem verdiği kavramlar arasında yer almaktadır. Bu kuşak, kariyer planlarının önemini de vurgulamakta ve bu yüzden de yeteneklerini geliştirmeye özen göstermektedirler. X kuşağı bireyleri, otoriteye saygılı, toplumsal olayları hassasiyeti yüksek, azla yetinmeyi bilen bir yapıya sahiptirler sahiptirler.²¹⁹

Bu kuşağın girişimciliğe eğilimleri ve risk alma duyguları düşüktür. Çalışma yaşamında daha iyi bir kariyer arayışındadır. Bu nedenle gerektiği takdirde iş değiştirebilir fakat yine de Y kuşağı kadar risk almamaktadırlar. Bu kuşak, yüksek iş motivasyonuna sahip olma, bilişim teknolojilerini takip edebilme gibi avantajları çalışma hayatına katarak kendi kişisel gelişimleri doğrultusunda kullanabilmektedirler. Fakat geçiş kuşağı olmaları, onların çalışma hayatı içinde dezavantajlı bir konuma sahip olmalarına sebep olmuştur. Patlama Kuşaklarının otoriter ve kuralcı yönetim tarzı ile kendisinin yönettiği Y Kuşağının itaate karşı olan, bağımsız ve sabırsız yapısı arasında güçlükler yaşamaktadır. Kuralları esnetilmeden uyulmasını bekleyen, değişimlere karşı direnci düşük, otoritesini işyerinde hissettiren ve teknolojiyi kullanmakta zorlanan bir kuşağın astı olarak çalışırken; rahat çalışma ortamı isteyen, kurallara uymadan önce sorgulayan, yöneticisinin teknolojiye yatkın olmasının bekleyen bir kuşağın da üstü olarak çalışmaktadırlar.²²⁰

Bu kuşağın bireyleri, aidiyet, özerklik ve esneklik istemektedirler. Ayrıca girişimci ruha sahiptirler. Yeni bir şeyler öğrenmek için yeteneklerini kullanmayı, geri bildirim almayı ve ekip çalışmasını, önemsemektedirler. Özgürlüğünü seven bu bireyler, yaptıkları işlerde beklentilerini açıkça ortaya koymakta ve işlerini yaparken

²¹⁹ Ayhün, **a.g.e.**, s. 104.

²²⁰ Acıloğlu, **a.g.e.**, s. 27.

yalnız kalmayı tercih etmektedirler. Motivasyonları genelde yüksektir. Fikirlerinin önemsenmesi, motivasyonlarını olumlu yönde etkileyen araçlardandır. Bu kuşak küreselleşmenin etkilerini yoğun hisseden bireyler olarak, küresel bir bakış açısına sahiptirler. Bu sebeple de değişime açıktırlar. Çalıştıkları iş yerlerinde çeşitliliği istemekte ve küresel boyutta düşünmektedirler. Kendisinden önceki kuşaklardan farklı olarak, yurt dışında küresel bir şirkette çalışmayı tercih eden ilk kuşaktır.²²¹

2.4.2. Y Kuşağı ve Çalışma Hayatı

Y kuşağı, çalışma hayatı içinde bulunacağı pozisyon, çalışacağı şirket ve iş arkadaşları konusunda oldukça seçici davranışlar göstermektedir. Bu davranışlar, Y kuşağını diğer kuşaklardan ayıran en güçlü özelliğidir.

Bunun dışında, çalıştıkları örgütteki kariyer ve eğitim fırsatları da onlar için çok önemlidir. Bu yüzden öncelikli tercihleri arasında daha kurumsal ve çok uluslu şirketler yer almaktadır. Kariyer hedefleri ile çalıştıkları örgütün uyuşması gerekmektedir. Önceki kuşaklardan ayıran özelliklerinden biri çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinin onlar için önemli olmasıdır. İş arkadaşları ile iş dışında da iletişim içinde olmayı ve arkadaşlık bağları kurmayı tercih etmektedirler. Üstleri ile olan ilişkilerine de önem verirken, yöneticileri tarafından da kendi fikirlerinin sorulmasını ve kendilerine sorumluluk verilmesini istemektedirler. Y kuşağını çalışma hayatı içinde diğer kuşaklardan ayıran en önemli özelliklerden bir diğeri de, bu beklentilerini karşılayan bir işyerinde değillerse, iş değiştirmekten korkmamalarıdır. Bu sebeple de çalışma hayatında sadakatleri düşük olarak nitelendirilmektedir.

Y Kuşağının işverenlerden beklentilerinin yüksek olduğu da gözlemlenen özellikleri arasındadır. Şirket içi eğitimleri önemserler, eğitim ve öğretimin sürekli olduğuna inanmaktadırlar. Çok hızlı bir şekilde sorumluluk almak ve bu sorumluluğun karşılığını vererek kendilerini kanıtlamak istemektedirler. Doğrudan emir almaktan ve bir yöneticiye bağlı çalışmaktan hoşlanmamakla birlikte hiyerarşi karşısında da rahatsız olmaktadır ve bundan dolayı da esnek ve rahat yöneticiler ile çalışmayı tercih etmektedirler. Eski kuşaklara göre daha hırslı ve daha çabuk terfi

²²¹ Solmaz, a.g.e., s. 117.

etmek istemektedirler. Bu aşamada da hiyerarşiden ve bir masaya bağımlılıktan kaçınmaktadırlar. Çalışma hayatı ile sosyal yaşamlarını birbirinden ayırmadan, motivasyonlarını da çalışma saatleri için de eğlenerek kazanmak istemektedirler. Y Kuşağının önemli özelliklerinden biri de kendi ürettikleri fikirlerine verdikleri önem olmaktadır. Kendi fikirlerini öne sürmekten kaçınmazken bu fikirlerin önemsenmesini ve desteklenmesini beklemektedirler.²²²

Y Kuşağının motivasyonlarını etkileyen unsurlarla ilgili yapılan bir araştırmada, Y Kuşağının çalışma koşullarında ve görev tanımlarında esneklik bekleyişi içinde oldukları ortaya konmuştur. İşyerinde kendilerini rahat hissetmek istemeleri, üstlerinden geri bildirim almaları ve üstlerinin onlara rehberlik etmesi motivasyonlarını olumlu etkilemektedir. Ek olarak, yenilikçi fikirler üretmelerinin desteklenmesi ve yaptıkları bu işlerle topluma olumlu katkılar sağlamış olmaları da motivasyonlarını olumlu etkileyen unsurlar arasında bulunmaktadır.²²³

Y Kuşağını motive eden unsurları 4 maddede özetlemek gerekirse;²²⁴

İlk olarak Kişisel Gelişim ile başladığında, Kariyer.net'in 18.500 aday üzerinde yaptığı ankette, Y Kuşağına 'Sizin için iş yaşamı ne ifade ediyor?' sorusu yöneltilmiştir. Bu ankette %52 oranında Kendini Geliştirme cevabı ortaya çıkmıştır. Y Kuşağı iş yaşamını, daha çok gelişeceği, öğreneceği önemli bir yer olarak nitelendirmektedir. Ayrıca bu kuşak, yöneticilerini de kişisel gelişimlerine katkı sağlaması gereken bir kişi olarak görmektedir. Yöneticisinin gelişimine katkı sağlamadığını düşündüğü zaman, kişisel gelişimi için diğer şartlar sağlanmış olsa bile Y Kuşağı çalışanları tatmin olmamaktadırlar. Y Kuşağı, kişisel gelişimi açısından rotasyona da önem vermektedir. İşyerinde farklı fonksiyonlarda ve birimlerde çalışmanın önceki kuşakların aksine onlara fayda sağlayacağına inanmaktadırlar.

²²² Mustafa Taşlıyan, Ahmet Melih Eyitmiş, Enise Gündoğdu, "Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 4 Sayı: 2, 2014, s. 29-30.

²²³ Hatice Necla Keleş, "Y Kuşağının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt. 3, Sayı: 2, 2011, s. 136- 137.

²²⁴ Acioğlu, **a.g.e.**, s. 66-116

İkinci olarak motivasyonlarını onlara verilen hareket alanından almaktadırlar. Yani, kendilerine ne kadar yetki ve sorumluluk verildiği onlar için önemli olmaktadır. Kariyer.net'in yaptığı bir araştırmada, çalışan Y kuşağı bireylerinin, %38'i terfi etmeyi beklerken, %62'si sadece yetki sahibi olmak istemektedir. Buradan anlaşılan, bu kuşağın terfi etmekten çok sadece yetkilendirilmeyi istemesidir. Önceki kuşağın terfi etmek istemesinin arkasında yatan sebep ekip yönetmek iken, bu kuşak sadece daha fazla hareket alanına sahip olmak istemektedir.

Üçüncü olarak rahat çalışma ortamları Y Kuşağını iş hayatında mutlu eden etmenlerdendir. Teknolojiye yakın olmak, bu kuşak için önemli ve kendilerini rahat hissettiren bir etmendir. Eş zamanlı iş yapabilme yeteneklerine sahip olmaları, sosyal medya da paylaşımlarda bulunurken işlerini doğru şekilde takip edebilmektedirler. Arkadaşları ve çevre ile iletişim halinde olmaları onların iş akışlarını olumlu etkilemektedir. Rahat çalışma ortamı beklentileri içinde, rahat giyim unsuru da aranmaktadır Özel yaşamlarındaki tarzlarını iş yaşamına da taşımak adına işte rahatlıklarından ödün vermeden şık olabilecekleri kıyafetleri tercih etmektedirler. Bu tarz kıyafetleri nedeni olarak ise pratiklik gösterilmektedir. Ayrıca eğlenceli bir işyerinde çalışmak ve işlerini yaparken bir yandan da bundan keyif almak istemektedirler. Ekip arkadaşları ile vakit geçirebilecekleri aktiviteler içinde olmaktan ve hatta bu aktiveleri düzenleyen kişiler arasında olmaktan büyük zevk duymaktadırlar. Rahat çalışmanın en önemli basamağı da onlar için tabi ki çalışma saatleri olmaktadır. Giriş çıkışlarda kart basacakları bir sistem yerine kendi çalışma saatlerini kendileri ayarlayabildikleri bir düzeni tercih etmektedirler.

Son olarak, zaman ve emek harcadıkları işin anlamlı olmasını beklemektedirler. Üzerinde saatlerini harcadıkları bu işin, bir neden sonuç ilişkisini ve niçin yapıldığını bilmeleri onlar için oldukça önemlidir. Fayda getirmeyen, katma değeri olmayan işleri anlamsız hatta saçma olarak nitelendiriyorlar ve bu da motivasyonlarını düşürmektedir. Hedefi olan işleri yapmayı önemsemektedirler. Bu kuşak iş yapıları esnasında başarıyı tatmayı ümit etmektedir. Onlara bir iş verildiğinde, bu görevle ilgili kendilerine verilen zamanın ve hedefin belirli olmasını istemektedirler. Bunlar kendilerine deklare edilirken, yöneticilerinin açık ve net

olmasını beklemektedirler. Bir hedeflerinin olması ve o hedefe ulaşmak için harcadıkları emek onların motivasyonlarının daha da artmasına sebep olmaktadır.

Y kuşağı kariyer planı yaparken çevresi tarafından desteklenmek istemektedirler. Ailelerinin ve onları destekleyen yakınlarının fikirlerini önemsemektedirler. Kariyer kararlarını verirken ailelerinden ve güvendikleri kişilerden aldıkları destekler motivasyonlarını arttırmaktadır.²²⁵

Bu kuşağın bireyleri, istedikleri çalışma ortamını elde edemedikleri zaman iş değiştirme oranları da kendilerinden önceki kuşaklara göre önemli derecede fazladır. Bir araştırma firmasının dünya genelinde 7700 Y kuşağı üzerinde yaptığı araştırmaya göre, bu kuşağın %44'ü iki yıl içinde şu an ki işlerinden ayrılmayı planlarken, 5 yıl içerisinde ayrılmayı planlayanların oranı %66 olarak belirtilmiştir.²²⁶

Yine aynı araştırmaya göre, Y kuşağının çalışma ortamından neler beklediği aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir;

- Çalışmanın maddi boyutundan daha çok, iş-yaşam dengesi ve liderlik fırsatları Y kuşağının seçecekleri işte en önem verdikleri konular olarak birinci ve ikinci sırada yer almaktadır.
- Y kuşağı bireyleri, kendileri ile aynı kişisel değerlere sahip işverenlerle çalışmak istemektedirler. Dünya genelinde Y Kuşağının %70'i şirketinin kendi kişisel değerleri ile benzer olduğunu düşünmektedir.
- Y Kuşağı bireyleri, varoluş sebebi olan şirketlere kendilerini daha bağlı hissetmektedirler. Dünya genelinde çalışan Y Kuşağının memnuniyet dereceleri yüksek olanların %40'ı ve çalıştıkları şirketten 5 yıl içinde ayrılmayı düşünmeyenlerin %40'ı işverenlerinin bağlı olabilecekleri bir varoluş sebeplerinin varlığını savunmaktadırlar.
- Y kuşağı kurumlarının iyi bir misyon için çalıştıklarına inanmaktadırlar. Dünya çapında çalışan Y Kuşağının, %70'i çalıştıkları işyerlerinin topluma bir faydası olduğuna inanmaktadırlar.

²²⁵ Keleş, **a.g.e.**, s. 136.

²²⁶ Deloitte Eğitim Vakfı, “ The 2016 Deloitte Millennial Survey”, 2016, s. 7, (Çevrimçi), <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>, 17.10.2016.

- Üretken olmayı ve kişisel gelişimlerini önemsemektedirler. Esnek çalışma şekilleri, yeteneklerinin geliştirilmesi ve mentorluk almak gibi onları geliştiren sistemlere daha fazla zaman ayırmayı istemektedirler.
- Esneklik beklentileri önceki kuşaklara göre daha yüksektir. Dünya çapında, Y kuşağının %75'i ofis dışında veya verimliliklerinin daha yüksek olacağı yerlerden çalışmayı tercih etmektedirler. Fakat sadece %43'ü bunu yapabildiklerini belirtmektedir.²²⁷

Y Kuşağı bireyleri, iyi yönetildiğinde, yetenekleri ön plana çıkmaktadır. Eğer bekledikleri gibi yönetilmezler ise, şikayet eden ve sadakatsiz bir kuşak olarak görülmektedir. Bu kuşağı, memnun etmek ve iş yerinde tutmak için bazı yollara başvurmak gerekir. Bunlar;

- Çalışma arkadaşları ve astları arasında bilgi paylaşımı
- Ebeveynlerinin işgücü stratejisinin bir parçası olması
- Keyifli ve rahat bir çalışma ortamı
- Ofisteki varlığının sorgulanması yerine, işin sonucuna bakmak
- Yöneticileri ile olan olumlu ilişkileri
- Kişiye özel kutlamalar, tebrikler şeklinde sıralanmaktadır²²⁸

Yukarıda ayrı başlıklar altında X ve Y Kuşağının çalışma hayatındaki özellikleri anlatılmıştır. Çalışma hayatı içinde düşük bir orana sahip olan Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağının özelliklerine ayrıntılı olarak yer verilmemiş fakat karşılaştırmalı olarak görebilmek adına özet tablo içinde yer verilmiştir. Dönemlerine göre kuşakların çalışma hayatına bakış açıları aşağıdaki özet tablo ile gösterilmiştir.

²²⁷ Deloitte Eğitim Vakfı, **a.g.e.**, s. 20.

²²⁸ Ali Akdemir, Gönül Konakay, Harun Demirkaya, vd., “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt. 2, Sayı: 2, Aralık 2013, s. 19.

Tablo 6: Kuşakların Çalışma Değeri ve Çalışmaya Bakış Açıları Özet Tablosu

Kuşaklar	Çalışma Değeri	Çalışmaya Bakış Açıları
Sessiz Kuşak	İtaatkar Bağlılık Sorumluluk Güvenlik(Karanlık) Disiplin Saygı Çalışkan(Güçlü iş ahlakı) Hiyerarşik liderlik tarzı Sadık(Örgüt ve Yöneticilere)	İş bir zorunluluktur. Uzun süreli kariyer Kurallara uyulmalı İş etiği önemlidir Eğlenceden önce görev gelir Sorumluluk bilinci İşkolik Adanmışlık
Bebek Patlaması Kuşağı	İtirazkar İşkolik Eleştirel Yenilikçi Yükselme Materyalist	İş heyecan verici bir macera, Kariyer Çalışmanın anlamı ve amacı olmalı Katılım beklenir Fikirlerinin sunulması beklenir Kendini geliştirme Ödül ve hakların tanınması Emeklik Duyarlı
X Kuşağı	Davranış Özgürlüğü Öğrenmeye Açık Girişimci Materyalist İş- Yaşam Dengesi	Çalışma sadece sözleşmeden ibarettir. İşyeri sadakati daha azdır. Kendini geliştirmek için öğrenmek fırsatı, Esneklik, Özgürlük, Yetki, Paylaşımçı ve katılımcı liderlik, Ödüllendirici, İş yaşam dengesi, Gündelik samimi iş ilişkileri Daha akıllıca ve hızlıca çalışma Sonuç Odaklı Gözetimden hoşlanmaz

Y Kuşağı	İş yaşam Dengesi Hırslı Öğrenmeye Açık Güvenlik Çalışmaya İstekli	İş sadece bir araç Esnek Çalışma Zorlu işlerde Başarı Değişikliğe açık Kurumsal sadakati şüpheli Hemen etkileme çabası Hedefe odaklı Hızlı kariyer düşüncesi Sorgulayıcı Sonuç odaklı Sıradaki ne? Kariyerine sadık Kontrol/Danışmanlık ihtiyacı Motive edilme ihtiyacı
-----------------	---	--

Kaynak: Kuşaklar ve Çalışma Değerleri: X ve Y Kuşağı Akademik Personelinin Çalışma Değerlerine Bakışı”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 2017, s.126-127.

2.4.3 X ve Y Kuşakların Çalışma Hayatındaki Çatışmaları

Birbirinden farklı çalışma prensipleri olan iki kuşak X ve Y kuşağı, çalışma hayatı içinde farklı bakış açılarını sürdürmektedirler. İşin işleyişi esnasında, bazen bir işyerindeki beklentileri üzerine, bazen bir görevin yerine getirilmesi konusunda aynı bakış açısına sahip oldukları noktalarda mevcut olmakla birlikte zıt düştükleri noktalar daha çok görülmektedir.

Her kuşak kendi karakterini ve özelliklerini taşımaktadır. Kişisel hayatlarında da iş hayatlarında da kendi istekleri ve ihtiyaçları vardır. Bu kuşaklar, aynı anda aynı çalışma ortamında bulunmaktadır. Şirketlerin bu kuşakları aynı anda nasıl yöneteceklerini öğrenmeleri gerekmektedir. En yaygın problem mevcut çalışma hayatında sayıları oldukça az olan, Bebek Patlaması Kuşağı ile Y Kuşağı arasında görülmektedir. Eski kuşaklar, genç kuşakların ilgisiz olduklarını, genç kuşaklar ise kendilerinden önceki kuşakların iş arkadaşlıkları ile ilgili yeteneklerinin zayıf olduğunu söylüyor. Eski kuşaklar, genç kuşakların iş etiğine sahip olmadıklarını

düşünmektedirler. Genç kuşakların evden ve rahat çalışma istekleri önceki kuşakları telaşlandırmaktadır.²²⁹

X ve Y Kuşakları şu an çalışma hayatında en yüksek orana sahip iki kuşaktır. X Kuşağı şu an çalışma hayatının içinde Y Kuşağının yöneticileri olarak rol almaktadır. X kuşağı da Bebek Patlaması Kuşağının astları olarak, onların disiplinleri altında yetişmiş bir kuşaktır. Şu an Bebek Patlaması Kuşağı çalışma hayatımızda sayı olarak yüksek olmasa da X Kuşağının çalışma şekillerinde ve disiplininde etkili rol oynayan bir kuşak olduğu için, bugünkü çatışmalarda dolaylı olarak önemli rol oynamaktadır.

Kuşakların yaşadıkları deneyimler ve yaşadıkları dönemlerdeki önemli olaylar gelecekteki değer ve tutumlarını etkilemiştir. Yapılan araştırmalarda, çalışma hayatına olan bakış açılarının da bu etkiler doğrultusunda farklılaştığını ortaya koymuştur. 98’de Daboval’ın yaptığı bir araştırmaya göre, Bebek Patlaması Kuşağının örgütsel bağlılık düzeylerinin X Kuşağına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Benson’un 2011 yılında yaptığı araştırmaya göre ise, Bebek Patlaması Kuşağının, X Kuşağına göre işlerini daha çok benimsedikleri görülmüştür. . Yu ve Miiler’in 2005’de Tayvan’da üretim işletmelerinde yaptıkları araştırmada, X kuşağının bir önceki kuşağa göre işyerinde motivasyonun sağlanmasını daha çok istediği ortaya çıkmıştır. 2003 Avusturalya’da Jorgensen tarafından savunma sektöründe yapılan bir araştırmaya göre, X kuşağının işlerinden yeterli tatmini bulamadıklarında, işten ayrılma ihtimallerinin Bebek Patlaması Kuşağına göre daha çok olduğu ortaya konmuştur. Smole ve Sutton tarafından 2002 yılında yapılan araştırmada, X Kuşağının Bebek Patlaması Kuşağına göre, işyerlerine daha az bağımlılık duydukları ortaya konmuştur.²³⁰

²²⁹ Toruntay, **a.g.e.**, s. 24.,

²³⁰ Sait Gürbüz, “Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?”, **İş ve İnsan Dergisi**, Sayı: .2, Nisan, 2015, s. 44.

Çeşitli özellikler açısından kuşakların iş hayatındaki farklılıklarına bakıldığında;²³¹

- Uyumluk; Tüm kuşaklar kendi içlerinde birbirlerini uyumlu bulsalar da X ve Y Kuşağı, Bebek Patlaması Kuşağını uyumsuz olarak yorumlamaktadır. Bunun sebebi olarak da, teknolojik becerilerinin düşük ve yeniliklere kapalı olduklarını öne sürmektedirler.
- Yönetilebilirlik; Tüm kuşaklar Y Kuşağının daha zor yönetilen bir kuşak olduğunu düşünmektedir. Bebek Patlaması Kuşağı ve X Kuşağı, Y Kuşağı çalışanlarının, kontrolden ve prosedürlerden hoşlanmadıklarını dile getirmektedirler. Önceki kuşaklar, Y kuşağının daha az sonuç odaklı olduklarını düşünmektedirler. Y kuşağı, üstlerinin kendilerine rehberlik etmelerini ve kendilerine geribildirim vermelerini önemsemektedirler.
- Ekip Çalışması; Bu kısımda, tüm kuşaklar kendi içlerinde kendilerini ekip çalışması yönünden başarılı bulmaktadırlar. Bebek patlaması Kuşağı kendisinden sonraki kuşakların çalışma isteklerini daha az bulurken, bunun aksine X ve Y kuşağı kendilerini çalışkan olarak değerlendirmektedirler.
- Denge; X ve Y kuşağına ait bireylerin kendilerinden önceki kuşaklara kıyasla iş ve yaşam dengesine daha çok önem verdikleri belirtilmektedir.
- Bağlılık; Tüm kuşaklar işyerlerine bağlılıklarının güvenilir olduğunu iddia etmektedir. Fakat Bebek Patlaması Kuşağı kendinden sonraki kuşakların sadakatinin daha az olduğunu söylemektedir. X ve Y kuşağının kendi kuşak grubunun bağlılık düzeyinin düşük olduğunu bilse de kariyer hedefleri doğrultusunda bunu dile getirmedikleri söylenmektedir.

PWC'nin yapmış olduğu bir araştırmaya göre, Y Kuşağı ve diğer kuşaklar bir işyerinde kalmak veya ayrılmak konusunda yaklaşık olarak aynı eğilimlere sahiptirler. Fakat önem verdikleri bazı konularda farklılıkların mevcut olduğu görülmüştür. Y Kuşağının beklentileri arasında, işyerlerine olan katkılarıyla ilgili geri bildirim almaları ve desteklenmeleri yer almaktadır. Ayrıca esnek çalışma bu

²³¹ Ayhün, **a.g.e.**, s. 105- 106; Keleş, **a.g.e.**, s. 137.

kuşak için çok önemli ve nerede, ne kadar çalıştıklarının önemsenmemesi, Y Kuşağını tatmin etmenin anahtarlarından biridir.²³²

Y Kuşağı ve X Kuşağı arasında ‘yaşamak için çalışmak’ ve ‘çalışmak için yaşamak’ ayrımı vardır. Y kuşağı yaşamak için çalışanlardır. Bu da Y Kuşağının iş dışındaki yaşamının da çok önemli olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır. Aile ve arkadaşlarına, hobilerine ve sosyal çevresini geliştirmeye vakit ayırmak için yeterli zaman istemekte ve bunun için de iş yaşam dengesini diğer kuşaklara oranla sürekli sorgulamaktadır. Bunun içinde sürekli alternatif çözüm yolları aramaktadır.²³³ Ünlü stratejist Michael McQueen, Y kuşağı için “güçlü bir iş ahlakına sahipler fakat önceki kuşaklar gibi işkolik değiller ve özel yaşamlarına da özen göstererek dengeli bir yaşam kurma çabası içinde olduklarını” dile getirmiştir. Y Kuşağı için “İş’te Eğlence” kesinlikle çok önemlidir. Önceki kuşaklar, işi ve özel yaşamı farklı sınıflandırıyorlardı. Özel yaşamlarında gayet neşeli, eğlenceli olsalar da, kravat takıp sabah işe gittiklerinde tüm gün gülmeyi unutan bireyler olabilmektedirler. Y Kuşağı ise, işteki saatlerini özel yaşamlarının devamı olarak görmektedirler. Y Kuşağının, gerginlikten uzak yaşadıkları iş saatleri ile daha etkili ve yaratıcı oldukları öne sürülmektedir. Y Kuşağı önceki kuşakların sonuç odaklı olduklarını ve sonuca giderken tek odaklandıkları noktanın sonuç olması nedeni ile iş yaşam dengesini kaybettiklerini düşünmektedirler.²³⁴

Y kuşağının kendinden önceki kuşaklarla çatışmalarına sebep olan bir başka faktör de yöneticilerinden beklentileridir. Yöneticilerinden, yönetici kimliklerini bir kenara bırakıp kendilerine koçluk ve mentorluk yapmalarını beklemektedirler. Yöneticilerinin, kendilerine verdikleri görevi araştırmakta ve anlam aramaktadırlar.²³⁵ Bir işi yaparken o işten öğrendikleri bilgileri sorgulamaktadırlar. Fakat Y kuşağının yöneticileri olan X Kuşağının çoğunluğu böyle bir yaklaşım sergilememektedir. Onlar kendilerinden önceki kuşağa itaat ederek iş yaşamında var olmuşlardır. Bu sebeple de yönetildikleri şekilde yönetemedikleri bir kuşakla

²³² Pew Research Center, “PWC’s NextGen: A Global Generational Study, 2013, s. 9, (Çevrimiçi), <http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/publications/assets/pwc-nextgen.pdf>, 13.11.2016.

²³³ Göktaş, **a.g.e.**, s. 31.

²³⁴ Acılioğlu, **a.g.e.**, s. 49-51.

²³⁵ Göktaş, **a.g.e.**, s. 32.

çatışmalar yaşamaktadırlar. Kendilerinden farklı olarak sorgulayan bu kuşağı saygısız olarak nitelendirmektedirler. Fakat Y Kuşağı kendilerine anlamlı gelmeyen veya kendilerine bir şey katamadıkları işleri yapmaktan kaçınmaktadırlar. Bunu yöneticilerine saygısızlık yapmak için değil, sadece yaptıkları işi neden-sonuç ilişkisini kurmak için yapmaktadırlar.

Y Kuşağı ve diğer kuşakların çatışmalarına sebep olan bir diğer durum da iletişimdir. Y Kuşağı iletişimde açık olmayı istemektedir. Yöneticisinin yaşı ve ünvanı yerine onun fikirlerine, gelişime açık olmasına ve kendisine sunduğu fırsatlara odaklanmaktadır. Yöneticisinin yanında fikirlerini açıkça söyleyebilmeyi isteyen Y Kuşağı, yöneticisine ismi ile hitap ettiğinde kendisini daha rahat hissetmektedir. Böylece ifadelerinin daha açık ve doğru olduğuna inanmaktadır. ‘Bey’ ve ‘Hanım’ gibi ifadeler onlara anlamsız gelmekte ve iletişim kuracakları yöneticileri ile bu ifadeleri aralarında bir bariyer gibi görmektedirler. Bu ifadeleri kaldırdıklarında karşısındaki kişiye yaşından ve ünvanından bağımsız bir birey olarak görmeleri, onların iletişimlerini güçlendirmektedir. Fakat yöneticilerinin odalarına bile izinsiz giremeyen kendilerinden önceki kuşak için bunları kabullenmek oldukça zordur. ‘Müdür konuşur, diğerleri dinler’ zihniyeti Y kuşağı için kabullenilebilecek bir durum olmaktan çıkmıştır. Arkadaşça bir yaklaşım kendisinden esirgenmediğinde, aralarındaki bağ ile iletişimleri daha güçlü hale getirmektedir.²³⁶

Otorite kavramı önceki kuşaklar ve Y Kuşağı arasındaki çatışmaya sebep olan en öncelikle konular arasındadır. Y Kuşağı kesinlikle otoriteye karşı çıkan bir kuşakken, kendisinden önceki kuşaklar otoritenin çok sert olduğu çalışma hayatlarına sahiplerdi. Şimdi bu otorite ile yönetildikleri ve çalışma hayatının temeli olduklarına inandıkları bir kavramla vedalaşmaları gerekmektedir. Önceki kuşaklar için;

- Amirin dediği sorgulanmaz ve aynen yerine getirilirdi.
- Mesai saati dışında olsa bile işe çağırıldıklarında, o saat iş yerinde olurlardı.

²³⁶ Acılioğlu, a.g.e., s. 85-86.

- Pazartesi sabah işin hazır olması isteniyorsa, Pazar bile çalışılır o iş tamamlanırdı.
- Amirin uygun gördüğü işler yapılır ve sorgulanmadan, istiyorsa yapılacaktır denir ve yapılırdı.
- Uygun olduğu zamanda, izin verdiği kadar konuşulur ve her konu hakkında konuşulmazdı.
- Kurallar uymak içindi, sorgulanmazdı ve uyulurdu.
- Giriş – çıkış saatlerine itaat, işe bağlılığın en önemli göstergesi ve performansın aynasıydı.
- Amire saygı göstermek şarttı, amirin olduğu ortamda konuşulanlara dikkat edilir, bacak bacak üstüne atılmaz, derli toplu oturulurdu.

Bütün bunların hakim olduğu bir iş ortamında, Y Kuşağı ters refleks göstermektedir. Birey olarak özerkliğinden ödün vermek istememekte ve bir kurala uyulacaksa öncelikle onu sorgulamaktadır. Eğer sonuç, mantıklı olursa verilen işi yapıyor fakat mantıklı bulmadığı durumda gerçekleştirmesi pek mümkün olmamaktadır. İş gerçekleştirse dahi, fikirlerini öne sürmekten kaçınmamaktadır. Bu kurallara tepkisini de cesurca ortaya koyabiliyor. Kurallar koyarak baskı uygulamak Y Kuşağına işleri yaptırmanın bir yolu değildir. Bu kuşağın işlerin yürütümünde beklediği ona hak ettiği özenin gösterilmesidir. Y kuşağı için, saygı kavramı, yöneticisinin yanında derli toplu oturmak, yönetici geldiğinde ayağa kalkmak gibi şekilsel unsurlar değildir. Fakat onlardan bunları bekleyen yöneticiler durum karşısında onları saygısız ve lakayt olarak tanımlamaktadırlar. Y Kuşağının saygısını gösterme şekli önceki kuşaklara göre daha farklıdır. Y kuşağı, yöneticisinin söylediklerini şevkle yerine getirerek, verdiği geri bildirimi dikkate aldığını göstererek ve bu yönde değişmeye çalışarak saygısını göstermektedir.²³⁷

X ve Y kuşağının, çalışma hayatına dair temel farklılıkları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir

²³⁷ Acılioğlu, a.g.e., s. 91-93.

Tablo 7: Kuşak Farklılıkları

X Kuşağı	Y Kuşağı
- Otorite ve kuralara saygılıdır. - Genellikle işyerine sadık ama iyi bir fırsatı da değerlendirebilir. - İş motivasyonu yüksektir. - En önemli motivasyon aracı, maddiyat ve kariyerdir. - Yönetimsel yaklaşımla ilgilenmez. - Çalışma saatlerine uyumludur. - Süreçlere karşı sabırlıdır. - Rekabetçidir. - Sonuç odaklıdır.	- Otoriteye karşı saldırgandır - Kısa zamanda çok işyeri değiştirebilir. - Eğlenerek çalışmayı sever - En önemli motivasyonu yeni iş tanımları ve iş yaşam dengesi - Şeffaf ve adaletli yönetsel anlayış - Esnek çalışma saatleri - Sabırsızdır - Yenilikçidir - Süreç odaklıdır.

Kaynak: Akbank Kariyer, Sessiz Kuşak, Baby Boomers , X-Y-Z Kuşaklarına Genel Bakış, 2014, (Çevrimiçi) <https://abankkariyer.com/2014/07/17/sessiz-kusak-baby-boomers-x-y-z-kusaklarina-genel-bakis/>. 05.02.2017

Tabloda da görüldüğü üzere, esnek çalışma ve iş-yaşam dengesi Y kuşağı için çok önemlidir. Sıkı otorite ve uzun çalışma saatleri ile çalışan eski kuşaklara esnek çalışma ve iş yaşam dengesi mantığı tembellik olarak görülmektedir. Bir işyeri çatısında olmadıklarında çalışma disiplinlerinin ve iş etiklerinin olmayacağına inanmaktadırlar. Kendilerine, sosyal hayatları ve kişisel gelişimleri için de vakit ayırmak isteyen Y Kuşağı, tüm vaktini işyerlerinde geçirmeye çalışırlar. Fakat X Kuşağı yöneticileri de böyle bir çalışma düzeni ile yönetilmedikleri için alışık olmadıkları bu çalışma biçimlerine ön yargılı yaklaşmaktadırlar. Motivasyon araçlarına bakıldığında, X Kuşağı için maddiyat önemli bir yerdeyken, Y Kuşağı bambaşka istekler içerisindedir. Y Kuşağı her zaman iş hayatı içinde kendini geliştirmeyi ve yaptığı işe katkıda bulunmayı önemsiyor. Bu da yine karşımıza kendini geliştirmek için ihtiyacı olacak olan iş- yaşam dengesini ve farklı iş tanımlarını ortaya çıkarmaktadır. Y Kuşağı sabit olarak her gün aynı işi yaparak çalışmayı kabul etmemektedir. Farklı işler ve farklı sorumluluklarla işyerinde

varlığını hissettirmek istemektedir. Kuşak çatışmalarının başlıca nedenlerinden biri de otoritedir. X Kuşağı otorite ve hiyerarşiye sahipken, Y Kuşağı bunu red etmektedir. Y Kuşağı anlamlandırmadığı, hiçbir işi yapmamakta ve ast üst ilişkisi buna yeterli olmamaktadır. Yöneticisinden samimiyet ve açıklık beklemektedir. Onun için saygı kavramı yöneticisinin ona olan davranışlarındadır, yaşında ve ya pozisyonunda değildir. Fakat bu kuşaktan önceki kuşak, bunlara dikkat etmeden sadece ast-üst ilişkisi çerçevesinde çok rahat bir şekilde ilerleyebilmektedir. Sorgulama ve ya karşı çıkma gibi davranış biçimleri göstermemektedirler. Bu sebeple de yönetmek durumunda kaldıkları Y Kuşağından bunu beklerken tam tersi bir davranış biçimi görmektedirler. Bu durumu iyi idare edemedikleri ve kendi kuşaklarına ait davranış biçimlerini bekledikleri sürece kendilerinden sonra gelen kuşaklarla aralarındaki çatışmalar devam edecektir

Y Kuşağını kendinden önceki kuşaklardan ayıran en önemli farklardan biri de teknolojinin hayatlarındaki yeridir. Y Kuşağından önceki kuşaklar iş hayatına girdiklerinde internet mevcut değildi. X Kuşağı ve Bebek Patlaması Kuşağı, iş hayatlarında belirli bir zaman geçirdikten sonra internet ile karşılaşmış ve kullanmaya başlamışlardır. Bu sebeple de bu teknolojiyi anlamak, kullanmaya çalışmak ve alışmak için bir süreç yaşamak zorunda kalmışlardır. Ancak Y Kuşağı, iş hayatına girmeden internet ile tanışmış ve bu teknoloji ile büyümüştür. Bu, Y Kuşağının iş hayatında teknolojiden rahat bir şekilde faydalanmasını sağlamakta ve iş yapış şeklini diğer kuşaklardan ayırmaktadır. Bunun sonucu olarak da Y Kuşağı bireyleri, daha hızlı işler gerçekleştirmeyi ve bir işi bitirip diğerini deneyimlemeyi istemektedirler. Y kuşağından önceki kuşaklar, sürekli aynı işi yapabilecekken Y Kuşağı bunu kabul etmemekte ve sürekli aynı işi yapmayı ve kendini tek bir işte geliştirmeyi sıkıcı bulmaktadır.²³⁸

Kuşakların, bireysel çalışma ve takım çalışmasına ait bakış açılarına bakıldığında, X Kuşağı çalışanlarının buna daha yatkın olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan bir araştırmada, Y Kuşağı takım çalışmasını, olumsuzlukların yaşanabileceği ve başkalarını kontrol etme sorumluluğunun olduğu bir çalışma şekli olarak

²³⁸ Gülizar Aslı Oral, “Çalışma Hayatında Kuşaklar ve Çatışmalar”, Bahçeşehir Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2013, s. 21.

tanımlamaktadır. Bu tanım, Y Kuşağının daha bağımsız çalışmayı tercih etmekte olduğunu göstermekte ve bireysel çalıştıklarında daha başarılı olduklarına inanmaktadırlar. X Kuşağı bireyleri ise, takım çalışmasından daha fazla zevk aldıklarını ve ekip olarak yürütülen işlerde ortaya daha iyi işler çıktığını dile getirmektedirler.²³⁹

2.5. ESNEK ÇALIŞMA VE KUŞAKLAR

Teknolojinin hızla gelişmesi ve bunun çalışma alanlarına entegre edilmesi ile birlikte, ölçek ve sektör durumlarına bakılmaksızın her şirket teknolojinin sağladığı avantajlardan faydalanmaktadır. Bu avantajları çalışma hayatına başarılı bir şekilde uyarlayamayan firmaların, rekabet ortamında başarısız olmaları kaçınılmaz görülmektedir. Öncelikle firmalara, verimlilik, maliyet, zaman tasarrufu ve doğanın korunması gibi faydalar sağlayan teknoloji, aynı zamanda firmaların değişen isteklerine de cevap verebilmektedir. Teknolojinin iyi yönetildiği firmalarda, çalışanların da iş yapış şekillerinde değişiklikler meydana gelmektedir. Unify'nin yaptığı bir araştırmaya göre, çalışanların çoğu artık kendi cihazları ile işyerlerine gelmektedir. Bu araştırmaya göre, Y Kuşağı bireylerinin %31'inin her yerden dokümanlara ulaşabilecekleri Dropbox 'ı , %22'sinin de Google Drive'ı kullandığı görülmektedir. Y Kuşağı bireylerinin, % 89'u tele çalışma planlamaları yapabildikleri işyerlerinde daha mutlu olduklarını öne sürmektedir.²⁴⁰

Y Kuşağı, esnek çalışma modellerinin yapılandırılmasında, firmalara uyarlanmasında etkisi büyük olmaktadır. Firmalar, Y Kuşağını yönetmek ve onları motive etmek adına bu çalışma modellerini kendi iç yapılarına uyarlama çabaların içine girmişlerdir. Esnek çalışmanın, çalışanın refah ve mutluluğunun yanı sıra şirkete olan bağlılığını ve üretkenliğini arttırabileceği, devamsızlığı ve maliyeti de azaltabileceği şeklinde faydaları öngörülmektedir. Fakat bunun aksine hala çoğu işveren, sadece çalışana faydalı bir durum olduğunu savunmaktadır. Burada önemli olan unsurlardan biri güven olmakla birlikte, çalışanların gözetimlerinden uzakta

²³⁹ Karaaslan, **a.g.e.**, s. 113.

²⁴⁰ Fortune, Y Kuşağı İş Hayatına Kendi Kuralları ile Atılıyor, (Çevrimiçi): <http://www.fortuneturkey.com/y-kusagi-is-hayatina-kendi-kurallariyla-atiliyor-5038>, 22.12.2017.

çalışmadıklarına inanmaktadırlar. Burada önemli unsurlardan biri güven olmaktadır. İşverenlerin ve yöneticilerin çalışanlarına güvenmeleri gerekmektedir.²⁴¹

Esnek çalışmanın, son dönemlerde popülerliğinin artmasının önemli sebeplerinden biri de Y Kuşağının çalışma hayatına girmesi olarak görülmektedir. Burada ki unsur, Y Kuşağından önceki kuşaklar disiplinli çalışma koşulları ile çalışmaya alışmış ve denetimlerin önemine inanmışlardır. Y Kuşağı ise, yöneticilerinden performanslarına önem vermelerini beklemektedirler. Y Kuşağı, esnek çalışma için bahsedilen güven unsuruna karşılık, yöneticilerinin onlara güvenmelerini beklemekte ve önemli işlerinin çıktıları olduğunu savunmaktadırlar.²⁴² Great Place To Work şirketinin yaptığı bir araştırmaya göre, Türkiye'deki en iyi işverenleri listesine giren ve giremeyen firmalardaki, esnek çalışma uygulamaları ve yararlanan çalışanlar aşağıda gösterilmiştir.

²⁴¹ Great Place To Work, Esnek Çalışma İşverenlerin Gözden Kaçırdığı Bir Nokta mı Var?, (Çevrimiçi):http://www.greatplacetowork.com.tr/storage/documents/Esnek_%C3%87al%C4%B1%C5%9Fma_Rapor_2016.pdf; (22.12.2017)

²⁴² Vmware, Esnek Çalışma Yöntemi Ne Kadar Esnek?, (Çevrimiçi): <http://vmwareemeablog.com/tr/2017/10/23/esnek-calisma-yontemi-ne-kadar-esnek/>, 22.12.2017; Great place To Work, **a.g.e.**

Şekil 1: Türkiye’de En İyi İşverenlerin Esnek Çalışma Uygulamaları



Kaynak: Great Place To Work, Esnek Çalışma İşverenlerin Gözden Kaçırdığı Bir Nokta mı Var?, (Çevrimiçi):http://www.greatplacetowork.com.tr/storage/documents/Esnek_%C3%87al%C4%B1%C5%9Fma_Rapor_2016.pdf; (22.12.2017)

Bu esnek çalışma uygulamaları listeye giremeyen işverenler ile karşılaştırıldığında ise, durum aşağıdaki şekilde değişmektedir.

Şekil 2: Türkiye’de Listeye Giremeyen Şirketlerin Esnek Çalışma Uygulamaları



Kaynak: Great Place To Work, Esnek Çalışma İşverenlerin Gözden Kaçırdığı Bir Nokta mı Var?, (Çevrimiçi):http://www.greatplacetowork.com.tr/storage/documents/Esnek_%C3%87al%C4%B1%C5%9Fma_Rapor_2016.pdf; (22.12.2017)

Çoğu esnek çalışma modellerinin uygulanabilirliğinin, listeye giremeyen şirketlerde daha düşük olduğu görülmektedir. Esnek çalışma modelleri, şirketlerin rekabet edebilirliği, şirketin verimliliği ve çalışanların performansı açısından da olumlu değerlendirilmektedir. Buradan da görüldüğü üzere, başarılı şirketlerde esnek çalışma modelleri daha yaygındır. Jain ve Swami, 100 kişi üzerinden gerçekleştirdiği bir araştırmada, esnek çalışma modellerinin gelişen ekonomilerde ve rekabetçi pazarlarda kabiliyetli çalışanların şirkette kalmalarını sağlamak için uygulanan politikalardan olabileceğini savunmuştur. Bu araştırmada, çalışanlara sağlanacak esnekliğin, verimliliği arttıracak, devamsızlığın ve işgücü devrinin azalacağı ve çalışanların şirkette daha başarılı çalışacakları öne sürülmüştür. Fakat klasik çalışma sistemine alışık olan eski kuşakların, bu çalışma biçimlerini olumsuz değerlendirdikleri de söylenmektedir.²⁴³

2.6. BENZER ÇALIŞMALARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Son yıllarda, kuşaklar yapılan araştırmalar ile sürekli gündemde olmaktadır. Birçok araştırma şirketi de kuşaklar üzerine araştırmalar yapmaktadır. Bu araştırmalar ile kuşakların karakteristik özellikleri, değer yargıları, çalışma değerleri, aile yapıları, sosyal ilişkileri, alışveriş özellikleri gibi bir çok sonuca ulaşmak hedeflenmiştir. Dünya literatüründe kuşaklar ile ilgili birçok araştırma bulunmakla birlikte Türkiye’de kuşaklar üzerine yapılan araştırmaların sayısı oldukça az olmaktadır. Türkiye’de kuşaklar üzerine var olan literatür kaynakların birçoğu da yabancı kaynakların baz alındığı çevirilerden oluşmaktadır.

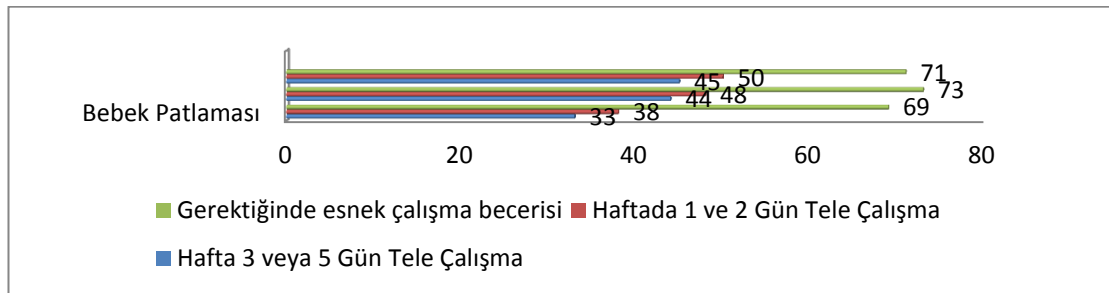
Son yıllarda birçok araştırma şirketi de kuşaklar üzerine çok çeşitli araştırmalar yapmıştır. Çalışma hayatına dair araştırmalar da yapan bu şirketler genel çerçeve ile çalışma hayatına dair birçok etmeni sorgulamaktadırlar. Bu araştırmaların sonunda bu şirketler toplu raporlar sunmaktadır. Esnek çalışma ile ilgili sonuçların da var olduğu birkaç çalışmanın sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir. Fakat genel çerçevesi ile tüm çalışma hayatına unsurların incelendiği bu çalışmalarda esnek çalışma ile

²⁴³Bindu Jain, Yashika Swami, Flexible Work Arrangements and Employee Retention In It Sector, **International Journal of Advance Research In Computer Science and Management Studies**, Cilt. 2, Sayı: 12, 2014, s.113. ss. 109-116; Belgin Aydın, Mustafa Kemal Kördeve, Çalışanların Esnek Çalışma Modeli Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi, **Gazi İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt. 3, Sayı: 2, 2016, s. 44.

ilgili kısımlarda kısıtlı olmaktadır. Aşağıda esnek çalışmanın yer aldığı birkaç araştırmadan örneklere yer verilmiştir.

ABD İş Gücü İstatistik Kurumu'nun 2030 yılına dair tahminleri; dünyadaki işgücünün %75'i Y Kuşağından oluşacağıdır. Unify tarafından yapılan, 1500 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen "Humanising the Enterprise" isimli araştırmada Y kuşağı ile ilgili bazı sonuçlar ortaya konmuştur. Araştırmaya göre, Y Kuşağı bireylerinin, %60'ı işyerinde kendi cihazlarını kullanmaktadır. Uzaktan çalıştıklarında %39'u daha verimli çalıştıklarını söyleyen Y Kuşağı bireyleri, bu şekilde çalışmanın hayat kalitelerini doğrudan etkilediğini düşünmektedirler. Araştırmada, katılımcıların %45'i daha fazla uyuma imkanı bulduğunu, %35'i daha fazla aktivite yapabildiğini ve %42 si de daha iyi beslendiğini söylemektedir. Araştırmaya katılanların, %44'ü kendilerini daha enerjik hissettiğini, %53'ü de stres seviyelerinin düştüğünü dile getirmektedir. Y Kuşağı bireylerinin, %89'u 09:00- 18:00 çalışma saatlerinin verimliliği arttırmak gibi bir katkısı olmadığını düşünmektedir. İstedikleri şekilde ve istedikleri zamanda sonuç hedefli çalışabileceklerini düşünen Y Kuşağı çalışanları, tele çalışma yapabilecekleri işyerlerinde mutluluk oranlarının daha yüksek olacağını ifade etmişlerdir.²⁴⁴ Kuşaklara yönelik bir araştırmada, esnek çalışma modellerinden tele çalışma ile ilgili sorulan soruya kuşakların verdikleri cevap aşağıdaki gibidir;

Şekil 3: Kuşakların Esnek Çalışmaya ve Tele Çalışmaya Bakış Açıları



Kaynak: EY Building a Better Working World, Global Generations, 2015, s.23, (Çevrimiçi), [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations/\\$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations/$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf), 05.01.2017.

²⁴⁴ Eticaretmag, İş Yerinde Y Kuşağı Devrimi: Mobil ve Evden Çalışanlar Ofis Çalışanlarının Yerini Alıyor(Infografik), (Çevrimiçi): <http://eticaretmag.com/is-yerinde-y-kusagi-devrimi-mobil-ve-evden-calisanlar-ofis-calisanlarinin-yerini-aliyor-infografik/>, 12.12.2017.

Esnek çalışmayı en çok öne süren kuşak olan Y Kuşağı bireylerinin %45'inde 3 veya 5 gün tele çalışmayı tercih etme eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır.

Bunun dışında, kuşaklar üzerine yazılan birçok makale ve kitap bulunmaktadır. Bunlarda da çalışma hayatına dair birçok fonksiyonun araştırıldığı gözlenmiştir. Özellikle Y Kuşağı üzerine araştırmalar fazlasıyla yapılmaktadır. Z kuşağı ile ilgili de çalışma hayatına dair tahminleri ve beklentileri içeren çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Fakat, temel konusunun esnek çalışma ve kuşaklar değerlendirilmesi olan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Gelişen teknoloji ve taleplerle ortaya çıkan esnek çalışma, Y Kuşağının da çalışma hayatına girmesi ile birlikte daha da önemli hale gelmektedir. Y Kuşağının karakteristik özellikleri ve çalışma hayatı içindeki beklentileri ile örtüşen esnek çalışma şekli, bu kuşak için oldukça popüler bir kavram haline gelmiştir. Bu araştırmada, şu an istihdamda en yüksek orana sahip olan X ve Y Kuşağının esnek çalışmaya olan bakış açılarının farklılıklarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma için bilişim sektörü çalışanları seçilmiştir. Bu çalışanların seçilme sebebi ise, teknolojinin en yüksek kullanıldığı sektörlerden biri olmasıdır. Bilişim sektörü çalışanları arasında kısıt olarak, İstanbul ili seçilmiştir. İstanbul ilinde yaşayan ve Bilişim Sektörü içinde farklı pozisyonlarda çalışan 236 kişiye anket uygulanmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada internet üzerinden oluşturulan anket formundan aracılığıyla veri toplanmıştır. Elde edilen veriler toplam, 236 bilişim sektöründe farklı pozisyonlarda çalışan kişilerden oluşmaktadır. Toplamda 236 kişiye uygulanan anketlerden 10 tanesi uygun kabul edilmemiştir. Bu sebeple, 226 anket değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen verilerin analizi için, SPSS 22 paket programı kullanılmıştır. Bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testinden yararlanılmıştır.

Anketin birinci bölümünde katılımcıların, sosyo- demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 11 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümünde, esnek çalışma modellerine ilişkin 19 adet soru mevcuttur. Esnek çalışma ile ilgili sorularda, esnek çalışma modellerinden her birine referans gelecek en az bir soru sorulmuştur. Üçüncü bölümde de 3 adet memnuniyet sorusu bulunmaktadır. İkinci ve üçüncü bölümdeki sorular 5’li Likert Tipi şeklinde sorulmuştur. Katılımcıların sorulara hangi

ölçekte tercih ettiği, “Tamamen Katılmıyorum”, “ Katılmıyorum”, “Kararsız”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” şıklarından birini seçerek belirtmektedir.

Anketin güvenilirlik analizi yapıldığında Cronbach’s alpha katsayısı, 0,726 olarak bulunmuştur. Sosyal bilimlerde bu değerin 0,7’ den yüksek olması yeterli olmaktadır.

3.3. Araştırmanın Bulguları

Araştırma için yapılan anketlerin değerlendirmesi ile elde edilen demografik bulgular ve hipotezlerin sonuçları ortaya konmuştur.

3.3.1. Demografik Özellikleri

Ankette bulunan demografik özellikleri aşağıdaki şekilde tablolar ile değerlendirilmiştir.

Tablo 8: Katılımcıların Kuşak Frekanslar ve Yüzdelere

		Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
	X kuşağı	93	41,2
	Y kuşağı	133	58,8
	Toplam	226	100,0

Araştırmaya katılanların “Kuşak” dağılımlarına bakıldığında, 93’ü (%41,2) X Kuşağı, 133’ü (58,8) Y Kuşağıdır. Araştırmaya katılanların çoğunluğu Y Kuşağıdır. Bilişim Sektöründe X Kuşağı bireylerinin sayısının daha az olmasından kaynaklı dağılım bu şekilde sağlanabilmiştir.

Tablo 9: Katılımcıların Cinsiyetleri İçin Frekans ve Yüzdelere

		Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
	Kadın	76	33,6
	Erkek	150	66,4
	Toplam	226	100,0

Araştırmaya katılanların “Cinsiyet” dağılımlarına bakıldığında, 76’sı (%33,6) Kadın, 150’si (64,4) Erkektir. Araştırmaya katılanların çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 10: Katılımcıların Medeni Durumları İçin Frekans ve Yüzdeler

		Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
	Bekar	125	55,3
	Evli	101	44,7
	Toplam	226	100,0

Araştırmaya katılanların “Medeni Durum” dağılımlarına bakıldığında, 125’i(%55,3) Bekar, 101’i (44,7) Evli olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların çoğunluğu bekarlardan oluşmaktadır. Bu durum, katılımcıların çoğunun Y Kuşağı bireyi olması ile ilişkilendirmek mümkündür.

Tablo 11: Katılımcıların Eğitim Düzeyleri İçin Frekans ve Yüzdeler

		Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
	Lise	12	5,3
	Üniversite	180	79,6
	Yüksek lisans- Doktora	34	15,0
	Toplam	226	100,0

Araştırmaya katılanların “Eğitim Düzeyleri” dağılımlarına bakıldığında, 12’sinin(5,3) Lise mezunu, 180’inin (79,6) Üniversite Mezunu, 34’ünün (15,0) de Yüksek lisans- Doktora Mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunu üniversite mezunları oluşturmaktadır.

Tablo 12: Katılımcıların Toplam Kıdemleri İçin Frekans ve Yüzdelere

		Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
	6 aydan az	5	2,2
	1 yıldan az	14	6,2
	1 - 5 yıl	73	32,3
	6 - 10 yıl	54	23,9
	10 yıl üstü	80	35,4
	Toplam	226	100,0

Araştırmaya katılanların “Toplam Kıdemleri” dağılımlarına bakıldığında, 5’inin(2,2) 6 Aydan Az, 14’ünün (6,2) 1 Yılda Az, 73’ünün(32,3) 1-5 Yıl Arası, 54’ünün (23,9) 6-10 Yıl Arası, 80’inin (35,4) 10 Yıl Üstü olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların çoğunluğu son işyerinde 10 yıl ve üstü kıdeme sahiptir. Bu çoğunluğu oluşturan kısmın, büyük oranının X Kuşağı bireyleri olduğu öngörülmektedir. İkinci olarak en yüksek orana sahip kısım ise, son işyerinde 1 -5 yıl arası kıdeme sahip olan bireylerdir.

Tablo 13: Katılımcıların Son İşyerlerindeki Kıdemleri İçin Frekans ve Yüzdelere

		Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
	6 aydan az	31	13,7
	6 ay - 1 yıl	28	12,4
	1 - 5 yıl	110	48,7
	6 - 10 yıl	38	16,8
	10 yıl üstü	19	8,4
	Toplam	226	100,0

Araştırmaya katılanların “Son İşyerlerindeki Kıdemleri” dağılımlarına bakıldığında, 31’inin(13,7) 6 Aydan Az, 28’inin (12,4) 1 Yılda Az, 110’unun(48,7) 1-5 Yıl Arası, 38’inin (16,8) 6-10 Yıl Arası, 19’unun (8,4) 10 Yıl Üstü olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların son işyerindeki kıdemine bakıldığında en düşük orana sahip kısım olduğu görülmektedir. Kuşakların toplam kıdemleri içinde aynı işyerinde çalışan sayısının az olduğu görülmektedir.

Tablo 14: Katılımcıların Çalışma Şekilleri İçin Frekans ve Yüzde

		Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
	Tam Zamanlı	201	88,9
	Yarı Zamanlı-Part Time	22	9,7
	Proje Bazlı-Sözleşmeli	3	1,3
	Toplam	226	100,0

Araştırmaya katılanların, “ Çalışma Şekilleri” dağılımlarına bakıldığında, 201’inin (88,9), Tam Zamanlı, 22’sinin (9,7) Yarı Zamanlı- Part Time, 3’ünün (1,3), Proje Bazlı- Sözleşmeli olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların çoğunluğu Tam Zamanlı çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 15: Katılımcıların İşlerinin Süreklilik Durumu İçin Frekans ve Yüzde

		Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
	Sürekli	216	95,6
	Geçici	10	4,4
	Toplam	226	100,0

Araştırmaya katılanların “İşlerinin Süreklilik Durumu” dağılımlarına bakıldığında, 216’sının (95,6) Sürekli, 10’unun (4,4) Geçici olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların neredeyse tamamı denebilecek büyüklükteki kısmı, sürekli bir işte çalışmaktadır.

Tablo 16: Katılımcıların Pozisyonları İçin Frekans ve Yüzde

		Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
	Yönetici	71	31,4
	Çalışan	155	68,6
	Toplam	226	100,0

Araştırmaya katılanların “ Pozisyon” dağılımlarına bakıldığında, 71’inin(31,4) Yönetici, 155’inin (68,6) Çalışan olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların, çoğunluğun pozisyonu çalışan şeklindedir. Araştırmaya katılanlarının çoğunluğunun Y Kuşağı olması ile ilişkilendirilebilir.

Tablo 17: Katılımcıların Çalışma Alanı İçin Frekans ve Yüzdelere

		Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
	Yazılım Geliştirici	91	40,3
	Bilgi Güvenliği	21	9,3
	Web ve Çoklu Ortam Tasarımcısı	23	10,2
	Bilgisayar Donanım Uzmanı	22	9,7
	Sistem Mühendisliği	28	12,4
	Diğer	41	18,1
	Toplam	226	100

Ankete katılanların “ Çalışma Alanı” dağılımına bakıldığında, 91’inin (40,3) Yazılım Geliştirici, 21’inin (9,3) Bilgi Güvenliği, 23’ünün (10,2) Web ve Çoklu Ortam Tasarımcısı, 22’sinin (9,7) Bilgisayar Donanım Uzmanı, 28’inin (12,4) Sistem Mühendisliği, 41’inin)18,1) Diğer olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun Yazılım Geliştirici olduğu görülmektedir. Bunun dışındaki diğer alanlardan olan katılımcılar, birbirlerine yakın oranlarda dağılmışlardır.

Tablo 18: Katılımcıların Çalışma Sebebi İçin Frekans ve Yüzdelere

		Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
	Ekonomik Zorunluluk	167	73,9
	Aile Baskısı	2	0,9
	Üretken Olmak Kaygısı ve Aldığım Eğitimi Taçlandırmak	49	21,7
	Diğer	8	3,5
	Toplam	226	100,0

Araştırmaya katılanların “Çalışma Sebebi” dağılımlarına bakıldığında 167’sinin(73,9) Ekonomik Zorunluluk, 2’sinin(0,9) Aile Baskısı, 49’unun (21,7)

Üretken Olma Kaygısı ve Aldığım Eğitimi Taçlandırmak, 8'inin (3,5) de Diğer olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanlarının çoğunluğunun ekonomik zorunluluk sebebiyle çalıştığı görülmektedir. Geriye kalan kısımdaki en büyük çoğunluğun ise, Üretken Olma Kaygısı ve Aldığım Eğitimi Taçlandırmak” cevabında olduğu görülmektedir.

3.3.2. Kuşaklar ve Demografik Değişkenler Arasındaki Bulgular

Bu bölümde kuşaklar ve kuşakların demografik özellikleri arasındaki ilişkiler açıklanmıştır.

Tablo 19: Kuşaklar ve Eğitim Seviyesini Gösteren Çapraz Tablo

		Eğitim Seviyesi			Toplam
		Lise	Üniversite	Yüksek Lisans-Doktora	
X Kuşağı	Kişi Sayısı	6	73	14	93
	Kuşakta%	6,5%	78,5%	15,1%	100,0%
	Eğitim Seviyesindeki%	50,0%	40,6%	41,2%	41,2%
	Toplamdaki%	2,7%	32,3%	6,2%	41,2%
Y Kuşağı	Kişi Sayısı	6	107	20	133
	Kuşakta%	4,5%	80,5%	15,0%	100,0%
	Eğitim Seviyesindeki%	50,0%	59,4%	58,8%	58,8%
	Toplamdaki%	2,7%	47,3%	8,8%	58,8%
Toplam	Kişi Sayısı	12	180	34	226
	Kuşakta%	5,3%	79,6%	15,0%	100,0%
	Eğitim Seviyesindeki%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplamdaki%	5,3%	79,6%	15,0%	100,0%

Tablo 19'e bakıldığında, ankete katılan X Kuşağı bireylerinin %6,5'i Lise, %78,5'i Üniversite ve %15,1'i de Yüksek Lisans-Doktora mezunudur. Y Kuşağına bakıldığında, %4,5'in Lise, %80,5'inin Üniversite, %15,0'inin de Yüksek Lisans-

Doktora mezunu olduğu görülmektedir. Her iki kuşakta da üniversite mezunlarının oranlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Lise mezunlarının oranı X Kuşağında daha yüksektir. Bu kuşakların, yaşadıkları dönemlere ilişkin değişen eğitim ve gelişmişlik seviyeleri ile ilişkilendirilebilir.

Tablo 20: Kuşaklar ve Medeni Durumu Gösteren Çapraz Tablo

		Medeni Durum		Toplam
		Bekar	Evli	
X Kuşağı	Kişi Sayısı	31	62	93
	Kuşakta%	33,3%	66,7%	100,0%
	Medeni Durum%	24,8%	61,4%	41,2%
	Toplamdaki%	13,7%	27,4%	41,2%
Y Kuşağı	Kişi Sayısı	94	39	133
	Kuşakta%	70,7%	29,3%	100,0%
	Medeni Durum%	75,2%	38,6%	58,8%
	Toplamdaki%	41,6%	17,3%	58,8%
Toplam	Kişi Sayısı	125	101	226
	Kuşakta%	55,3%	44,7%	100,0%
	Medeni Durum%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplamdaki%	55,3%	44,7%	100,0%

Tablo 20'ye bakıldığında, X Kuşağı bireylerinden %33,3'nün bekar, %66,7'sinin evli olduğu görülmektedir. Y kuşağında ise, %70,7'si bekar, %29,3'ü ise evlidir. Katılımcıların kuşaklarına göre medeni durumlarının oranlarında değişiklik mevcuttur. X Kuşağı bireylerde evli olanların sayısı daha fazlayken, Y Kuşağı bireylerinde bekar olanların sayısı daha fazladır.

Tablo 21: Kuşaklar ve Toplam Kıdemi Gösteren Çapraz Tablo

		Toplam Kıdem					
		6 aydan az	1 yıldan az	1 - 5 yıl	6 - 10 yıl	10 yıl üstü	Toplam
X Kuşağı	Kişi Sayısı	0	0	4	25	64	93
	Kuşakta%	0,0%	0,0%	4,3%	26,9%	68,8%	100,0 %
	Toplam Kıdemdeki%	0,0%	0,0%	5,5%	46,3%	80,0%	41,2 %
	Toplamdaki%	0,0%	0,0%	1,8%	11,1%	28,3%	41,2 %
Y Kuşağı	Kişi Sayısı	5	14	69	29	16	133
	Kuşakta%	3,8%	10,5%	51,9%	21,8%	12%	100,0 %
	Toplam Kıdemdeki%	100,0 %	100,0%	94,5%	53,7%	20,0%	58,8%
	Toplamdaki%	2,2%	6,2%	30,5%	12,8%	7,1%	58,8 %
Toplam	Kişi Sayısı	5	14	73	54	80	226
	Kuşakta%	2,2%	6,2%	32,3%	23,9%	35,4%	100,0 %
	Toplam Kıdemdeki%	100,0 %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0 %	100,0 %
	Toplamdaki%	2,2%	6,2%	32,3%	23,9%	35,4 %	100,0 %

Tablo 21'e bakıldığında, X Kuşağı bireylerinin toplam kıdemleri 1-5 yıl arasında olanlar % 4,3, 6-10 yıl arasında olanlar %26,9, 10 yıl üstü olanlar ise, %68,8'dir. X kuşağı bireyleri arasında toplam kıdemi, 6 aydan az ve 6-1 yıl arasında olanlar bulunmamaktadır. Bu kuşağın bireylerinin yaşı dikkate alındığında bu sonucun normal olduğu söylenmektedir. Ankete katılan Y Kuşağı bireylerinin, %3,8'i 6 aydan az, %10,5'i 6 ay-1 yıl arasında, %51,9'u 1-5 yıl arasında, %21,8'i 6-10 yıl arasında ve %12'si de 10 yıl üstü toplam kıdeme sahiptir. Bu kuşağın bireyleri

arasında daha yeni çalışma hayatına girenler mevcuttur. Bunların sebepleri arasında eğitim gösterilebilir. Bu kuşağın bireyleri uzun yıllar eğitimlerine devam etmektedirler. Bir başka sebep olarak da, daha korumacı ve destekçi ailelerle büyüyen bu kuşağın çalışma zorunluluğu konusunda daha rahat olmaları gösterilebilir.

Tablo 22: Kuşaklar ve Son İşyerindeki Kıdemi Gösteren Çapraz Tablo

		Son İşyerindeki Kıdemi					
		6 aydan az	6 ay - 1 yıl	1 - 5 yıl	6 - 10 yıl	10 yıl üstü	Toplam
X Kuşağı	Kişi Sayısı	5	10	39	23	16	93
	Kuşakta%	5,4%	10,8%	41,9 %	24,7 %	17,2 %	100,0%
	Son İş yerindeki Kıdemi%	16,1%	35,7%	35,5 %	60,5 %	84,2 %	41,2%
	Toplamdaki%	2,2%	4,4%	17,3 %	10,2 %	7,1%	41,2%
Y Kuşağı	Kişi Sayısı	26	18	71	15	3	133
	Kuşakta%	19,5%	13,5%	53,4 %	11,3 %	2,3%	100,0%
	Son İş yerindeki Kıdemi%	83,9%	64,3%	64,5 %	39,5%	15,8 %	58,8%
	Toplamdaki%	11,5%	8,0%	31,4 %	6,6%	1,3%	58,8%
Toplam	Kişi Sayısı	31	28	110	38	19	226
	Kuşakta%	13,7%	12,4%	48,7 %	16,8 %	8,4%	100,0%
	Son İş yerindeki Kıdemi%	100,0%	100,0%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%
	Toplamdaki%	13,7%	12,4%	48,7 %	16,8 %	8,4%	100,0%

Tablo 22'ye bakıldığında, kuşakların son iş yerlerindeki kıdemleri görülmektedir. X Kuşağı bireylerinden, %5,4'ünün 6 aydan az, % 10,8'inin 6 ay-1 yıl arası, % 41,9'unun 1-5 yıl arasında, % 24,7 6- 10 yıl arasında ve %17,2 sinin de 10 yıl üstünde kıdemi olduğu görülmektedir. Burada bir konuya değinmek gerekirse,

X Kuşağı bireylerinden toplam kıdemi 10 yıl üstü olanların oranı, % 68,8'di. Fakat son kıdemi 10 yıl ve üstü olanlar bu orana kıyasla oldukça küçüktür. İşyeri sadakati yüksek olduğu söylenen X Kuşağının esasen %17,2'si sadakatini gösterirken diğerlerini bazı sebeplerle iş değişiklikleri yapmış oldukları görülmektedir. Y Kuşağının son işyerindeki kıdemine bakıldığında ise, %19,5'i 6 ay dan az, %13,5'i 6 ay -1 yıl arasında, %53,4'ü 1-5 yıl arasında, %11,3'ü 6-10 yıl, %2,3'ü ise 10 yıl üstüdür.

Tablo 23: Kuşaklar ve Çalışma Şeklini Gösteren Çapraz Tablo

		Çalışma Şekli			Toplam
		Tam Zamanlı	Yarı Zamanlı-Part Time	Proje Bazlı-Sözleşmeli	
X Kuşağı	Kişi Sayısı	84	8	1	93
	Kuşakta%	90,3%	8,6%	1,1%	100,0%
	Çalışma Şeklinde%	41,8%	36,4%	33,3%	41,2%
	Toplamdaki%	37,2%	3,5%	0,4%	41,2%
Y Kuşağı	Kişi Sayısı	117	14	2	133
	Kuşakta%	88,0%	10,5%	1,5%	100,0%
	Çalışma Şeklinde%	58,2%	63,6%	66,7%	58,8%
	Toplamdaki%	51,8%	6,2%	0,9%	58,8%
Toplam	Kişi Sayısı	201	22	3	226
	Kuşakta%	88,9%	9,7%	1,3%	100,0%
	Çalışma Şeklinde%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplamdaki%	88,9%	9,7%	1,3%	100,0%

Tablo 23'e bakıldığında, X Kuşağı bireylerinin %90,3'ü tam zamanlı çalışmaktadır. Geriye kalan oran esasen çok küçük bir kısmı oluştursa da, kalanların %8,6'sı yarı zamanlı- part time çalışırken, %1,1'lik kısım ise proje bazlı- sözleşmeli çalışmaktadır. Y kuşağı bireylerinden % 88' i tam zamanlı çalışmaktadır. Bu oranın X Kuşağına göre biraz daha azaldığı görülmektedir. Bunun sebebi diğer çalışma şekillerinin oranlarının bu kuşakta daha fazla olmasıdır. Yarı zamanlı-part time çalışanların oranı %10,5 iken, proje bazlı-sözleşmeli oranı ise %1,5'dir.

Tablo 24: Kuşaklar ve Çalışılan İşin Süreklilik Durumunu Gösteren Çapraz Tablo

		Çalışılan İşin Süreklilik Durumu		Toplam
		Sürekli	Geçici	
X Kuşağı	Kişi Sayısı	91	2	93
	Kuşakta%	97,8%	2,2%	100,0%
	İşin Süreklilik Durumunda%	42,1%	20,0%	41,2%
	Toplamdaki%	40,3%	0,9%	41,2%
Y Kuşağı	Kişi Sayısı	125	8	133
	Kuşakta%	94,0%	6,0%	100,0%
	İşin Süreklilik Durumunda%	57,9%	80,0%	58,8%
	Toplamdaki%	55,3%	3,5%	58,8%
Toplam	Kişi Sayısı	216	10	226
	Kuşakta%	95,6%	4,4%	100,0%
	İşin Süreklilik Durumunda%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplamdaki%	95,6%	4,4%	100,0%

Tablo 24'e bakıldığında, ankete katılan X Kuşağı bireylerinin %97,8'inin sürekli bir işte, %2,2' sinin de geçici bir işte çalıştığı görülmektedir. Y Kuşağında bireyleri arasında ise, %94'ü sürekli işte çalışırken, %6'sı geçici bir işte çalışmaktadır. Geçici çalışma oranı Y Kuşağında X Kuşağına göre daha fazladır.

Tablo 25: Kuşaklar ve Çalışılan Pozisyonu Gösteren Çapraz Tablo

		Çalışılan Pozisyon		Toplam
		Yönetici	Çalışan	
X Kuşağı	Kişi Sayısı	50	43	93
	Kuşakta%	53,8%	46,2%	100,0%
	Çalışılan Pozisyonunda%	70,4%	27,7%	41,2%
	Toplamdaki%	22,1%	19,0%	41,2%
Y Kuşağı	Kişi Sayısı	21	112	133
	Kuşakta%	15,8%	84,2%	100,0%
	Çalışılan Pozisyonunda%	29,6%	72,3%	58,8%
	Toplamdaki%	9,3%	49,6%	58,8%
Toplam	Kişi Sayısı	71	155	226
	Kuşakta%	31,4%	68,6%	100,0%
	Çalışılan Pozisyonunda%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplamdaki%	31,4%	68,6%	100,0%

Tablo 25'e bakıldığında X kuşağının, %53,8'inin yönetici pozisyonunda, %46,2'sinin ise çalışan pozisyonunda çalıştığı görülmektedir. Y kuşağı çalışanlarına bakıldığında ise, % 15,8'inin yönetici, %84,2'sinin de çalışan olduğu görülmektedir. X kuşağının, kendi içindeki çalışan ve yönetici pozisyonlarının dağılımına bakıldığında, birbirine çok yakın oranlar görülmektedir. Y Kuşağı bireylerine bakıldığın büyük çoğunluğunun çalışan pozisyonunda olduğu görülmektedir. Bunun sebebi, Y Kuşağının toplam kıdemleri gösterilebilir. Yöneticilik pozisyonunun gerektirdiği bir tecrübe mevcuttur ve Y Kuşağının çoğunluğu toplam tecrübeleri ile bunu karşılayamamaktadır.

Tablo 26: Kuşaklar ve Çalışma Sebebini Gösteren Çapraz Tablo

		Çalışma Sebebi				Toplam
		Ekono mik Zorunlu luk	Aile Baskısı	Üretken Olma Kaygısı ve Aldığım Eğitimi Taçlandırma	Diğer	
X Kuşağı	Kişi Sayısı	72	2	17	2	93
	Kuşakta%	77,4%	2,2%	18,3%	2,2%	100,0%
	Çalışma Sebebinde%	43,1%	100,0%	34,7%	25,0%	41,2%
	Toplamdaki%	31,9%	0,9%	7,5%	0,9%	41,2%
	Standart Sapma	3,3	1,2	-3,2	-1,3	
Y Kuşağı	Kişi Sayısı	95	0	32	6	133
	Kuşakta%	71,4%	0,0%	24,1%	4,5%	100,0%
	Çalışma Sebebinde%	56,9%	0,0%	65,3%	75,0%	58,8%
	Toplamdaki%	42,0%	0,0%	14,2%	2,7%	58,8%
	Standart Sapma	-3,3	-1,2	3,2	1,3	
Toplam	Kişi Sayısı	167	2	49	8	226
	Kuşakta%	73,9%	0,9%	21,7%	3,5%	100,0%
	Çalışma Sebebinde%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplamdaki%	73,9%	0,9%	21,7%	3,5%	100,0%

Tablo 26'ya bakıldığında, ankete katılanların çalışma sebepleri görülmektedir. X Kuşağı bireylerinin, %77,4'ü ekonomik zorunluluktan, %2,2'si aile baskısından, %34,7'si üretken olma kaygısı ve aldığım eğitimi taçlandırma ihtiyacından, %2,2'si de diğer sebeplerden kaynaklı çalışmaktadır. Y Kuşağı bireylerine bakıldığında, %71,4'ünün ekonomik zorunluluktan, %24,1'inin üretken olma kaygısı ve aldığım eğitimi taçlandırma ihtiyacından, %4,'i de diğer sebeplerden kaynaklı çalıştığını söylemiştir. Araştırmaya katılan Y Kuşağı bireylerinden hiçbirinin aile baskısı cevabını seçmediği görülmektedir. Araştırmaya katılan iki kuşak için de, ekonomik zorunluluk cevabı en yüksek orana sahiptir. Esasında, Y Kuşağı bireylerinin çalışma hayatına dair özellikleri düşünüldüğünde, üretken olma ve aldığım eğitimi taçlandırma cevabının da yüksek bir orana sahip olması beklenmekteydi.

Tablo 27: Kuşaklar ve Çalışma Alanını Gösteren Çapraz Tablo

		Çalışma Alanı						Toplam
		Yazılım Geliştirici	Bilgi Güvenliği	Web Ve Çoklu Ortam Tasarımcısı	Bilgisayar Donanım Uzmanı	Sistem Mühendisi	Diğer	
X Kuşağı	Kişi Sayısı	23	13	12	14	17	14	93
	Kuşakta%	24,7%	14,0%	12,9%	15,1%	18,3%	15,1 %	100,0 %
	Çalışma Alanında%	25,3%	61,9%	52,2%	63,6%	60,7%	34,1 %	41,2 %
	Toplamdaki %	10,2%	5,8%	5,3%	6,2%	7,5%	6,2%	41,2 %
Y Kuşağı	Kişi Sayısı	68	8	11	8	11	27	133
	Kuşakta%	51,1%	6,0%	8,3%	6,0%	8,3%	20,3 %	100,0 %
	Çalışma Alanında%	74,7%	38,1%	47,8%	36,4%	39,3%	65,9 %	58,8 %
	Toplamdaki %	30,1%	3,5%	4,9%	3,5%	4,9%	11,9 %	58,8 %
Toplam	Kişi Sayısı	91	21	23	22	28	41	226
	Kuşakta%	40,3%	9,3%	10,2%	9,7%	12,4%	18,1 %	100,0 %
	Çalışma Alanında%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0 %	100,0 %
	Toplamdaki %	40,3%	9,3%	10,2%	9,7%	12,4%	18,1 %	100,0 %

Tablo 27'ye bakıldığında, X Kuşağı bireylerinden %24,7'sinin Yazılım Geliştirici, %14'ünün Bilgi Güvenliği, %12,9'unun Web ve Çoklu Ortam Tasarımcısı, %15,1'inin Bilgisayar ve Donanım Uzmanı, %18,3'ünün Sistem Mühendisi olarak çalıştığı ve %15,1'inin de diğer seçeneğini seçtiği görülmektedir. Y Kuşağı bireylerinden, %51,1'inin Yazılım Geliştirici, %6'sının Bilgi Güvenliği, %8,3'ünün Web ve Çoklu Ortam Tasarımcısı, %6'sının Bilgisayar ve Donanım Uzmanı, %8,3'ünün Sistem Mühendisi olarak çalıştığı görülmektedir. Y kuşağı bireylerinden geriye alan % 20,3'lük kısmın da diğer seçeneğini seçtiği görülmektedir.

3.3.3. Hipotezlerin Değerlendirmesi

Bu çalışmanın ana hipotezi, “H1: Y Kuşağının X Kuşağına göre esnek çalışma şekillerine daha olumlu bakmaktadır.” şeklindedir.

Alt hipotezleri sıralanacak olursa,

- H₁: “İşlerin yürütümünde her çalışanın tek bir görevde uzmanlaşmasını daha verimli buluyorum.” yargısına olan bakış açısında kuşaklar arasında anlamlı bir fark vardır.
- H₂: “İşyerinde ihtiyaç halinde farklı görevleri de üstlenebilirim.” yargısına olan bakış açısında kuşaklar arasında anlamlı bir fark vardır.
- H₃: “İşletmelerin ücret yapısını ve seviyesini değişen piyasa şartlarına göre belirleyebilme yetkisini haklı buluyorum.” yargısına olan bakış açısında kuşaklar arasında anlamlı bir fark vardır.
- H₄: “İşyerinde çalışma saatlerinin pozisyonlara göre değişkenlik göstermesini haklı buluyorum.” yargısına olan bakış açısında kuşaklar arasında anlamlı bir fark vardır.
- H₅: “İşyerinde çalışanlar arasında çalışmaya farklı saatlerde başlama ve bitirmenin işyeri açısından olumsuz olacağını düşünüyorum.” yargısına olan bakış açısında kuşaklar arasında anlamlı bir fark vardır.
- H₆: “İşveren ile önceden belirlediğimiz haftalık çalışma süresi dahilinde sadece beni arayarak çağırdığı zamanlar işe gitmeyi kabul ederdim.” yargısına olan bakış açısında kuşaklar arasında anlamlı bir fark vardır.
- H₇: “Eksik mesailerimin fazla çalışma yerine ücret kesintisi olarak telafi edilmesini istiyorum.” yargısına olan bakış açısında kuşaklar arasında anlamlı bir fark vardır.
- H₈: “Fazla mesailerimin serbest zaman yerine bana ücret olarak verilmesini istiyorum.” yargısına olan bakış açısında kuşaklar arasında anlamlı bir fark vardır.
- H₉: “Sürekli olarak normal çalışma saatlerinden daha az süre ile çalışmayı ve çalıştığım saat kadar ücret alma hakkım olsaydı tercih ederdim.” yargısına olan bakış açısında kuşaklar arasında anlamlı bir fark vardır.

- H₁₀: “Haftalık çalışma süremi 6 gün yerine daha az günde daha fazla saat çalışarak doldurup, daha sonra daha fazla gün izin yapmanın daha verimli olacağını düşünüyorum.” yargısına olan bakış açısında kuşaklar arasında anlamlı bir fark vardır.
- H₁₁: “İşlerin yürütümünde saat ve yer bakımından serbestlik hakkı verildiğinde daha verimli olacağımı düşünüyorum.” yargısına olan bakış açısında kuşaklar arasında anlamlı bir fark vardır.
- H₁₂: “İş saatlerimin ve izinlerimin önceden belirli olan günler dışında olmasını gerekli bulmuyorum.” yargısına olan bakış açısında kuşaklar arasında anlamlı bir fark vardır.
- H₁₃: “Belirli bir işin yürütümünde o işi birden fazla kişi ile bölüşüp, mesaimize oranlı olarak ücret alabiliriz.” yargısına olan bakış açısında kuşaklar arasında anlamlı bir fark vardır.
- H₁₄: “Vardiyalı çalışma sisteminde çalışmayı daha verimli buluyorum.” yargısına olan bakış açısında kuşaklar arasında anlamlı bir fark vardır.
- H₁₅: “İşletme içinde bazı işlerin alt işveren gibi başka kişi ve kurumlarca yapılmasını mantıklı buluyorum.” yargısına olan bakış açısında kuşaklar arasında anlamlı bir fark vardır.
- H₁₆: “İşverenimin isteği doğrultusunda iş edimini geçici olarak başka bir işyerinde başka bir işverenin yönetiminde gerçekleştirmeye karşıyım.” yargısına olan bakış açısında kuşaklar arasında anlamlı bir fark vardır.
- H₁₇: “İşletmelerin işçi almalarında ve çıkarmalarında daha fazla yasal engelleri olması gerektiğini düşünüyorum.” yargısına olan bakış açısında kuşaklar arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotezler T- testi kullanılarak analiz edilecektir.

Tablo 28: H₁ Hipotezinin T-testi ile Sınanması

	Grup	N	Ort.	Ss	P
İşlerin yürütümünde her çalışanın tek bir görevde uzmanlaşmasını daha verimli buluyorum.	X Kuşağı	93	3,83	1,372	0,561
İşlerin yürütümünde her çalışanın tek bir görevde uzmanlaşmasını daha verimli buluyorum.	Y Kuşağı	133	3,72	1,333	0,563

Alt hipotez H₁, T- testi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda, $p=0,561$ ($>0,005$) olduğundan grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunamamıştır. Bu da Alt hipotez H₁'ün geçersiz olduğunu göstermektedir.

Tablo 29: H₂ Hipotezinin T-testi ile Sınanması

	Grup	N	Ort.	Ss	P
İşyerinde ihtiyaç halinde farklı görevleri de üstlenebilirim.	X Kuşağı	93	2,87	1,527	0,000
İşyerinde ihtiyaç halinde farklı görevleri de üstlenebilirim.	Y Kuşağı	133	3,71	1,132	0,000

Araştırmaya katılan çalışanların “İşyerinde ihtiyaç halinde farklı görevleri de üstlenebilirim” puanları ortalamalarının kuşak değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini bulmak amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır. ($p=0.000<0,05$). Bu da Hipotez₂'nin kabul edildiğini göstermektedir Y Kuşağının, “İşyerinde ihtiyaç halinde farklı görevleri de üstlenebilirim” puanları ($\bar{x}=3,710$), x kuşağının işlerin yürütümünde her çalışanların tek bir görevde uzmanlaşmasını daha verimli buluyorum puanlarından ($\bar{x}=2,870$) yüksek bulunmuştur. Kuşaklar arası farkı daha net anlayabilmek için, verdikleri yanıtlar Tablo 30’ da ayrıntılı olarak incelenecektir.

Tablo 30: Kuşaklar ve H₂ Hipotezini Gösteren Çapraz Tablo

İşyerinde ihtiyaç halinde farklı görevleri de üstlenebilirim		Kuşaklar		Toplam
		X Kuşağı	Y Kuşağı	
Hiç Katılmıyorum	Kişi Sayısı	27	6	33
	Sorudaki %	81,8%	18,2%	100,0%
	Kuşaktaki %	29,0%	4,5%	14,6%
Katılmıyorum	Kişi Sayısı	14	19	33
	Sorudaki %	42,4%	57,6%	100,0%
	Kuşaktaki %	15,1%	14,3%	14,6%
Kararsızım	Kişi Sayısı	15	16	31
	Sorudaki %	48,4%	51,6%	100,0%
	Kuşaktaki %	16,1%	12,0%	13,7%
Katılıyorum	Kişi Sayısı	18	58	76
	Sorudaki %	23,7%	76,3%	100,0%
	Kuşaktaki %	19,4%	43,6%	33,6%
Tamamen Katılıyorum	Kişi Sayısı	19	34	53
	Sorudaki %	35,8%	64,2%	100,0%
	Kuşaktaki %	20,4%	25,6%	23,5%
Toplam	Kişi Sayısı	93	133	226
	Sorudaki %	41,2%	58,8%	100,0%
	Kuşaktaki %	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplamda %	41,2%	58,8%	100,0%

Kuşakların, “İşyerinde ihtiyaç halinde farklı görevleri de üstlenebilirim.” ifadesine verdikleri yanıtlar incelendiğinde, X Kuşağı bireylerinin, %29’unun “kesinlikle katılmıyorum” dediği, % 15,1’inin de katılmıyorum dediği görülmüştür. Y Kuşağında bakıldığında, kesinlikle katılmadığını öne sürenlerin oranı %4,5 iken, katılmadıkları bildirenler ise % 14,3’dür.

“Kesinlikle katılıyorum” yanıtını verenler ise X Kuşağı bireylerinin % 20,4’ünü oluşturmaktadır. X kuşağı bireyleri arasında, “İşyerinde ihtiyaç halinde farklı görevleri de üstlenebilirim” ifadesine katılan kısım ise, %14,4’dür. “İşyerinde ihtiyaç halinde farklı görevleri de üstlenebilirim.” ifadesine katıldığı şeklinde fikir beyan

eden Y Kuşağı bireylerine bakıldığında bu oranın, %43,6 olduğu görülmektedir. Daha güçlü bir yargı olan, kesinlikle katılıyorum yanıtındaki oran ise, %25,6'dır.

Kararsız olduğunu bildiren X Kuşağı bireylerinin oranı, %16,1'dir. Y Kuşağından kararsız olduklarını ifade edenlere bakıldığında bu oran, % 12,0 çıkmaktadır.

“İşyerinde ihtiyaç halinde farklı görevleri de üstlenebilirim.” ifadesi, fonksiyonel esneklik türüne referans olması amacıyla sorulmuştur. Bu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde, Y Kuşağının bu şekilde çalışmaya daha olumlu baktığı ve gerektiğinde başka pozisyonlar da görev alabileceği ortaya çıkmaktadır.

Y Kuşağı bireylerinin çalışma hayatı içindeki gelişmeyi ve öğrenmeyi fazlasıyla önemsemektedirler. İşyerlerinde kendilerini geliştirebilecekleri alanların olması onları motive etmektedir. Bu kuşağın kariyer tutkusunun varlığı da düşünüldüğünde, ne kadar çabuk kendilerini geliştirirlerse o kadar çabuk ilerleyeceklerine inanmaktadırlar. Bu çalışma biçimi de bu özellikleri düşünüldüğünde, onlar için adete bir fırsat olduğu görülmektedir. Bu sebeple itiraz etmek yerine, isteyerek farklı işlerde görev almayı tercih edeceklerdir. Buna ek olarak, bu kuşağın bireyleri monotonluktan hoşlanmazlar. Bu sebeple de farklı bir işte görev almak onlara çekici gelebilir. .

Tablo 31: H₃ Hipotezinin T-testi ile Sınanması

	Grup	N	Ort.	Ss	P
İşletmelerin ücret yapısını ve seviyesini değişen piyasa şartlarına göre belirleyebilme yetkisini haklı buluyorum	X Kuşağı	93	2,84	1,416	0,374
İşletmelerin ücret yapısını ve seviyesini değişen piyasa şartlarına göre belirleyebilme yetkisini haklı buluyorum	Y Kuşağı	133	2,99	1,171	0,390

Alt hipotez H₃, T- testi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda, $p=0,374$ ($>0,005$) olduğundan grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunamamıştır. Bu da Alt hipotez H₃'ün geçersiz olduğunu göstermektedir.

Tablo 32: H₄ Hipotezinin T-testi ile Sınanması

	Grup	N	Ort.	Ss	P
İşyerinde çalışma saatlerinin pozisyonlara göre değişkenlik göstermesini haklı buluyorum	X Kuşağı	93	2,67	1,513	0,014
İşyerinde çalışma saatlerinin pozisyonlara göre değişkenlik göstermesini haklı buluyorum	Y Kuşağı	133	3,18	1,542	0,013

Araştırmaya katılan çalışanların “İşyerinde çalışma saatlerinin pozisyonlara göre değişkenlik göstermesini haklı buluyorum.” puanları ortalamalarının kuşak değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini bulmak amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır ($p=0.014<0,05$). Bu da Hipotez₄'ün kabul edildiğini göstermektedir. Y Kuşağının, “İşyerinde çalışma saatlerinin pozisyonlara göre değişkenlik göstermesini haklı buluyorum.” puanları ($\bar{x}=3,18$), X Kuşağının, “İşyerinde çalışma saatlerinin pozisyonlara göre değişkenlik göstermesini haklı buluyorum.” puanlarından ($\bar{x}=2,67$) yüksek bulunmuştur. Kuşaklar arası farkı daha net anlayabilmek için, verdikleri yanıtlar Tablo 33’ de ayrıntılı olarak incelenecektir.

Tablo 33: Kuşaklar ve H₄ Hipotezini Gösteren Çapraz Tablo

İşyerinde çalışma saatlerinin pozisyonlara göre değişkenlik göstermesini haklı buluyorum		Kuşaklar		Toplam
		X Kuşağı	Y Kuşağı	
Hiç Katılmıyorum	Kişi Sayısı	34	31	65
	Sorudaki %	52,3%	47,7%	100,0%
	Kuşaktaki %	36,6%	23,3%	28,8%
Katılmıyorum	Kişi Sayısı	12	18	30
	Sorudaki %	40,0%	60,0%	100,0%
	Kuşaktaki %	12,9%	13,5%	13,3%
Kararsızım	Kişi Sayısı	10	16	26
	Sorudaki %	38,5%	61,5%	100,0%
	Kuşaktaki %	10,8%	12,0%	11,5%
Katılıyorum	Kişi Sayısı	25	32	57
	Sorudaki %	43,9%	56,1%	100,0%
	Kuşaktaki %	26,9%	24,1%	25,2%
Tamamen Katılıyorum	Kişi Sayısı	12	36	48
	Sorudaki %	25,0%	75,0%	100,0%
	Kuşaktaki %	12,9%	27,1%	21,2%
Toplam	Kişi Sayısı	93	133	226
	Sorudaki %	41,2%	58,8%	100,0%
	Kuşaktaki %	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplamda %	41,2%	58,8%	100,0%

X ve Y Kuşağının, “İşyerinde çalışma saatlerinin pozisyonlara göre değişkenlik göstermesini haklı buluyorum.” sorusuna verdikleri yanıtlar incelendiğinde, X Kuşağının %36,6’sının Hiç katılmıyorum dediği, Y Kuşağının ise %23,3’ünün hiç katılmıyorum dediği görülmüştür. Bu oranlar arası fark çok olmasa da X Kuşağının olumsuz tavrının daha yüksek olduğu söylenebilir. X kuşağının katılmadığının bildiren oranı, %12,9 iken Y Kuşağının bu oranı %13,5’dir.

Kuşakların “İşyerinde çalışma saatlerinin pozisyonlara göre değişkenlik göstermesini haklı buluyorum.” sorusuna daha olumlu yaklaşımlara bakıldığında, X Kuşağı bireylerinden katılıyorum diyenler %26,9, tamamen katılıyorum diyenler ise

%12,9 dur. Y Kuşağının bu cevapları dair oranlarına bakıldığında, katılan kısmın %24,1, tamamen katılanlar ise %27,1'dir. Bu iki kuşakta da kararsız eğilim gösterenler mevcuttur. Bunların oranlarına bakıldığında, X Kuşağı %10,8 iken Y Kuşağı %12,0'dır.

Bu soruya verilen yanıtların karşılaştırılmaları incelendiğinde, Y kuşağının X Kuşağına göre daha olumlu bir bakış açısı sergilediği gözlemlenmektedir. Y Kuşağı bireyleri, genel olarak klasik çalışma biçimlerine itiraz etmektedirler. Farklılıklardan, özgürlükten ve ruh hallerine göre hareket etmekten hoşlanmaktadırlar. Klasik düzenler onları rahatsız etmekte ve değiştirme gereği duymaktadırlar. Bunlar düşünüldüğünde, esasen Y Kuşağının istediği farklılıklara ve değişikliklere hevesli olması beklenmekteydi. X Kuşağına bakıldığında, bu şekilde bir düzene çok olumlu bakmadığı görülmektedir. X Kuşağı, kuralcı ve disiplinli çalışan bir kuşaktır. İşyeri kurallarına her zaman kendilerinin uyduğu gibi diğer çalışanların da uymasını beklemektedirler. Bu durumda, çalışırken farklı saatlerde iş başı yapan, geç gelen, bazen erken çıkan gibi iş arkadaşlarının olması bu kuşağı rahatsız edecektir. Esasen, böyle bir düzende bir X Kuşağı bireyi olarak kendi de farklı saatlerde başlama özgürlüğüne sahip olacak olsa da, düzenin ve sistemin bozulması onu rahatsız etmektedir.

Tablo 34: H₅ Hipotezinin T-testi ile Sınanması

	Grup	N	Ort.	Ss	P
İşyerinde çalışanlar arasında çalışmaya farklı saatlerde başlama ve bitirmenin işyeri açısından olumsuz olacağını düşünüyorum	X Kuşağı	93	3,72	1,462	0,005
İşyerinde çalışanlar arasında çalışmaya farklı saatlerde başlama ve bitirmenin işyeri açısından olumsuz olacağını düşünüyorum	Y Kuşağı	133	3,17	1,447	0,005

Araştırmaya katılan çalışanların “İşyerinde çalışanlar arasında çalışmaya farklı saatlerde başlama ve bitirmenin işyeri açısından olumsuz olacağını düşünüyorum” puanları ortalamalarının kuşak değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini bulmak amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları

arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır. ($p=0.005<0,05$). Bu da Hipotez₅'ün kabul edildiğini göstermektedir. Y Kuşağının, “İşyerinde çalışanlar arasında çalışmaya farklı saatlerde başlama ve bitirmenin işyeri açısından olumsuz olacağını düşünüyorum” puanları ($\bar{x}=3,17$), X Kuşağının, “İşyerinde çalışanlar arasında çalışmaya farklı saatlerde başlama ve bitirmenin işyeri açısından olumsuz olacağını düşünüyorum” puanlarından ($\bar{x}=3,72$) düşük bulunmuştur. Kuşaklar arası farkı daha net anlayabilmek için, verdikleri yanıtlar Tablo 35’ de ayrıntılı olarak incelenecektir.

Tablo 35: Kuşaklar ve H₅ Hipotezini Gösteren Çapraz Tablo

İşyerinde çalışanlar arasında çalışmaya farklı saatlerde başlama ve bitirmenin işyeri açısından olumsuz olacağını düşünüyorum		Kuşaklar		Toplam
		X Kuşağı	Y Kuşağı	
Hiç Katılmıyorum	Kişi Sayısı	12	22	34
	Sorudaki %	35,3%	64,7%	100,0%
	Kuşaktaki %	12,9%	16,5%	15,0%
Katılmıyorum	Kişi Sayısı	11	27	38
	Sorudaki %	28,9%	71,1%	100,0%
	Kuşaktaki %	11,8%	20,3%	16,8%
Kararsızım	Kişi Sayısı	10	27	37
	Sorudaki %	27,0%	73,0%	100,0%
	Kuşaktaki %	10,8%	20,3%	16,4%
Katılıyorum	Kişi Sayısı	18	21	39
	Sorudaki %	46,2%	53,8%	100,0%
	Kuşaktaki %	19,4%	15,8%	17,3%
Tamamen Katılıyorum	Kişi Sayısı	42	36	78
	Sorudaki %	53,8%	46,2%	100,0%
	Kuşaktaki %	45,2%	27,1%	34,5%
Toplam	Kişi Sayısı	93	133	226
	Sorudaki %	41,2%	58,8%	100,0%
	Kuşaktaki %	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplamda %	41,2%	58,8%	100,0%

X ve Y Kuşağının, “İşyerinde çalışanlar arasında çalışmaya farklı saatlerde başlama ve bitirmenin işyeri açısından olumsuz olacağını düşünüyorum” sorusuna verdikleri cevaplar karşılaştırıldığında, X kuşağının sırasıyla hiç katılmıyorum ve katılmıyorum yanıtları %12,9 ve 11,8’dir. Aynı sıra ile Y Kuşağının yanıtlarına bakıldığında, %16,5 ve %20,3’dür. X Kuşağının “İşyerinde çalışanlar arasında çalışmaya farklı saatlerde başlama ve bitirmenin işyeri açısından olumsuz olacağını düşünüyorum” sorusuna katılan kısmı, % 19,4’dür. Bu kuşağın bu soruya tamamen katılıyorum dediği oran ise, 45,2’dir. Y Kuşağında bakıldığında, katılanlar 15,8 iken tamamen katılanlar %27,1’dir. X Kuşağının çekimser davranan ve kararsız olduğunu bildiren kısmın oranı, %10,8’dir. Y kuşağının bu oranı ise, %20,3’dür.

“İşyerinde çalışanlar arasında çalışmaya farklı saatlerde başlama ve bitirmenin işyeri açısından olumsuz olacağını düşünüyorum” sorusu değerlendirildiğinde, X Kuşağı’nın farklı saatlerde çalışmaya başlamanın ve bitirmenin işyeri açısından olumsuz olduğu düşüncesine güçlü bir şekilde katıldığı görülmektedir. Bu oran Y Kuşağında neredeyse yarısı oranında olmaktadır. Ankete katılanlardan Y Kuşağı bireyleri, her yanıt grubuna neredeyse eşit oranda bir dağılım göstermiştir.

X Kuşağı çalışma hayatına disiplini ve düzeni kural edinmiş bir kuşak tarafından yetiştirilmiştir. Bunun sonucunda da X Kuşağı da çalışma hayatı içinde kurallarla ve disiplinle çalışmak istemektedir. X Kuşağı için farklı saatlerde çalışmak ve ayrılmak disiplinsizlik ortamı doğurmaktadır. Y Kuşağı bunu özgürce hareket etmek olarak nitelendirirken, X kuşağı çalışma disiplininden uzaklaşmak ve verimsizlik olarak nitelendirmektedir.

Tablo 36: H₆ Hipotezinin T-testi ile Sınanması

	Grup	N	Ort.	Ss.	P
İşveren ile önceden belirlediğimiz haftalık çalışma süresi dahilinde sadece beni arayarak çağırdığı zamanlar işe gitmeyi kabul ederdim.	X Kuşağı	93	2,65	1,274	0,003
İşveren ile önceden belirlediğimiz haftalık çalışma süresi dahilinde sadece beni arayarak çağırdığı zamanlar işe gitmeyi kabul ederdim.	Y Kuşağı	133	3,15	1,203	0,003

Araştırmaya katılan çalışanların “İşveren ile önceden belirlediğimiz haftalık çalışma süresi dahilinde sadece beni arayarak çağırdığı zamanlar işe gitmeyi kabul ederdim.” puanları ortalamalarının kuşak değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini bulmak amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır ($p=0.003<0,05$). Bu da Hipotez₆’ün kabul edildiğini göstermektedir. Y Kuşağının, “İşveren ile önceden belirlediğimiz haftalık çalışma süresi dahilinde sadece beni arayarak çağırdığı zamanlar işe gitmeyi kabul ederdim.” puanları ($\bar{x}=3,15$), X Kuşağının, “İşveren ile önceden belirlediğimiz haftalık çalışma süresi dahilinde sadece beni arayarak çağırdığı zamanlar işe gitmeyi kabul ederdim.” puanlarından ($\bar{x}=2,65$) yüksek bulunmuştur. Kuşaklar arası farkı daha net anlayabilmek için, verdikleri yanıtlar Tablo 37’ de ayrıntılı olarak incelenecektir.

Tablo 37: Kuşaklar ve Alt Hipotez₆'nın Çapraz Tablo

İşveren ile önceden belirlediğimiz haftalık çalışma süresi dahilinde sadece beni arayarak çağırdığı zamanlar işe gitmeyi kabul ederdim		Kuşaklar		Toplam
		X Kuşağı	Y Kuşağı	
Hiç Katılmıyorum	Kişi Sayısı	19	17	36
	Sorudaki %	52,8%	47,2%	100,0%
	Kuşaktaki %	20,4%	12,8%	15,9%
Katılmıyorum	Kişi Sayısı	30	19	49
	Sorudaki %	61,2%	38,8%	100,0%
	Kuşaktaki %	32,3%	14,3%	21,7%
Kararsızım	Kişi Sayısı	19	41	60
	Sorudaki %	31,7%	68,3%	100,0%
	Kuşaktaki %	20,4%	30,8%	26,5%
Katılıyorum	Kişi Sayısı	15	39	54
	Sorudaki %	27,8%	72,2%	100,0%
	Kuşaktaki %	16,1%	29,3%	23,9%
Tamamen Katılıyorum	Kişi Sayısı	10	17	27
	Sorudaki %	37,0%	63,0%	100,0%
	Kuşaktaki %	10,8%	12,8%	11,9%
Toplam	Kişi Sayısı	93	133	226
	Sorudaki %	41,2%	58,8%	100,0%
	Kuşaktaki %	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplamda %	41,2%	58,8%	100,0%

X ve Y Kuşaklarının, “İşveren ile önceden belirlediğimiz haftalık çalışma süresi dahilinde sadece beni arayarak çağırdığı zamanlar işe gitmeyi kabul ederdim.” sorusuna verdikleri yanıtlar incelendiğinde, X Kuşağının bu soruya kesinlikle katılmayan kısmı, % 20,4 iken, katılmayanlar %32,3’dür. Y Kuşağına bakıldığında, bu kuşağın bu soruya güçlü bir şekilde karşı çıkan kısmı, %12,8 iken, katılmayan kısmı ise, 14,3 ‘dür.

X Kuşağının, “İşveren ile önceden belirlediğimiz haftalık çalışma süresi dahilinde sadece beni arayarak çağırdığı zamanlar işe gitmeyi kabul ederdim.” sorusuna daha

olumlu bir yaklaşım sergileyen kısmı %16,1'iken, tamamen katılanların oranı, %10,8'dir. Y Kuşağının bu oranlarına bakıldığında, katılanlar % 29,3 iken, tamamen katılanlar %12,8'dir.

X Kuşağının kararsız tutum sergileyen bireylerin oranına bakıldığında, % 20,4 olduğu görülmektedir. Y Kuşağının kararsız tutum sergileyen bireylerine bakıldığında bu oranın %30,8 olduğu görülmektedir.

Kuşakların, “İşveren ile önceden belirlediğimiz haftalık çalışma süresi dahilinde sadece beni arayarak çağırdığı zamanlar işe gitmeyi kabul ederdim.” sorusuna bakış açılarını anlamak adına yanıtlar incelendiğinde, X kuşağının yüksek oranda katılmıyorum dediği görülmektedir. Bu çalışma şekli, X Kuşağı için belirsizlik ortamı doğurmuş olduğu çıkarımı yapılabilir. Esasında Y Kuşağını da tereddüt ettiren bir soru olduğu düşünülebilir. Bu sonuç, Y Kuşağı bireylerinin %30'unun kararsız olduğunu dile getirmesinden çıkarılabilmektedir. Y Kuşağının olumlu yaklaşım sergileyen oranları da değerlendirildiğinde, X Kuşağının Y Kuşağına göre, “İşveren ile önceden belirlediğimiz haftalık çalışma süresi dahilinde sadece beni arayarak çağırdığı zamanlar işe gitmeyi kabul ederdim” sorusuna daha olumsuz bir eğilim gösterdiği görülmektedir.

Bu çalışma biçimine bakıldığında, yıllardır çalışma hayatı içinde olan X Kuşağı için alışılmadık bir çalışma biçimi olarak görülmektedir. Eski klasik çalışma biçimlerinden uzaklaşmalarda sorun yaşayan X Kuşağı için, bu biçime olan olumsuz görüşü beklenen bir durum olarak nitelendirilebilir. Y Kuşağı bireyleri için, olumlu bakış açısı sergilemeleri beklense de cevaplarının yüksek oranının kararsız şikkında olduğu görülmektedir. Esasında, Y Kuşağının, şartları iyi belirlenmediğinde karmaşıklığa ve olumsuzluklara yol açabilecek bir model olan çağrı üzerine çalışmanın niteliğinden kaynaklı çelişkiye düşmüş olduğu tahmin edilmektedir.

Tablo 38: H₇ Hipotezinin T-testi ile Sınanması

	Grup	N	Ort.	Ss.	P
Eksik mesailerimin fazla çalışma yerine ücret kesintisi olarak telafi edilmesini istiyorum	X Kuşağı	93	2,31	1,351	0,007
Eksik mesailerimin fazla çalışma yerine ücret kesintisi olarak telafi edilmesini istiyorum	Y Kuşağı	133	2,80	1,334	0,007

Araştırmaya katılan çalışanların “Eksik mesailerimin fazla çalışma yerine ücret kesintisi olarak telafi edilmesini istiyorum.” puanları ortalamalarının kuşak değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini bulmak amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır ($p=0.007<0,05$). Bu da Hipotez₇’ün kabul edildiğini göstermektedir. Y Kuşağının, “Eksik mesailerimin fazla çalışma yerine ücret kesintisi olarak telafi edilmesini istiyorum.” puanları ($\bar{x}=1,334$), X Kuşağının, “İşveren ile önceden belirlediğimiz haftalık çalışma süresi dahilinde sadece beni arayarak çağırdığı zamanlar işe gitmeyi kabul ederdim.” puanlarından ($\bar{x}=1,351$) düşük bulunmuştur. Kuşaklar arası farkı daha net anlayabilmek için, verdikleri yanıtlar Tablo 39’ da ayrıntılı olarak incelenecektir.

Tablo 39: Kuşaklar ve H₇ Hipotezini Gösteren Çapraz Tablo

Eksik mesailerimin fazla çalışma yerine ücret kesintisi olarak telafi edilmesini istiyorum.		Kuşaklar		Toplam
		X Kuşağı	Y Kuşağı	
Hiç Katılmıyorum	Kişi Sayısı	35	29	64
	Sorudaki %	54,7%	45,3%	100,0%
	Kuşaktaki %	37,6%	21,8%	28,3%
Katılmıyorum	Kişi Sayısı	25	26	51
	Sorudaki %	49,0%	51,0%	100,0%
	Kuşaktaki %	26,9%	19,5%	22,6%
Kararsızım	Kişi Sayısı	10	40	50
	Sorudaki %	20,0%	80,0%	100,0%
	Kuşaktaki %	10,8%	30,1%	22,1%
Katılıyorum	Kişi Sayısı	15	18	33
	Sorudaki %	45,5%	54,5%	100,0%
	Kuşaktaki %	16,1%	13,5%	14,6%
Tamamen Katılıyorum	Kişi Sayısı	8	20	28
	Sorudaki %	28,6%	71,4%	100,0%
	Kuşaktaki %	8,6%	15,0%	12,4%
Toplam	Kişi Sayısı	93	133	226
	Sorudaki %	41,2%	58,8%	100,0%
	Kuşaktaki %	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplamda %	41,2%	58,8%	100,0%

Kuşakların, “Eksik mesailerimin fazla çalışma yerine ücret kesintisi olarak telafi edilmesini istiyorum.” sorusuna verdikleri yanıtlar incelendiğinde, X kuşağının güçlü bir şekilde karşı çıkanlarının oranı, %37,6’dır. Buna karşılık katılmıyorum diyenlerin oranı ise, %26,9’dur. Y kuşağına bakıldığında, güçlü bir şekilde karşı çıkanların oranı, %21,8’dir. Bu kuşağın katılmıyorum diyen kısmına bakıldığında, oran 19,5 çıkmaktadır.

Kuşakların, “Eksik mesailerimin fazla çalışma yerine ücret kesintisi olarak telafi edilmesini istiyorum.” Sorusuna daha olumlu yaklaşan oranları incelendiğinde, X Kuşağının güçlü bir şekilde katılanları 8,6 iken Y Kuşağının güçlü bir şekilde

katılanları, 15,0'dır. Kuşakların katılıyorum yanıtları incelendiğinde, X Kuşağının %16,1'i bu yanıtı verirken, Y Kuşağının %13,5'i bu yanıtı vermiştir.

Kararsız tutum sergileyen kısma bakıldığında, X Kuşağının bu yanıtı verenlerin oranı % 10,8 iken Y Kuşağının bu yanıtı verenlerinin oranı %30,1'dir.

Y kuşağı ankete katılan bireylerinin “Eksik mesailerimin fazla çalışma yerine ücret kesintisi olarak telafi edilmesini istiyorum.” sorusuna en çok “kararsız” cevabının verilmesi dikkat çekicidir. X Kuşağı ve Y Kuşağı çalışma hayatı içinde, ücret konusunda farklı bakış açılarına sahip olmaları normal karşılanmaktadır. Ankete katılanlar arasında da görülmektedir ki; X Kuşağı bireylerinin çoğunluğu evlidir. Bu durumun, bir işyerindeki ücret beklentisini değiştirmesi çok normaldir. İşyerinden ve ya işçiden kaynaklı meydana gelen eksik çalışmalarda ücret kesintisinin yapılması, X Kuşağı için maddi açıdan bir sorun oluşturabilir. Fakat bu durum Y Kuşağı için bir fırsattır. Y Kuşağının çoğunluğu daha bekardır. Bu sebeple de aile geçindirme kaygıları bulunmamaktadır. Bu da onların ücret konusunu daha az sorun etmelerine sebep olmaktadır.

Tablo 40: H₈ Hipotezinin T-testi ile Sınanması

	Grup	N	Ort.	Ss.	P
Fazla mesailerimin serbest zaman yerine bana ücret olarak verilmesini istiyorum	X Kuşağı	93	3,96	1,318	0,393
Fazla mesailerimin serbest zaman yerine bana ücret olarak verilmesini istiyorum	Y Kuşağı	133	4,11	1,257	0,397

Alt hipotez H₈, T- testi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda, p=0,397 (>0,005) olduğundan grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunamamıştır. Bu da Alt hipotez H₈'ün geçersiz olduğunu göstermektedir.

Tablo 41: H₉ Hipotezinin T-testi ile Sınanması

	Grup	N	Ort	Ss.	P
Sürekli olarak normal çalışma saatlerinden daha az süre ile çalışmayı ve çalıştığım saat kadar ücret alma hakkım olsaydı tercih ederdim	X Kuşağı	93	2,71	1,449	0,018
Sürekli olarak normal çalışma saatlerinden daha az süre ile çalışmayı ve çalıştığım saat kadar ücret alma hakkım olsaydı tercih ederdim	Y Kuşağı	133	3,16	1,342	0,019

Araştırmaya katılan çalışanların, “Sürekli olarak normal çalışma saatlerinden daha az süre ile çalışmayı ve çalıştığım saat kadar ücret alma hakkım olsaydı tercih ederdim.” puanları ortalamalarının kuşak değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($p=0.018<0,05$). Bu da Hipotez₉’un kabul edildiğini göstermektedir. Y Kuşağının, “Sürekli olarak normal çalışma saatlerinden daha az süre ile çalışmayı ve çalıştığım saat kadar ücret alma hakkım olsaydı tercih ederdim.” puanları ($\bar{x}=3,16$), X Kuşağının, “Sürekli olarak normal çalışma saatlerinden daha az süre ile çalışmayı ve çalıştığım saat kadar ücret alma hakkım olsaydı tercih ederdim.” puanlarından ($\bar{x}=2,71$) yüksek bulunmuştur. Kuşaklar arası farkı daha net anlayabilmek için, verdikleri yanıtlar Tablo 42’ de ayrıntılı olarak incelenecektir.

Tablo 42: Kuşaklar ve H₉ Hipotezini Gösteren Çapraz Tablo

Sürekli olarak normal çalışma saatlerinden daha az süre ile çalışmayı ve çalıştığım saat kadar ücret alma hakkım olsaydı tercih ederdim		Kuşaklar		Toplam
		X Kuşağı	Y Kuşağı	
Hiç Katılmıyorum	Kişi Sayısı	27	21	48
	Sorudaki %	56,3%	43,8%	100,0%
	Kuşaktaki %	29,0%	15,8%	21,2%
Katılmıyorum	Kişi Sayısı	19	24	43
	Sorudaki %	44,2%	55,8%	100,0%
	Kuşaktaki %	20,4%	18,0%	19,0%
Kararsızım	Kişi Sayısı	15	24	39
	Sorudaki %	38,5%	61,5%	100,0%
	Kuşaktaki %	16,1%	18,0%	17,3%
Katılıyorum	Kişi Sayısı	18	41	59
	Sorudaki %	30,5%	69,5%	100,0%
	Kuşaktaki %	19,4%	30,8%	26,1%
Tamamen Katılıyorum	Kişi Sayısı	14	23	37
	Sorudaki %	37,8%	62,2%	100,0%
	Kuşaktaki %	15,1%	17,3%	16,4%
Toplam	Kişi Sayısı	93	133	226
	Sorudaki %	41,2%	58,8%	100,0%
	Kuşaktaki %	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplamda %	41,2%	58,8%	100,0%

Kuşakların, “Sürekli olarak normal çalışma saatlerinden daha az süre ile çalışmayı ve çalıştığım saat kadar ücret alma hakkım olsaydı tercih ederdim.” Sorusa verdikleri yanıtlara bakıldığında, X Kuşağının %29’unun güçlü bir şekilde red ettiği görülmektedir. X Kuşağının, “katılmıyorum” yanıtına bakıldığında, %20,4 ‘ünün bu yanıtı verdiği görülmektedir. Aynı yanıtlara Y Kuşağı açısından bakıldığında, Y Kuşağı bireylerinin %15,8’i “hiç katılmıyorum” vermiştir. Y Kuşağının, “katılmıyorum” yanıtını veren kısmının oranı ise, % 18’dir.

Kuşakların daha olumlu yaklaşımlarını sergileyen, “ katılıyorum” ve “ kesinlikle katılıyorum” yanıtlarına bakıldığında ise, X Kuşağında güçlü bir şekilde katılanların oranı, % 15,1 iken, “katılıyorum” cevabının verenlerinin oranı % 19,4’dür. Y kuşağının güçlü bir şekilde kabul edenlerinin oranı, %17,3 iken, “katılıyorum” cevabını verenlerinin oranı % 30,8’dir.

Kuşakların “kararsız” yanıtlarının oranına bakıldığında, X Kuşağı %16,1 iken Y Kuşağı %18’dir.

X ve Y Kuşağının, “Sürekli olarak normal çalışma saatlerinden daha az süre ile çalışmayı ve çalıştığım saat kadar ücret alma hakkım olsaydı tercih ederdim.” Sorusuna olan bakış açısı değerlendirildiğinde, Y Kuşağının daha olumlu baktığı gözlenmektedir. Bu sorunun cevabını etkileyen önemli unsurlardan biri olarak devreye yine ücret unsuru girmektedir. Burada çalıştığı kadar ücret almanın, ücreti düşürme ihtimali X Kuşağı için telafi edilebilir bir durum olmamaktadır. Y Kuşağının çalışma hayatı içinde kariyer ve kendini gerçekleştirme hedefleri, X Kuşağına göre daha yüksektir. Bu sebeple de Y Kuşağı için, ücretin arka planda olduğu durumlar olabilmektedir. Fakat daha önce de değinildiği gibi X Kuşağının bir çoğunun evli olması ve aile geçindirme sorumlulukları daha ön planda olmaktadır. Bu sebeple de ücret unsuru onlar için daha önemlidir.

Tablo 43: H₁₀ Hipotezinin T-testi ile Sınanması

	Grup	N	Ort.	Ss.	P
Haftalık çalışma süremi 6 gün yerine daha az günde daha fazla saat çalışarak doldurup, daha sonra daha fazla gün izin yapmanın daha verimli olacağını düşünüyorum	X Kuşağı	93	2,91	1,551	0,000
Haftalık çalışma süremi 6 gün yerine daha az günde daha fazla saat çalışarak doldurup, daha sonra daha fazla gün izin yapmanın daha verimli olacağını düşünüyorum	Y Kuşağı	133	3,74	1,331	0,000

Araştırmaya katılan çalışanların, “Haftalık çalışma süremi 6 gün yerine daha az günde daha fazla saat çalışarak doldurup, daha sonra daha fazla gün izin yapmanın

daha verimli olacağını düşünüyorum.” puanları ortalamalarının kuşak değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini bulmak amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır. ($p=0.000<0,05$). Bu da Hipotez₁₀’un kabul edildiğini göstermektedir. Y Kuşağının, “Haftalık çalışma süremi 6 gün yerine daha az günde daha fazla saat çalışarak doldurup, daha sonra daha fazla gün izin yapmanın daha verimli olacağını düşünüyorum.” puanları ($\bar{x}=3,74$), X Kuşağının, “Haftalık çalışma süremi 6 gün yerine daha az günde daha fazla saat çalışarak doldurup, daha sonra daha fazla gün izin yapmanın daha verimli olacağını düşünüyorum.” puanlarından ($\bar{x}=2,91$) yüksek bulunmuştur. Kuşaklar arası farkı daha net anlayabilmek için, verdikleri yanıtlar Tablo 44’ de ayrıntılı olarak incelenecektir.

Tablo 44: Kuşaklar ve H₁₀ Hipotezini Gösteren Çapraz Tablo

Haftalık çalışma süremi 6 gün yerine daha az günde daha fazla saat çalışarak doldurup, daha sonra daha fazla gün izin yapmanın daha verimli olacağını düşünüyorum		Kuşaklar		Toplam
		X Kuşağı	Y Kuşağı	
Hiç Katılmıyorum	Kişi Sayısı	25	15	40
	Sorudaki %	62,5%	37,5%	100,0%
	Kuşaktaki %	26,9%	11,3%	17,7%
Katılmıyorum	Kişi Sayısı	15	9	24
	Sorudaki %	62,5%	37,5%	100,0%
	Kuşaktaki %	16,1%	6,8%	10,6%
Kararsızım	Kişi Sayısı	21	22	43
	Sorudaki %	48,8%	51,2%	100,0%
	Kuşaktaki %	22,6%	16,5%	19,0%
Katılıyorum	Kişi Sayısı	7	37	44
	Sorudaki %	15,9%	84,1%	100,0%
	Kuşaktaki %	7,5%	27,8%	19,5%
Tamamen Katılıyorum	Kişi Sayısı	25	50	75
	Sorudaki %	33,3%	66,7%	100,0%
	Kuşaktaki %	26,9%	37,6%	33,2%
Toplam	Kişi Sayısı	93	133	226
	Sorudaki %	41,2%	58,8%	100,0%
	Kuşaktaki %	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplamda %	41,2%	58,8%	100,0%

Kuşakların, “Haftalık çalışma süremi 6 gün yerine daha az günde daha fazla saat çalışarak doldurup, daha sonra daha fazla gün izin yapmanın daha verimli olacağını düşünüyorum” sorusuna verdikleri yanıtlara bakıldığında, X Kuşağının %26,9’unun güçlü bir şekilde red ettiği görülmektedir. X Kuşağının, “katılmıyorum” yanıtına bakıldığında, %16,1 ‘inin bu yanıtı verdiği görülmektedir. Aynı yanıtlara Y Kuşağı açısından bakıldığında, Y Kuşağı bireylerinin %11,3’ü “hiç katılmıyorum” yanıtını vermiştir. Y Kuşağının, “ katılmıyorum” yanıtını veren kısmının oranı ise, % 6,8’dir.

Kuşakların daha olumlu yaklaşımlarını sergileyen, “ katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarına bakıldığında ise, X Kuşağında güçlü bir şekilde katılanların oranı, % 26,9 iken, “katılıyorum” cevabının verenlerinin oranı % 7,5’dir. Y kuşağının güçlü bir şekilde kabul edenlerinin oranı, %37,6 iken, “katılıyorum” cevabını verenlerinin oranı % 27,8’dir.

Kuşakların “kararsız” yanıtlarının oranına bakıldığında, X Kuşağı %22,6 iken Y Kuşağı %16,5’dir.

“Haftalık çalışma süremi 6 gün yerine daha az günde daha fazla saat çalışarak doldurup, daha sonra daha fazla gün izin yapmanın daha verimli olacağını düşünüyorum.” Sorusuna Y Kuşağı X Kuşağında çok daha olumlu bakmaktadır. X Kuşağı kararsızlığa yakın bir eğilim gösterse de olumsuz daha yakındır. Esasen, iş-yaşam dengesini sağlamaya çalışan bir kuşak olan Y Kuşağının bu çalışma şekline yaklaşımının olumlu olmasının beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir.

Tablo 45: H₁₁ Hipotezinin T-testi ile Sınanması

	Grup	N	Ort.	Ss.	P
İşlerin yürütümünde saat ve yer bakımından serbestlik hakkı verildiğinde daha verimli olacağımı düşünüyorum	X Kuşağı	93	2,82	1,648	0,000
İşlerin yürütümünde saat ve yer bakımından serbestlik hakkı verildiğinde daha verimli olacağımı düşünüyorum	Y Kuşağı	133	3,83	1,464	0,000

Araştırmaya katılan çalışanların, “İşlerin yürütümünde saat ve yer bakımından serbestlik hakkı verildiğinde daha verimli olacağımı düşünüyorum” puanları ortalamalarının kuşak değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini bulmak amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır. ($p=0.000<0,05$). Bu da Hipotez₁₁’un kabul edildiğini göstermektedir. Y Kuşağının, “Belirli bir işin yürütümünde o işi birden fazla kişi ile bölüşüp, mesaimize oranlı olarak ücret alabiliriz.” puanları ($\bar{x}=3,83$), X Kuşağının, “Belirli bir işin yürütümünde o işi birden fazla kişi ile bölüşüp, mesaimize oranlı olarak ücret alabiliriz.” puanlarından ($\bar{x}=2,82$) yüksek bulunmuştur.

Kuşaklar arası farkı daha net anlayabilmek için, verdikleri yanıtlar Tablo 46’ da ayrıntılı olarak incelenecektir.

Tablo 46: Kuşaklar ve H₁₁Hipotezini Gösteren Çapraz Tablo

İşlerin yürütümünde saat ve yer bakımından serbestlik hakkı verildiğinde daha verimli olacağımı düşünüyorum		Kuşaklar		Toplam
		X Kuşağı	Y Kuşağı	
Hiç Katılmıyorum	Kişi Sayısı	35	19	54
	Sorudaki %	64,8%	35,2%	100,0%
	Kuşaktaki %	37,6%	14,3%	23,9%
Katılmıyorum	Kişi Sayısı	8	8	16
	Sorudaki %	50,0%	50,0%	100,0%
	Kuşaktaki %	8,6%	6,0%	7,1%
Kararsızım	Kişi Sayısı	11	17	28
	Sorudaki %	39,3%	60,7%	100,0%
	Kuşaktaki %	11,8%	12,8%	12,4%
Katılıyorum	Kişi Sayısı	17	22	39
	Sorudaki %	43,6%	56,4%	100,0%
	Kuşaktaki %	18,3%	16,5%	17,3%
Tamamen Katılıyorum	Kişi Sayısı	22	67	89
	Sorudaki %	24,7%	75,3%	100,0%
	Kuşaktaki %	23,7%	50,4%	39,4%
Toplam	Kişi Sayısı	93	133	226
	Sorudaki %	41,2%	58,8%	100,0%
	Kuşaktaki %	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplamda %	41,2%	58,8%	100,0%

Kuşakların, “İşlerin yürütümünde saat ve yer bakımından serbestlik hakkı verildiğinde daha verimli olacağımı düşünüyorum” sorusuna verdikleri yanıtlara bakıldığında, X Kuşağının %37,6’sının güçlü bir şekilde red ettiği görülmektedir. X Kuşağının, “katılmıyorum” yanıtına bakıldığında, %8,6’sının bu yanıtı verdiği görülmektedir. Aynı yanıtlara Y Kuşağı açısından bakıldığında, Y Kuşağı

bireylerinin %14,3'ü “hiç katılmıyorum” yanıtını vermiştir. Y Kuşağının, “katılmıyorum” yanıtını veren kısmının oranı ise, % 6,0'dır.

Kuşakların daha olumlu yaklaşımlarını sergileyen, “ katılıyorum” ve “ kesinlikle katılıyorum” yanıtlarına bakıldığında ise, X Kuşağında güçlü bir şekilde katılanların oranı, % 23,7 iken, “katılıyorum” cevabının verenlerinin oranı % 18,3'dür. Y kuşağının güçlü bir şekilde kabul edenlerinin oranı, %50,4 iken, “katılıyorum” cevabını verenlerinin oranı % 16,3'dir.

Kuşakların “kararsız” yanıtlarının oranına bakıldığında, X Kuşağı %11,8 iken Y Kuşağı %12,8'dir.

“İşlerin yürütümünde saat ve yer bakımından serbestlik hakkı verildiğinde daha verimli olacağımı düşünüyorum” sorusu esasen Y Kuşağının çalışma hayatı içinde en çok gündeme getirdiği istek olmaktadır. Burada güçlü bir şekilde istediklerini verdikleri yanıtlar ile ortaya koymuştur. Y kuşağı, nerede nasıl çalıştığı, ne zaman çalıştığı sorgulanmadan çalışmayı tercih ediyor ve bu şekilde çalıştıklarında daha verimli olduklarına inanıyorlar. Bu esnek çalışma modeli, Y Kuşağı bireylerinin, çalışma hayatı içinde işverenlerinden en çok beklediği çalışma biçimidir. Y Kuşağı için, önemli olan bir işin sonucudur. O işin yapılıyor yada yapılmıyor olması önemlidir ve nerede, ne zaman yapılıyor olması hiçbir önem arz etmemektedir. Bu sebeple de, evden ve ya dışardan istedikleri saatte işlerini yapmak istemektedirler. Bu şekilde çalışmanın daha verimli olacağına ve performanslarının bu şekilde daha iyi olduğuna inanmaktadırlar.

Tablo 47: H₁₂ Hipotezinin T-testi ile Sınanması

	Grup	N	Ort.	Ss.	P
İş saatlerimin ve izinlerimin önceden belirli olan günler dışında olmasını gerekli bulmuyorum	X Kuşağı	93	3,35	1,411	0,797
İş saatlerimin ve izinlerimin önceden belirli olan günler dışında olmasını gerekli bulmuyorum	Y Kuşağı	133	3,31	1,286	0,800

Alt hipotez H_{12} , T- testi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda, $p=0,800$ ($>0,005$) olduğundan grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunamamıştır. Bu da Alt hipotez H_{12} 'ün geçersiz olduğunu göstermektedir.

Tablo 48: H_{13} Hipotezinin T-testi ile Sınanması

	Grup	N	Ort.	Ss.	P
Belirli bir işin yürütümünde o işi birden fazla kişi ile bölüşüp, mesaimize oranlı olarak ücret alabiliriz	X Kuşağı	93	2,63	1,266	0,000
Belirli bir işin yürütümünde o işi birden fazla kişi ile bölüşüp, mesaimize oranlı olarak ücret alabiliriz	Y Kuşağı	133	3,35	1,244	0,000

Araştırmaya katılan çalışanların, “Belirli bir işin yürütümünde o işi birden fazla kişi ile bölüşüp, mesaimize oranlı olarak ücret alabiliriz” puanları ortalamalarının kuşak değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini bulmak amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır ($p=0.000<0,05$). Bu da Hipotez₁₃'ün kabul edildiğini göstermektedir. Y Kuşağının, “Belirli bir işin yürütümünde o işi birden fazla kişi ile bölüşüp, mesaimize oranlı olarak ücret alabiliriz.” puanları ($\bar{x}=3,35$), X Kuşağının, “Belirli bir işin yürütümünde o işi birden fazla kişi ile bölüşüp, mesaimize oranlı olarak ücret alabiliriz.” puanlarından ($\bar{x}=2,63$) yüksek bulunmuştur. Kuşaklar arası farkı daha net anlayabilmek için, verdikleri yanıtlar Tablo 49’ da ayrıntılı olarak incelenecektir.

Tablo 49: Kuşaklar ve H₁₃ Hipotezini Gösteren Çapraz Tablo

Belirli bir işin yürütümünde o işi birden fazla kişi ile bölüşüp, mesaimize oranlı olarak ücret alabiliriz		Kuşaklar		Toplam
		X Kuşağı	Y Kuşağı	
Hiç Katılmıyorum	Kişi Sayısı	19	14	33
	Sorudaki %	57,6%	42,4%	100,0%
	Kuşaktaki %	20,4%	10,5%	14,6%
Katılmıyorum	Kişi Sayısı	30	16	46
	Sorudaki %	65,2%	34,8%	100,0%
	Kuşaktaki %	32,3%	12,0%	20,4%
Kararsızım	Kişi Sayısı	20	41	61
	Sorudaki %	32,8%	67,2%	100,0%
	Kuşaktaki %	21,5%	30,8%	27,0%
Katılıyorum	Kişi Sayısı	14	33	47
	Sorudaki %	29,8%	70,2%	100,0%
	Kuşaktaki %	15,1%	24,8%	20,8%
Tamamen Katılıyorum	Kişi Sayısı	10	29	39
	Sorudaki %	25,6%	74,4%	100,0%
	Kuşaktaki %	10,8%	21,8%	17,3%
Toplam	Kişi Sayısı	93	133	226
	Sorudaki %	41,2%	58,8%	100,0%
	Kuşaktaki %	100,0 %	100,0%	100,0%
	Toplamda %	41,2%	58,8%	100,0%

Kuşakların, “Belirli bir işin yürütümünde o işi birden fazla kişi ile bölüşüp, mesaimize oranlı olarak ücret alabiliriz” sorusuna verdikleri yanıtlara bakıldığında, X Kuşağının %20,4’ünün güçlü bir şekilde red ettiği görülmektedir. X Kuşağının, “katılmıyorum” yanıtına bakıldığında, %32,3’ünün bu yanıtı verdiği görülmektedir. Aynı yanıtlara Y Kuşağı açısından bakıldığında, Y Kuşağı bireylerinin %10,5’i “hiç katılmıyorum” yanıtını vermiştir. Y Kuşağının, “katılmıyorum” yanıtını veren kısmının oranı ise, % 12’dir.

Kuşakların daha olumlu yaklaşımlarını sergileyen, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarına bakıldığında ise, X Kuşağında güçlü bir şekilde katılanların oranı, % 10,8 iken, “katılıyorum” cevabının verenlerinin oranı % 15,1’dir. Y kuşağının güçlü bir şekilde kabul edenlerinin oranı, %21,8 iken, “katılıyorum” cevabını verenlerinin oranı % 24,8’dir.

Kuşakların “kararsız” yanıtlarının oranına bakıldığında, X Kuşağı %21,5 iken Y Kuşağı %30,8’dir.

“Belirli bir işin yürütümünde o işi birden fazla kişi ile bölüşüp, mesaimize oranlı olarak ücret alabiliriz” sorusunda Y Kuşağı ve X kuşağı arasındaki fark oldukça yüksektir. Y Kuşağının eğilimi daha olumlu olduğu görülürken, X Kuşağının eğiliminin daha olumsuz olduğu görülmektedir. X Kuşağı bireyleri genelde evli olmakla birlikte aile geçindirme sorumluluklarına sahip bireylerdir. Bu sebeple bir işi birden fazla kişi ile yaptıklarında daha az ücret alacakları fikri onları geçim kaygısı içine sokabilmektedir. Bu sebeple de daha olumsuz eğilim göstermiş olabilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Çoğunluğunda böyle bir geçim kaygısı olmayan Y Kuşağı için daha az çalışmak, sosyal yaşamlarına daha fazla vakit ayırmak şeklinde yorumlanabilir. Bu sebeple de daha olumlu bir eğilim gösterdikleri ileri sürülebilir.

Tablo 50: H₁₄ Hipotezinin T-testi ile Sınanması

	Grup	N	Ort.	Ss.	P
Vardiyalı çalışma sisteminde çalışmayı daha verimli buluyorum	X Kuşağı	93	2,27	1,287	0,446
Vardiyalı çalışma sisteminde çalışmayı daha verimli buluyorum	Y Kuşağı	133	2,41	1,36	0,442

Alt hipotez H₁₄, T- testi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda, p=0,446 (>0,005) olduğundan grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunamamıştır. Bu da Alt hipotez H₁₄’ün geçersiz olduğunu göstermektedir.

Tablo 51: H₁₅ Hipotezinin T-testi ile Sınanması

	Grup	N	Ort.	Ss.	P
İşletme içinde bazı işlerin alt işveren gibi başka kişi ve kurumlarca yapılmasını mantıklı buluyorum	X Kuşağı	93	3,01	1,543	0,290
İşletme içinde bazı işlerin alt işveren gibi başka kişi ve kurumlarca yapılmasını mantıklı buluyorum	Y Kuşağı	133	3,2	1,179	0,313

Alt hipotez H₁₅, T- testi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda, $p=0,290$ ($>0,005$) olduğundan grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunamamıştır. Bu da Alt hipotez H₁₅'ün geçersiz olduğunu göstermektedir.

Tablo 52: H₁₆ Hipotezinin T-testi ile Sınanması

	Grup	N	Ort.	Ss.	P
İşverenimin isteği doğrultusunda iş edimini geçici olarak başka bir işyerinde başka bir işverenin yönetiminde gerçekleştirmeye karşıyım	X Kuşağı	93	3,25	1,494	0,000
İşverenimin isteği doğrultusunda iş edimini geçici olarak başka bir işyerinde başka bir işverenin yönetiminde gerçekleştirmeye karşıyım	Y Kuşağı	133	3,35	1,41	0,000

Araştırmaya katılan çalışanların, “İşverenimin isteği doğrultusunda iş edimini geçici olarak başka bir işyerinde başka bir işverenin yönetiminde gerçekleştirmeye karşıyım” puanları ortalamalarının kuşak değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini bulmak amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır. ($p=0.000<0,05$). Bu da Hipotez₁₆'nın kabul edildiğini göstermektedir. Y Kuşağının, “İşverenimin isteği doğrultusunda iş edimini geçici olarak başka bir işyerinde başka bir işverenin yönetiminde gerçekleştirmeye karşıyım” puanları ($\bar{x}=3,35$), X Kuşağının, “İşverenimin isteği doğrultusunda iş edimini geçici olarak başka bir işyerinde başka bir işverenin yönetiminde gerçekleştirmeye karşıyım” puanlarından ($\bar{x}=3,25$) yüksek bulunmuştur. Kuşaklar arası farkı daha net anlayabilmek için, verdikleri yanıtlar Tablo 53’ de ayrıntılı olarak incelenecektir.

Tablo 53: Kuşaklar ve H₁₆ Hipotezini Gösteren Çapraz Tablo

İşverenimin isteği doğrultusunda iş edimini geçici olarak başka bir işyerinde başka bir işverenin yönetiminde gerçekleştirmeye karşıyım		Kuşaklar		Toplam
		X Kuşağı	Y Kuşağı	
Hiç Katılmıyorum	Kişi Sayısı	18	18	36
	Sorudaki %	50,0%	50,0%	100,0%
	Kuşaktaki %	19,4%	13,5%	15,9%
Katılmıyorum	Kişi Sayısı	13	23	36
	Sorudaki %	36,1%	63,9%	100,0%
	Kuşaktaki %	14,0%	17,3%	15,9%
Kararsızım	Kişi Sayısı	17	25	42
	Sorudaki %	40,5%	59,5%	100,0%
	Kuşaktaki %	18,3%	18,8%	18,6%
Katılıyorum	Kişi Sayısı	18	28	46
	Sorudaki %	39,1%	60,9%	100,0%
	Kuşaktaki %	19,4%	21,1%	20,4%
Tamamen Katılıyorum	Kişi Sayısı	27	39	66
	Sorudaki %	40,9%	59,1%	100,0%
	Kuşaktaki %	29,0%	29,3%	29,2%
Toplam	Kişi Sayısı	93	133	226
	Sorudaki %	41,2%	58,8%	100,0%
	Kuşaktaki %	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplamda %	41,2%	58,8%	100,0%

Kuşakların, “İşverenimin isteği doğrultusunda iş edimini geçici olarak başka bir işyerinde başka bir işverenin yönetiminde gerçekleştirmeye karşıyım.” sorusuna verdikleri yanıtlara bakıldığında, X Kuşağının %19,4’ünün güçlü bir şekilde red ettiği görülmektedir. X Kuşağının, “katılmıyorum” yanıtına bakıldığında, %14’ünün bu yanıtı verdiği görülmektedir. Aynı yanıtlara Y Kuşağı açısından bakıldığında, Y Kuşağı bireylerinin %13,5’i “hiç katılmıyorum” yanıtını vermiştir. Y Kuşağının, “katılmıyorum” yanıtını veren kısmının oranı ise, % 17,3’dür.

Kuşakların daha olumlu yaklaşımlarını sergileyen, “ katılıyorum” ve “ kesinlikle katılıyorum” yanıtlarına bakıldığında ise, X Kuşağında güçlü bir şekilde katılanların oranı, % 29 iken, “katılıyorum” cevabının verenlerinin oranı % 19,4’dür. Y kuşağının güçlü bir şekilde kabul edenlerinin oranı, %29,3 iken, “katılıyorum” cevabını verenlerinin oranı % 21,1’dir.

Kuşakların “kararsız” yanıtlarının oranına bakıldığında, X Kuşağı %7,5 iken Y Kuşağı %11,1’dir.

Bu soruya bakıldığında, esasında iki kuşağında ortalamalarının birbirlerine çok yakın olduğu görülmektedir. Bu çalışma biçimi, bireyleri tereddüt ettiren bir soru şeklinde yorumlanabilir. Başka bir işyerine ve başka bir işverenin yönetimi altına gitmek, iki kuşağın bireyleri içinde çok çekici bir durum oluşturmamaktadır. X Kuşağı açısından bakıldığında bunun daha normal olduğu düşünülse de Y Kuşağı için daha olumlu bir yaklaşım beklenmekteydi. Bunun nedeni ise, Y Kuşağından bu çalışma biçimini de bir fırsat değerlendirmesi beklenmekteydi. Fakat başka bir işveren ve işyeri olması durumu, Y Kuşağında da soru işaretlerine sebep olduğu öngörülmektedir.

Tablo 54: H₁₇ Hipotezinin T-testi ile Sınanması

	Grup	N	Ort.	Ss.	P
İşletmelerin işçi almalarında ve çıkarmalarda daha fazla yasal engelleri olması gerektiğini düşünüyorum.	X Kuşağı	93	3,69	1,327	0,88
İşletmelerin işçi almalarında ve çıkarmalarda daha fazla yasal engelleri olması gerektiğini düşünüyorum.	Y Kuşağı	133	3,66	1,279	0,881

Alt hipotez H₁₇, T- testi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda, p=0,880 (>0,005) olduğundan grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunamamıştır. Bu da Alt hipotez H₁₇’ün geçersiz olduğunu göstermektedir.

SONUÇ

Esnek çalışmanın ortaya çıkmasında birçok önemli faktör bulunmaktadır. Küreselleşme ile dünya pazarları oluşmuş ve rekabet koşulları kendini yenilemiştir. Teknolojideki hızlı gelişim ve bilgi çağındaki hız, ürünlerin yapısını değiştirmiştir. Daha önceden standart olarak üretilen ürünler artık rekabet ve müşteri memnuniyeti için yeterli olmamaktadır. Değişen müşteri isteklerine karşılık artık firmaların önceki sistemlerine göre çok daha hızlı cevap vermeleri gerekmektedir. Buna ek olarak, çalışanlarını da bu değişen üretim sürecine dahil etmeleri önem arz etmeye başlamıştır. Standart ürünler üreten, düzenli ve çok uzun saatler çalışan işçiler sürekli sabit bir mal üretebilen yetenekler ile sınırlı kalmışlardır. Artık, bu çalışanların da gelişen teknolojiye, talep değişikliklerine, yeni üretim sistemlerine ayak uydurmaları gerekmektedir.

Teknoloji içinde büyümemiş ve teknolojiyle çalışma hayatında tanışmış bireyler için bu değişik üretim sistemlerine alışmak zor olmaktadır. Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağı uzun saatler çalışmaya alışmış ve doğru olanın da bu olduğuna inanmışlardır. İkinci Dünya Savaşını gören Sessiz Kuşak, Fordist Sistemin en verimli olduğu dönemde çalışma hayatında bulunmuştur. Bu onun çalışma prensiplerini oluşturan en önemli unsurlardan biri olmuştur. Bu kuşak, 1970'lerde değişen koşullarına uyumu çok zor sağlamıştır. Bebek Patlaması Kuşağı çalışma hayatından aldığı disiplini Sessiz Kuşaktan aldığı için doğru olanın çok uzun saatler çalışmak olduğuna inanmıştır. Bebek Patlaması Kuşağının çalışma hayatında geçirdiği uzun zamandan sonra teknoloji devreye girmiş ve bu sebeple teknoloji ile iç içe çalışması da çok zor olmuştur. X Kuşağı çalışma hayatının ortalarında teknoloji ile tanışmıştır. Artık, bilgisayarlar, telefonlar, iletişim ağları çalışma ve sosyal hayatta yerini almaya başlamıştır. X Kuşağı teknolojiye uyumda önceki kuşaklar kadar zorlanmamıştır. Eski kuşaklardan farklı olarak Y Kuşağı teknoloji ile büyümüştür. Yaşam şartları da önceki kuşaklara göre çok daha refah içinde olmuştur. Bu sebeple Y Kuşağı, bir çizgi ile diğer kuşaklardan ayrılmış gibidir ve bundan sonra gelen her kuşağın da daha farklı ve alışılmamış olacağı öngörülmektedir. Dünyanın yapısında meydana gelen değişimler ve özellikle teknolojik ilerlemelerle şekillenen

yeni dünyanın yaratacağı etkiler ile çok farklı ve kendine özgü bireyler yetişmektedir.

Günümüz çalışma koşullarına ve şekillerine bakıldığında, esnek çalışma modellerinin arttığı görülmektedir. Şirketler teknolojinin avantajlarından faydalanmayı ve bu sırada da çalışanlara rahat bir ortam sunmayı tercih etmektedir. Çalışanlara ve işverenlere de avantajları bulunan bu yeni çalışma modelleri, özellikle Y Kuşağı çalışanları tarafından daha fazla tercih edilmektedir. Bu sebeple de esnek çalışma uygulamaları, Y Kuşağını motive araçlarından biri olarak kullanılmaktadır. Y Kuşağı, çalışma hayatı içindeki bazı dinamikleri değiştirmiştir. İşverenlerin onları işyerlerinde tutmak için çaba harcadıkları bir ortam yaratmışlardır. Esasında bu bilinçli olarak yaptıkları bir şey değildir. Fakat bir işyerinde çalışmak için önceki kuşakların aksine çok farklı şartlara önem veriyor olmaları, onlara karşı özel stratejiler geliştirilmesine sebep olmuştur.

Y Kuşağından önceki kuşaklar olan Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı ve X Kuşağı, çalışma hayatında daha farklı eğilimler sergilemekteydi. Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması kuşağı disiplinli ve kuralcı bir düzende çalışmaktaydılar. Sessiz Kuşak çok zor şartlarda yaşamış bir kuşak olarak, maddiyat ve çok çalışmak onun için çok önemliydi. Bu kuşak, sadece çalışarak hayatlarını devam ettirebileceklerine inanıyorlardı. Bu sebeple de çok uzun saatler çalışan bireyler olmuşlardır. Onlardan sonra çalışma hayatına giren Bebek Patlaması Kuşağı bireyleri de sessiz kuşağın yetiştirdiği bireyler olarak çok çalışmanın şart olduğuna inanmışlardır. Fakat onlardan sonra gelen kuşaklar bu bakış açısını değiştirdiler. Bebek Patlaması kuşağından sonra X Kuşağı da çalışma hayatına farklı beklentiler ile girmiştir. X Kuşağı da iş yaşam dengesini önemseyen, uzun saatler çalışmak istemeyen ve çalışma hayatında teknolojiye adapte olmuş bir kuşaktır. Esasen bu özelliklerini Y Kuşağı kadar baskın olmadığı için sürekli Y Kuşağı ve önceki kuşaklar şeklinde ayrımlar yapılmaktadır. Burada da X Kuşağı da sürekli çalışmak isteyen, esnek çalışmaya karşı olan, otoriteyi seven bir kuşak olarak algılanmaktadır. Y kuşağı ile X Kuşağın çalışma hayatından beklentileri çok farklılık göstermemektedir. Fakat Y Kuşağının özgürlükçü ve kendine güvenen yapısı X Kuşağında o kadar baskın

değildir bunun sebebi Bebek Patlaması kuşağının çalışma disiplini ile çalışmış olmasıdır. X Kuşağı için, yıllardır çalışma hayatında alışık oldukları düzenlerini değiştirmek zor olmaktadır.

Y Kuşağının, bir işyerinde çalışmak için aradığı özellikler önceki kuşaklara göre daha farklıdır. Şu an çalışma hayatının büyük çoğunluğunu Y Kuşağı oluşturmaktadır. Bu sebeple de şirketlerin Y Kuşağına yönelik bazı politikalar geliştirmeleri kaçınılmaz olmuştur. Öncelikle, çalışan memnuniyetini ve sadakati şirket politikaları arasında fazlasıyla önem arz etmeye başlamıştır. Çalışanlarını elde tutmak, performansı arttırmak ve çalışanlarını eğitmek için çeşitli yollar denemektedirler. Y Kuşağının çalışma hayatına girmesi ile birlikte bu uygulamalar çalışma hayatının en önemli unsurları haline gelmiştir. Y Kuşağının iş değiştirmekten korkmayan yapısı ve beklentileri karşılanmadığında bunlara itiraz eden karakteri ile onları şirkette tutmak zor hale gelmiştir. Çalıştıkları şirkete sadece iş yapacakları kurum olarak bakmamakta, çalışırken de eğlenebileceği bir yer aramaktadır. Bu kuşak çalışırken aşırı disipline ortamı tercih etmemekte, rahat ortamlarda daha verimli olduklarını dile getirmektedirler.

Bu kuşak işyerinde eğlenceyi ararken, çalışmanın sadece ofis içinde belirli saatler ile sınırlı olmadığına inanmaktadır. Önemli olan yapılan işin olduğunu savunmaktadır. Bu sebeple de esnek çalışma modellerinin çalışma hayatına girmesini ve çalışırken özgür olmayı istemektedirler. Bu çalışmada da, X ve Y Kuşağının bu esnek çalışma modellerine bakış açılarının benzerlikleri ve farklılıkları sorgulanmıştır. Çalışmanın ilk kısmında esnek çalışmaya dair bilgilendirmeler yapılmıştır. Esnek çalışmanın ortaya çıkışı, neden ihtiyaç haline geldiği, türleri ve modelleri anlatılmıştır. Esnek çalışmanın çalışma hayatındaki yerini anlayabilmek adına kanuni boyutu da incelenmiştir. 4857 sayılı kanun esneklik açısından değerlendirilmiştir. Ülkemizde, esnek çalışma modellerinin hangi maddeler ile ne zaman kanunlaştığı şeklinde karşılaştırmalı değerlendirmeler yapılmıştır. Esnekliğin sadece kanunlaştırma değil katı kuralların yumuşatılması şeklinde de bir tanımı mevcuttur. Bu tanım ışığında eski kanunlar ile yeni kanunlar arasında da karşılaştırmalar yapılarak esnekliğin kanuni boyutta nasıl işlediği ortaya

konulmuştur. Çalışma hayatında esnekliğin uygulanabilirliğinin en önemli koşullarından biri de, o çalışma modelinin kanunlaştırılmış olmasıdır. Onun dışında, uygulama alanı bulmakta zorlanmaktadır. En son kanunlaşan Tele Çalışma modeli, artık hem işverenler hem de çalışanlar arasında fazlaca popüler olmuştur. İşverenler bu tarz çalışma modellerini, çalışanları için motivasyon aracı olarak kullanmaktadırlar.

Kuşaklarla ilgili bölümümüzde öncelikle kuşağın ve kuşak çatışmalarının ne olduğu anlatılmıştır. Daha sonra kuşak tanımları yapılarak, her kuşak o kuşağı etkileyen olaylar ile birlikte değerlendirilmiştir. Kuşakların kişiliklerinde dönemin özelliklerinin çok etkili olması nedeniyle bu olayların da irdelenmesi faydalı bulunmuştur. Kuşaklar, Türkiye açısından da değerlendirilerek, kuşakların yıl aralıklarındaki etkilendikleri olaylardan bahsedilmiştir. Kuşakların Türkiye ile ilgili kısmı özet niteliğinde anlatılmıştır. Kuşaklar ile ilgili Türkiye kaynak sayısının az olmasından kaynaklı, sadece yaşadıkları dönemlerde Türkiye’deki sosyo ekonomik durumdan bahsedilmiştir. Çok kısıtlı olsa da Türkiye’de yapılmış olan birkaç araştırma mevcuttur ve bunlara da Y Kuşağının çalışma hayatına dair özelliklerinde yer verilmiştir. Kuşakların gündeme gelmesi Türkiye’de Y Kuşağı ile birlikte olmuştur. Dünya literatüründe de en çok araştırma yapılan kuşak Y Kuşağı olmuştur. O yüzden araştırmalar sırasında genelde Y Kuşağı temelli çalışmalar ile ilerlenmiştir. Son dönemler Z Kuşağının da çalışma hayatına girmesi ve girecek olmasından kaynaklı Z Kuşağı hakkında da yoğun çalışmalar başlatılmıştır. Araştırmanın en önemli noktası X ve Y Kuşağının çalışma hayatı içindeki çatışmaları olduğundan, bu kuşağın çatışmaları ile ilgili bilgiler paylaşılmış ve yapılan araştırmalar da ortaya konmuştur.

X ve Y Kuşağının esnek çalışmaya olan bakış açısının sorgulandığı bu çalışmada, öncelikle her bir esnek çalışma modeline referans gelecek bir soru sorulmuştur. Bu sorulara verdikleri yanıtlar doğrultusunda belirli çıkarımlarda bulunulmuştur.

Y kuşağı için günümüzde çok moda olan esnek çalışma modellerinden tele çalışmanın, oldukça tercih edilebilir olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan birçok

araştırma da bu kuşağın sosyal-yaşam dengesine çok önem verdiği söylenmektedir, esasen bu sonuç da onunla bağlantılı bir sonuç olmaktadır. Y Kuşağı bireyleri saat ve yer bakımında serbest hareket etmek istemektedir. Esasen bu esneklik modeli en çok tercih edilebilir modeldir. Y Kuşağının özgürlükçü, rahat, otorite ve hiyerarşiden uzak yapılarına birebir uyushmaktadır. Y Kuşağı, teknolojiye de olan hakimiyeti ile işini her yerden yürütebilecek bir kuşaktır. İletişim hızları onları bir mekana bağlılıktan çıkarmaktadır.

Araştırmada sorgulanan, bir başka esneklik modeli olan fonksiyonel esneklik de kuşaklar açısında farklı bakış açısına yol açmıştır. İstenildiğinde farklı işlerde de çalışmak ve uzmanlaşmak Y Kuşağı için uygulanabilir bir çalışma modeli olarak gelmiştir. Burada Y Kuşağının kendini geliştirme azmi ve heyecanı ön plana çıkmaktadır. Y Kuşağı sürekli öğrenmeyi bekleyen, araştıran, sorgulayan bir kuşaktır. İşyerlerinde, yöneticileri tarafından onlara verilen bir iş ile zaten yetinmemektedirler. Her zaman daha fazla yetki için çabalamakta ve onlara bu isteklerinde destek olmayan yöneticiler ile çalışmayı seçmemektedirler. Y Kuşağı bir işyerinde kendini geliştiremeyeceğini düşündüğünde de o işyerinde çalışmamayı tercih etmektedir. Y Kuşağı bu esneklik modelini, kendine katacağı yeni şeyler olacağı düşüncesi ile olumlu eğilim göstermiştir. X Kuşağı sorumluluk alma ve öğrenmeye açıklık konusunda Y Kuşağı kadar hevesli değildir. Bu araştırmanın sonucu da bu bilgileri desteklemiştir.

Çalışma süreleri ile esneklik, kuşakları en çok ayıran esneklik modellerinden olmaktadır. Y Kuşağı, teknoloji ile büyümüş ve teknolojinin hızını hayatının her yerine yerleştirmiş bir kuşaktır. Bir işi bitirmesi için önceki kuşaklara göre çok daha kısa zamanı ihtiyacı vardır. Bu sebeple de işyerinde saatler geçirmeye karşı bir kuşaktır. Y Kuşağı işini yaparken de kendine yeni birşeyler katmak hedefleri ile çalışmaktadır. Yönetici çalışan ilişkisinde önceki kuşaklardan farklı bakmaktadır. Bu sebeple işini yaptığı sürece yöneticisinin gözü önünde olmanın, ondan önce gelerek kendisini göstermenin ve ya ondan sonra çıkarak çok çalıştığını vurgulamanın bu kuşak için bir önemi yoktur. Fakat X Kuşağı bu disiplin ile çalışma hayatına girmiş bir kuşaktır. Onların yöneticileri Bebek Patlaması kuşağı bireyleri olduğu için uzun

süreler çalışmak X Kuşağı için çalışkanlıklarını gösterme şeklidir. Ayrıca tek düzende klasik saatler ile çalışmış bu kuşak, Y Kuşağının da bu talebine karşılık onları tembel olarak nitelendirmektedir. İşlerini bu kadar hızlı yapmaları, istedikleri saatlerde gelmeleri, istedikleri zaman gitmeleri X Kuşağı için kabullenilmemekte ve Y Kuşağını çalışmayı sevmeyen bireyler olarak görmektedirler. Bu araştırma sonucunda, Y Kuşağının çalışma sürelerinde daha rahat olmayı istedikleri, X Kuşağının Y Kuşağına göre çalışma sürelerinde esnekliğe yorumları daha olumsuz kısımda olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç da literatür ile uyusmaktadır.

Yoğunlaştırılmış iş haftası, iş paylaşımı, telafi çalışma gibi esnek çalışma modellerine bakıldığında da Y Kuşağının daha olumlu eğilimler gösterdiği görülmektedir. Y Kuşağı için çalışmak hayatlarının tek amacı değildir. Y Kuşağı bireyleri çalışırken, sosyal yaşamdan, arkadaşlarından ve eğlencelerinden ödün vermekten kaçınmaktadırlar. Bu sebeple de sabit ve uzun süreli ve sürekli çalışma bu kuşağın hayat prensipleri ile uyusmamaktadır. Onlar her zaman için, kendilerine, arkadaşlarına, ailelerine ayıracak zamanları kendilerine yaratmak istemektedirler. Eğer yaratamazlarsa, mutsuz olmakta ve sürekli şikayet etmektedirler. X Kuşağının Y Kuşağı için yaptığı yorumlar arasında sürekli şikayet ettikleri şeklinde açıklamalar mevcuttur. Esasen Y Kuşağı, istediğini alamadığında sessizce beklememekte ve bütün isteklerini dile getirmektedir. Bu sebeple de önceki kuşaklar tarafından eleştirilmektedir. Burada da eğer sosyal hayatı için elde edeceği zaman, elinden alınır ise mutsuz bir çalışan olmaktadır. Yukarıda sayılan esnek çalışma modelleri Y Kuşağına kendi adına kullanabileceği zamanlar sunmaktadır. Bu sebeple de bu kuşağın bireyleri bu esnek modellerine daha ılımlı yaklaşmaktadır. X Kuşağı ise, daha farklı yaklaşmaktadır. İş paylaşımı ve telafi çalışmada ücretin de devreye girmesi, muhtemel normal çalışmasından daha az ücret alacak olmaları durumu X Kuşağını bu çalışma modellerinden uzaklaştırmıştır. X Kuşağı bireylerinin birçoğu evli ve aile geçindirme kaygısı içindedir. Bu sebeple de ücret onlar için öncelikle etmen arasına girmiştir.

Bir diğer sonuç, geçici iş ilişkisi ile ilişkilidir. Burada da Y Kuşağı bireyleri X Kuşağına göre daha olumlu yaklaşmıştır. Fakat esasında iki kuşak da çekimser bir

tutum sergilemiştir. Başka bir işverenin yürütümünde işleri gerçekleştirme fikri iki kuşak için de istenen bir durum olmamaktadır.

Çalışmanın ana hipotezinde, Y Kuşağının esnek çalışma modellerine daha olumlu bir bakış açısı sergileyeceği öngörülmüştür. Araştırmanın sonuçları çerçevesinde sorgulanan esnek çalışma modellerinin, anlamlı sonuç veren bütün modellerinde Y Kuşağı sorgulanan o modele daha olumlu yaklaşmıştır. Araştırmanın sonucu ana hipotezi doğrular niteliktedir.

Esnek çalışma modellerinin uygulanma oranlarının yükselmesi ve bu yönde de kuşaklar arası çatışmaların çıkması olağan hale gelmiştir. Burada önemli olan husus, eski kuşakların Y Kuşağının çalışma istek ve önceliklerini anlamlandırmasıdır. Y Kuşağı tembel bir kuşak değil sadece bağımlı olmaktan kaçınmaktadır. Kariyeri ve iş yerinde yetkilendirilmeyi, sorumluluk almayı, yeni işler başarmayı seven bir kuşaktır. Fakat bunları yaparken monoton ve sıkıcı ortamlara karşı çıkmaktadır. Bunlar sağlandığında daha verimli ve yaratıcı şekilde çalışmaktadırlar. Zaten birçok firma bunun farkında olduğu, bu kuşağı yönetmek ve bünyelerinde tutmak için onları bu esnek çalışma hakkını sunmaktadırlar. Fakat burada sorun şirket kültürünü de bu modellere uygun hale getirebilmektir. Çünkü yöneticisinin, anlamlandıramadığı, tembellik olarak gördüğü bir çalışma modelinde çalışması, Y Kuşağının yöneticisi ile uyumsuzluklar yaşamasına sebep olacaktır. Bu sebeple çalışma hayatı içindeki kuşakların birbirlerini anlamaları ve aradaki farkları iyi nitelendirmeleri gerekmektedir. Şirketler Y Kuşağının isteklerine onları doğru anlayarak, doğru cevaplar verdikleri sürece Y Kuşağının işyeri sadakatini arttırabileceklerdir.

Bu çalışma ile kuşaklar ve esnek çalışmanın eğilimlerinin sorgulanması amaçlanmıştır. Türkiye’de kuşaklar ile ilgili kaynak konusunda belirli eksiklikler söz konusudur. Esnek çalışma Y Kuşağının vurguladığı bir istek olsa da X Kuşağının bakış açısını da ortaya koymak amaçlı yapılan bu çalışmanın literatüre de katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akan, Nagihan: “Kısmi Süreli Çalışma” , Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.
- Akçakanat, Tahsin, Mücevher, Muhammet Hamdi, Demirgil, Zeynep: “İşkolikliğin Kuşaklara Göre Karşılaştırılması: Süleyman Demirel Üniversitesi Akademisyenleri Üzerine Bir Araştırma”, **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt. 6, Sayı: 3, 2017, ss. 135-155.
- Acılioğlu, İnan: “İş”te Y Kuşağı, Elma Yayınevi, İş ve Yönetim Serisi, Silt. 69, Ankara, 2015
- Arif, Yavuz: “Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi”, Ankara, Kamu-İş, 1995.
- Akdemir, Ali, Gönül Konakay, Harun Demirkaya, vd. : “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, s.2, c.2, Aralık 2013, ss. 11 -42.
- Akbank Kariyer: Sessiz Kuşak, Baby Boomers , X-Y-Z Kuşaklarına Genel Bakış, 2014, (Çevrimiçi) <https://abankkariyer.com/2014/07/17/sessiz-kusak-baby-boomers-x-y-z-kusaklarina-genel-bakis/>. 05.02.2017.
- Ayhün, Sena Erden: “Kuşaklararası Farklılıklar ve Örgütsel Yansımalar”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, s. 1, c. 2, Haziran, 2012, ss.93-112.
- Alkan, Filiz : Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar, **IX. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri**, 2007, s. 266.
- Adıgüzel, ,Orhan Zeynep Batur, Nisa Ekşili: Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s.19,2014, ss. 165-182.
- Arslan, ,Aykut Selva Staub: Kuşak Teorisi ve İçgirişimcilik Teorisi Üzerine Bir Araştırma, **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, s.11, c.6, , 2015, ss. 1-17.

- Aydıntan, Belgin: Mustafa Kemal Kördeve, Çalışanların Esnek Çalışma Modeli Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi, Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt. 3, Sayı: 2, 2016, ss. 27-48.
- Baydar, Burcu: Bazı Demografik Özelliklere Göre Farklı Kuşakların Yaşam Doyumlarının İncelenmesi, Çağ Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2016.
- Blomeyer, Wolfgang: "Almanya'da İstihdam İlişkilerinin Esnekleştirilmesi Yönünde Denemeler", Çalışma Hayatında Esneklik Semineri 27-31 Ekim 1993, **İzmir Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı**, Kasım 1994.
- Buahene, Adwoa K, Giselle Kovary: "The Road to Performance Success: Understanding and Managing The Generational Divide", **N- Gen People Performance Inc.**, 2003, ss. 1- 18.
- Catalys Press: Flexible Work Arrangements For Managers and Professionals: Findings From a Catalyst Study, New York, Catalyst Press, 1990.
- Ceylan, Ali: " X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin İdeal Liderlik Algıları: Fatih İlçesi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama" , **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2014.
- Çakmak, Fatih: Kohort Analizi ile Türkiye'deki İstihdamın Kuşaklara Göre İncelenmesi, Atatürk Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2013.
- Çarhoğlu, Emine: "Bir Esnek Çalışma Biçimi Olarak Evde Çalışma ve Evde Çalışan İşçilerin Korunması Sorunu", **Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Teftiş Kurulu**, Ankara, 2011.
- Çelik, Sabri, Esra Arslan Gürcüoğlu: "Generations and Their Relations in Social Processes", **Journal Of Security Strategy Political Studies**, s.1, c1, 2016, ss. 118-124.
- Çil, Şahin: **İş Kanunu Şerhi**, 2. Bs., Ankara, Turhan Kitapevi, 2007.
- Demir, Fevzi, Gülşen Gerşil: "Çalışma Hayatında Esneklik ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s.2, 2008, ss. 68-89.

- Demircioğlu, Murat,
Murat Engin,
Deneçli, Ceyda, Sevda,
Deneçli:
- Dünyada ve Türkiye’de Esnek Çalışma**, İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2002.
“Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşak”, **Pİ Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, 2012, ss. 5-14.
- Dencker, C John, Aparna
Joshi, Joseph J.
Martocchio:
- “Towards a Theoretical Framework Linking Generational Memories to Workplace Attitudes and Behaviors”, **Human Resource Management Review**, s.3, c.18, 2008, ss. 180-187.
- Deloitte Eğitim Vakfı:
- “The 2016 Deloitte Millennial Survey”, 2016, (Çevrimçi),
<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>, 17.10.2016.
- Deloitte Eğitim Vakfı:
- Deloitte Y Kuşağı Araştırması 2015, (Çevrimiçi):
<https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/the-deloitte-millennial-survey-2015.html>, 15.12.2017.
- Dereli, Beliz,
Toruntay, Hatice :
- Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına dayalı Yönetimi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü, 2015, ss. 1-11.
- Doğru, Çağlar:
- “Türkiye’deki İnsan Kaynakları Açısından Esnek Çalışmanın İstihdama Etkisi”, Gazi Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.
- Eraydın, Ayda:
- Post Fordizm ve Değişen Mekansal Öncelikler**, Ortadoğu Teknik Üniversitesi Fakültesi Yayınları, Ankara, 1992.
- Erdoğan, Zeynep:
- “Küreselleşmenin İstihdama Etkisi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 3, 1999.
- Eticaretmag:
- İş Yerinde Y Kuşağı Devrimi: Mobil ve Evden Çalışanlar Ofis Çalışanlarının Yerini Alıyor(Infografik), (Çevrimiçi): <http://eticaretmag.com/is-yerinde-y-kusagi-devrimi-mobil-ve-evden-calisanlar-ofis-calisanlarinin-yerini-aliyor-infografik/>, 12.12.2017.
- Eticaretmag:
- Türkiye’de Y Kuşağının Özellikleri ve İstatistikleri (Rapor), (Çevrimiçi):
<http://eticaretmag.com/turkiyede-y-kusagi-ozellikleri-istatistikler/>, 12.12.2017.

- Evren, Gülnur: **Esnek Çalışma ve İstihdama Etkileri**, Ankara, Seçkin Yayınları, 2007.
- Eyrenci, Öner: “Türkiye’de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi”, Çalışma Hayatında Esneklik Semineri 27-31 Ekim 1993, **İzmir Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı**, Kasım 1994, ss.27-31.
- Fortune: Y Kuşağı İş Hayatına Kendi Kuralları ile Atılıyor, (Çevrimiçi): <http://www.fortuneturkey.com/y-kusagi-is-hayatina-kendi-kurallariyla-atiliyor-5038>, 22.12.2017.
- Great Place To Work: Esnek Çalışma İşverenlerin Gözden Kaçırdığı Bir Nokta Var?, (Çevrimiçi): http://www.greatplacetowork.com.tr/storage/documents/Esnek_%C3%87al%C4%B1%C5%9Fma_Rapor_2016.pdf; (22.12.2017).
- Güler, Ezgi: İş Dünyasının Z Kuşağı ile İmtihani, PARA, Haftalık Ekonomi Dergisi, Ekim 2016, s. 56-57., (Çevrimiçi): <http://www.dbe.com.tr/Kurumsal/wp-content/uploads/2016/10/para-02102016.pdf>, 19.12.2017.
- Gürbüz, Sait: “Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?”, **İş ve İnsan Dergisi**, s.2, Nisan 2015, ss. 39 – 57.
- Global Generation: EY Building a Better Working World, Global Generations, 2015, (Çevrimiçi), [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations/\\$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations/$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf), 05.01.2017.
- Global Generation: EY Building a Better Working World, Global Generations, 2015, s.23, (Çevrimiçi), [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations/\\$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations/$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf), (Çevrimiçi), 01.02.2017.

- Göktaş, Pınar: “Y Kuşağının İletişim Sorunlarının Analizi ve Çözüm Önerileri: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu Örneği, **Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, s.11, c.3, Ocak, 2016, ss. 32-50.
- Gurlaş, Muhammet Said: “Jenerasyon Teorisine Göre X ve Y Kuşakların Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılıklarının İncelenmesi; Kamuda Vergi Dairesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2016.
- Humanica: Kuşakları Anlamak ve Yönetmek, (Çevrimiçi): <http://www.humanica.com.tr/kusaklari-anlamak-yonetmek/>, 10.12.2017.
- Işık, Şevket: “Türkiye’de Kentleşme ve Kentleşme Modelleri”, **Ege Coğrafya Dergisi**, Cilt. 14, 2005, ss. 57-71.
- İleri, Ülkü: **Türkiye’de Toplumsal Değişimin Çalışma İlişkileri Üzerinde Etkisi**, TÜHİS, 2009.
- İkizler, Murat: “Türk Hukukunda Esnek Çalışma” Atatürk Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2011.
- İşçimen, Didem Sever: Y Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Örnek Uygulama, Bahçeşehir Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2012.
- Jain, Bindu: Flexible Work Arrangements and Employee Retention In It Sector, *International Journal of Advance Research In Computer Science and Management Studies*, Cilt. 2, Sayı: 12, 2014, s.113. ss. 109-116.
- Karaaslan, Serpil: ‘Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması’, Ankara Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2014.
- Kayacan, Emir: X ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2016.

- Keleş, Hatice Necla: Y Kuşağının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, s. 2, c. 3, 2011, ss. 129 – 139.
- Keser, Aşkın: “Yeni Teknolojiler ve Çalışma Hayatının Geleceği”, ed: Verda Canbey Özgüler, **Yeni Teknolojiler ve Çalışma Hayatı**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 2013.
- Kurtulmuş, Numan : “Post Endüstriyel Dönüşüm Sürecinde Geleneksel Endüstri İlişkilerinde Kriz ve Yeni Arayışlar”, **Çimento İşveren Dergisi**, s.6, c.9, 1995, ss. 3- 18.
- Koç, İsmet vd,: “**Türkiye’nin Demografik Dönüşümü**, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Nüfus Enstitüsü Yayını, 2010.
- Kuşaksız, Aysel: “Kısmi Süreli Çalışan İşçilerin Avrupa Birliği’nde ve Türkiye’de Kısmi Süreli Çalışmayı Tercih Etme Gerekleri”, **Yönetim ve Ekonomi**, s:2, c:13, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Manisa, 2006, ss. 19-29.
- Lordoğdu, Kuvvet: **Eve İş Verme Sistemi İçinde Kadın İşgücü Üzerine Bir Alan Araştırması**, Freidrich Ebert Vakfı, İstanbul, 1990.
- Lüküslü, Demet: **Türkiye’ de “ Gençlik Miti”**, İstanbul, İletişim Yayınları, 2013.
- Martin, Carolyn. A. : “From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need To Know About Generation Y”, **Industrial And Commercial Training**, Vol. 37, No: 1, ss. 39-44.
- Mengi, Zeynep: İş Başarısında Kuşak Farkı, (Çevrimiçi): <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>, 19.12.2017.
- Moss, Mitchell L.: Technology and Cities, **A Journal of Policy Developmen and Research**, Cilt. 3, Sayı: 3, 1998, ss. 107-127.
- Milliyet X Kuşağı İktidarı, (Çevrimiçi), <http://www.milliyet.com.tr/-x-kusagi-iktidari/dunya/dunyadetay/10.10.2010/1299648/default.htm>, 04.12.2017.

- Oncan, Nilgün Tunçcan: “Esneklik Yaklaşımının İstihdam Hacmi Açısından Değerlendirilmesi”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, s.3, 2004, ss. 123- 142.
- Online Career Tips: “Benefits and Disadvantages of Teleworkings – An Employee’s Perspective”, (Çevrimiçi), <http://onlinecareertips.com/2015/04/benefits-and-disadvantages-of-teleworking-an-employees-perspective/>, 10.04.2017.
- Onur, Erdem: “Geçici İş İlişkisi”, İstanbul Kültür Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aralık, 2007.
- Oral, Gülizar Aslı: “Çalışma Hayatında Kuşaklar ve Çatışmalar”, Bahçeşehir Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2013.
- Öz, Ülgen : XYZ Kuşaklarının Özellikleri ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi, Atılım Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2015.
- Özer, Pınar Süral, Eriş, Ergin Deniz, Timurcanday Özmen, Ömür Neczan: “Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 38, 2013, ss.123-142.
- Pew Research Center: Pew Research Center, “ PWC’s NextGen: A Global Generational Study, 2013, s. 9 , (Çevrimiçi), <http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-03.01.2017>.
- Saklı, Ali Rıza: “ Fordizm’den Esnek Üretim Rejimine Dönüşümün Kamu Yönetimi üzerindeki Etkileri”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt. 12, Sayı: 44, 2013, ss. 107-131.
- Senbir,Hakan : **Z Son İnsan Mı ?**, İstanbul, Okuyan Us Yayın, 2004.
- Sert, Ülkü: “Esnek Çalışmanın Kadınların Çalışma Hayatındaki İstihdamına Etkisi”, Beykent Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2013.
- Sert, Selin: “Çağrı Üzerine Çalışmaya Dayalı İş Sözleşmesi”, **TBB Dergisi**, 2014, ss. 335-356.

- Şen, Sebahattin: ” Esnek Üretim ve Esnek Çalışma”, **Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, s. 6, c. 15-16, , Kasım 1999- Şubat 2000.
- Serter, Nur: “Kısmi Çalışma”, Hukuki Esasları ve Sosyo-Ekonomik Yönleriyle Kısmi Çalışma Paneli, Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı, Ankara 1991.
- Solmaz, Betül: “Kuşaklar ve Çalışma Değerleri: X ve Y Kuşağı Akademik Personelinin Çalışma Değerlerine Bakışı”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.
- Sungur, Banu, Filiz Çalışkan: “Vasıflı Kayan Esnek Çalışma Saati Sistemi İçin Bir Karma Tam sayılı Hedef Programlama Modeli Önerisi “, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s. 33, Temmuz- Aralık, 2009, ss. 1-8.
- Srinivasan, Vasanthi : “Multi Generations in The Workforce: Building Collaboration”, **IIMB Management Review**, s. 24, 2012, ss. 48 -66.
- Strauss, William, Neil, Howe: **Generations: The History of America's Future 1584 to 2069**, New York: Quill/William/Morrow,1991.
- Taşlıyan, Mustafa, Ahmet Melih Eyitmiş, Enise Gündoğdu: “Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s.2, c.4, 2014, ss.11-42.
- Tatlıoğlu, Ezgi: “Güvenceli Esneklik Çerçevesinde Esnek Çalışmanın Uygulanabilirliği” **Elektronik Journal of Vocational Colleges**, Aralık, 2012, ss. 69- 84.
- TİSK: **Çalışma Hayatında Esneklik**, TİSK Yayınları, Ankara 1994. TİSK; Çalışma Hayatında Esneklik, TİSK Yayınları, Ankara 1999.
- TİSK: **Çalışma Hayatında Esneklik**, TİSK Yayınları, Ankara 1994. TİSK; Çalışma Hayatında Esneklik, TİSK Yayınları, Ankara 1999.

- The Blance: “Reasons Why Teleworking Belongs in Your Future”, (Çevrimiçi), <https://www.thebalance.com/reasons-why-teleworking-belongs-in-your-future-1919421>, 10.04.2017.
- The Blance: “Common Characteristic of Traditionalist “, (Çevrimiçi), <https://www.thebalance.com/workplace-characteristics-silent-generation-216469>, 20.12.2016.
- The Blance: “Common Characteristic of Traditionalist “, (Çevrimiçi), <https://www.thebalance.com/workplace-characteristics-silent-generation-2164692>, 21.12.2016.
- Timmermann, Sandra: What a Difference a Generation Makes: How Our Life Experiences Shape Our Viewpoints and Behaviors”, Journal of Financial Service Professionals, Cilt. 61, Sayı: 3, 2007, ss. 1-4.
- Tuncay, Can: “İş Sözleşmesinin Türleri Ve Yeni İstihdam Biçimleri”, **Yeni İş Yasası Sempozyumu**, İstanbul Barosu Yayınları, İstanbul 2003.
- Tuncay, Can: **Değişim Ve Esneklik İhtiyacı, Kamuoyunda Esneklik**, MESS Yayınları, Ağustos 1999.
- Tokol, Aysen: **Endüstri İlişkilerinde Yeni Gelişmeler**, Bursa, Dora Yayın, 2008.
- Topcuk, Yılmaz: “Esnek Çalışma ve Esnek Çalışanların Sosyal Güvenliği”, Dokuz Eylül Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006.
- Topgül, Tuna Çağlar : “Y Nesli Üzerine Sosyolojik Bir Analiz”, Hacettepe Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2015.
- Toruntay, Hatice: Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2011.
- Tulgan, Bruce : **The Manager’s Pocket Guide to Generation X**, Amherst, HRD Press, 1997.

- Türk, Aycan: **Y Kuşağı**, İstanbul, Kafekültür Yayıncılık, 2013.
- TÜİK: "Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları", (Çevrimiçi)
<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18616#>, 29.01.2017.
- TÜİK: "İş Gücü İstatistikleri", (Çevrimiçi),
<https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?locale=tr>, 27.01.2017.
- Vmware: Esnek Çalışma Yöntemi Ne Kadar Esnek?, (Çevrimiçi):
<http://vmwareemeablog.com/tr/2017/10/23/esnek-calisma-yontemi-ne-kadar-esnek/>, 22.12.2017.
- Yeliz, Filiz: "Esnek Çalışma Biçimlerinin Kadın İstihdamına Etkileri: Avrupa Birliği İstihdam Politikaları ve Türkiye Karşılaştırması", **Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü**, Uzmanlık Tezi, Ankara, 2011.
- Yıldız, Neslihan : "Esnek Üretim Biçimler ve Esnek Çalışma Yöntemleri ve Endüstri İlişkilerine Etkisi ", Marmara Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.
- Yiğit, Zuhel : "X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay", Bahçeşehir Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010.
- Yolaçan, Zeynep Beril: "Televizyon Reklamlarında Ünlü Kullanımı ve Y Kuşağı Tüketicilerinin Satın Alma Niyetlerine Etkisi: Mavi Jeans Örneği", Çağ Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2016.
- Yüksekbilgili, Zeki, Akduman, Gülbeniz: "Kuşaklara Göre İşkoliklik", **Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 19, Nisan, 2015, ss. 415-440.

EK 1: ANKET FORMU

X VE Y KUŞAKLARININ ESNEK ÇALIŞMAYA BAKIŞ AÇILARI: BİR ALAN ARAŞTIRMASI
DEĞERLİ KATILIMCI;
Bu anket, İstanbul Üniversitesi Endüstri İlişkiler ve İnsan Kaynakları yüksek lisans tezi çalışması için hazırlanmıştır. Araştırmanın temel amacı, çalışanların kuşak farklılıklarına göre esnek çalışmaya yönelik bakış açılarını incelenmesidir.
BİRİNCİ BÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER
Doğum Yılıınız:
CİNSİYETİNİZ?
ERKEK () KADIN ()
MEDENİ DURUMUNUZ?
BEKAR () EVLİ ()
EĞİTİM SEVİYESİNİZ?
LİSE () ÜNİVERSİTE () YÜK. LİS./DOK. ()
TOPLAM KIDEMİNİZ NEDİR?
6 Aydan Az () 6 Ay-1 Yıl () 1-5 Yıl() 6-10 Yıl() 10 Yıl Üstü ()
SON İŞ YERİNİZDEKİ KIDEMİNİZ NEDİR ? 6 Aydan Az()
6 Aydan Az () 6 Ay-1 Yıl () 1-5 Yıl() 6-10 Yıl() 10 Yıl Üstü ()
ÇALIŞMA ŞEKLİNİZ?
Tam Zamanlı () Yarı Zamanlı- Part Time () Proje Bazlı ()
ÇALIŞTIĞINIZ BU İŞİN SÜREKLİLİK DURUMU?
Sürekli () Geçici()

ÇALIŞMA POZİSYONUNUZ
YÖNETİCİ () ÇALIŞAN ()
ÇALIŞMA SEBEBİNİZİ TANIMLAYINIZ
Aldığım Eğitimi Taçlandırmak ve Üretken Olmak Kaygısı () Ekonomik Zorunluluk () Aile Baskısı ()
ÇALIŞMA ALANINIZ NEDİR
Yazılım Geliştirici () Web ve Çoklu Ortam Tasarımcısı () Bilgisayar Donanım Uzmanı () Sistem Mühendisliği () Bilgi Güvenliği () Diğer ()
AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİLERİNE NE KADAR KATILIYORSUNUZ ?
Aşağıda, Esnek Çalışma Modelleri Ve Türleri İle İlgili Çeşitli Sorular Bulunmaktadır. Lütfen Her İfade İçin Sizin Düşüncelerinize En Yakın Seçeneği İşaretleyiniz
İşyerinde ihtiyaç halinde farklı görevleri de üstlenebilirim.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum() Kararsız () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
İşlerin yürütümünde her çalışanın tek bir görevde uzmanlaşmasını daha verimli buluyorum.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum() Kararsız () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
İşverenlerin işçi almalarında ve çıkarmalarda daha fazla yasal engelleri olması gerektiğini düşünüyorum.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum() Kararsız () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
İşyerinde çalışma saatlerinin pozisyonlara göre değişkenlik göstermesini haklı buluyorum.

Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum() Kararsız () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
İşletme içinde bazı işlerin alt işveren gibi başka kişi ve kurumlarca yapılmasını mantıklı buluyorum.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum() Kararsız () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
İşletmelerin ücret yapısını ve seviyesini değişen piyasa şartlarına göre belirleyebilme yetkisini haklı buluyorum.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum() Kararsız () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
Sürekli olarak normal çalışma saatlerinden daha az süre ile çalışmayı ve çalıştığım saat kadar ücret alma hakkım olsaydı tercih ederdim.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum() Kararsız () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
İşlerin yürütümünde saat ve yer bakımından serbestlik hakkı verildiğinde daha verimli olacağımı düşünüyorum.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum() Kararsız () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
İş saatlerimin ve izinlerimin önceden belirli olan günler dışında olmasını gerekli bulmuyorum.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum() Kararsız () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
İşlerin yürütümünün ofis dışında gerçekleşmesini verimsiz buluyorum.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum() Kararsız () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
Eksik mesailerimin fazla çalışma yerine ücret kesintisi olarak telafi edilmesini istiyorum.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum() Kararsız () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
Fazla mesailerimin serbest zaman yerine bana ücret olarak verilmesini istiyorum.

Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum() Kararsız () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
İşveren ile önceden belirlediğimiz haftalık çalışma süresi dahilinde sadece beni arayarak çağırdığı zamanlar işe gitmeyi kabul ederdim.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum() Kararsız () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
İşyerinde çalışanlar arasında çalışmaya farklı saatlerde başlama ve bitirmenin işyeri açısından olumsuz olacağını düşünüyorum.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum() Kararsız () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
İşverenimin isteği doğrultusunda iş edimini geçici olarak başka bir işyerinde başka bir işverenin yönetiminde gerçekleştirmeye karşıyım.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum() Kararsız () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
Belirli bir işin yürütümünde o işi birden fazla kişi ile bölüşüp, mesaimize oranlı olarak ücret alabiliriz.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum() Kararsız () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
Vardiyalı çalışma sisteminde çalışmanın zor olduğunu düşünüyorum.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum() Kararsız () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
Vardiyalı çalışma sisteminde çalışmayı daha verimli buluyorum.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum() Kararsız () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
Haftalık çalışma süremi 6 gün yerine daha az günde daha fazla saat çalışarak doldurup, daha sonra daha fazla gün izin yapmanın daha verimli olacağını düşünüyorum.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum() Kararsız () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()