

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**X VE Y KUŞAK İNSAN KAYNAKLARI  
ÇALIŞANLARINDA İŞ TATMİNİ: SAKARYA İLİ  
ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Betül GİDEN**

**Enstitü Anabilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Şuayyip ÇALIŞ**

**EYLÜL-2019**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

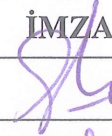
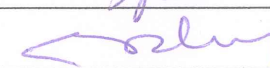
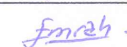
X VE Y KUŞAK İNSAN KAYNAKLARI  
ÇALIŞANLARINDA İŞ TATMİNİ: SAKARYA İLİ  
ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Betül GİDEN

Enstitü Anabilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi  
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi

“Bu tez 11.09.2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği /  
~~Oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.”

JÜRI ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Süleyman Çakır	Basarılı	
Prof. Dr. Uğur TÜRKAY	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Emrah ÖZSOY	Basarılı	



T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Betül GİDEN
Öğrenci Numarası	:	Y166058003
Enstitü Anabilim Dalı	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	X ve Y Kuşak İnsan Kaynakları Çalışanlarında İş Tatmini: Sakarya İli Örneği
Benzerlik Oranı	:	%10

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

11.09.2019  
İmza  
B. Giden

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere [g.b.koz@sakarya.edu.tr](mailto:g.b.koz@sakarya.edu.tr) adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

11.09.2019  
İmza

Uygundur

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı:

Tarih:

İmza:

Prof. Dr. Suayyip ÇALIŞ  
11.09.2019

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın oluşum ve yazım aşamasında akademik birikimi ile bana yol gösteren, çalışmalarımı büyük bir ivedilik ile inceleyen, bilgisini ve hoşgörüsünü eksik etmeyen değerli danışmanım Prof. Dr. Şuayyip ÇALIŞ başta olmak üzere değerli jüri üyelerim Prof. Dr. Oğuz TÜRKAY'a ve Dr. Öğr. Üyesi Emrah ÖZSOY'a katkı ve destekleri için sonsuz teşekkür ederim. Gerek lisans gerekse yüksek lisans eğitimim boyunca ders aldığım, üzerimde büyük emekleri bulunan hocalarımla her birine; yoğun çalışma temposunda olmalarına rağmen vakitlerini ayıran, anket çalışmasına katılan tüm insan kaynakları çalışanlarına güler yüzleri, anlayışları ve yardımları için teşekkür ederim. Tez çalışması süresince aynı aşamalardan birlikte geçtiğim sevgili arkadaşlarım Emine GİRDAP'a ve Merve TÜRKOĞLU'na; stresli günlerimde nazımı çeken, motive olmam için uğraşan, her daim desteklerini hissettiren, varlıkları ile huzur bulduğum canım babam Mehmet GİDEN'e, annem Remziye GİDEN'e ve kardeşim Büşra GİDEN'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

**Betül GİDEN**

**11.09.2019**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: KUŞAKLARIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ</b> .....	<b>5</b>
1.1. Kuşak Kavramının Tanımı .....	5
1.2. Kuşakların Sınıflandırılması .....	6
1.2.1. Sessiz Kuşak .....	8
1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı.....	10
1.2.3. X Kuşak.....	13
1.2.4. Y Kuşak.....	15
1.2.5. Z Kuşak .....	17
1.3. X ve Y Kuşakların Karşılaştırılması .....	21
1.3.1. X ve Y Kuşakların Çalışma Tarzları .....	21
1.3.2. X ve Y Kuşakların Birbirleri ile İlişkisi .....	25
1.3.3. X ve Y Kuşakların İş Hayatından Beklentileri .....	27
1.4. Türkiye'de Kuşaklar .....	29
1.4.1. Türkiye'ye Özgü Kuşak Sınıflandırması .....	30
1.4.1.1. Sessiz Kuşak (1927- 1945) .....	31
1.4.1.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964).....	33
1.4.1.3. X Kuşak (1965-1979).....	34
1.4.1.4. Y Kuşak (1980-1999).....	35
1.4.1.5. Z Kuşak (2000 ve sonrası) .....	38
1.4.2. Türkiye'nin Nüfus Bilgileri ve Kuşaklar .....	40
<b>BÖLÜM 2: İŞ TATMİNİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ</b> .....	<b>45</b>
2.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı .....	45
2.2. İş Tatmininin Önemi .....	46
2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	47
2.3.1. Bireysel Faktörler.....	48

2.3.1.1. Cinsiyet .....	48
2.3.1.2. Yaş .....	49
2.3.1.3. Hizmet Süresi .....	50
2.3.1.4. Medeni Durum .....	51
2.3.1.5. Eğitim Durumu .....	51
2.3.1.6. Statü .....	52
2.3.1.7. Kişilik.....	52
2.3.2. Örgütsel Faktörler .....	53
2.3.2.1. İşin Kendisi ve Niteliği .....	54
2.3.2.2. Ödemeler .....	55
2.3.2.3. Kariyer Olanakları.....	56
2.3.2.4. Fiziksel Çalışma Koşulları .....	57
2.3.2.5. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler.....	58
2.3.2.6. Yönetim Modeli .....	58
2.4. İş Tatmininin Sonuçları.....	59
2.5. İş Tatminsizliği ve Sonuçları .....	61
2.6. X ve Y kuşakların İş Tatmini ile İlgili Yapılan Araştırmaların İncelenmesi .....	63

### **BÖLÜM 3: X ve Y KUŞAK İNSAN KAYNAKLARI ÇALIŞANLARINDA İŞ TATMİNİ: SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ..... 66**

3.1. Araştırmanın Amacı .....	66
3.2. Araştırmanın Önemi.....	66
3.3. Araştırmanın Evren ve Örnekleme .....	67
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	68
3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçek.....	68
3.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	69
3.7. Araştırmanın Bulguları.....	70
3.7.1. Güvenilirlik Analizi .....	70
3.7.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	71
3.7.3. Demografik Değişkenler ile İlgili Frekans Dökümleri .....	74
3.7.4. Homojenlik Testi Analizi .....	76
3.7.5. X ve Y Kuşağın Demografik Değişkenlere Göre İş Tatmini Farklılığının İncelenmesi .....	77
3.7.5.1. Cinsiyete Göre İş Tatmini Farklılığının İncelenmesi.....	78
3.7.5.2. Medeni Duruma Göre İş Tatmini Farklılığının İncelenmesi.....	79
3.7.5.3 Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini Farklılığının İncelenmesi.....	80

3.7.5.4. Kıdeme Göre İş Tatmini Farklılığının İncelenmesi .....	81
3.7.5.5. Statüye Göre İş Tatmini Farklılığının İncelenmesi.....	82
3.7.5.6. Gelir Durumuna Göre İş Tatmini Farklılığının İncelenmesi.....	83
3.8. Hipotezlerin Testi.....	84
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>85</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>92</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>110</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>113</b>



## KISALTMALAR

<b>AARP</b>	: American Association of Retired Persons (Amerikan Emekli Kurumlar Birliği)
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>OECD</b>	: Organisation For Economic, Cooperation Development (Ekonomik İşbirliği Kalkınma Örgütü)
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu





## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> : Literatürde Yer Alan Kuşakların Sınıflandırılması .....	7
<b>Tablo 2</b> : Kuşakların Karakteristik Özellikleri .....	20
<b>Tablo 3</b> : X ve Y Kuşağın İş Hayatındaki Farklılıklar .....	23
<b>Tablo 4</b> : X ve Y Kuşağın İletişim Tarzları.....	26
<b>Tablo 5</b> : Araştırmada Kullanılacak Olan Kuşak Sınıflandırması .....	31
<b>Tablo 6</b> : Türkiye'de Yaş ve Cinsiyete göre Nüfus Dağılımı (2018) .....	41
<b>Tablo 7</b> : Türkiye Toplam Nüfusunda Kuşakların Dağılımı (2018) .....	42
<b>Tablo 8</b> : Türkiye'de Kuşakların İstihdam Durumu (2018).....	43
<b>Tablo 9</b> : Araştırmanın Güvenilirlik Analizi .....	70
<b>Tablo 10:</b> İş Tatmini Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	71
<b>Tablo 11:</b> İş Tatmini Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmaları .	71
<b>Tablo 12:</b> Ölçeğe Verilen Cevapların Frekans Dağılımı.....	73
<b>Tablo 13:</b> Demografik Değişkenler İle İlgili Frekans Dökümleri.....	75
<b>Tablo 14:</b> Homojenlik Testi Sonuçları .....	77
<b>Tablo 15:</b> İş Tatmininin Kuşaklara Göre Analizi.....	78
<b>Tablo 16:</b> Cinsiyete ve Kuşaklara Göre İş Tatmini Analizi .....	79
<b>Tablo 17:</b> Medeni Duruma ve Kuşaklara Göre İş Tatmini Analizi.....	79
<b>Tablo 18:</b> Eğitim Durumu ve Kuşaklara göre İş Tatmini Analizi.....	80
<b>Tablo 19:</b> Kıdeme ve Kuşaklara göre İş Tatmini Analizi .....	81
<b>Tablo 20:</b> Statü (Yönetici Düzeyi) ve Kuşaklara göre İş Tatmini Analizi.....	82
<b>Tablo 21:</b> Gelir Durumu ve Kuşaklara Göre İş Tatmini Analiz.....	83
<b>Tablo 23:</b> Hipotezlere Yönelik Sonuçlar.....	84

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Türkiye'de Kuşakların Toplam Nüfus İçindeki Oranları (2018).....	42
Şekil 2: Türkiye'de İstihdam Edilen Kuşakların Oranı (2018) .....	44



<b>Tezin Başlığı:</b> X ve Y Kuşak İnsan Kaynakları Çalışanlarında İş Tatmini: Sakarya İli Örneği	
<b>Tezin Yazarı:</b> Betül GİDEN	<b>Danışman:</b> Prof. Dr. Şuayyip ÇALIŞ
<b>Savunma Tarihi:</b> 11/09/2019	<b>Sayfa Sayısı:</b> viii(önkısım)+109 (tez) + 3(ek)
<b>Ana bilim dalı:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi	<b>Bilim dalı:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi
<p>Kuşak kavramı, "<i>aynı dönemlerde doğan ve ortak değerler ile yetişen bireylerin topluluğu</i>" olarak ifade edilmektedir. Sürekli gelişen bir dünya içinde bireylerin özellikleri, tutum ve davranışları da değişmektedir. Değişen tutum ve davranışlar, özellikle bireylerin iş hayatlarına da yansımaktadır. Kuşaklar arasında değişen tutumlardan biri, çalışanların işinden duydukları tatmindir. Çalışanların iş tatmin düzeyini öğrenmek amacıyla yola çıkılan bu çalışma, iş hayatında çoğunlukta olan X ve Y kuşağını kapsamaktadır.</p> <p>Çalışmanın temel amacı, X ve Y kuşak insan kaynakları çalışanlarının iş tatmininin demografik özellikler doğrultusunda farklılık gösterip göstermediğini incelemektir. Yaş, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, kıdem, statü (yönetici düzeyi) ve gelir durumu çalışmada belirlenen değişkenlerdir. Çalışma kapsamında sadece Sakarya ilinde özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynakları çalışanlarına ulaşılmıştır. Bu doğrultuda 135 X ve Y kuşak insan kaynakları çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışanların içsel, dışsal ve genel iş tatminini ölçmek amacıyla Minneseota İş tatmin ölçeğinden yararlanılmıştır. Verilerin analizi IBM SPSS Statistics 24 programı aracılığıyla elde edilmiştir. İş tatminin kuşaklar arasında farklılık gösterip göstermediğini saptamak için Mann Whitney U testi kullanılmıştır.</p> <p>Araştırmanın sonucunda, X ve Y kuşak insan kaynakları çalışanlarının demografik faktörler doğrultusunda iş tatminin farklılaştığı tespit edilmiştir. Genel ve dışsal iş tatmini açısından X ve Y kuşağın aralarında önemli bir farklılık olduğuna ulaşılmıştır. Genel ve dışsal iş tatminindeki bu farklılığın X kuşağı için anlamlı şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Lisans eğitim düzeyine sahip çalışanlar ve erkek çalışanlar için genel ve dışsal iş tatmini açısından kuşaklar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Evli çalışanların, 6-10 yıl kıdeme sahip olan çalışanların, aylık 3000-3999 TL geliri olan çalışanların, orta düzey yönetici ve çalışan grubunda yer alan bireylerin ve sadece dışsal iş tatmini açısından kuşaklar arasında anlamlı bir farklılık olduğuna ulaşılmıştır. Araştırmada sadece yüksek lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip çalışanların içsel, dışsal ve genel iş tatmini açısından kuşaklar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> X kuşağı, Y kuşağı, İş Tatmini, İnsan Kaynakları Çalışanları	

<b>Title of the Thesis:</b> Job Satisfaction in X and Y Generations of Human Resources Employees: The case of Sakarya Province	
<b>Author:</b> Betül GİDEN	<b>Supervisor:</b> Professor Şuayyip ÇALIŞ
<b>Date:</b> 11/09/2019	<b>Nu. of pages:</b> viii(önkısım)+109 (tez) + 3(ek)
<b>Department:</b> Human Resources Management	<b>Subfield:</b> Human Resources Management
<p>The concept of generations, is expressed as de a group of individuals born in the same periods and raised with common values K. The characteristics, attitudes and behaviors of individuals also change in a constantly developing world. Changing attitudes and behaviors are reflected also especially in the work life of individuals. One of the attitudes of generations is the satisfaction of the employees. This study, which aims to learn the level of job satisfaction of the employees, covers the X and Y generations in the business life.</p> <p>The main objective of the study is to examine whether the job satisfaction of the X and Y generation human resources employees differ according to demographic characteristics. Age, gender, marital status, education status, seniority, status (executive level) and income are the variables determined in the study. Within the context of the research, only human resources employees of the enterprises operating in the private sector province of Sakarya have been reached. 135 X and Y generations human resources employees constitute the sample of the study. Minnesota Job Satisfaction Scale was used to measure the internal, externaland general job satisfaction of employees. The analysis of the data was obtained through the IBM SPSS Statistics 24 program. Mann Whitney U test was used to determine whether job satisfaction varies between generations.</p> <p>In result of the study, it was determined that job satisfaction was differentiated according to the demographic factors of X and Y generation human resources employees. In terms of general and external job satisfaction of X and Y generation, a significant difference was found between the X and Y generations. This difference in general and external job satisfaction was found to be significantly higher for the X generation. A significant difference was found between generations in terms of general and external job satisfaction for employees undergraduate education and for male employees. It was found that there is a significant difference between generations in terms of external job satisfactions of married employees, employees with 6-10 years seniority, employees with monthly income 3000-3999 TL and individuals in middle level managers and employees. In the study, it was determined that there is a significant difference between generations in terms of internal, external and general job satisfaction of the employees who have only master's degree and above.</p>	
<b>Keywords:</b> Generation X, Generation Y, Job Satisfaction,Human Resources Employees	

## GİRİŞ

İş hayatının kuralları sürekli olarak değişmektedir. Kuralların değişimi öncelikle bireylere bağlıdır. Örgütlerin oluşmasını sağlayan en temel kaynak, bireydir. Sürekli değişen ve gelişen bir düzende bireylerin değişmesi kaçınılmaz olmakta ve bireyler değiştikçe iş hayatı da değişmektedir (Eren, 1998: 159). Bireylerin aralarında birleşmesini sağlayan şey ise, ortak inançlardır. Yaşanılan dönem içinde değişen sosyal, kültürel, siyasal, teknolojik olaylar ile birlikte aynı dönemde yaşayan bireylerde ortak yargılar, kalıplar, değerler ve özellikler oluşmaktadır.

Yaşam boyunca gerçekleşen her olay, o zamanda bulunanlar için çeşitli izler bırakmaktadır. Savaşlar, krizler gibi olumsuz olayların yanında yeni cihazlar, ekonomik kalkınmalar gibi olumlu gelişmeler hafızalarda yer edinmektedir. Dolayısıyla bireyler yaşadıkları dönemde gerçekleşen toplumsal değişimlerden etkilenecek yaşamını sürdürür. Yaşamlarının büyük bölümünü ise örgütlerinde geçiren bireyler, farklı tutum ve davranışlar sergilemektedir. Farklı yaş gruplarında bulunsalar dahi her birinin arzuladığı durum, işten eve mutlu dönmektir. İşyerindeki mutluluğun ve huzurun oluşmasını sağlayan etkenlerden biri de, bireylerin işine yönelik hissettikleri duygulardır.

Bireylerin ortak inançları, farklılaşan özellikleri kuşak olgusunu; duygular, tutum ve davranışlar iş tatmini olgusunu akla getirmektedir. Literatür incelendiğinde insan kaynakları çalışanlarının iş tatmini açısından X ve Y kuşağına mensup bireyler arasındaki farklılığı araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda, bu tez çalışmasının amacı, X ve Y kuşak insan kaynakları çalışanların iş tatmininin ölçülmesi olarak belirlenmiştir. Bu amaç kapsamında, bu tez çalışması giriş ve sonuç bölümünün dışında üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde; kuşakların kavramsal çerçevesi detaylı olarak ele alınmıştır. Bu bölüme çeşitli kaynaklardan kuşak kavramının tanımına yer verilerek başlanmıştır. Kuşak sınıflandırması başlığı altında kuşaklar ile ilgili teori veya kuramlara değinilmiştir. Sessiz kuşak, Bebek Patlaması kuşağı, X kuşak, Y kuşak ve Z kuşak olarak sınıflandırılan kuşakların tümü ayrı ayrı incelenmiştir. Her kuşağın özelliğini belirtmek amacıyla farklı ülkelerde yapılan araştırmalara yer verilmiş olup

kuşakların özellikleri daha çok Amerika toplumu referans alınarak anlatılmıştır. Daha sonra araştırmaya konu olan X ve Y kuşağın çalışma tarzı, iş hayatından beklentileri ve birbirleri ile ilişkileri detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Bu bölümün ilerleyen safhalarında ise Türkiye'ye özgü kuşakların sınıflandırmasına yer verilmiş; her kuşak için Türkiye'de yapılan araştırmalar dikkate alınarak özellikleri incelenmiştir. Son olarak ise Türkiye'nin nüfus bilgileri doğrultusunda kuşakların dağılımına ait veriler açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünü iş tatmini kavramı oluşturmaktadır. Öncelikle bu kavramın tanımı ve önemine yer verilmiştir. İş tatmini kavramını daha iyi anlamak amacıyla iş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında sınıflandırılmıştır. Bu iki ana faktörün oluşmasını sağlayan alt başlıklar ise çeşitli ülkelerde yapılan araştırmalar ile birlikte incelenmiştir. İlerleyen bölümde ise iş tatmininin sonuçlarına, iş tatminsizliği kavramına ve iş tatminsizliğinin sonuçlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın amacına uygun olarak verilerin toplanması, analizi ve araştırma kapsamında elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın yöntemi, hipotezleri, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan ölçüğe ilişkin detaylı bilgiler açıklanmıştır. Son olarak ise hipotezlerin kabul veya reddi değerlendirilmiştir.

### **Çalışmanın Konusu:**

Kuşak kavramı ve iş tatmini kavramı, yıllardır araştırmacılar tarafından ilgi duyulan bir konu olmaktadır. Sosyoloji, antropoloji, psikoloji gibi çeşitli disiplinlerde kuşak kavramı incelenmektedir. Yine iş tatmini konusunun, endüstriyel/örgütsel psikoloji alanında birçok araştırılması yapılmıştır. Bu çalışma, farklı yaş gruplarını temsil eden X ve Y kuşağını kapsamaktadır. İki kuşağın bir arada çalışması ile birlikte, iş hayatındaki tutum ve davranışları merak uyandırmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada, X ve Y kuşak çalışanlarının işlerinden tatmin olma durumu konu edinilmiştir.

### **Çalışmanın Amacı:**

Bu araştırma X ve Y kuşak insan kaynakları çalışanlarının işlerinden tatmin olma düzeyini ve bu çalışanların iş tatmininin demografik özellikler doğrultusunda farklılık gösterip göstermediğini incelemeyi amaçlamaktadır. X ve Y kuşağı insan kaynakları çalışanların işinden memnun olup olmadığı cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, statü (yönetici düzeyi) ve gelir durumu değişkenleri baz alınarak araştırılmaktadır.

### **Çalışmanın Önemi:**

Bir işletme düşünüldüğünde, İnsan Kaynakları (İK) departmanı çalışanları, örgütün iş analizinden performans yönetimine işe alımdan eğitime kadar önemli birçok fonksiyonu yürütmektedir. İnsan kaynakları çalışanları işletmede diğer çalışanlar için ve dolayısıyla işletme için önemli faaliyetleri gerçekleştirirken, kendilerinin yaptıkları işten memnun olup olmadığı bilinmemektedir. Onların yaptığı işten hoşnut olması, bu faaliyetleri en doğru şekilde gerçekleştirmelerini mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla işinden tatmin olan çalışanların örgütüne, kendisine ve çevresine yararının olacağı yadsınamaz bir gerçektir. Yapılan araştırma ile İK çalışanlarının işlerinden tatmin olup olmadığı öğrenilerek, örgütlerin stratejilerini kontrol etmesine fırsat verilmektedir.

X ve Y kuşak çalışanlarının iş tatmini üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında araştırmaların güvenlik birimleri, öğretmenler veya hemşireler üzerine yapıldığı görülmektedir. Özellikle ülkemizde beyaz yakalı çalışanlara yönelik araştırmalar yapılsa dahi direkt olarak insan kaynakları çalışanlarına yapılan araştırmaya rastlanılmaması, bu çalışmayı yapmak için makul bir nedendir. Ayrıca araştırmanın sadece Sakarya ilinde faaliyet gösteren işletmeler ile sınırlı tutulması da çalışmanın kısıtlarının belirlemesi açısından büyük önem taşımaktadır.

### **Çalışmanın Yöntemi:**

Sakarya'da özel sektörde insan kaynakları departmanında çalışanlar, bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Nicel veri toplama yöntemi olan anket tekniği, 135 insan kaynakları çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmanın anketi iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların demografik özelliklerini öğrenmek amacıyla Kişisel Bilgi

Formu; ikinci bölümde, çalışanların iş tatminini ortaya koymak amacıyla Weiss, Dawiss, England ve Lofquist tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini ölçeği kullanılmaktadır. Elde edilen anket verileri ise, IBM SPSS Statistics 24 programı ile analiz edilmektedir. Güvenilirlik ve frekans analizleri, homojenlik testi, Mann Whitney U testi kullanılmıştır.





## **BÖLÜM 1: KUŞAKLARIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ**

Çalışmanın bu bölümünde, kuşakların özellikleri ve kuşakların sınıflandırılması ele alınmaktadır. Çalışmanın amacından yola çıkılarak, X ve Y kuşağı detaylı olarak karşılaştırılmaktadır. Çalışmanın ilerleyen bölümünde ise, Türkiye'ye özgü kuşakların sınıflandırmasına yer verilmektedir.

### **1.1.Kuşak Kavramının Tanımı**

Toplumsal değişim sürekli olarak yaşanmakta, dünya gelişmekte ve insanlar değişmektedir. Özellikle ekonomik, kültürel, sosyal ve siyasi değişimler, bireylerde farklı algı ve anlayışların oluşmasına neden olmaktadır. Toplumda oluşan farklı algı ve anlayışlar ise, kuşak kavramının incelenmesini gerekli kılmaktadır (Sever İşçimen, 2012: 2).

Kupperschmidt (2000)'e göre kuşak kavramı; sosyal, ekonomik ve kamusal değişiklikler gibi çeşitli kritik faktörlerden etkilenen ve aynı zaman aralığında doğan gruplar olarak tanımlanmaktadır (Young ve diğ., 2013: 1). Kuşaklar, aynı dönemlerde yaşadıkları ve aynı değişimlerden etkilendikleri için benzerlikler taşımaktadır. Diğer tanıma göre kuşak; toplumun sosyal deneyimlerini, tarihlerini, kültürlerini yansıtmakta olup, yaklaşık yirmi ile yirmi beş yıllık zaman dilimine giren bireyleri içermektedir (Zopiatis, Kapardis ve Varnavas, 2012: 102). Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde kuşak, *"Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın koşullarını yaşamış, benzer sıkıntıları, dertleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş ve yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan kişilerin topluluğu"* olarak tanımlanmakta, *"bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon"* olarak adlandırılmaktadır (www.tdk.gov.tr, 2018).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkılarak, kuşak kavramının sadece yaş olgusu ile ilişkili olmadığı görülecektir. Benzer dönemlerde doğan kuşaklar aynı zamanda toplumun teknolojik, kültürel, sosyal, ekonomik değişimlerinden kaynaklanan farklılıkları ile yetişmektedir (Katz, 2017: 12).

## 1.2. Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşak çalışmaları üzerine ilk bilimsel araştırmalar, Auguste Comte tarafından 1830-1840 yıllarında yapılmıştır. Comte (1974)'a göre kuşaksal değişimler tarihsel süreç içinde ilerleyerek devam eder. Bu ilerleme ise, bir kuşaktan diğer kuşağa aktarılan yaşam deneyimleri ile mümkün olmaktadır (Yüksekbilgili ve Akduman, 2015: 424). Tarihsel süreç içinde edinilen yaşam deneyimleri, kuşaklar arasında ortak kültür ve değerler oluşturur. Bu ortak birikimler, kuşakların birbirinden tamamen bağımsız olmadığını göstermektedir. Mannheim, eski ve yeni kuşağın sürekli etkileşim halinde olduğunu, doğum ve ölümlerin bitmeyeceği gibi, kuşakların da bitmeyeceğini, sürekli olacağını ve devamının geleceğini belirtmektedir (Mannheim, 1952: 277).

Mannheim, bir kuşağın üyelerinin benzer şekilde konumlandırıldığını ve bu durumun kuşak bilinci yarattığını belirtmiştir. Ortak değerler ve benzerlikler, kuşak üyelerinin bilincini oluşturmaktadır. Mannheim'a göre eski kuşak ile yeni kuşak aynı konumda bulunmamakta ve aynı kuşağın üyeleri de her zaman aynı bilince taşımamaktadır. Yani aynı kuşakta olan bireyler farklı ortamlarda bulunduğu için hayatı farklı yaşamaktadır ve dolayısıyla farklı deneyimlere sahip olmaktadır (Mannheim, 1952: 297-298).

Auguste Comte, Karl Mannheim gibi bilim insanlarının dışında William Strauss ile tarihçi Neil Howe, kuşak konusunda önemli çalışmaları bulunmaktadır. 1991 yılında Strauss ile Howe, "In Generations: History of America's Future, 1584 to 2029" adlı bir kitap yayınlamıştır. Bu kitapta yer alan Sessiz Kuşak, Patlama Kuşağı, Milenyum Kuşağı gibi kuşak sınıflandırmasının, günümüz kuşak sınıflandırması ile örtüştüğü görülmektedir (Keeling, 2003: 30).

Strauss ile Howe tarafından yapılan kuşak çalışmaları, "Strauss ve Howe Kuramı" olarak da adlandırılmaktadır. Kurama göre, belirli dönemlerde büyüyen ve aynı yaş grupları içinde yer alan kişilerin benzer davranışlarda bulunduğu ve her kuşağın toplumsal değişimlerden etkilendiği için davranış ve tutumlarında farklılık olacağı belirtilmektedir (Moss, 2010'dan aktaran Arslan ve Staub, 2015: 5). Strauss ve Howe (1997)'e göre, kuşakların bir döngü etrafında oluştuğu ve bu döngünün tekrarlanarak devam ettiği ileri sürülmüştür. Kuşaklara verdikleri döngü ve tiplerin isimleri, toplum içinde meydana gelen kritik ve biçimlendirici olaylar aracılığı ile şekillenmiştir. Dört

adet kuşak döngüsü ve kuşak tipi, Amerikan tarihi temel alınarak oluşturulmuştur. Birinci döngü, Yükseliş dönemi olup kuşağın tipi Kahin (Prophet); ikinci döngü Uyanış Dönemi olup kuşağın tipi Göçebe (Nomad); üçüncü döngü olan Çözülme döneminin kuşak tipi Kahraman (Hero), dördüncü döngü olan Kriz döneminde, Sanatçı (Artist) kuşak tipi yer almaktadır (Şalap, 2016: 14-15).

Wyatt (1993)'e göre ise bir kuşak, aşağıdaki özellikleri kapsamakta ve kuşakların sınıflandırması bu özellikler ile belirlenmektedir (Turner, 2014: 391-392):

1. Savaşlar gibi travmatik bir olay
2. Nüfusun demografik özelliklerini büyük ölçüde etkileyen değişim
3. Bir toplumda örnek alınan kahramanlar, liderler
4. Grupta var olan gerçek kişiler ile bu kişileri destekleyenler
5. Bir kuşağı başarıya veya başarısızlığa sürükleyen bir ayrıcalığın oluşumu
6. Toplumun aynı duygu ve düşünceyi barındırdığı, kutsal açıdan önemli görülen alanların meydana getirilmesi

Literatür taraması yapıldığında savaşların, katliamların, önder kişilerin gerçekleştirdiği yeniliklerin kısaca yukarıda yer alan altı maddenin sınıflandırmada etkisinin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte kuşakların tarih aralıklarında ve hatta adlandırılmasında değişiklikler göze çarpmaktadır. Kuşakların sınıflandırmaları benzerlik gösterse de, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde yapılan sınıflandırmalar mevcuttur. Aşağıda çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan kuşak sınıflandırılmasında ise bu durum açıkça görülmektedir.

**Tablo 1**  
**Literatürde Yer Alan Kuşakların Sınıflandırılması**

<b>YAZARLAR</b>	<b>SINIFLANDIRMA</b>				
Tapscott (1998)	—	Bebek Patlaması (1946- 1964)	X Kuşak (1965- 1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	
Howe ve Strauss (2000)	Sessiz Kuşak (1923- 1943)	Patlama Kuşağı (1943- 1960)	13. Kuşak (1961- 1981)	Milenyum Kuşak (1982-2000)	

**Tablo 1'in Devamı**  
**Literatürde Yer Alan Kuşakların Sınıflandırılması**

Zemke ve diğ. (2000)	Emektar Kuşak (1922- 1943)	Bebek Patlaması (1944- 1960)	X Kuşak (1960- 1980)	Gelecek Kuşak (1980-1999)	
Lanchaster ve Stillman (2002)	Geleneksel Kuşak (1900- 1945)	Bebek Patlaması (1946- 1964)	X Kuşak (1965- 1980)	Milenyum/ Y Kuşak (1981- 1999)	
Martin ve Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925- 1942)	Bebek Patlaması (1946- 1960)	X Kuşak (1965- 1977)	Milenyumlar (1978-2000)	
Oblinger veOblinger (2005)	Yetişkin Kuşak (...- 1946)	Bebek Patlaması (1947- 1964)	X Kuşak (1965- 1980)	Milenyum/ Y/ Net Kuşağı (1981-1995)	Milenyum Sonrası (1995- ...)

**Kaynak:** Reeves ve Oh, 2008: 296-297.

Kuşakların sınıflandırılmasına ilişkin yazarlar arasında tam bir görüş birliği sağlanamamıştır. Sınıflandırmalarda sadece kuşak üyelerinin doğum yılları değil; dönemin büyük etki yaratan toplumsal olaylar da dikkate alınmıştır.

Kuşakların sınıflandırmaları, kültürden kültüre değişiklik göstermektedir. Farklı kültürde, farklı coğrafyada doğan ve yetişen bir kişi ile başka bir coğrafyada ama aynı yıllarda doğan bir kişinin aynı kuşak sınıfında yer alması beklenmemektedir.

### **1.2.1. Sessiz Kuşak**

Amerika'da genel olarak, 1945 ve öncesinde doğan bireyler Sessiz kuşak olarak ifade edilmektedir. Sessiz kuşağın üyeleri "Geleneksel(ciler), Yetişkin, Erişkin veya Olgun Kuşak" olarak da adlandırılmaktadır (Goldman ve Schmalz, 2006: 159).

1945 öncesinde insanlar, kendi içinde kuşaklara ayrılmakta ve toplumlar arasında farklı şekilde tanımlanmaktadır. Bazı kaynaklarda 1900-1914 yılları arasında doğan bireyler, "Büyük Değişim Kuşağı" olarak adlandırılmıştır. Bu kuşağın üyelerinde alt ve üst sınıf gibi tabakalaşma bulunmaktadır. Toplum içinde bireyler işçi, köylü, asker gibi ayrılmakta ve ekonomik, siyasi değişimler her sınıfı farklı şekilde etkilemektedir. 1914-1918 yılları arasında doğan kişiler, "I. Savaş Kuşağı" olarak tanımlanmıştır. Bu kuşağın

yıl aralıkları, Birinci Dünya Savaşının başlangıç ve bitiş tarihini oluşturmaktadır. Bireyler, savaşın getirdiği sağlıksız koşullarda yaşamaktadır. Savaşın yıpratıcı koşulları, kuşağın duygu, düşünce, tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkilemiştir. Birinci Dünya Savaşının sona ermesi ile birlikte bireylerin hayata karşı bir ümidi oluşmuştur. 1918-1929 yıllarında doğan bireyler, "Ümit Kuşağı" olarak adlandırılmıştır (Erden, 2012: 8-9). 1929 yılı ile birlikte, tüm dünyada ekonomik kriz yaşanmaya başlamıştır. Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde ekonomi piyasası 1932 yılında %80 oranında büyük değer kaybetmiş ve bankaların beşte biri kapanmıştır. 15 milyon kişi işsiz kalmış ve ülkede işsiz sayısı %25'e yükselmiştir. İnşaat gibi birçok sektörde işler durma noktasına gelmiştir. İşsizlik ile birlikte evlerde geçim sıkıntısı yaşanmıştır (Johnson ve Johnson, 2010: 147). Yaşanan bu olumsuz olaylardan dolayı, 1929-1939 yılları "Depresyon Kuşağı veya Buhan Kuşağı" olarak adlandırılmaktadır. 1939-1945 yıllarında doğanlara ise "II.Savaş Kuşağı" adı verilmektedir. Bu yıl aralığındaki bireyler, İkinci Dünya Savaşında doğanları ifade etmektedir (İzmirlioğlu, 2008: 45).

Kane (2015)'e göre Sessiz kuşak, "Sadık ve Disiplin" kavramları ile tanınmaktadır. Eğitim kavramı ise bu kuşağın üzerinde hayal dahi kurmadığı bir kavram olmaktadır. Gelenekselciler adı ile çok kullanılan bu kuşağın üyeleri, hem iş hem özel hayatında geleneksel değerleri benimsemekte, geleneklere ve kurallara bağlı hareket etmektedir. Yaşamlarında fedakar ve tutumlu olmaktan gurur duymaktadırlar. Sessiz kuşak siyasette, işyerlerinde komuta zincirine karşı gelmemekte, hiyerarşiyi önemsemekte ve kurallara kesin uyum sağlamaktadır. Bu kuşağın üyeleri de kendilerini işyerlerine bağlı ve disiplinli çalışan bireyler olarak tanımlamıştır (Wiedmer, 2015: 52).

Amerikalı Sessiz Kuşak, emekli olana kadar aynı işyerinde çalışmayı tercih eder. Bir işten başka bir işe geçmek onlara uygun bir davranış değildir çünkü iş değiştirme kavramına inanmamaktadırlar. Bu kuşağın üyelerinden bazıları, yönetim kadrolarında, üst pozisyonlarda yüksek ücretle çalışırken; diğerleri emekli olabilmek ya da yaşamlarını sürdürebilmek için düşük ücretle çalışmaktadır (Falcone, 2016: 67). Amerika'da 2011 yılının başlarında Poll'un yaptığı araştırmaya göre Sessiz Kuşak üyelerinin sadece %22'sinin emeklilik ile ilgili planlarının olmadığına ulaşılmıştır. Bu kuşağın emekli olduktan sonra da çalışmak ve kazancını artırmak için planlamalar yaptığı belirtilmiştir (AARP ve Financial Planning Association, 2011: 10). Brown

(2013) tarafından yapılan araştırmaya göre, New York'ta 2013 yılında bu kuşağın yeleri çoğu sektörde emekli olmuştur. Fakat emekli olduktan sonra da çalışmaya devam eden Sessiz kuşak yeleri bulunmaktadır. Yapılan araştırmada emekli olmalarına rağmen 300 bin Sessiz kuşak üyesinin çalıştığı görülmüştür (Jack, 2014: 3).

Sessiz kuşağın yeleri dünya savaşları, ekonomik krizler gibi çeşitli olumsuz olayları yaşayarak hayat mücadelesi vermiştir. Yüksek kolesterol, yüksek tansiyon, kronik akciğer hastalıkları, şeker ve kalp hastalıkları gibi birçok hastalıkla uğraşmıştır. Özellikle kronik hastalıklar gibi bazı hastalıklar bu kuşağı iş hayatında fazlasıyla etkilemektedir. İş hayatında bu tür hastalıkların, hareket kısıtlamalarına hatta işinden olmalarına yol açabileceği görülmektedir. Çünkü belirtilen bu hastalıklar, başka hastalıklara sebep olacak kadar önemlidir (Jordan ve diğ., 2015: 46). FeedingAmerica (2014)'nin 50 yaş üstü yaşlılar için yaptığı araştırmada, hastalıkların önemli nitelikte olduğu belirtilmiştir. Araştırmanın sonucunda; 69 ile 75 yaş arasında bulunan Sessiz kuşağın %49'nun, 75 yaş üstündekilerin %48'inin şeker hastası olduğuna ulaşılmıştır. Bu hastalığa sahip olan bireylerin, iş hayatını da riske attığı dile getirilmiştir. Araştırmada, daha bilinçli şekilde hareket etmenin, sağlıklı beslenmenin önemi üzerinde de durulmuştur (Feeding America, 2013: 13).

### **1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı**

İkinci dünya savaşının ardından Amerika'da on yedi milyon bebeğin doğması ile birlikte, bu kuşak Bebek Patlaması kuşağı adını almıştır (Tolbize, 2008: 2). Bu kuşağa nüfus artışında yaşanan rekorlardan dolayı 'Patlama Kuşağı' adı da verilmektedir. 1946 ve 1964 yılları arasında doğmuş olan Bebek Patlaması kuşağı, hem ebeveynlerine baktıkları hem de kendi çocukları veya torunlarına baktıkları için 'Sandviç Kuşağı' olarak da adlandırılmaktadır (Jordan ve diğ., 2015: 45).

Amerika'da 1945 sonrası dönemde nüfus artışına paralel olarak, toplumun ihtiyaçları da artmıştır. Özellikle ekonomik durumu iyi olan aileler çocukları için yeme, içme, kıyafet gibi çeşitli harcamalarda bulunmuşlardır. Harcanan masrafların miktarından ise, ülkede ki ocuk sayısının arttığı ortaya çıkmaktadır. Örneğin Boomer Enstitüsü (1998)'ne göre, 1950'li yıllarda ocuk kıyafetlerine 75 milyon dolar harcanmıştır (Zemke, Raine, Filipczak, 2013: 63). 1960'lı yıllara gelindiğinde ise, Amerika başta olmak üzere küresel

çapta önemli olaylar yaşanmıştır. Vietnam Savaşı, Martin Luther King ve Robert Kennedy'nin öldürülmeleri gibi birçok olay, Bebek Patlaması kuşağının gençlik dönemlerinde tutum ve düşüncelerini şekillendirmektedir. Özellikle 1968 yılı, tüm dünyada olaylı geçen bir yıl olmaktadır. Amerika, Fransa, Almanya gibi birçok ülkede öğrenciler, üniversite ve sokaklarda sürekli olarak yürüyüşler düzenlemiştir. Kılınc (1998)'a göre 1968 yılında öğrencilerin gerçekleştirdiği bu olaylar; Vietnam Savaşı, ırk ayrımcılığı ve ifade özgürlüğünün kısıtlanmasından kaynaklanmaktadır (Doğan ve Dönmez, 2016: 47-48). Tüm dünyayı biçimlendiren siyasi ve sosyal olayların yaşanmasının merkezinde Bebek Patlaması kuşağı üyeleri olduğu için bu kuşak, '1968 Kuşağı' veya 'Altmışlı Kuşak' olarak da geçmektedir. Frank (1998)'e göre ise bu kuşağın adlandırılmasında sadece siyasi, sosyal ve kültürel değişimler etkili olmamakta; bu kuşak pazarlama taktiği olarak öne sürülen ürünler ile de anılmaktadır. Örneğin, 1960'larda Pepsi, bir tüketici ürünü iken reklam kampanyası olarak kullanılmış ve bu yıllar 'Pepsi Kuşak' olarak adlandırılmıştır (White, 2013: 16).

Zemke ve arkadaşları (2013), Bebek Patlaması kuşağının okul dönemlerinde, arkadaşları ile araç- gereçlerini paylaşan ilk kuşak olduğunu ileri sürmektedir. Bu kuşağın üyelerinin ergenlik ve yetişkinlik boyunca devam eden iyimser, yardımsever tutumları iş hayatına da yansımaktadır. Bebek Patlaması kuşağı iş hayatında, iş birliğine yatkın ve olumlu düşünen kişiler olmaktadır (Zemke, Raines ve Filipzcak 2013: 65). Bu kuşağın üyeleri, ev ekonomisini iyileştirmek için fazlasıyla iş hayatına odaklı yaşamaktadır. Ailesine, çocuklarına yeterli zamanı ayıramamış ve işleri daima öncelikli olmuştur. Bu tutumlarından dolayı da bu kuşak, 'işkolik' bireyler olarak tanımlanmaktadır. Hep daha fazla para kazanmak için sıkı ve disiplinli çalışmışlar, yaptıkları işlerde iddialı ve başarıya odaklı kişiler olmuşlardır. Bu kuşağın üyeleri kariyerinde hedefledikleri noktaya ulaşabilmek için çaba sarf etmekte ve sorunlar karşısında hemen pes etmemektedir (Kane, 2018).

Ebeveynleri gibi hiyerarşiyi önemseyen Bebek Patlaması kuşağı konulara, olaylara, sorunlara karşı daha ılımlı yaklaşmakta, gerektiği yerde uzlaşmaya gitmektedir. İşyerlerinde üstlerinin aldığı kararları çok sorgulama yoluna gitmeden hareket etmişlerdir. Örgüt içinde verilen kararlara uyum sağlamak ve örgütlerine karşı sadık bireyler olmaktadır (Lester ve diğ., 2012: 342). Amerika'da bir işyerinde farklı

kuşakların davranışlarını inceleyen Becton ve arkadaşları (2014), bu kuşağın X ve Y kuşağına göre daha az iş değiştirme niyetinde olduğuna ulaşmıştır. Yine aynı araştırmada, Bebek patlaması kuşağının işyerinde daha fazla zaman harcadığına ve işyerindeki çalışma kurallarına daha fazla uyum sağladığına ulaşmıştır (Becton, Walker ve Jones Farmer, 2014: 182-183). AonHewitt'e göre, Bebek Patlaması Kuşağı işyerine %68 oranında bağlılık gösteren çalışanlar olmaktadır. İşyerine ve işverenlerine sadık olan bu kuşağın sadece %8'i, karşılıklarına çok iyi bir fırsat çıktığı zaman iş değişikliği yapabileceklerini belirtmiştir (Gancheva, 2013'den aktaran Kicheva, 2017: 106-107).

Avrupa, Asya, Afrika, Latin ve Kuzey Amerika'da 60 ülkede 30 bin katılımcı ile gerçekleşen Nielsen (2015) araştırmasında X, Y ve Bebek Patlaması kuşaklarının iş hayatı üzerine memnun olma durumları tartışılmaktadır. Diğer iki kuşak ile kıyaslandığında; Bebek Patlaması kuşağının işinden, iş arkadaşlarından, çalışma ortamından, işverenden, iş ve özel hayatına ayırdıkları zamandan memnun olduğuna ulaşılmıştır. Araştırmaya göre bu kuşağın %74'ü çalıştıkları işten ve meslek alanından fazlasıyla memnundur. % 65'i, iş arkadaşlarını kendilerine dost olarak görmekte ve arkadaşları ile keyifli vakit geçirmektedir. Yine % 65'i çalışma ortamında mutlu ve huzurlu bir vakit geçirerek evlerine geri dönmektedir. % 55'i patronların istek ve beklentisinden memnun olmakta ve bu beklentileri karşılamak için sıkı çalışmaktadır. Bebek Patlaması kuşağı başkaları tarafından işkolik olarak görülmesine rağmen, % 62'si işlerine ve özel hayatlarına dengeli bir zaman ayırdıklarını düşünmekte ve bu durumdan memnun olmaktadır (Nielsen, 2015: 11). Bebek Patlaması kuşağının hem iş hem işverene sadık hareket etmeleri ve bağlı kalmaları aynı zamanda yaptıkları işlerden tatmin oldukları bu çok kapsamlı araştırmada görülmektedir.

Amerika'da kurumsal şirketlerde tam zamanlı olarak çalışan Bebek Patlaması kuşağının üyeleri, emekli olduktan sonra şirketlerinden ayrılarak, daha sonrasında serbest meslek hayatına atılmakta ve girişimcilik faaliyetlerine başlamaktadır. Insured Retirement Institute (Sigortalı Emeklilik Enstitüsü) Nisan 2018'de, Bebek Patlaması kuşağının emeklilik planları hakkında araştırma yapmıştır. Bu araştırmaya göre, %80'i yöneticileri ile emeklilik planlarını konuşmaktadır. %69'unun emeklilik planlarını ele aldıkları görülmekte ve emekli olduktan sonra girişimcilik yönünde yatırımlar yapmayı istedikleri belirtilmektedir. Ayrıca bu durum 2017 yılında %8 iken, Nisan 2018'de



%14'e yükselmiştir (Insured Retirement Institute, 2018: 10-11). 2011 yılında Kanada'da yapılan bir başka araştırma da aynı durum göze çarpmaktadır; 'Nova Scotia' anketi, bu kuşağın %70'inin emeklilik yaşından sonra çalışmayı planladıklarını ortaya koymaktadır (Wanless, 2012). Amerika'da başka bir araştırmada Harris Poll (2011)'a göre, 46-64 yaşları arasındaki Bebek Patlaması Kuşağının sadece % 25'inin emeklilikten sonra herhangi bir planı ve birikimlerinin olmadığına ulaşılmıştır (AARP ve Financial Planning Association, 2011: 10). Bu sonuçlar, kuşağın büyük çoğunluğunun emeklilikten sonra çalışmak veya yatırım yapmak için planlarının olduğunu göstermektedir.

### **1.2.3. X Kuşak**

X kuşağı kavram olarak ilk kez İngiliz gençleri üzerinde yapılan bir araştırmada 1964 yılında kullanılmıştır. Bebek Patlaması kuşağının tersine doğum oranlarında düşüşlerin yaşandığı Amerika'da 1965 ve 1980 yılları arasında doğan kişileri temsil eden X kuşak; BabyBusters, Post- BabyBoomers (Bebek Patlaması Sonrası), Kayıp Kuşak ve On Üçüncü Kuşak gibi kavramlar ile anılmaktadır (Çubuklu, 2019).

Amerika'da X kuşağının tarih aralıkları, feminizm hareketlerinin yayılmaya başladığı bir dönem olmaktadır. Bu dönemde, Bebek Patlaması kuşağı ise, feminizm hareketlerini biçimlendiren kuşak olmuştur (Lucas ve Sisco, 2012: 150). 1960'larda Amerika'da aile yapısına ilişkin değişiklikler de yaşanmıştır. Boşanan çiftler, tek ebeveynlik gibi yaşam biçimleri oluşmuştur. Bu durumların ortaya çıkması ile birlikte aile kavramı üzerinde konuşulmaya başlanmıştır (Bristow, 2016: 102).

Aile kavramının şekillenmesi X kuşağının farklı adlar ile tanımlanmasına olanak sağlamıştır. X kuşağı, Latchkey Child yani Anne Babası Çalışan Çocuk veya Boşanma Çocukları şeklinde tanımlanmaktadır. X kuşağının "Latchkey child" olarak anılması da Amerika'da yaşanan sosyal ve kültürel değişimlerden kaynaklanmaktadır (Wagner, 2007: 30). Ebeveynlerinde gördükleri sorunları kendilerinin de yaşamasını istemeyen X kuşağı üyeleri, hayata karşı daha temkinli hareket etmektedir. Ebeveynlerinin bu durumu, onların da evliliğe olan inancını azaltmakta ve aldıkları kararlar da daha titiz davranmalarını gerektirmektedir (Schroer, 2008: 9).

Harnblower (1997)'e göre, X kuşağın arkadaş canlısı olduğu, arkadaşlık ilişkilerine değer verdiği, kendisine güvendiği, başarılı olmaktan hoşlandığı ve bunun için çalışmaktan kaçınmadığı belirtilmektedir (Jurkiewicz, 2000: 60). ABD'de X kuşağı ile Bebek Patlaması kuşağını karşılaştıran bir başka araştırmacıya göre ise, arkadaşlık ilişkilerinin X kuşağı için daha geri planda olduğuna ulaşılmıştır. Bu araştırmaya göre, X kuşağının daha rekabetçi, başarılı ve risk alma konusunda iddialı olduğu fakat Bebek Patlaması kuşağının X kuşağına nazaran daha çok arkadaşlık ilişkilerine önem verdiği söylenmektedir (Jurkiewicz, 2000: 63).

X kuşağı çalışanları, iş değiştirmeye olumlu yaklaşmakta ve bunu riskli bir davranış olarak görmemektedir. Amerika'da yapılan bir araştırmada, 400 X kuşağı katılımcısından 299'unun daha rahat olacakları bir çalışma ortamı bulduklarında, iş değiştirmeye gideceklerine ulaşılmıştır (Hayes ve diğ., 2018: 5). Yine Amerika'da X kuşağı ile Bebek Patlaması kuşağını karşılaştıran bir başka araştırmada, X kuşağının işine daha az bağlı olduğu, işyerine daha az sadakatli davrandığı tespit edilmiştir. Ebeveynleri ile kıyaslandığında bu kuşağın iş değişikliği konusunda daha hevesli olduğu görülmektedir (Becton ve diğ., 2014: 182).

X kuşağı üyeleri, dünyada yaşanan teknolojik ve sosyal gelişmeler neticesinde değişen teknolojik koşullara ayak uydurmayı başarmıştır. Amerika'da yapılan bir araştırmanın sonucuna göre, 400 katılımcı X kuşağı üyesinin, 342'sinin teknolojik bilgiye sahip olduğuna ulaşılmıştır (Hayes ve diğ., 2018: 5). Bu kuşak dijital çağ ile birlikte tüm yenilikleri takip etmeye devam etmektedir. Bireyselci, becerikli ve yeni bilgiler öğrenmek için hevesli olan X kuşağı çalışanları, hem dijital hem geleneksel liderlik becerilerini iyi bir şekilde kombine etmektedir. Yani bu kuşakteknoloji tabanlı işlerde de yetenekli olmakta ve aynı zamanda geleneksel yöntemleri de ustaca kullanabilmektedir (Neal ve Wellins, 2018).

Teknolojiyi iş hayatında kullanmanın yanı sıra sosyal yaşamlarında kullanmayı da tercih etmektedirler. Bu kuşak sosyalleşmek, haberleşmek, yaşadıkları toplum hakkında güncel bilgileri öğrenmek ve ilgi duydukları alanları araştırmak için sıklıkla internete başvurmaktadır. Amerika'da Gallup (2016) tarafından yapılan kapsamlı bir araştırmada, X kuşağı üyelerinin %51'inin en hızlı yoldan bilgiye ulaşmak için interneti tercih ettiği

görülmektedir (2016: 12). Global Web Index (2018)'in X Kuşağı hakkındaki raporunda, bu kuşağın %81'inin, herhangi bir bilgiye ihtiyaçları olduğunda ilk önce interneti kullandığı belirtilmiştir (2018: 4). Bu raporun 2017 verilerine göre X kuşağın üyelerinin %86'sı akıllı telefon, %76'sı laptop ve %33'ü tablet aracılığı ile internete erişimi sağlamıştır (2018: 6). 2016 ve 2018 yıllarında yapılan bu araştırmalar, X kuşağın hayatında internetin öneminin arttığını ve teknolojiyi kullanmayı sevdiğini göstermektedir.

#### **1.2.4. Y Kuşak**

Y kuşağı olarak adlandırılan bireyler çeşitli düşünörlere göre farklı isimler ile tanımlanmaktadır. Yabancı literatürde genel kabul görölen tanımlama, 1981-1994 ya da 1981-2000 yıllarında doğan bireylerdir. Birden çok isimle anılan Y kuşağı; Millennials (Milenyum), Nexters (Bir Sonrakiler), Net Kuşağı ve En büyük Kuşak olarak da adlandırılmaktadır (Sarioğlu, 2018: 33).

Twenge "Ben Nesli" adlı kitabında, 1970-1990'lı yıllarda doğanları bireyselci kişiler olarak ifade etmektedir (Twenge, 2013: 15). Bu kitapta, Y kuşağının önceki kuşaklardan çok daha özgürlüğüne düşkün ve kendini önemseyen bireyselci kişiler olduklarını ileri sürmektedir. Twenge, Y kuşağının tarihteki en ben odaklı kuşak olduğunu belirtmekte ve bunu yapılan araştırmalar ile de açıklamaktadır. Örneğin, Amerika'da 2006'da üniversite öğrencilerine yapılan narsisizm testinin, 1987'de yapılan testten çok daha yüksek sonuçlar aldığına ulaşılmıştır (Twenge, 2013:99). Yine Time Dergisi Y kuşağını Me Me Me Generation (Ben Ben Ben Kuşağı) olarak adlandırmaktadır ve bu kuşağın gençlerini önceki kuşaklara göre daha narsist, kendi benliğine saygı duyan kişiler olarak ifade etmektedir (Stein, 2013). Y kuşağının bireyselci kişiler olarak adlandırılmasının en önemli sebebi ise ailede, eğitim kurumlarında kısaca toplum içinde bu kuşağa kendisini sevmesinin gerektiği öğretilmektedir. Her durumda kendi düşüncelerinin değerli olduğu söylenmektedir (Twenge, 2013: 103).

Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre, Y kuşağının erken evlilik düşüncesinin olmadığına ulaşılmıştır. Bu araştırmada Y kuşağı üyelerinin erken yaşlarda evlenmeye ve çocuk sahibi olmaya kendisini hazır hissetmediğine, evlilik ve çocuk sahibi olmak

için uzun süre bekleyeceklerine ulaşılmıştır (Goldman Sachs, 2018). Y kuşağı, hayattan keyif almaya odaklıdır. Özel hayatında olduğu gibi iş hayatında da eğlence anlayışına hakimdir. Farklı olan her şey bu kuşağın ilgisini çekmektedir. İş hayatında profesyonelce hazırlanmış farklı, yaratıcı ve çabuk ulaşacakları iş ilanları bu kuşağa çekici gelmekte iken sıradanlaşmış ilanlar daha az değerli görülmektedir. Örneğin Y kuşağı için, *"Ecazıbaşı Şirketler Topluluğu, staj ilanına Kariyer Test Sürüşü ismini vermiştir"* (Sarıoğlu, 2013: 70).

Y kuşağının alışveriş konusunda takındıkları sorgulayıcı tavırları dikkat çekici olmaktadır. Michael McQueen'e göre Y kuşağı, son derece bilinçli bir tüketicidir. Bu kuşağın 'hayattan zevk alma' anlayışını tüketimlerine de yansıttığı görülmektedir. Alacakları bir ürün hakkında neyin neden olduğuna dair araştırmalar yaparak titizlikle hareket etmektedirler (Ergün, 2014). Barkley Service Management Group ve Boston Consulting Group tarafından yapılan ankete göre, Y kuşağının tüketim alışkanlıklarının, önceki kuşaklardan farklılaştığı görülmüştür. Y kuşağının %50'si, alacakları ürünler ile ilgili bilgileri detaylı olarak araştırmaktadır. %70'i, yaşlarından veya farklı kuşaklardan yapacakları alışveriş konusunda bir onaylanma olduğunda mutlu olmaktadır. Bilinçli bir tüketici olarak hareket eden Y kuşağı, alacakları ürünler hakkında farklı kişilerden aldıkları bilgiler ve kendi araştırmaları sonucunda karar vermektedir (Fromm, 2011).

6 ülkede gerçekleştirilen Social Patterns of Relations to Work (Çalışma İlişkilerinin Sosyal Örnekleri) araştırmasına göre, Almanya'da Y kuşağı, tutkulu bir şekilde işlerini yapmaktadır. Bu gençler iş hayatında kaliteye büyük önem vermektedir. Kendinden önceki kuşaklara yönelik dirençli davranışlar göstermektedirler. Zaman zaman geleceğe dair işsizlik korkuları olsa bile bu korkuların üstesinden beklentilere uyum sağlayarak, kendilerini geliştirerek gelmektedirler (Meda ve Vendramin, 2017: 163). Kendine güveni fazla olan Y kuşağı üyeleri, kariyerleri boyunca önlerine çıkan tüm engelleri aşmak için uğraşmaktadır. Bu kuşak eğer bir işe inanmış, o işi gerçekten istiyor ise kendinden emin bir şekilde güzel sonuçlara ulaşmak için çalışmaktadır. Verimliliklerini ve becerilerini artırmak için birden çok göreve odaklanarak iş hayatında bulunmaktadır (Tanner, 2010: 40).

Y kuşağı üyeleri, yeni bilgiler öğrenmeye uğraşmaktadır. Öğrendikleri her yeni bilginin kendi başarısını artıracığına ve böylece kariyer basamaklarını daha hızlı çıkacağına inanmaktadırlar. 25 ülkede Manpower (2016) tarafından gerçekleştirilen Y kuşağının kariyerine ilişkin 2020 vizyonunun belirlendiği araştırmada, bu kuşağın %93'ünün eğitimi önemseydiğine, sadece %7'sinin eğitime karşı ilgisiz bir tavır takındığına ulaşılmıştır. Bu kuşağın büyük çoğunluğu gelecek için eğitimin, kariyerine büyük katkı sağlayacağını düşünmekte, kendilerini geliştirmek için işverenlerinden eğitim programları talep etmektedir (Manpower, 2016, 13). 36 ülkede yapılmış olan ve Ocak 1984 ve Aralık 1994 yılları arasında doğmuş Y Kuşağını kapsayan Deloitte (2018a) raporu, Y kuşağın iş motivasyonları ve etik konusundaki duygularında negatif yönde bir değişim olduğunu göstermektedir. Bu raporda ise Y Kuşağı çalışanlarının iş hayatından esnek çalışma ortamı ve saati, olumlu çalışma kültürü, finansal ödülleri, sürekli öğrenmeye ve gelişmeye yönelik fırsatları, programları istediği görülmektedir (Deloitte, 2018a: 18). Aynı rapora göre Y Kuşağı çalışanlarının işletmelerine olan sadakati, bağlılığı araştırıldığında; %43'ünün iki yıl içinde işyerinden ayrılacağı, %28'inin 5 yıl sonrasına kadar işyerinde çalışmaya devam edeceği belirtilmiştir (Deloitte, 2018a: 17).

Y Kuşağın üyeleri, değişimin gerçekleşmesi için uğraşmakta, kurumsal değerleri önemsemekte ve bunun için çalışmaktadır. Dijital çağa hızlı bir şekilde ayak uyduran bu nesil ile birlikte gelişen marka telefonlar, sosyal medya adeta bu kuşağın vazgeçilmezi olmaktadır. İşyerlerinde teknolojiyi hem kolaylık olacağından hem de kendilerini "*sınırsız bir dünyanın içindeymiş*" düşüncesini verdiği için tercih etmektedirler (Hershatter ve Epstein, 2010: 221). Gallup (2016) raporunda, Y Kuşağı üyelerinin teknolojiyi hayatlarında fazlasıyla tercih ettiği ve yeni şeyler öğrenmek amacıyla internette yer alan bilgilere güvendiği görülmektedir. Y kuşağının bu rapora göre, ulusal ve uluslararası bilgi almak için en çok yararlandığı araç %71 ile internet olmaktadır. Bu durumu sırasıyla %15 televizyon, %11 radyo, %3 gazete oluşturmaktadır (Gallup, 2016: 12).

### **1.2.5. Z Kuşak**

Akıllı telefonların ortaya çıkması, küresel çapta teknolojik gelişmelerin yaşanmasına neden olmuştur. Bu gelişmeler ile birlikte bireyler henüz çocuk yaşta internet ile tanışmışlardır. Bundan dolayı İnternet Kuşağı olarak adlandırılan Z kuşağı bazı

araştırmacılara göre 1995 yılından sonra doğan bireyleri ifade etmektedir (Twenge, 2018: 26). Kuşak araştırmacısı Evrim Kuran'a göre ise Z kuşağı 2000 yılından sonra doğan bireyleri ifade etmekte olup dijital dünyanın gerçek sahibi olarak nitelendirilmektedir (Kuran, 2018a).

Doğdukları zamandan beri internete erişimleri mümkün olan, gözlerini dijital bir dünyaya aan Z Kuşağı, akıllı telefonlar ile büyümekte ve sosyal medyayı aktif bir Şekilde kullanmaktadır. Bu kuşağın her zaman yanlarında cep telefonları bulunmaktadır. Autotrader ile Kelley Blue Book (KBB) tarafından yapılan araştırmada, bu kuşağın telefona ve internete düşkün olduğuna ulaşılmıştır. %25'i uykudan uyanır uyanmaz eline telefonu alıp 5 dakika internete bağlandığı; %73 ise uyanınca bir saat kadar internette çevrimiçi olduğu görülmektedir (Autotrader ve Kelley Blue Book, 2016: 3).

Z kuşağı; girişimci, yenilikçi, alışkan, parayı seven, kariyerine tutkun ve dünyada iz bırakmayı seven grup olarak açıklanmaktadır (Monster, 2016: 5). Amerika'da Z kuşağını Y kuşağı ile karşılaştıran Millennial Branding ve Intershops.com (2014)'a göre, Z kuşağının daha girişimci, yaratıcı ve üretici olduğuna ulaşılmıştır. Bu araştırmaya göre Z kuşağı üyelerinin %61'i bir Şirkette alışan olmak yerine kendi işlerini kurarak girişimci olmayı hedeflemektedir. Y kuşağında bu oran ise %43 olmaktadır. Z kuşağının %77'si gönüllü stajlarda çalışmayı istemekte ve bu stajların onlara faydalı olacağını düşünmektedir (Schwabel, 2014).

zkan ve Solmaz (2015) tarafından yapılan bir araştırmada, Z kuşağının %73.78'i iş hayatındaki sosyal çevrenin önemli olduğunu düşünmektedir. %69.3'nn geleceğini garanti altına almak isteyen Z Kuşağı yeleri olduğu görülmektedir. Z Kuşağının %86.7'sinin her türlü yeni fikirlere açık kişiler olduğu görülmekte ve iş hayatı ve sosyal hayatları hakkında yeni ve farklı Şeyler ğrenmeye hevesli kişiler olmaktadır. Yenilikçi zellikleri onların kişisel gelişimine verdiği önemi de ortaya koymaktadır. Ankete katılanların %85.6'sı kendilerini alışkan olarak görmekte ve hayallerine ulaşabilmek için hayat boyu öğrenmeyi sürdürmektedir. %97.5'i kendilerine fazlasıyla güvenmekte ve hayallerini gerçekleştirmek amacı ile çalışmaktadır (zkan ve Solmaz, 2015: 480). Z kuşağı ile ilgili yapılan başka bir araştırmada, kuşağın kendisine olan güveni ortaya koyulmaktadır. Afrika kökenli Amerikalı, beyaz ırlklı ve farklı ırlklardan çeşitli

kültürlere sahip toplam 1315 katılımcı ile gerçekleştirilen bir araştırmaya göre, bu kuşağın kadın üyelerinin %58'i ve erkeklerin %50'si dünyada bir fark yaratacağına inanmakta, bu konuda kendilerine güvenmektedir (Sensis ve Think Now Research, 2016).

ABD'de Z kuşağın işgücüne dahil olmaya başladığı ve işyerlerine yeni ve farklı kariyer, iletişim, iş- yaşam beklentileri getirdiği söylenmektedir. Ülkede yapılan Monster Multi-Generational (Çok Kuşaklı Araştırma) araştırmasında; Z kuşağının %74'ü çalışmanın sadece bir maaş kazanmak olmadığını, çalışmanın daha büyük bir amacı olduğunu söylemektedir. %76'sı kişinin kendi kariyerini yürütmekten sorumlu olduğunu düşünmektedir. Bu kuşağın %70'inin para canlısı olduğuna, %58'inin yüksek ücret için hem gece hem hafta sonları çalışmaya istekli olduğuna, %74'ünün iyi bir iş fırsatı için iş değiştirmeye hevesli olduğuna ulaşılmıştır (Monster, 2016: 5). ABD, Polonya, Arjantin, İngiltere, Almanya, Meksika, Hindistan, Kanada, Çin ve Güney Afrika'yı kapsayan Randstad (2016) araştırmasında Z kuşağının %51'i, fikirlerinin dinlenmesini ve fikirlerine değer verilmesini; %46'sı, rehber, danışmanlık görevini üstlenerek düzenli bir şekilde geri bildirimde bulunulmasını yöneticilerinden beklemektedir (Randstad, 2016: 3).

Kısaca Z Kuşağının olumlu ve olumsuz özelliklerine bakıldığında; dürüst olması, bağımsızlıklarına düşkün olması, neyi isteyip istemediklerini iyi bilmesi, girişimcilik ve yaratıcılık yönlerinin bulunması olumlu özellikleri arasında yer almaktadır. Teknolojiye olan tutkuları ve bu konudaki becerileri, yaratıcı düşünceleri, sorunları çözme becerileri, çoklu görevleri benimsemeleri işverenleri cezbeden özelliklerdendir. Sürekli beklenti içinde hareket etmeleri, tatminsiz, sadakati düşük olmaları, sabırsız ve aceleci tutumları olumsuz özellikleri arasında gösterilmektedir (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017: 1040).

**Tablo 2**  
**Kuşakların Karakteristik Özellikleri**

Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşak	Y Kuşak	Z Kuşak
Otoriteye Saygılı	Otoriteye Saygılı	Otoriteye Saygılı	Otoriteye Karşı Saldırgan	Otoriteye Karşı Saldırgan
Kuralcı	Başarı Odaklı, Amaç Odaklı	Sonuç Odaklı, İş Odaklı	Süreç Odaklı	Çok Odaklı Sonuç Odaklı
Adanmışlığı yüksek	Yüksek sadakat	Sadakat Aidiyet Duygusu	Tatminsiz	Tatminsiz
Çalışkan	Disiplinli	Çalışkan	Akıllı	Dikkati Dağımk
Uyumlu,	Kanaatkar	Mücadeleci,	Sorgulayıcı	Herşeye Müdahil
Sabırlı,	Sabırlı,	Gururlu,	Bağımsız,	Doğrucu,
Özverili,	Şükreden,	Maddiyata Önem Veren,	Hevesli,	Değişken,
Resmi,	Kuralcı,	Şüpheci,	Özgüvenli, Kendini önemseyen,	Tüketici,
Savaş Gören, Yokluk Gören	Aileye Bağlı	Toplumsal Duyarlılık	Evrensel, Adil	Geleneksellikten Uzak
		Rekabetçi	Girişimci,	Yaratıcı,
		Bireyselci	İyimser	İletişime Açık,
			Özgürlüklerine Düşkün	Yalnız Yaşamayı Seven
			Teknolojik	Teknolojik

**Kaynak:** Alternatif Bank Kariyer, 2014 ; Göksel ve Güneş, 2017: 812- 814 ; Ülker, 2013.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi Sessiz Kuşak ile Bebek Patlaması Kuşağının hiyerarşiye olan itaatkarlığı ve disiplini ön plandadır. Y ve Z kuşağının sorgulayıcı, özgürlükçü tavırları dikkat çekmektedir. X kuşağını diğer kuşaklardan ayıran özelliği ise şüpheci tavır ve tutumu olmaktadır.



### 1.3. X ve Y Kuşakların Karşılaştırılması

Kuşakların değerleri ve tutumları değişiklik göstermektedir. Başkalarına gösterdikleri saygı, teknolojiyi kullanmadaki aralıkları, iş etiği, ahlaki değerleri gibi birçok faktör genç ve yaşlı kuşak arasında fark oluşturmaktadır (Taylor ve Keeter, 2010: 15).

İki kuşağın arasındaki farkı daha iyi anlayabilmek için de bu kuşakların güçlü ve zayıf yönlerinin ele alınması doğru olacaktır. X kuşağın bağımsız ve yaratıcı olmaları, teknolojiyi kullanmadaki bilgisi ve güçlü teknik becerileri, iş hayatında uzmanlaşma istekleri, mücadeleci tavırları, dinamik ve cesur olmaları, X Kuşağının güçlü yönlerine örnek olarak verilmektedir. Neredeyse her konuya kuşkuyla yaklaşırlar. Şüpheli halleri, karamsar düşünceleri ise X Kuşağının en zayıf yönleri arasında yer almaktadır (Aka, 2018: 122; Arslan ve Staub, 2015: 7). Acıhoğlu (2017) ise "İş'te Y Kuşağı" adlı kitabında Y kuşağın güçlü ve zayıf yönlerini dile getirmektedir. Eğlenceli, araştırmacı, sorgulayıcı, paylaşımcı, girişimci olması, ailesine ve arkadaşlarına düşkün olması, kendilerine saygıları ve adalet duyguları yüksek, hayatı yaşamayı ve gelişmeyi seven, aynı zamanda birden çok iş yapabilen yapılarının olması ve hızla değişen şartlara kolayca adapte olması Y Kuşağının güçlü yönleri arasında yer almaktadır (2017: 34-52). Aşırı şekilde kendilerine güven duyarlar. Sonuca hızlı ulaşmak için sabırsız davranıyor olmaları, zorluklarla karşılaştıklarında sürekli şikayet etmeleri, herhangi bir olumsuzluk veya belirsizlik yaşandığında motivasyonlarını çabuk kaybetmeleri, diğer kuşakları öğrenmeye ve anlamaya çalışmada isteksiz davranmaları Y Kuşağının zayıf yönleri arasına girmektedir (2017: 53-62).

#### 1.3.1. X ve Y Kuşakların Çalışma Tarzları

İş hayatında birbirinden farklı kuşaklar bir arada çalışmaktadır. İşgücü yaşlandıkça yeni kuşakları iş hayatında görmek mümkün olmaktadır. İşgücünde aktif olarak Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağı bulunmaktadır (Çetin Aydın ve Başol, 2014: 2).

X kuşak ve Y kuşak çalışanlarının çalışma tarzı algısı ve iş hayatındaki tutumu benzerlik ve farklılık göstermektedir. X kuşak, yaşam kalitesine değer vermekte ve bu yüzden algısı '**yaşamak için çalışmak**'olarak ifade edilmektedir (Gürsoy, Maier ve Chi, 2008'den aktaran Yiğit ve Aksay, 2015: 108). Kuzey Amerika, Batı Avrupa, Yeni

Zelanda, Japonya, Avustralya gibi ülkelerde yapılan Global Web Index (2018) raporunda, X kuşağı üyeleri için ailenin önemi ortaya konulmuştur. 'Hayatımdaki en önemli şey, ailedir' diyenlerin oranı %80'dir (2018:4). Hiyerarşiye karşı sadakat duyguları değişiklik göstermekte, yöneticilerine saygılı, alınan kararlara uyumlu davranmaktadırlar. İş hayatında kendi kendine çalışmayı severler. Genellikle yalnız çalışmaktan hoşlanan bu kuşağın iş motivasyonunun da yüksek olduğu görülmektedir. X kuşak çalışanları işe odaklanarak sonucu elde edene kadar çalışmaktadır. Bu çalışanlar, işyerlerinde, ofis ortamlarında esnek bir çalışma tarzını benimsemektedir. Bu durum onların iş ve aile hayatlarını dengelemek istediklerinden kaynaklanmaktadır (Demirkaya ve diğ., 2015: 192-193). Berkup (2015)'a göre, Y Kuşağının çalışma tarzı algısı, **'önce yaşamak sonra çalışmak'** olmaktadır (Berkup, 2015: 119). Bu algı, kendilerine verdikleri değeri yansıtmaktadır. Çünkü bu kuşak iş hayatına önem verdiği kadar özel yaşamına da fazlasıyla önem verir. İş ve özel yaşamları arasında doğru dengeyi sağlamaya çalışmaktadırlar. Amerika'da yapılan Pew Araştırma Merkezi'ne göre, Y kuşağının başarılı bir evliliğe ve başarılı bir iş yaşamına sahip olmak için hayatını dengede tutmak istediği ve kendi yaşamına önem verdiği belirtilmiştir (www.surveymonkey.com, 2018).

Esnek ve değişken çalışma tarzını benimseyen Y kuşağı iş değiştirme konusunda X kuşağına kıyasla oldukça rahattır. Her iki kuşak da, sadece maddi açıdan ve kariyer imkanları açısından başka bir iş arayışında bulunmamakta kendilerinin mutluluğu için de iş değiştirmeye sıcak bakmaktadır. 60 ülkede gerçekleştirilen araştırmaya göre, aynı iş yerinde iki yıl çalıştıktan sonra iş değiştirmeyi seçen Y kuşağı %41, X kuşağı %21'dir. X kuşağının çoğu şirketlerinde daha uzun süreler çalıştıktan sonra gerektiğinde iş değiştirmeyi düşünmektedir. X kuşağının %50'si, Y kuşağının %48'i iş hayatında kazanılan paranın her ay biriktirilmesi gerektiğini düşünmekte, bunun için çaba sarf etmektedir. X Kuşağı ile karşılaştırıldığında, Y kuşağının para harcamada daha istekli olduğu görülmektedir. X kuşağı parayı harcama konusunda tutucu bir tavır sergilemektedirler (Nielsen, 2015:12-14). Bank of America (2018) tarafından, Y Kuşağının para alışkanlıklarının diğer kuşaklar ile karşılaştırması yapılmıştır. Bu araştırmaya göre, Y kuşağının %46'sı ve X kuşağının % 36'sı iş hayatında son iki yılda zam istemiştir. Zam isteyen Y kuşağının %80'inin de son iki yılda maaşlarında bir artış görülmüştür (Bank Of America, 2018: 5).

Her iki kuşak için iş farklı anlamlara gelmektedir. Fernandez (2009)'in ABD'de yaptığı araştırmasında, X ve Y Kuşağı insan kaynakları departmanı çalışanlarının çalışma anlayışı, takım çalışması ve kariyer tercihlerine ilişkin farklar incelenmiştir (2009: 16). Bu çalışmada, Y kuşağın iş anlayışı ile X kuşağın iş anlayışının değişiklik gösterdiği belirtilmiştir. Y kuşağı çalışanlarının işlerine anlam yüklediği ve X kuşağına göre yüksek düzeyde iş ile ilişkili oldukları tespit edilmiştir. Her iki kuşağın da takım çalışması ve kariyer gelişimi inançlarının benzer yönde olduğuna ulaşılmıştır (2009: 21). Y kuşağının X kuşağına göre işyerinde daha aktif ve hareketli davrandığını ve cinsiyet faktörünün kariyer gelişimi üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir (2009: 23).

Avusturya'da yönetici ve çalışanlar üzerinde yapılan bir başka çalışmada, X ve Y kuşağının benzer ve farklı özelliğine değinilmiştir. İş hayatında X ve Y kuşağı, Bebek Patlaması Kuşağı ile kıyaslandığında kariyerlerini geliştirme konusunda daha istekli olduğuna ulaşılmıştır. Hem X hem Y kuşağı kendisini zorlayacak bir kariyer yolunda ilerlemekten çekinmediği tespit edilmiştir. Yine aynı çalışmada, Y kuşağının iş arkadaşlarıyla ilişkisinde ve olaylara bakış açısında X kuşağına göre daha iyimser yaklaştığına ulaşılmıştır (Wong ve diğ., 2008: 885). Her iki kuşağın da kariyerlerine ve ailelerine verdikleri önem daha önce belirtilen çalışmalarda da görülmektedir. İş hayatında bu kuşakların verimli çalışmasını sağlamak için beklentilerine öncelik vermek ve aralarındaki farkları iyi bilmek işveren ve işletme açısından önemli olmaktadır. Her iki kuşak içinde iş hayatında kariyer gelişimi, ücret artışları, promosyonlar, ödüllendirmeler, terfiler çalışanlar için büyük önem taşımaktadır. Huzurla çalışabilecekleri iyi çalışma ortamına ve iyi çalışma arkadaşlarına sahip olmayı istemektedir. Şirket içinde verilen yardım paketleri, promosyonlar, aile ile de harcanabilecek esnek para hesapları Y kuşağın tercih ettikleri ödüllendirmeye örnek gösterilir (Lyons ve diğ., 2010: 290).

**Tablo 3**  
**X ve Y Kuşağın İş Hayatındaki Farklılıklar**

<b>X Kuşak</b>	<b>Y Kuşak</b>
Yaşamak için Çalışma anlayışı hakimdir.	İş ve Yaşam dengesinin sağlanması anlayışı hakimdir.
Otoriteye saygılı ve uyumludur.	Otoriteye karşı saldırgan bir tutumdadır.

**Tablo 3'ün Devamı**  
**X ve Y Kuşağın İş Hayatındaki Farklılıklar**

Genellikle iş yerine sadıktır ancak daha iyi bir fırsatla karşılaştıklarında iş değiştirmekten kaçınmazlar.	Farklı arayışlar içinde olmakta ve kısa dönem içerisinde çok sayıda iş değişikliği yapmaktadırlar.
İş motivasyonu yüksektir.	Eğlenerek çalışmayı sever.
En önemli motivasyonu, maddiyat ve kariyerinde ilerlemektir.	En önemli motivasyonu, farklılaşan iş tanımları ve iş yaşam dengesinin sağlanmasıdır.
Yönetimsel yaklaşımla ilgilenmez.	Şeffaf ve Adaletli yönetimsel anlayışı önemser.
Çalışma saatlerine uyumludur.	Esnek çalışma saatlerini tercih eder.
Süreçlere karşı sabırlı bir tutum gösterir.	Süreçler ile ilgili sabırsızdırlar.
Rekabetçidir.	Yenilikçidir.
Sonuç odaklı yaklaşıma sahiptir.	Süreç odaklı yaklaşıma sahiptir.

**Kaynak:** Deneçli ve Deneçli, 2012'den aktaran Şenturan ve diğ., 2016: 176

Tablo 3'den yola çıkılarak, Y kuşağın daha sosyalleşebileceği, kendine fırsatlar yaratabileceği, bulunduğu işten ve işyerinden keyif alabileceği bir çalışmayı tercih etmektedir. X kuşağı ise Y kuşağına nazaran çalışma koşulları, çalışma ortamı ve yönetimi ile ilgili daha uyumlu tavır sergilemektedir.

Chen ve Choi (2008)'e göre Amerika'da kuşakların iş değerlerine yönelik yapılan araştırmada, Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı çalışanlarının iş değerlerinin ve bu değerlere verilen önem derecesi farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu araştırmaya göre maddi kazanç, güvenlik ihtiyacı, başarı, özgürlük, yaratıcılık, yaşam biçimi gibi 15 farklı iş değeri belirlenmiştir. Araştırmanın sonucunda üç kuşak da, öncelikli olarak yaşam biçimi ve başarı iş değerlerini seçmiştir. Sonrasında X kuşağının iş değerlerinde, güvenlik ihtiyacı ve özgür bırakılma yer almıştır. Y kuşağının ise ilk beş iş değerlerinin içinde maddi kazancın yer aldığı görülmüştür. Yine aynı araştırmada, Bebek Patlaması kuşağı, X ve Y kuşakları ile kıyaslandığında işyerinde daha fedakar davranışlar sergilediğine ulaşılmıştır. X ile Y kuşakları ise çalıştıkları ortamda amirleri ve üst yöneticileri tarafından daha sık bir geri bildirim alma ihtiyacında oldukları belirlenmiştir (Bolland ve Lopes, 2014: 141).

### 1.3.2. X ve Y Kuşakların Birbirleri ile İlişkisi

Kuşakların özellikleri toplumdaki topluma değişiklik gösterdiği gibi, kuşaklararası ilişkiler de toplumdaki topluma değişiklik göstermektedir. Örneğin Afrikalı gençler büyüklerine karşı saygılı, hürmetkar, topluluk değerlerine bağlı hareket etmekte iken (Tezcan, 2016: 23); Avrupalı gençler yaşlılara karşı daha çatışmacı tavır içine girmektedir (Tezcan, 2016: 25). Kuşaklar arasındaki ilişkiler hem olumlu hem olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Buradaki olumsuz olarak nitelendirilen sonuç, kuşakların çatışmaya dayanan ilişkileri olmaktadır.

Debesse'e göre kuşaklar arasında yaşanan çatışmaların iki nedeni bulunmaktadır. Birinci neden, ergen kişilerin kendini yetişkin olarak kabul ettirme çabasıdır. Ergenler büyüklerine kazandıkları kimliklerini ispat etmeye çalışırlar. İkinci neden, ergen kişilerin büyüklerinden farklı bir toplumsal kuşağa ait olma duygusunun uyandırdığı bir gelişim dönemi olmasıdır. Yani burada ergen ve yetişkin arasında yaş farklılığından kaynaklı sorunların ötesinde, farklı dönemlerde yaşamalarından kaynaklanan yargılar, duygular, bakış açısı ve hislerin biçimindeki farkların var olmasıdır. Birinci neden daha bireysel nitelikte iken ikincisi sosyal faktörlere atıfta bulunmaktadır (Onur, 1980: 15).

Kuşakların farklı iletişim tarzını benimsemeleri, farklı kişilik özellikleri, farklı iş anlayışları ve bu işleri yapma biçimleri genç ile yaşlı kuşak arasında sorunlar yaşanmasını mümkün hale getirir. İş hayatında farklı kuşakların bir arada çalışmasından kaynaklanan sorunlar Taylor ve Keeter (2010)'e göre ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (İnce, 2018: 39):

- Y kuşağı çalışanları, X kuşağı çalışanlarının teknolojiyi kullanmaktan çekindiğini düşünmesi.
- Gereken kadar bilgi teknolojilerinden faydalanılmaması.
- Yeni işe başlayanların eski çalışanları bir şeyden anlamayan kişiler olarak görmeleri,
- İletişim sorunları sonucunda aralarında oluşan tatsızlık, verimsizlik
- Eski çalışan ve yeni işe başlayan çalışanlar arasında oluşan gerginlik,

Kuşaklar çatışmasını ortadan kaldırmanın en önemli yolu, hangi kuşak ile nasıl iletişime geçeceğini iyi bilmektir. Karşılıklı ilişkilerde doğru ve açık iletişime geçmek çatışmayı sona erdirmeye önemli olmaktadır. Dyoe ve Fox (2010)'a göre de, kuşakların beklentilerinde ki farklılığı bilmek, bu beklentileri karşılayabilmek için çaba göstermek ve iletişime geçmek kuşaklar arasında yaşanan çatışmanın önüne geçebilmek için gerekli görülmektedir (Bolland ve Lopez, 2014: 201). Bilgisayarın icadı ile başlayan, cep telefonlarının, internetin ve akıllı cep telefonlarının ortaya çıkmasıyla da devam eden teknolojik gelişmeler kuşakların birbirleri ile ilişkisini ve iletişimini etkilemektedir. Kuşaklar arası iletişim dinamikleri ise; politik iklime, hükümetin gündemine, medyanın gücüne, ülkeler arası ilişkilere, toplumda işlenen suçlara ve gerçekleşen olaylara bağlı olarak şekillenmekte ve bu olgular ile birlikte farklılaşmaktadır (Yıldırım Becerikli, 2013: 7).

Küreselleşme ile birlikte kuşakların hem iş hem özel hayatında iletişimdeki tutumlarının değiştiği görülmektedir. Y kuşağı üyeleri internetin hızla gelişimi ile birlikte özellikle sosyal medya da arkadaşları, iş arkadaşları ile iletişime geçmekte ve kendini, işini, ilgi duyduğu alanı sosyal medya hesaplarından paylaşmaktadır. Lester ve arkadaşlarının (2012) yaptığı bir araştırmaya göre, Y kuşağının X kuşağına göre daha yüksek düzeyde sosyal medyayı aktif kullandığına ve sosyal medyayı iletişimde bir araç olarak gördüğüne ulaşılmıştır (2012: 347).

**Tablo 4**  
**X ve Y Kuşağın İletişim Tarzları**

	<b>X Kuşak</b>	<b>Y Kuşak</b>
Özel Yaşam	- Tuşlu Telefon - Akıllı Telefon	- Akıllı Telefon - Sosyal Medya - İnternet
İş Yaşamı	- Cep Telefonu - E-posta - Her an aranabilir - Kişisel iletişim	-Akıllı Telefon - E-posta - Sadece isteyken aranabilir - Doğrudan iletişim

**Kaynak:** İnce, 2018: 59; Petterson, 2016

Tablo 4'de, X ve Y kuşakların özel ve iş hayatında iletişim için cep telefonlarını tercih ettiği görülmektedir. Her iki kuşak da iş hayatında e-posta iletişim aracı olarak kullanılmaktadır.

Aynı yerde çalışan veya farklı yerde görüşen kuşaklar, birbirleri hakkında birtakım düşüncelere sahip olurlar. Watt'ın Kanada'da yaptığı bir araştırmaya göre, X ve Y Kuşağı çalışanların birbirleri hakkındaki düşünceleri farklılık göstermektedir. X ve Y Kuşağı üyelerinin arasında 'uyumluluk, yönetilebilirlik, takım çalışması, denge ve bağlılık' faktörleri üzerinden farklılık bulunmaktadır. Bu faktörler üzerinden değerlendirildiğinde; Y Kuşağı, X Kuşağını uyumsuz olarak görmekte, değişimlere kapalı bireyler olarak kabul etmektedir. X Kuşağı, Y Kuşağının yönetilmesi zor bir kuşak olduklarını düşünmekte ve sık aralıklar ile denetlenmesi gerektiğini çünkü kurallara daha az uyduklarını belirtmektedir. X ve Y Kuşağı üyeleri birbirlerinin aile yaşantısına önem verdiklerini ve çalıştıkları ortamlarda birbirleri ile resmi olmamayı, rahat iletişime geçmeyi tercih ettiklerini belirtmektedir. X Kuşağı üyeleri, Y Kuşağının kendileri kadar güvenilir olmadıklarını dile getirmekte ve çalıştıkları işyerlerine bağlılıklarının daha az olduklarını söylemektedir (Krywulak ve Roberts, 2009: 14-15).

X ve Y kuşağının eğitim anlayışları, öğrenme biçimleri, sorunlara buldukları çözümler, tüketim alışkanlıkları ve pazarlama taktikleri en başta teknolojik gelişmelerden dolayı farklılık göstermektedir. İşverenlerin her kuşağı anlaması, uygun bir dille açıklamalarda bulunması, düzenli bilgi akışını sağlaması X ve Y kuşağının iş hayatında birbirleri ile anlaşabilmeleri ve aralarındaki anlaşmazlığın çözümü için önemli olmaktadır.

### **1.3.3. X ve Y Kuşakların İş Hayatından Beklentileri**

İş hayatında çalışanların beklentilerini karşılama görevi, işverenlere düşmektedir. İşverenler imaj oluşturmak veya imajlarını korumak, uzun süreli ayakta kalmak, kar sağlamak, başarılı olmak ve daha birçok önemli sebepten dolayı işyerlerinde çalışan farklı kuşakların beklentilerine cevap vermektedirler.

Amerika'da iş hayatında özellikle X kuşağına odaklanan Yang ve Guy (2006), yaptıkları araştırmada, X Kuşağı çalışanlarının çalışma algısı, beklentileri ve motivasyon faktörlerinde bir önceki kuşağa göre çok az farklılık gösterdiği kanısına varmaktadır.

Önceki kuşaktan daha farklı olarak, X kuşağı çalışanlarının motive olmaları için organizasyondaki karar süreçlerine katılmayı istediğine ulaşmıştır (Yang ve Guy, 2006: 281-282). ABD'de X kuşağı çalışanları hayat boyu öğrenmeyi istemekte ve kişisel gelişimlerine oldukça önem vermektedir. Bova ve Kroth (1999)'a göre, X kuşağı çalışanlarının, işyerlerinde sürekli gelişmeye ve öğrenmeye istekli olduğuna ulaşılmıştır. Bu çalışanlar, işverenlerinden beklentilerini dile getirmiştir. ABD'de yapılan araştırmaya göre X kuşağı çalışanları alanlarında uzmanlaşacakları ve yaptıkları işlerden farklı olarak yeni deneyim ve bilgiler öğrenecekleri kariyer imkanları sağlamaları beklemektedir. Sürekli gelişmek için ilginç görevler ve rotasyon programları istemektedirler (Bova ve Kroth, 2001: 58).

Amerika'da Y kuşağı üyeleri de, kendilerini geliştirmeye hevesli bireylerdir. Kişisel mutlulukları için kariyer hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadırlar. Y kuşağının %69'u daha iyi şekilde ayarlanan iş ve özel hayat dengesinin, %44'ü keyif aldıkları ve yapmaktan hoşnut oldukları bir kariyerin, %40'ı gerçekten sevdikleri bir işi yapmanın kendileri için önemli olduğunu dile getirmektedir. %56'sı içinse işyerindeki artışlar, zamlar ve o işten duyulan haz maaştan daha önemli olmaktadır (Bank of America, 2018: 7). Y Kuşağı çalışanları da aynı X Kuşağı çalışanlarında olduğu gibi sadece parayı motive olmada bir araç olarak görmezler. Para dışında da onları motive edecek birden fazla neden vardır. Keleş (2011), Y kuşağını motive eden faktörlerin neler olduğuna dair bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmaya katılan Y kuşağının verdikleri cevaplar sonucunda (Keleş, 2011: 135-136), özetle aşağıdakilere ulaşılmıştır:

- İşyerinde çalışma saatlerinde esnekliğin benimsenmesi
- Sosyal yardım paketleri gibi manevi değerlere önem verilmesi
- İşverenin kendisine güven duyması
- Çalışmaların ödüllendirilmesi, kendisinin desteklenmesi ve takdir edilmesi
- Yönetici ve çalışma arkadaşlarından kariyerine dair tavsiyelerin verilmesi
- Karar süreçlerine çalışanında da dahil edilmesi, özellikle kendisini etkileyecek konularda fikir alınması ve bu fikri önemsemesi
- Sürekli, kesintisiz ve açık bir iletişime geçilmesi
- Devamlı bir şekilde geri bildirimde bulunulması



- İşinde, alanında uzman kişilerin kendileri için bir rehber, mentor, danışman rolü üstlenmesi
- Çalışma ortamında giyim tarzı, iletişim şekli gibi konularda rahat olunması
- Keyifli ve eğlenceli bir çalışma ortamının olması
- İyi arkadaşlık ilişkilerinin olması

Barem (2015)'e göre yapılan araştırmada, Y kuşağının %40'ı rahat bir ortamda çalışarak kariyer hedef ve amaçlarına ulaşmayı istemekte; X kuşağı çalışanlarında ise bu durumu sadece %24'ü istemektedir. Y kuşağı için kariyer her zaman önemli olmaktadır. Y kuşağının %69'u düzenli ve sürekli bir geribildirim beklerken; X kuşağının %53'ü beklemektedir. Yine Y kuşağının %83'ü eğlenceli bir çalışma ortamı isterken; X kuşağında bu oran %54 olmaktadır. Y kuşağı için eğlenecekleri rahat bir çalışma ortamının olması kendilerini cezbeden bir faktördür. İşverenlerinden esnek bir çalışma ortamı yaratmasını bekleyen Y kuşağı %63, X kuşağı %49'dur. Özel hayatını etkileyecek olan bir işte çalışmayı istemeyen Y kuşağının oranı %48, X kuşağında bu oran %39 olmaktadır (Acar, 2015). Kuşakların iş hayatından neler beklediğine yönelik yapılan bu araştırmalar ile birlikte X ve Y kuşağı daha iyi anlaşılmaktadır. X Kuşağı işyerinde saygılı bir ortam beklemekte iken Y Kuşağı daha rahat iletişim kurulan bir ortamda çalışmak istemektedir. Saygı duyulan bir ortam X Kuşağının mutluluğu için önemliyken sosyalleşmeyi seven Y Kuşağı içinde eğlenceli bir ortam motive olmalarında önemli olmaktadır. Y Kuşağı kendisinin tecrübe etmesiyle de bazı şeyleri öğrenmeyi istemektedir.

Yukarıda belirtilen araştırmalar incelendiğinde; X ve Y Kuşağın iş hayatından, işverenlerinden beklentilerinin genellikle aynı olduğu fakat beklentideki oranlarının değiştiği görülmektedir. Kazandıkları maaşın yanında düzenli geri bildirim, kişisel gelişimin desteklenmesi, öğrenme ve gelişmenin sürekliliği her iki kuşak için de fazlasıyla önemli olmaktadır.

#### **1.4. Türkiye'de Kuşaklar**

Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de kuşak kavramına ilişkin bilimsel çalışmalar öncelikle sosyoloji alanında yapılmıştır. Sosyolojinin bir kategorisi olarak görülen Gençlik Sosyolojisi olarak nitelendirilen "*Gençlerin mesleğe yönelmesi, çalışan gençlik,*

*beslenme ve gençlik*" gibi yapılan çalışmalar, Türkiye'de daha çok 1960'lardan sonraki dönemde 1968 öğrenci hareketleri ile birlikte yaygınlaşmıştır. (Tezcan, 1997: 4).

Yaman (2013) tarafından hazırlanan "Türkiye'de Gençlik Çalışmalarına dair Bibliyografik Bir Değerlendirme" adlı çalışmada; akademik yayınların kuşak çatışması, gençliğin kültürü, gençliğin kimliği gibi konularda yoğunlaştığı görülmüştür (Yaman, 2013: 117). Gençlik-ebeveyn ilişkisi, gençlik-yaşlılar ilişkisi, gençliğin gelecek kaygısı, gençliğin beklentileri, kuşaklar arası iletişim problemleri gibi konular sıkça işlenen konulardan olmuştur. Ayrıca aynı dönemlerde yurtdışında yaşayan birinci kuşak ve çocuklarının araştırma konularında yer aldığı görülmektedir. 1985 ile 1988 yılları arasında gençlik araştırmalarının sayısı ve konusunda artış yaşanmıştır. Bunun nedeni ise 1985 yılının Birleşmiş Milletler tarafından "Gençlik Yılı" olarak ilan edilmesidir (Yaman, 2013: 120).

Türkiye'de siyasi, sosyal ve kültürel değişimler gençlerin kimliğini oluşturmaktadır. Tarih boyunca toplumların şekillenmesinde önemli rol oynayan gençler, kuşak kavramı üzerine çalışmalar yapılmasını sağlamıştır. İlk olarak sosyoloji alanında yapılan 'Kuşak, Kuşak Çatışması, Kuşaksal Farklılıklar' konulu çalışmaların günümüzde organizasyon ve yönetim bilimlerinde de ilgi odağı oluşturduğu görülmüştür (Bayhan, 2015: 358).

#### **1.4.1. Türkiye'ye Özgü Kuşak Sınıflandırması**

Daha öncede belirtildiği üzere, kuşakların sınıflandırılmasında daha çok batı toplumunun etkisinde kalınarak bir sınıflandırılmaya gidilmiştir ve kuşakların sınıflandırılmasında yaş ile birlikte bir toplumun sosyal, kültürel, siyasal açıdan meydana gelen değişimleri büyük rol oynamıştır. Tarih içinde yaşanan toplumsal değişimler, sınıflandırmada önemli bir etken olmaktadır. Kuşaklar arasında büyük farkların olması, arka arkaya gelen toplumsal değişimlerin varlığı ile ilişkili olmaktadır (Alwin, 2002: 49).

Kuşakların oluşmasındaki yıl aralıkları ile ilgili tam bir görüş birliği sağlanmadığı görülmektedir. Amerika kökenli olan ve yaygın görülen sınıflandırmalara bakıldığında ise, Sessiz ve Bebek Patlaması kuşağının bitişi, X kuşağının başlangıcın da farklılık olsa dahi özellikle Y ve Z kuşağına atfedilen yıl aralıkları farklılık göstermektedir. Bazı

araştırmacılar, 1980 ve 1995 yılı arasında doğanları Y kuşaağı; 1990'lı yılların ortalarından sonra doğanları Z kuşaağı olarak kabul etmektedir (Gürbüz, 2015: 41). Amerika kaynaklı yapılan bu sınıflandırmalar, ülkemiz için değişmektedir. Çünkü Amerika için sosyal, siyasal ve tarihsel değişimler farklı yaşanmakta iken Türkiye'de farklı yaşanmaktadır (İliç ve Yalçın, 2017: 139). Türkiye için kabul görülen kuşak sınıflandırmasında yıl ve olay aralıklarının farklılık gösterdiği bilinmektedir. Türkiye'ye özgü yapılan kuşak sınıflandırmasında yine Batı toplumunun etkisinde kalınmış olsa da, bu çalışmada yaklaşık 20 yıllık kuşak çalışmaları üzerine araştırmalar yapan Evrim Kuran'ın kuşak sınıflandırılması referans alınmıştır. Yapılan sınıflandırma ise aşağıda ki gibidir (Kuran, 2013):

1. Sessiz Kuşak; 1927-1945 yılları ve bu yıllar arasında doğanlar
2. Bebek Patlaması Kuşaağı; 1946-1964 yılları ve bu yıllar arasında doğanlar
3. X Kuşak; 1965-1979 yılları ve bu yıllar arasında doğanlar
4. Y Kuşak; 1980-1999 yılları ve bu yıllar arasında doğanlar
5. Z Kuşak; 2000 ve sonrasında doğanlar

**Tablo 5**  
**Araştırmada Kullanılacak Olan Kuşak Sınıflandırması**

<b>Sessiz Kuşak</b>	<b>Bebek Patlaması Kuşaağı</b>	<b>X Kuşak</b>	<b>Y Kuşak</b>	<b>Z Kuşak</b>
1927-1945	1946-1964	1965- 1979	1980-1999	2000 ve Sonrası

Tablo 5'de görülen Kuran (2013)'ın kuşak sınıflandırması ile birlikte, aşağıda Türkiye'de kuşakların yaşadıkları dönemler dikkate alınarak ve Türkiye'de yapılan çalışmaların sonuçlarına yer verilerek kuşaklar anlatılmaktadır. Ülkemizde yaşanan önemli olaylardan kısaca bahsedilmekte olup, kuşakların özellikleri bu olaylar ile birlikte değerlendirilmektedir.

#### **1.4.1.1. Sessiz Kuşak (1927- 1945)**

Türkiye'de Sessiz Kuşaağın yaşadığı dönemler dikkate alındığında, Büyük Değişim Kuşaağı, I. Savaş Kuşaağı, Ümit Kuşaağı, Depresyon Kuşaağı ve II. Savaş Kuşaağı olarak

adlandırılmaktadır. Küresel anlamda kabul edilen I. Savaş Kuşağının ve Ümit Kuşağının yıl aralıkları Türkiye için değişiklik gösterirken diğer kuşakların yıl aralıkları değişmemektedir. Küresel anlamda I. Savaş Kuşağı 1914-1918 yıllarını kapsamakta iken, Türkiye için bu kuşağın bitiş yılı 1922 olarak değişiklik göstermektedir. Yine Ümit Kuşağında 1918-1929 yılları arasında doğan kişiler yer alırken, Türkiye açısından bu kuşağın yıl aralıkları 1923-1929 olarak değişmektedir. Bunun sebebi ise 1923 yılında cumhuriyetin kurulduğu tarihin esas alınması olmuştur (Berkup, 2015: 124).

Türkiye'de Sessiz kuşağın yıl aralıkları, Cumhuriyet Döneminin tek partili olduğu yıllara denk gelmektedir. 1940'larda dönemin gençleri, 'Vatandaş Türkçe Konuş!' kampanyasına katılmış ve Türkçeyi kullanmada, yayılmasını sağlamada hükümetin politikaları ile birlikte hareket etmiştir. Yine Hatay'ın anavatana katılması için gösterilen çabalar, gençler ve hükümetin birlikte izlediği politikalardan biri olmaktadır. Ulus devlet anlayışı için hareket ettikleri ve sergiledikleri davranışları, bu dönemdeki gençlerin özelliklerine örnek gösterilmektedir. Farklı düşüncelere sahip olanlar olsa dahi büyük çoğunluğunun toplumsal olaylarda Cumhuriyet Halk Partisi hükümeti ile birlikte hareket ettiği görülmektedir (Lüküslü, 2009:41-42'den aktaran Bayhan, 2015: 365).

Türkiye, II. Dünya Savaşı'na dahil olmamasına rağmen savaş boyunca tüm olumsuzluklardan etkilenmiştir. Bu kuşak savaşın ağır şartları, ekonomik krizin yarattığı yokluk, kıtlık ve fiyatlardaki pahalılık ile karşı karşıya kalmıştır. Türkiye'de 1954 yılında köylerde yaşayanların toplam nüfusu %83 olduğundan, bu sosyal sorunlardan en fazla etkilenen kesim köylerde yaşayanlar olmuştur (Haytoğlu, 1997: 51). Maddi zorluklar yaşayan Sessiz Kuşak üyeleri çalışkan, otoriteye saygılı, uyumlu, gelenekselci, muhafazakar, vatansever, devletine milletine sadık ve yaşadıkları topraklara bağlılık gösteren bir tutum sergilemiştir. Sessiz Kuşağın döneminde, 10 Kasım 1938 yılında Cumhuriyetin kurucusu Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün vefat etmesi Türk toplumunu derinden üzmüş ve bu ölüm ile Türk toplumu büyük acılar yaşamıştır. Atatürk'ün gerçekleştirdiği devrim hareketleri ise Türkiye'yi olumlu yönden etkilemektedir (Yıldırım, 2018: 66).

#### 1.4.1.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)

Amerika'nın bebek doğumlarında patlama yaşadığı dönemde, Türkiye'nin nüfusunda da büyük artışlar yaşanmıştır. Özellikle 1950 yılından sonra önemli ölçüde nüfus da artış görülmektedir. Bu dönemlerde doğurganlık ile beraber nüfus mübadelesi sırasında ülkeye göç edenlerde nüfusun artmasında etkili olmuştur (Doğan, 2011: 299).

II. Dünya Savaşının sona ermesi ile Türkiye'de demokrasi rejimi yayılmaya başlamış ve 1945 yılından sonra tek partili bir hayattan çok partili hayata geçiş yaşanmıştır. Bebek Patlaması kuşağının üyeleri, çok partili bir hayatın hüküm sürdüğü Türkiye'de yaşamıştır. 1945-1960 yılları sivil toplum hareketlerinde önemli gelişmeler yaşanmıştır. Sendikalaşma hakkı, dernek-cemiyet kurma izni, üniversitelere özerklik verme gibi konularda değişiklikler yapılmıştır. Bu dönemde, toplu hareket ederek örgütlenen kuruluşların sayısı artış göstermektedir. Bu kuşağın üyeleri ekonomik kalkınmayı, ürün ve hizmetlere erişmeyi istemekte, baskıcı tavırlara karşı mücadelede bulunmaktadır (Özkiraz ve Arslanel, 2015: 22-23).

Bebek Patlaması kuşağı darbenin, çok partili hayata geçişin ağır yüklerini ve izlerini taşımıştır. Türkiye'de Bebek Patlaması Kuşağı, 1960 Askeri Darbesini yaşamış, 1961 Anayasa değişikliği ile artan özgürlüklere ulaşmıştır. Bu olaylar kuşağın üyelerinin, karakter özelliklerinin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu kuşağın üyelerinin çoğunluğu otoritenin verdiği kararlara saygılı, kanaatkar, içlerine kapanık, dünya gelişmelerinden uzak, Türkiye'nin siyasal ve sosyal değişimlerini takip ederek yaşamıştır (Toruntay, 2011: 71). 1968 yılı ise, batı ülkelerinde olduğu gibi Türkiye'de önemli olayların yaşandığı bir yıl olmuştur. Bebek Patlaması kuşağının gençlik dönemlerine denk gelen 1968 hareketi, gençler diğer ülkelerde olduğu gibi, üniversite ve sokaklarda yürüyüşler düzenlemiştir. Bu dönem içinde kuşağın üyeleri eşitlik, adalet, özgürlük arayışları içinde olmuştur (Bulut, 2011: 137-138).

Nermin Abadan Unat (1961)'a göre gençlik hakkında üç tip ideoloji belirlenmiştir. Unat tarafından Ankara üniversitesi Sosyal Bilgiler Fakültesi, Hukuk Fakültesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde yapılan araştırmaya göre birinci Tip, "*Müstakbel, İdareci, Önder*" tipidir (Lüküslü, 2005: 30). İkinci tip, "*Mesleğe Bağlı*" ve üçüncü tip ise "*Maddeci, Başarıcı, Manager*" olmuştur (Lüküslü, 2005: 31). 68 kuşağı olarak

adlandırılan sol eğilimleri ve isyankar kimliği ile bilinen bu gençler, Unat'ın tanımladığı birinci tipe uymaktadır. 68 kuşağı, ideal düşünceyi benimseyen idealizmi ve ilerici söylemleri onların idareci, önder rollerinin olduğunu göstermektedir. 78 kuşağı ise gelenekselci, statik ve taşralı özelliklerin ağır bastığı ikinci tipe örnek gösterilmektedir (Lüküslü, 2005: 32).

Siyasi ve sosyal anlamda bir arayış içinde olan Türkiye'deki Bebek Patlaması kuşağını, Yağcı (2012), aslında şanssız bir kuşak olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlama ise, kuşağın daha çok özel hayatında karşı karşıya kaldığı bir durumdan kaynaklanmaktadır. Ebeveynleri ile ilgilendiklerini, onların bakımlarını üstlendiklerini ve kendi çocuklarına da bakıp, yetiştirdiklerini ve üstelik kendi torunlarına da baktıklarını dile getirmiştir. Yağcı ise bu durumu şu cümleler ile dile getirmiştir, "*Kayınvalidelerin baş tacı olduğu bir dönemde gelindim. Gelinlerin baş tacı olduğu dönemde de kayınvalide oldum. Bendeki şansa bak!*". Özellikle bu cümle ile kadınlar üzerinde olan etki belirtilmektedir (Yağcı, 2012).

#### **1.4.1.3. X Kuşak (1965-1979)**

Anayasa değişikliğini yaşayan bu kuşağın üyeleri, 12 Mayıs 1971 Muhtırası ve 1980 darbesini yaşayarak üzücü olaylara şahit olmuştur. Ülkede 1980 askeri darbesi topluma karşı yapılan ifade özgürlüğünün kısıtlanması gibi büyük baskıları doğurmuştur. Bu darbe demokrasiyi kesintiye uğratmakta ve kuşağın gençlik ideallerini etkilemektedir (Demirtürk, 2015: 157).

X kuşağın yıl aralıkları dikkate alındığında, Türkiye'de 1960-1980 döneminde kadınlar toplum içinde erkeklerden daha arka planda kalmıştır. Bu dönemde özellikle kırsal kesimlerde kadınların iş hayatı; temizliğe gitmek, çocuk bakmak, tarlada çalışmak olmuştur. Kırkpınar (2001)'e göre, kadınların bilimsel alanlarda çalışmasına imkan verilmemiştir. Çok eşlilik, başlık parası, okutulmayan kadınlar bu dönemde Türkiye'de kadına biçilen değeri ortaya koymaktadır (Demirtürk, 2015: 171).

Ara kuşak, Geçiş Kuşak veya Kayıp Kuşak olarak da adlandırılmakta olan X Kuşağın döneminde önemli gelişmelerde yaşanmıştır. Zaman içinde Türkiye'de eğitimin iyileşmeye ve ekonominin gelişmeye başladığı görülmektedir. Türkiye İstatistik

Kurumu (TÜİK) verilerine göre 1965 yılında fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokulların sayısı 83 iken, 1979 yılında 361'e yükselmiştir. Bu okullardan 1965'de 7988 kişi mezun olmuşken, 1979'da 65006 kişi mezun olmuştur (Ayhün, 2013: 100). Türkiye'de yaşanan değişim ve dönüşümlerden dolayı X Kuşağı üyeleri, sosyal hayatlarına da önem vermeye başlamıştır. Bu kuşağın üyeleri iş ve özel hayatlarını dengede tutmak istemektedir. Çalışkanlardır fakat otoriteye karşı olan tutumları ebeveynleri kadar uyumlu olmamaktadır. Yine de hiyerarşi karşısında ılımlı, saygılı hareket etmektedirler. Kanaatkar, şüpheli, rekabetçi özellikleri X Kuşağının iş hayatında gösterdikleri tutum ve davranışlarda ortaya çıkmaktadır (Altuntuğ, 2012: 206).

#### **1.4.1.4. Y Kuşak (1980-1999)**

Y kuşağının döneminde Turgut Özal'ın bireyci yaklaşımları, devlet müdahalesini kısıtlayan tutumları gibi Özal hükümetinin uyguladığı neo-liberal politikalar, yaptırımlar ve rejimler Türkiye'nin küreselleşmesini etkilemektedir (Yıldırım, 2018: 68). Y Kuşağı üyeleri, Türkiye'de küreselleşmenin etkisinin fazlasıyla hissedildiği, ekonominin, kültürlerin zenginleştiği, sağlık, eğitim ve bilişim gibi alanlarda iyileşmelerin olduğu bir dönemde yaşamaktadır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 174). Örneğin, Y kuşağının yıl aralıklarında renkli televizyon, renkli basım kitaplar vitrinleri süslemiş olup kıyafet seçimleri renklenmiş ve müzik tarzları çeşitlenmiştir. Türkiye'de kadın-erkek okuma yazma bilenlerin ve köyden kente göç edenlerin sayısı artış göstermiştir. 1980 yılında okuryazarlık oranı kadınlarda % 54.67, erkeklerde %79.78 iken 1990 yılında kadınlarda bu oran % 71.98, erkeklerde % 88.81 olarak artmıştır (Özbey, 2016).

Yüksekbilgili (2013)'nin Türk Tipi Y Kuşağı adlı araştırması, diğer ülkelerin Y kuşağı ile Türkiye'de Y Kuşağının özelliklerinin farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır (2013: 350). Bu farklılığın nedeni ise, farklı kültürler içinde doğmuş ve büyümüş olmalarından kaynaklanmaktadır. İnternette alışveriş yapma durumları, iş değiştirme sıklıkları, sosyal ve teknik becerilerindeki başarıları farklı ülkelerde doğan ve büyüyen yaşlılarına göre değişiklik göstermektedir (Yüksekbilgili, 2013: 351).

Y kuşağı, önceki kuşaklar ile karşılaştırıldığında bolluk bereket içinde dijitalleşen bir dünyada ve gelişen, kültürler arası boyuta ulaşan bir Türkiye'de büyümektedir. Örneğin, bir cep telefonu kullanmak önceki kuşaklar için sadece bir araç konumunda iken, Y kuşağında bu durum farklılaşmaktadır. Bu kuşak cep telefonunu sadece bir araç değil bir yaşam tarzı olarak benimsemektedir (Sekam, 2016: 51). Y kuşağının iletişim teknolojilerini kullanımı üzerine araştırma yapan Kuyucu (2017), bu araştırmanın sonucunda Y kuşağının cep telefonu ve interneti en çok kullandığını, MP3 ve CD Çaları en az kullandığını tespit etmektedir. Aynı zamanda teknoloji ile yakından ilgilenmeleri onların değişime açık ve yenilikçi bireyler olduğunu da göstermektedir (Kuyucu, 2017: 865). Yeşil ve Fidan (2017) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise Y kuşağı ve ebeveynlerinin elektronik ortamda yararlandıkları iletişim öğeleri incelenmiştir. Bu araştırmaya göre, ebeveynleri ile Y kuşağı üyelerinin e-iletişim kullanımlarının kısmen benzerlik taşıdığı belirtilmektedir. Araştırmada, Y kuşağın üyeleri için sırasıyla whatsapp, instagram ve facebook kullanımı öncelikli iken ebeveynlerin facebook ve whatsapp kullandığı görülmektedir. İnternet, Y kuşağın üyeleri için bilgiye ulaşmada vazgeçilmez bir kaynak durumundadır. Yaşadıkları bir sorunun çözümü için internet (Yeşil ve Fidan, 2017: 105-106).

Y kuşağı interneti sadece bilgi arama ve bulmada değil; alışveriş yapmak için de fazlasıyla tercih etmektedir. Yine önceki kuşakların davranışları ile karşılaştırıldığında Y Kuşağı üyeleri, çok daha saldırgan, tutarsız, harcamayı seven ve az çocuk sahibi olmak isteyen gençler olarak tanınmaktadır. Marketing Türkiye'nin Mart 2013 sayısında yer alan Edelman'ın "Türkiye'de Y Kuşağı" adlı araştırmasında, Y kuşağı üyelerinin %65'inin alışverişi tek başına yapmadığına ve %74'ünün satın alma konusunda çevrelerinde bulunan kişilerden etkilendikleri, arkadaşları veya ailelerin kendilerini etkilediğine ulaşılmıştır (Marketing Türkiye, 2013).

Bakırtaş ve arkadaşlarının (2016) yaptığı saha çalışması Y Kuşağı üyelerinin profillerine, tüketim alışkanlıklarına, aileleri ile iletişimlerine ve ailelerini etkilemek adına izledikleri stratejiler üzerine odaklanmaktadır. Araştırmaya göre Y kuşağının çoğunluğu çekirdek aile yapısına sahip olmak ile birlikte, alışveriş konusunda ailesine istediği ürün hakkında baskılar yapmaktadır. Bu ürünler ile ilgili fiyat ve kalite araştırmasını titizlikle yürütmektedirler. Bu kuşağın gençleri istedikleri ürünü aldırarak



amacı ile ailelerine dürüst ve içten davrandıkları görülmektedir. Y kuşağı gençleri ailelerini onları kızdıracak davranış ve tutumlardan kaçınmaktadır. Y kuşağının alışverişe yalnız gitmedikleri ve kampanyalardan daha çok etkilendikleri söylenmektedir (2016: 120). Ayrıca aileleri üzerinde uyguladıkları stratejiler ise Y kuşağının cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi, alışveriş yapma sıklığı açısından farklılaştığı da vurgulanmaktadır (Bakırtaş, Divanoğlu ve Akkaş, 2016: 121).

MillennialDialogue (2015) 'Türkiye Raporu'na göre, Y Kuşağı gençlerinin %72'si hayatlarından memnun, %73'ü geleceğe iyimser bakmaktadır (2015: 4). Bu gençler zamanla değişim ve dönüşümler yaşayan Türkiye'de teknolojik odaklı yeni meslek alanları arayışında bulunmaktadır. Y kuşağı günümüzde internet ortamında gerçekleştirdikleri, kendi yaşlılarına ve özellikle Z Kuşağı üyelerine hitap eden birtakım işlerini, ilgi duydukları alanlarını anlattıkları 'Youtuber' adı ile de dijital platformlarda yer almaktadırlar. Deloitte Eğitim Vakfı (2015)'nin Türkiye'de Y kuşağı araştırmasına göre, kadınların %58'i, erkeklerin %67'si en çok Televizyon, Medya ve Telekomünikasyon sektörünü tercih etmektedir. Bu araştırmaya göre en son tercih edilen sektör ulaştırma ve dağıtım sektörü olmaktadır. Y kuşağının %50'si büyük ölçekli firmalarda çalışmayı isterken, %25'i ise kendi işini kurmak istemektedir (www.kariyer.net, 2015).

Universum 2018 Türkiye'nin Öğrenci ve Çalışan Y Kuşağı için En Çekici İşverenler araştırmasında genç profiller tanımlanmıştır. Bu araştırmaya göre; kariyere düşkün, kariyer yollarını izlemeyi seven "Kariyerçi", yaratıcı, çözüm odaklı olmayı seven "Girişimci", takım çalışmasını seven, sadık çalışanlar "Uyumlu", paraya odaklanan, maddi yönden getirisi olan işleri seven "Avcı", iş yapma biçimine ve vizyona odaklanan "İdealist", uluslararası seyahatleri, çok uluslu şirketlerde çalışmayı seven "Çok ulusçu" ve karar vermekten korkmayan, liderlik becerilerini geliştirmeyi seven "Lider" olarak adlandırılmaktadır. Bu profiller arasında 2018 yılı Türkiye'nin Y Kuşağı profili; Kariyerçi, Avcı ve Çok ulusçu olduğuna ulaşılmıştır. Bunun yanında da Lider, İdealist ve Uyumlu profillerde geçen yıla oranla düşüş yaşadığı söylenmektedir. Bu araştırmaya göre prestijli, yenilikçi, başarılı şirketlerde çalışmayı tercih eden Y Kuşağının Türkiye'de çalışmak istedikleri şirketlerin başında Aselsan gelmekte, Eczacıbaşı Topluluğu da bu sırayı takip etmektedir. Y Kuşağı üyelerinin en çok çalışmak istedikleri

sektörler Eğitim ve Bilim kuruluşları olmakta; Havacılık, Savunma Sanayi ve E-Ticaret endüstrileri çekiciliği en çok artan sektörler arasında yer almaktadır (Kuran, 2018b). Aynı araştırmada, Türkiye'de bu kuşağın para ve kariyeri öncelikli olarak tercih ettiğini görmek mümkün olmaktadır. Öğrencilerin öncelikli kariyer hedefleri arasında %52 ile uluslararası kariyer, %51 ile de girişimci olmak gelmekte; çalışanlar için de %56 ile iş ve özel hayatı dengede tutmak yer almaktadır (Kuran, 2018b).

Kendini yenilemeyi, değişmeyi seven Y kuşağı, iş hayatının yeniliklerine de kendini hazırlamaktadır. Yenilikçi değerlere açık olan örgütler bu kuşak için her zaman çekici olmuştur. 36 ülkenin katılımı ile gerçekleşen ve Türkiye'den 308 Y Kuşağı üyesinin yer aldığı Deloitte Eğitim Vakfının Türkiye raporunda, Y kuşağın Endüstri 4.0 konusunda kaygılarının olduğu görülmektedir. Bu raporun Türkiye sonucuna bakıldığında bulunan bilgiler aşağıdaki gibidir (Deloitte, 2018b):

- Türkiye'de ankete katılan Y Kuşağının %46'sı işletmelerin etik ve ahlaklı davrandıklarına inanmakta ve işletmelerine olan güvenleri zayıflamaktadır.
- Türkiye'de ankete katılan Y Kuşağının yarısı iki yıl içinde başka bir işe geçmeyi düşünmektedir. %29'u beş yıl ve daha fazla süre ile çalışarak sonrasında iş değiştirmeyi düşünmektedir.
- Türkiye'de ankete katılan Y Kuşağının %78'i, esnek çalışmayı tam zamanlı çalışmaya alternatif olarak görmektedir.
- Türkiye'de ankete katılan Y Kuşağının %46'sı, Endüstri 4.0'ı işleri için bir tehdit olarak görmektedir.
- Türkiye'de ankete katılan Y Kuşağının %49'u çalıştıkları işyerlerinin, kendilerini Endüstri 4.0'a hazırladığını belirtmektedir.

#### **1.4.1.5. Z Kuşak (2000 ve sonrası)**

Evrin Kuran'a göre, Türkiye'de Z kuşağı ebeveynlerinin daha kaygılı olmaktadır. Bu durumun, Türkiye'nin içinde bulunduğu sosyal, ekonomik ve politik koşullardan kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca Türkiye'de Z kuşağının özellikleri yaşanan bölge ve semtlere göre de değişiklik göstermektedir. Örneğin, daha kırsal bölgede yaşayan Z kuşağı büyük şehirlerde yaşayan akranları ile aynı şartlara sahip olmamaktadır. Yine Türkiye'de çok çeşitli kültürlerin olması ve ekonomik düzeyde

farklılıkların bulunması Z Kuşağının kendini ifade etme biçimindeki farklılıkları belirtmektedir. Kuran'a göre Z Kuşağının ifade etme biçimleri değişse de ifade etmedeki talepleri aynı kalmaktadır (Kuran, 2018a).

İndigo ve Kristal Çocuklar olarak adlandırılan Z kuşağı, dünyada olup biten sorunlara, konulara ve doğaya gerçeklikle yaklaşırlar. Sorumluluklar üstlenerek gönüllü aktivitelerde bulunur, geleceğe odaklanırlar (Seymen, 2017: 473-474). Araştırma Eğitim Danışmanlık Şirketi'ne göre Z kuşağı, kendilerini %26.2'si maceracı, %21.5'i dijital, %18.5'i sorgulayıcı, %18'i gezgin olarak tanımlamaktadır. Kocaeli'nde 2113 Z kuşağının katılımı ile gerçekleştirilen "Z Kuşağının Hayata Bakış Araştırması" adlı raporda, Z kuşağının yaklaşık %30'unun kararlarını kimseye danışmadan verdiği, %25.5'inin karar verirken annelerine danıştığı, %4'ünün babalarına danışarak karar verdiği belirtilmiştir (Çiğit, 2017).

Z kuşağı, dijital dünyanın içinde aktif bir şekilde bulunduğundan anne-babalarına, ağabey-ablalarına kıyasla şanslı bir gruptur. İnternete, sevdikleri oyunlara ve öğrenmek istedikleri bilgilere ulaşmak onlar için çok basit bir olaydır. Teknolojinin hızla gelişmeye devam ettiği bu dönemde Z kuşağı, telefonlarından, daha küçük yaştakilerin tabletlerinden internete kolaylıkla bağlandığı görülmektedir. Teknosa (2017)'nin yaptığı araştırmaya göre, 7-16 yaş aralığındaki Z kuşağının en çok kullandığı cihaz %62 ile cep telefonu olmaktadır. Bu kuşağın %97'si youtube vasıtasıyla, sevdikleri filmleri izlemekte, müzikleri dinlemekte, beğendikleri kişilerin hayatlarını yakından takip etmektedir. Oyunlar ise bu kuşağın çocukları için oldukça önemlidir. %38'inin ilgi alanı, oyunlar olmaktadır. Oyun aygıtlarını kullanarak dersten ve ödevlerden kalan vakitlerinin çoğunu oyun oynayarak geçirmektedir. Esprili konuşma dilleri ise bu kuşağın iletişimde öne çıkan özellikler arasında yer almaktadır (www.dijitaltopuklar.com, 2018). 06-15 yaş grubu üzerinde araştırma yapan TÜİK (2013)'e göre çocukların teknolojiye olan ilgisi artmış ve teknolojiyi kullanma yaşında düşüş yaşanmıştır. TÜİK'in 'Çocuklarda Bilişim Teknolojileri Kullanımı ve Medya' araştırmasına göre, 06-15 yaş grubundaki çocukların bilgisayar kullanma yaşı ortalama 8, internet kullanma yaşı ortalama 9'dur. Aynı yaş grubundaki çocukların cep telefonu kullanma yaşı ise 10'dur. Çocukların %24.4'ünün kendisine ait bir bilgisayarı ve

%13.1'inin kendisine ait bir cep telefonu bulunmaktadır (yenimedya.wordpress.com, 2013).

Z kuşağı cep telefonlarından veya bilgisayarlarından internete sadece eğlenmek amacı ile girmezler. Bu kuşak sosyal medya hesaplarından alışveriş yapmakta, beğendikleri ürünleri ve bu ürünlerin indirimlerini yakından takip etmektedir. Avantajix.com'un kurucu ortağı olan Güçlü Kayral'a göre, Z kuşağı 1995-2010 yıllarını kapsamaktadır. Kayral, Avantajix.com verilerini ve yapılan araştırmaları derleyerek, bu kuşağın e-ticarete ilişkin davranışlarına değinmiştir. Z kuşağın %43'ü alışveriş kararlarında sosyal medyada yer alan reklamların etkili olduğunu söylemektedir. Araştırmacı ve sorgulayıcı özellikleri olan bu kuşağın %80'i alacakları ürünü öncesinden detaylı şekilde araştırmaktadır. Örneğin, beğendikleri bir ürün hakkında kalite, fiyat, özellik araştırmasına gitmektedir. Reklamları, siteleri takip ederek kaliteli ürünü bulma arayışında olmaktadır (EPN Haber Merkezi, 2017).

Teknoloji odaklı yaşayan Z kuşağı, Dimensional'e göre 1996 yılından sonra doğanları temsil etmektedir. Dell Technologies (2018)'in gerçekleştirdiği "Z Kuşağı Araştırması"na göre Türkiye'deki Z kuşağı teknolojiyi hayatlarının her anında kullanan ve teknolojiyi geliştirmek isteyen grup olmaktadır. Yapılan küresel araştırmanın Türkiye sonucu ise aşağıdaki gibidir (www.haberturk.com, 2018):

- Türkiye'de Z kuşağının %86'sı tüm dünyadaki akranlarını geride bırakarak, son teknolojilerle çalışma konusunda ilgili olmaktadır.
- Türkiye'de Z kuşağının %66'sı iş tercihinde teknolojinin önemli olduğunu düşünmektedir.
- Türkiye'de Z kuşağının %57'si mezun olduktan sonra teknoloji yetenekleri konusunda kendilerine güvenmektedir.
- Türkiye'de Z kuşağının %53'ü insan ve makinelerin entegre bir ekip olarak çalışması gerektiğini düşünmektedir.

#### **1.4.2. Türkiye'nin Nüfus Bilgileri ve Kuşaklar**

1927-1965 yılları arasında Türkiye'de, nüfusun artmasına yönelik politikalar uygulanmıştır. 65 yılından sonra ise ülkede nüfusun artmasından ziyade, nüfusu

azaltmaya yönelik politikalara odaklanılmıştır (Doğan, 2011: 297). 21. yüzyılda ülkenin nüfus artış hızında düşüş yaşanması ile birlikte Avrupa ve OECD'de uygulanan çocuk teşviki planları örnek alınmıştır. Bunun sonucunda, Türkiye'de nüfusu artırmaya yönelik planlar yapılmıştır. İlk strateji ise, evlenen çiftlerden en az üç çocuk istenmek olmuştur (www.ensonhaber.com, 2013). Günümüzde ise evlenen bireylerden dört çocuk istenerek nüfusun artmasına yönelik stratejiler sürdürülmektedir.

Türkiye'nin toplam nüfusu, 2018 yılı itibari ile 82 milyon 3 bin 882 kişiye ulaşmıştır. Bir kilometreye düşen kişi sayısı, iki kişi artmış ve 107'ye çıkmıştır. Bir önceki yıl ile kıyaslandığında ülkenin nüfusunda artış yaşanmaktadır (tuik.gov.tr, 2018).

**Tablo 6**  
**Türkiye'de Yaş ve Cinsiyete göre Nüfus Dağılımı (2018)**

Yaş Grubu	Toplam	Erkek	Kadın
0-4	6 484 986	3 327 780	3 157 206
5-9	6 358 920	3 264 508	3 094 412
10-14	6 340 423	3 254 277	3 086 146
15-19	6 424 267	3 299 449	3 124 818
20-24	6 547 129	3 347 297	3 199 832
25-29	6 276 469	3 190 023	3 086 446
30-34	6 333 153	3 205 205	3 127 948
35-39	6 576 072	3 316 603	3 259 469
40-44	5 846 026	2 953 329	2 892 697
45-49	5 310 707	2 670 183	2 640 524
50-54	4 701 324	2 372 182	2 329 142
55-59	4 172 341	2 076 882	2 095 459
60-64	3 445 861	1 692 130	1 753 731
65-69	2 612 207	1 245 979	1 366 228
70-74	1 856 922	835 353	1 021 569
75-79	1 262 550	539 825	722 725
80-84	793 736	318 882	474 854
85-89	485 914	182 957	302 957
90+	174 875	47 136	127 739
<b>Toplam</b>	<b>82 003 882</b>	<b>41 139 980</b>	<b>40 863 902</b>

**Kaynak:** TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Verileri, 2018

Türkiye'de 2018 yılı itibari ile erkekler, 41 milyon 139 bin 980 kişi ile toplam nüfusun %50,2'sini oluşturmaktadır. Kadınlar ise 40 milyon 863 bin 902 kişi ile toplam nüfusun %49,8'i kapsamaktadır. Bu oranlar, Türkiye'de erkek ve kadın nüfusunun birbirinden uzak olmadığını göstermektedir.

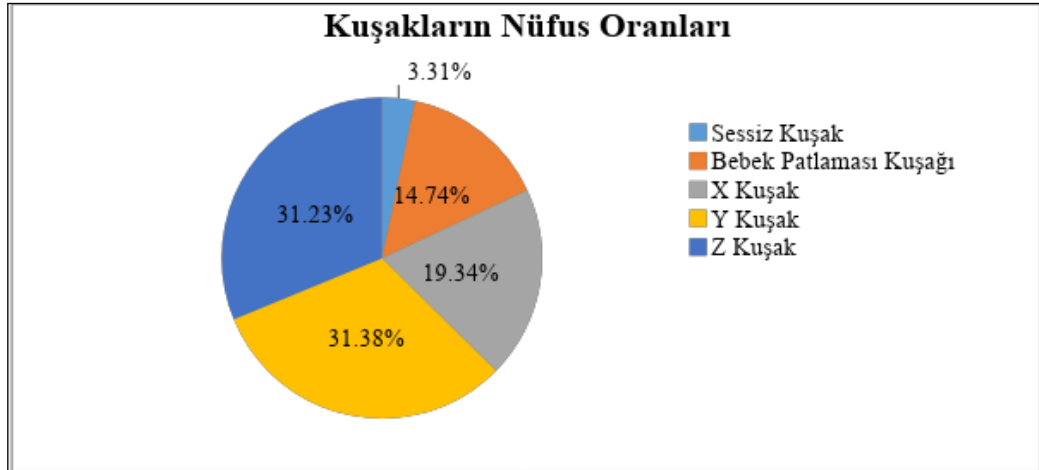
2018 yılı itibari ile ülkede çocuk nüfusu olarak adlandırılan 0-14 yaş aralığında bulunanların nüfus oranı %23,4 olmuştur. 15-64 yaş aralığındakiler toplam nüfusun %67.8'ini oluşturmakta iken, 65 yaş ve üzerindeki %8.8'ini oluşturmaktadır (tuik.gov.tr, 2018).

**Tablo 7**  
**Türkiye Toplam Nüfusunda Kuşakların Dağılımı (2018)**

Yaş Grubu	Doğum Yılı	Kuşaklar	Toplam	Erkek	Kadın	Oran
75+...	... -1943	Sessiz Kuşak	2 717 075	1 088 800	1 628 275	%3,31
55-74	1944-1963	Bebek Patlaması K.	12 087 331	5 850 344	6 236 987	%14,74
40-54	1964-1978	X Kuşak	15 858 057	7 995 694	7 862 363	%19,34
20-39	1979-1998	Y Kuşak	25 732 823	13 059 128	12 673 695	%31,38
0-19	1999-...	Z Kuşak	25 608 596	13 146 014	12 462 582	%31,23
<b>Toplam</b>			<b>82 003 882</b>	<b>41 139 980</b>	<b>40 863 902</b>	<b>%100</b>

**Kaynak:** TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Verileri, 2018

Sanayileşmiş ve gelişmekte olan Türkiye, genç bir yapıya sahiptir. Tablo 7'den yola çıkılarak, Türkiye'de en çok nüfusa sahip kuşak Y kuşak; en az nüfusa sahip kuşak, en yaşlı olan Sessiz kuşak olmaktadır. Yaşlı nüfusa bakıldığında ise, erkek nüfusunun kadınlardan daha az olduğu görülmektedir.



**Şekil 1.** Türkiye'de Kuşakların Toplam Nüfus İçindeki Oranları (2018)

**Kaynak:** TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Verileri, 2018

Türkiye'de nüfusun yarısından fazlasını, %62,61 oranı ile Y ve Z kuşağı oluşturmaktadır. Ülke nüfusu içinde Z kuşağının nüfus oranı (%31,23), Y kuşağının

nüfus oranına (%31,38) fazlasıyla yakındır. Bu verilere bakıldığında nüfusu artırıcı söylemlerin işe yaradığı görülmektedir.

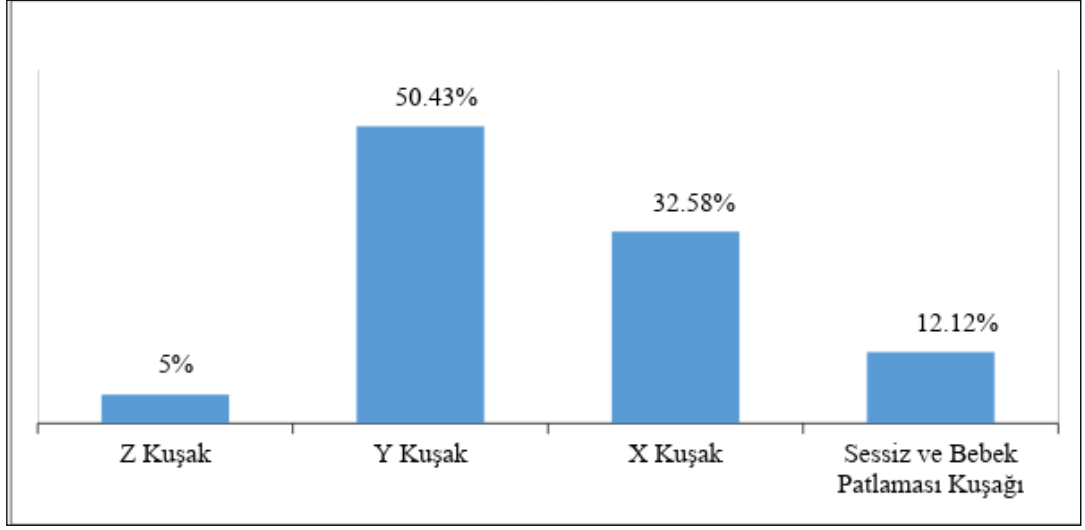
Genç nüfusun artması ile birlikte istihdam konusu da önem kazanmaktadır. Türkiye 2018 Kasım ayı işgücü istatistik verilerine göre, 15 yaş ve üzeri istihdam edilenlerin sayısı 28 bin 314 olmaktadır. İstihdam edilen 27 bin 484 kişi ise 15-64 yaş aralığında bulunmaktadır (biruni.tuik.gov.tr, 2018).

**Tablo 8**  
**Türkiye'de Kuşakların İstihdam Durumu (2018)**

<b>Kuşaklar</b>	<b>Yaş Grubu</b>	<b>Kişi Sayısı</b>	
Sessiz Kuşak ile Bebek Patlaması Kuşağı	65+	830	3432
	60-64	1008	
	55-59	1594	
X Kuşak	50-54	2285	9225
	45-49	3198	
	40-44	3742	
Y Kuşak	35-39	4209	14 278
	30-34	3935	
	25-29	3613	
	20-24	2521	
Z Kuşak	15-19	1379	1379
<b>Kuşakların Toplam İstihdam Sayısı (Bin)</b>			<b>28 314</b>

**Kaynak:** biruni.tuik.gov.tr, 2018

14 bin 278 Y kuşağı iş hayatının büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Y kuşağından sonra, iş hayatında aktif olarak çalışan kuşak X kuşağı olmaktadır. X kuşağından toplam 9225 kişi iş hayatında bulunmaktadır. 65 yaş ve üzeri 830 kişi de halen çalışmaya devam etmektedir.



**Şekil 2.** Türkiye'de İstihdam Edilen Kuşakların Oranı (2018)

**Kaynak:** biruni.tuik.gov.tr, 2018

2018 Türkiye işgücü istatistik verilerine bakıldığında, Z kuşağı üyelerinin iş hayatına yavaş yavaş dahil olmaya başladığı görülmektedir. Amerika'da olduğu gibi Türkiye'de de Sessiz kuşak ve Bebek Patlaması kuşağı iş hayatında bulunmaktadır.



## BÖLÜM 2: İŞ TATMİNİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Çalışmanın bu bölümünde iş tatmini kavramı genel hatları ile ele alınmıştır. İlk olarak iş tatmini kavramı çeşitli yazarlara göre tanımlanmasına yer verilmiştir. Daha sonra, iş tatminin önemi ifade edilmiştir. Çalışmanın ilerleyen bölümünde ise iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler yapılan araştırmalar ışığında incelenmiştir. Son olarak da örgütleri ve çalışan bireyleri fazlasıyla ilgilendiren iş tatminin sonuçları ile birlikte iş tatminsizliği ve iş tatminsizliğinin sonuçları açıklanmıştır.

### 2.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı

Toplum içinde olaylara ilişkin bireylerde belirli duygu ve düşünceler oluşmaktadır. Günlük yaşantısında bireylerde gerçekleşen olaylara yönelik olumlu veya olumsuz tepkilerde bulunur. Bireyin psikolojik olarak davranışlarını etkileyen ve duyguların tümünün bir göstergesi olan bu düşünceler, tutum olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2013: 128-129).

Bireyler iş hayatında yaşadığı olay ile ilgili birtakım duygu ve düşünceye sahip olmaktadır. Hissedilen çeşitli duygular bireylerin üzerinde belirli inanç ve tutumları oluşturmakta ve algılanan tutumlar ise iş tatmini kavramını ortaya çıkarmaktadır. İş tatmini kavramı, *"bireyin kendi duygu ve düşüncesi ile örtüşen tutumların tümü"* veya *"çalışan bireyin işine ve işletmeye yönelik gösterdiği olumlu tutumları"* olarak tanımlamakta iken olumsuz tutumları ise iş tatminsizliği olarak tanımlamaktadır (Erdoğan, 1996: 231).

Hoppock (1935)'e göre iş tatmini, bir bireyin işyerinde fizyolojik, psikolojik ve çevresel faktörlerin tümünden memnun olma durumunu ifade etmektedir. Bireyin iş tatminini değerlendirirken birden çok faktörü göz önünde bulundurmakta ve bireylerin iş tatminini etkileyen faktörlerin çokluğunu belirtmektedir. Vroom (1964)'e göre iş tatmini kavramı, bireylerin işlerine yönelik oluşturduğu duygu ve davranışlarının biçimi olarak tanımlanmakta ve daha çok bireyin işindeki rolü üzerine odaklanmaktadır (Aziri, 2011: 77).

İş tatmini, Adams'e göre, bireyin işine yönelik oluşan girdi ve işinden algıladığı çıktının dengesidir. Çalışan bireyin yaptığı işte verdiği girdi ile işinden aldığı çıktı arasındaki

farkın durumudur. Bu farkın dengede kalması, iş tatminini oluşturmaktadır (Ergenç, 1982: 313'den aktaran Kitapçı ve Kaygısız, 2014: 161). Bir bireyin çalışmasının karşılığında elde ettiği tatmin, dışsal iş tatmin olarak adlandırılmakta iken bireyin çalışma esnasında hissettiği tatmin ise içsel iş tatmin olarak adlandırılmaktadır. Birey için içsel iş tatmin daha çok manevi boyutta bir hazzı ifade eder. Örneğin bireyin planladığı amacını gerçekleştirmesi, içsel iş tatminini etkilemektedir. Bireyin işyerinden aldığı maddi ödemeler ise dışsal iş tatmine örnek verilmektedir (Eroğlu, 1998: 251).

İş tatmini kavramı, 'İş doyumu' olarak da adlandırılmaktadır. İş tatmini, çalışan bireyin işinden aldığı hazzın ya da duyduğu tatminin derecesi olarak tanımlanmaktadır. Güdülenme (motivasyon), özdeşleşme, moral gibi terimler ile yakınlığı bulunmaktadır. Fakat bu terimlerden farklı anlamlara gelmektedir. Güdülenme terimi, bir hedef için gereken çabayı ve bu çabayı devam ettirmeyi ifade etmekte iken iş tatmini, işe yönelik oluşan olumlu duyguları içermektedir. Özdeşleşme terimi, olumlu ya da olumsuz bir duygusal bağlanmayı; iş tatmini ise sadece hissedilen olumlu duyguları içermektedir. Moral terimi ise, çalışan bireyin işyerinde hissettiği duygular ile şekillenmektedir. Morali iyi olan bir çalışan ile morali bozuk olan bir çalışanın iş tatmini değişiklik gösterebilir. Dolayısıyla moral terimi, iş tatmini üzerinde bir etken olmaktadır (Başaran, 2000: 215-216).

## **2.2. İş Tatmininin Önemi**

1930'larda Eltan Mayo ve arkadaşları, Western Elektrik Şirketi'nin Hawthorne fabrikasında çalışan verimliliği üzerine bir dizi çalışma yürütmüştür. Hawthorne araştırmaları adı verilen bu çalışma, insanı temel alan çalışmaların başlangıcı olmuştur. Hawthorne araştırmaları, çalışan verimliliğinin, çalışan memnuniyetinin ve motivasyonunun birbirleri ile ilişkili olduğunun anlaşılması ile sonuçlanmıştır (Latham, 2007: 18).

1980'li yıllara gelindiğinde örgüt yapısı ve personel yönetimi sıkça sorgulanmaya başlanmıştır. Zaman içinde örgütler ve yönetim uygulamaları değişerek, insana duyulan gereksinim artmıştır. 1980'lerin sonu ve 1990'ların ortalarında 'İnsan Kaynakları' yaklaşımı benimsenmeye başlanmış olup gelişen insan ilişkileri yaklaşımları ile birlikte örgütler için insan, değerli bir varlık haline gelmiştir (Bach, 2005: 3).

Örgüt yapılarının değişmesi ve sanayileşmenin artması ile birlikte ekonomik bağımsızlığına ulaşmak isteyen bireyler, iş hayatına hızlı bir şekilde katılmaya başlamıştır. Çalışan bireylerin günlük hayatta zamanlarının büyük çoğunluğu işyerlerinde geçmektedir. İşyerinden, yapılan işten ve birlikte çalışılan iş arkadaşından memnun olmak, insanı mutlu bir çalışana dönüştürmektedir. İş hayatında ekonomik ve psikolojik faktörler düşünüldüğünde, iş tatmini önemli bir kavram olmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 6).

Bireylerin ruhsal durumları ve tutumları yaşamlarını sürdürmede, örgüte katkı sağlamada etkili bir kriterdir. Performans ve verimlilik açısından, çalışanların işlerine yönelik olumlu hisleri önem taşımaktadır. Dolayısıyla hem bireysel hem örgütsel yaşamda etkinliği artırmak, geliştirmek ve iyileştirmek için iş tatmini üzerine birçok araştırma yapılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, işletme, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji gibi çeşitli disiplinlerde iş tatmini konusuna önem verilmektedir. Özellikle örgütsel davranış alanında iş tatmini, en çok araştırılan kavram olmaktadır. Locke (1976)'a göre iş tatmini konusu, 3300 sayı ile araştırması yapılan bir kavram olmuştur (Judge ve diğ., 2001: 25-26). Mart 2019'da Türkiye'de ise Yüksek Öğretim Kurumu (Yök) tez bankasına erişildiğinde 884 'iş tatmini' konulu çalışmaya ulaşılmıştır (tez.yok.gov.tr, 2019).

### **2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Çalışanlar işlerinden tatmin olma arzusu içinde iken, aynı şekilde işverenler de çalışan bireylerin işlerine yönelik olumlu tutumların oluşmasını arzu etmektedir. Çalışanların genel tutumları üzerinde tek faktör her zaman yeterli olmamaktadır (Akıncı, 2000: 4). Bu bağlamda Herzberg'in 1959 yılında Amerika'da 200 muhasebeci ve mühendis çalışanlar üzerine yaptığı bir araştırma sonucuna göre bireylerin örgüt içinde iş tatminine ve iş tatminsizliğine neden olan birden çok faktör olduğu tespit edilmiştir (Gibson ve diğ., 2012: 133). Dolayısıyla iş tatmini etkileyen birden fazla faktör bulunmaktadır. Örneğin Herzberg, Maurner, Peterson ve Capwell'e göre cinsiyet, yaş ve eğitim unsurları iş tatminini pozitif yönde etkilemekte iken McDonald ve Gunderson (1974)'a göre, yaş, çalışılan hizmet süresi ve ek olarak yapılan ödemelerin çalışanların iş tatminini yüksek oranda etkilediği savunulmaktadır (Türk, 2007: 74). Mullins (1996: 521)'e göre iş tatminini etkileyen faktörler şu şekilde belirtilmektedir:

- Yaş, kişilik, eğitim ve medeni durumu gibi bireysel faktörler
- Çalışma arkadaşları ile ilişkiler gibi sosyal faktörler
- Bireylerin inanç ve değerlerini etkileyen kültürel faktörler
- Ekonomik, sosyal, idari ve teknik gibi çevresel faktörler
- Çalışma koşulları, personelin yönetim süreci, liderlik tarzı politikası gibi örgütsel faktörler

Literatür incelendiğinde ise çalışan bireylerin iş tatminini etkileyen faktörlerin daha çok bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki ana başlık altında toplandığı görülmektedir. İş tatminini etkileyen faktörler, bu çalışmada da bu iki faktör üzerinden ele alınmaktadır

### **2.3.1. Bireysel Faktörler**

İş tatmini, çalışanların işine yönelik algılarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Her çalışan birey için farklı anlamlar ifade eden işin ve iş tatmininin aynı şekilde sonuçlanması beklenmeyen bir davranış olmaktadır. Çalışanlar yaptıkları işi kendilerine uygun olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla iş tatminini etkileyen faktörlerden bir tanesi, bireysel faktörler olmaktadır (Erdoğan, 1996: 234). Bu çalışmada ise bireysel faktörler arasından en çok araştırılan etkenler dile getirilmektedir. Cinsiyet, yaş, hizmet süresi, medeni durum, eğitim durumu, statü ve kişilik sırasıyla incelenmektedir.

#### **2.3.1.1. Cinsiyet**

Genel olarak bireylerin demografik özellikleri, iş tatmini ile birlikte araştırılan bireysel faktörler arasında yer almaktadır. Özellikle **cinsiyet** ve iş tatmini ilişkisi birçok araştırmada incelenmiştir. Yapılan araştırmalarda net bir sonuç ortaya çıkmamıştır. Bazı araştırmalar kadınların iş tatmini erkeklerden daha yüksek bulmakta iken bazılarında ise erkek çalışanların iş tatmini kadın çalışanların iş tatmininden daha yüksek bulunmaktadır (Unutmaz, 2014: 25).

İspanya'da Garcia-Bernal ve arkadaşlarının (2005) yaptığı bir araştırmada kadın ile erkek çalışanların iş tatmininin farklılaştığı görülmektedir. Bu araştırmada işe yönelik kişisel gelişim, ekonomik durum, kişiler arası ilişkiler ve çalışma şartları olmak üzere dört faktör üzerinden kadın ve erkek çalışanlar iş tatmini değerlendirilmeye alınmıştır. Kişiler arası ilişkiler faktörü erkek çalışanların iş tatmininde büyük bir etkiye sahip iken

kadınlarda bu faktörün önemi daha düşük olmaktadır. Çalışma şartları faktörü ise kadın çalışanlar için önemli ölçüde iş tatmini etkilemekte iken erkeklerde bu faktör önemli görülmemektedir (Garcia-Bernal ve diğ., 2005: 286-287). Güney Afrika ülkesi Bostwana'da Fako ve arkadaşlarının (2009) yaptığı başka bir araştırmada, erkek çalışanların iş tatmininin daha yüksek olduğu görülmektedir. 360 öğretim üyesine yapılan bu araştırmada, cinsiyet faktörü ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Bu araştırmaya göre, kadınların işe yönelik tutumları erkeklerden daha düşük olduğuna ulaşılmıştır. Kadınların iş hayatında karşı karşıya kaldığı olumsuz iş deneyimlerinin bu durumun oluşmasında önemli bir payı olduğu belirtilmektedir (Fako, Moeng, Forchheh, 2009: 404). İngiltere'de yapılan bir araştırmada ise İngiliz kadın çalışanların, işyerinde yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduğu belirtilmektedir. Erkekler ile kıyaslandığında İngiliz kadınlarının iş piyasasından düşük beklentilerinin olması, tatmin olma durumlarını kolaylaştırmaktadır (Sanz de Galdeano, 2002: 7).

### **2.3.1.2. Yaş**

Çalışanların iş tatminini etkileyen bir diğer faktör de yaş faktörü olmaktadır. Bireylerin her yaşta farklı hislere ve duygulara kapılması, buldukları yaş dönemi içinde tutum ve görüşlerinde değişiklik yaşanmasına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalarda bireylerin yaşlarının artması ile birlikte işlerinden duyduğu tatminin de arttığı görülmektedir. Okpara (2006: 50)'a göre ise iş tatmini yaş arasındaki ilişki, pozitif ve doğrusal yönlü olmakta ve bu şekilde ilerleme kaydetmektedir. Glenn ve arkadaşları (1977)'nin yaptığı araştırmaya göre, aynı örgütte çalışan yaşı büyük bireyler genç bireylerden daha fazla iş memnuniyetine sahip olmaktadır (Akşit Aşık, 2010: 38).

Kuzey Kıbrıs'ta akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırma da, yaş faktörü ile iş tatminini arasındaki pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Bu araştırmanın sonucuna göre akademisyenlerin genel iş tatmini 41-50 yaşlara gelene kadar artış gösterdiğine ve 61 yaş üstünde ise az da olsa azalmaya başladığına ulaşılmıştır. 21-30 yaş aralığında bulunan akademisyenlerin ise işlerinden daha az memnuniyetlik duyduğu belirtilmiştir (Saner ve Eyüpoğlu, 2012: 1023).

Türkiye'de Akyüz ve arkadaşlarının Muğla Orman İşletme Müdürlüklerinde çalışan bireylere yaptığı araştırmanın sonucunda, yaş faktörünün iş tatmininde önemli olduğuna

ulaşmıştır. En yüksek iş tatminine sahip çalışanlar, 45 yaş ve üstünde olan çalışanlar olmuştur. Çalışanların yaşı ilerledikçe iş tatminin de arttığı belirtilmektedir. Aynı araştırmada, cinsiyet ve medeni durum faktörlerinin ise iş tatmini üzerinde önemli bir fark oluşturmadığı vurgulanmıştır. Araştırmada çalışanların iş tatminini etkileyen bir diğer faktör ise hizmet süresi olmaktadır. Bu çalışmaya göre 10 yıl ve daha fazla çalışan bireylerin iş tatmini en yüksek grup arasında yer almaktadır (Akyüz ve diğ., 2011: 23-24).

### **2.3.1.3. Hizmet Süresi**

Çalışanların hizmet süresi olarak nitelendirilen kavram aslında çalışanların iş tecrübelerinin bir göstergesidir. Bireylerin ne kadar zaman çalıştığı onların işinden ne kadar mutlu olduğunu göstermektedir. Uzun yıllar çalışan bir birey işinden tatmin olduğundan dolayı aynı işte çalışmaya devam etmektedir. Araştırmalar hizmet süresi ile iş tatmininin arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Robbins ve Judge, 2013a: 84).

Avustralya'da bir devlet kurumunda beyaz yakalı çalışan grubuna yönelik yapılan bir araştırmada yaş ile hizmet süresinin iş tatmini arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Araştırma çalışanların genel iş tatmini ile yaş ve hizmet süresi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmektedir (Hunt ve Saul, 1975: 690). Bu araştırmanın sonucuna göre, erkek çalışanların çalışma şartları ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde hizmet süresi ve yaşın artmasıyla iş tatmininin arttığına ulaşılmıştır. Kadın çalışanlarda ise hizmet süresi arttıkça kurumdaki çalışma şartlarından tatmin olma durumu da artmaktadır. Bu araştırma, Herzberg'in yaş ve hizmet süresi ile iş tatmini arasında doğrusal yönlü bir ilişki olduğunu doğrulamaktadır (Hunt ve Saul, 1975: 698).

Türkiye'de ise öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada, hizmet süresi az olan öğretmenler ile hizmet süresi fazla olan öğretmenlerin işlerinden tatmin olma durumları, sosyal imkanlardikkate alınarak incelenmiştir. Öğretmenlerin hizmet süresi iş tatmininde değişiklik göstermiştir. Araç ve gereçlerin yeterli olması, hizmet süresi az olan öğretmenler için öncelikli olarak iş tatminini etkilemektedir. Çalışma ortamının düzenli ve sağlıklı koşulları ise hizmet süresi fazla olan öğretmenlerin iş tatminini etkilemektedir (Yavuz ve Karadeniz, 2009: 514).

#### **2.3.1.4. Medeni Durum**

Bireylerin medeni durumu, onların çalışma hayatında genel tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Evli olan bireyler ile evli olmayan bireyler arasında aile geçindirme, çocuk bakma gibi birtakım sorumluluklar farklılaşmaktadır. Bu gibi sorumluluklardan dolayı da evli bireyler işlerine daha bağlı olmakta ve işlerini daha çok önemsemektedir (Gurlaş, 2016: 25).

Yapılan araştırmalara bakıldığında, iş tatmini ile medeni durum arasındaki ilişkinin ise karmaşık bir halde olduğu görülmektedir. Garrison ve Muchinsky (1977)'e göre evli ve bekar çalışanlar arasında iş tatminine yönelik anlamlı bir fark bulunmamıştır. Watson (1981)'a göre de, evli çalışanlar bekar çalışanlara kıyasla işlerinden daha çok tatmin olmaktadır. Bangladeş'te yapılan bir araştırmada ise medeni durum ve ek olarak cinsiyet faktörünün, çalışanların iş tatmini düzeyini belirlemede önemli bir faktör olmadığına ulaşılmıştır (Azim, Chowdhury ve Haque, 2013: 495). Kuzey Kıbrıs'ta akademisyenlere yönelik yapılan bir başka araştırmada, evli olan akademisyenlerin iş tatminleri evli olmayan akademisyenlerden daha yüksek bulunmuştur (Saner ve Eyüpoğlu, 2013: 2819).

#### **2.3.1.5. Eğitim Durumu**

Bir bireyin eğitim durumu veya eğitim düzeyi, işlerine yönelik olan tutumlarını etkilemektedir. Herzberg ve arkadaşları (1957)'na göre yapılan araştırmalar, eğitim durumu ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bireylerin eğitim durumları yükseldikçe işleri ile ilgili beklentileri de artmaktadır. Örneğin, çalışan bireyler kendi bilgi ve becerilerini işlerinde arzu ettikleri şekilde kullanmayı istemektedir. Bireylerin bilgi ve becerilerini rahat bir şekilde sergileyemediği ve istemediği bir ortamın oluşması durumunda ise işlerinden duydukları memnuniyetsizlikleri de artış göstermektedir (Gruneberg, 1979: 97).

Türkiye'de Çarıkçı (2000) tarafından yapılan bir araştırmaya göre bir örgütte çalışan bireylerin demografik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmanın sonucuna göre ilköğretimden mezun olan çalışanların iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genç ve eğitilmiş çalışanların ise iş tatmininin düşük olduğu belirtilmiştir. Eğitim düzeyi düşük olan çalışanların iş

hayatından beklentileri karşılandığı görülmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların beklentilerinin fazla olması ise onların iş tatminini negatif yönde etkilemektedir (Çarıkçı, 2000: 94-95). Kula ve arkadaşlarının yaptığı bir başka araştırmaya göre ise, eğitim durumunun iş tatminini etkilemekte zayıf olduğu araştırmanın bulguları ile ifade edilmektedir. Bu araştırmaya göre, dört yıllık üniversite eğitimi almış polisler ile iki yıllık eğitim alan polislerin arasında iş tatmini açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Her iki polis grubunun da işlerinden orta düzeyde tatmin olduğuna ulaşılmıştır (Kula, Taşdöven ve Dönmez, 2015: 142-143).

#### **2.3.1.6. Statü**

Bir bireyin çalışma hayatındaki statüsü veya konumu ile iş tatmini ilişkisini inceleyen çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda statüsü yüksek olan çalışanın iş tatmininin de yüksek olduğu görülmektedir. Oshagbemi (1997) İngiltere'de bir üniversitenin öğretim üyelerine yaptığı araştırmada, statünün iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu araştırmaya göre, statüsü artan öğretim üyelerinin işlerinden tatmin olma düzeyleri de artmaktadır. Alt kadrodaki üniversite öğretim üyelerinin işinden memnun olma durumu da düşük olmuştur. Özellikle bu araştırmada cinsiyet ile statü arasındaki etkileşimden de söz edilmektedir. Araştırmanın bulgusuna göre kıdemli öğretim üyesi, okuyucu ve profesör arasında kadın akademisyenlerin iş tatmininin erkeklerden daha yüksek olduğuna ulaşılmıştır (Oshagbemi, 1997: 518-519).

Türkiye'de bir tekstil şirketinde yapılan araştırmada, yönetime katılma, ast-üst ilişkisi, kaliteye odaklanma, örgütsel bağlılık ve kariyer planlama olmak üzere çalışanların iş tatminini etkileyen beş faktör belirlenmiştir. Bu araştırmanın sonucuna göre, yönetime katılım ile işyerinde ki çalışanın statüsü iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Şirkette şef pozisyonunda çalışan bireylerin iş tatmininin diğer çalışanlara göre daha çok yüksek olduğu görülmektedir. Şefler yönetime katıldıkça iş tatminlerinde artışlar yaşanmaktadır (Mete ve Karahan, 2014: 15).

#### **2.3.1.7. Kişilik**

Çalışanların iş tatmini etkileyen bir başka faktör ise kişilik faktörüdür. Araştırmalara göre kendine inanan olumlu yapıda olan ve dışadönük bireylerin iş tatmini kendini olumsuz değerlendiren ve içe kapanık olan bireylerden daha yüksek olmaktadır.



Olumsuz düşünceli bireyler işlerine yönelik daha az iddialı hedef belirlemektedir (Robbins ve Judge, 2013a: 116).

Birçok araştırmacı öz saygı ve kontrol odaklı kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu belirtmektedir. Güçlü bir iç yapıya sahip olan bireyler iş hayatında gerçekleştirebilecek kritik olayları veya sorunları kontrol edeceğine inanmaktadır. Dolayısıyla yapılan araştırmalar iç kontrol odağına sahip bireylerin işlerinden tatmin olma durumlarının daha kolay ve yüksek olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde öz saygısı yüksek olan bireyler de işyerinde arkadaşlarına, olaylara ve sorunlara uyumlu yaklaşmaktadır. Kendine saygısı olan bireylerin iş tatmini de yüksek olmaktadır. Locke ve arkadaşları (1996)'na göre öz saygı kişilik özelliğinin iş tatminini etkilediği belirtilmiştir (Stroh, Nortcraft ve Neale, 2002: 48-49).

Türkiye'de eğitim sektöründe çalışan bireylerin kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen Kardaş (2018), önceki araştırmaların sonucu ile benzer bir sonuca ulaşmıştır. Araştırmada sosyal yaşama dönük yaşayan, sorumluluk sahibi olan, yeniliğe açık ve uyumlu bireylerin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Kardaş, 2018: 116). Özsoy (2013)'un akademisyenler üzerinde yaptığı araştırmanın sonucuna göre de kişilik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğuna ulaşılmıştır. Bu araştırmaya göre sabırsız, rekabetçi ve her şeyin en iyisini isteyen, mükemmeliyetçi özelliklere sahip olan bireylerin dışsal iş tatmininin olumsuz etkileneceği savunulmuştur (Özsoy, 2013: 94).

### **2.3.2. Örgütsel Faktörler**

Bir birey 24 saatlik dilimin büyük bölümünü işyerinde arkadaşları ile birlikte geçirdiğinden dolayı yaptıkları iş, çalışma yeri ve ortamı kendileri için önemli olmaktadır. Dolayısıyla çalıştıkları örgütte mutlu olan bir bireyin kendi evine de mutlu dönme ihtimali artmaktadır. Herzberg'e göre ücret, denetim, şirket politikası gibi faktörler dışsal faktör olarak nitelendirilmekte ve örgütte iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerin olduğu belirtilmektedir. Gruneberg ise ücret, denetim, şirket yapısı, örgüt iklimi, çalışma arkadaşları, katılım, güvenlik, rol çatışması ve belirsizliğini dışsal veya örgütsel faktörler olarak sınıflandırmaktadır (Gruneberg, 1979: 55).

Her çalışan birey çeşitli yönlerden farklı tutumlara sahip olmaktadır. Örneğin çalışan bir birey, ödenen maaştan memnun iken bir başka çalışan iş arkadaşlarından memnun olabilir. Amerikalılar için yapılan çalışmalarda ise genellikle iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler; ücret, ödemeler, iş arkadaşları, denetim, yapılan iş, güvenlik ve iletişim olarak adlandırılmaktadır (Spector, 2000: 197). Locke (1976: 336)'a göre bireyin işine yönelik oluşan olumlu ya da olumsuz tutumlarının çoğunun, örgütsel faktörlerden kaynaklandığı belirtilmektedir. Bu faktörler; işin kendisi, işin seviyesi, ödemeler, terfi imkanları, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları ve yönetim politikası olarak sınıflandırılmaktadır (Özpehlivan, 2018: 34).

Farklı kaynaklarda iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerin çeşitli şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu çalışmada ise örgütsel faktörler işin kendisi ve niteliği, ödemeler, kariyer olanakları, fiziksel çalışma koşulları, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, yönetim modeli incelenmektedir.

### 2.3.2.1. İşin Kendisi ve Niteliği

Bir işe yönelik tutum ve davranışların belirlenmesinde yapılan iş ve işin niteliği önemli bir faktör olmaktadır. Hackman ve Oldman (1976) tarafından ortaya konulan iş özellikleri teorisine göre, bireylerin ödüllendirmeler, terfi politikaları, çalışma ortamı ve çalışma koşulları gibi faktörlerin yanı sıra işin kendisinin daha çok iş tatminini oluşturduğu belirtilmektedir. Hackman ve Oldman'ın teorisine göre, işin kendisi beş farklı iş özelliğini ifade etmektedir. İşin özellikleri olarak nitelenen kavramlar ise şu şekilde açıklanmaktadır (Judge ve diğ., 2001: 28-29):

- **Görev kimliği:** Çalışan bireyin, kendi işini sürekli bir biçimde yapabiliyor olma seviyesini ölçen özellik
- **Görevin önemi:** Bir çalışanın, yaptığı işin ne ölçüde önemli olduğunun çevresindekiler tarafından görülebilir olması
- **Beceri çeşitliliği:** Bireyin işinin farklı ve çeşitli faaliyet ve yeteneklere izin vermesini gösteren özellik
- **Özgürlük:** Çalışanın iş ile ilgili süreçlerine dahil olma veyetki kullanma seviyesi

- **Geribildirim:** İşin iyi ya da kötü olarak değerlendirilmesinin yapıldığı ve açık bir şekilde iletişimin kurulduğu, çalışana verilen geribildirim

Çalışanlar tarafından bir iş ya severek ya da zorunluluktan yapılabilir. Zorunlu olduğu için bireylerin yaptığı iş ise, bıkkınlık vermekte ve ortaya çok da nitelikli olmayan işler çıkmaktadır. Bir farklılık olmadan sürekli bir halde yapılan işler çalışanların iş tatminini önemli ölçüde azaltmaktadır. Severek yapılan her işte ortaya daha verimli sonuçlar çıkmaktadır (Keser, 2013: 50). Başaran (2000: 218)'a göre, çalışan bireylerin işinden haz alması ve işine karşı olumlu tutumlarının oluşması aşağıdaki şartların sağlanması ile mümkün olmaktadır:

- Çalışanın kendi bilgi ve becerilerini kullanabilmesi,
- Farklı şeylere açık olması, öğrenmeyi sevmesi,
- İşine yönelik oluşabilecek sorunlar ile mücadele edebilmesi,
- Yöneticiler tarafından yeni şeyler üretmeye ve sorumluluk almaya teşvik edilebilmesi.

Bireyin işi, kendisi için bir anlam ifade ettiğinde o işten duyulan haz ve mutluluk artmaktadır. İşin kendisinin, değerli olduğunu kabul etmek ve önemli olduğu düşüncesiyle hareket etmek gerekmektedir. Önemsiz görülen bir işe karşı duygu ve tutumlarda olumsuz şekillenebilir. Dolayısıyla önemli görülen bir işten tatmin duyulmakta iken önemsiz görülen işten tatminsizlik duyulmaktadır. Eğer birey kendi yeteneklerine uygun bir işi yapmaya çalışırsa, o işten tatmin olma durumu da artmaktadır. Bireyin yaptığı işin kendisi ve doğuracağı sonuçlar ile ilgili bilgi sahibi olması da yine iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Champoux, 2011: 200).

### **2.3.2.2. Ödemeler**

Örgütlerde her bireye çalışması karşılığında ücret ya da maaş ödenmektedir. Ücret ile beraber sosyal haklar ve yardımlar, örgüt tarafından çalışanlara sağlanan ödemeler olmaktadır. Çalışanların kazandığı ücretler, ihtiyaçların giderilmesinde kullanıldığı gibi, toplum içinde bir güç olarak da kullanılmaktadır. Örgütte çalışanların aldığı ücret ve ücret dışı ödemeler, iş tatminini önemli ölçüde etkileyen bir faktördür (Ceylan, 2014:151).

Bozkurt ve Bozkurt (2008), Türkiye'de eğitim sektöründe çalışan öğretmen ve müdür yardımcılarını üzerinde yaptığı bir araştırmada, iş tatminini sağlayacak en önemli faktörün ücret artışı olduğunu belirtmektedir. Ankete katılanların %73,2'si ücretlerini yetersiz bulmakta ve aldıkları ücretten memnun olmamaktadır. %82,5'i ise, ücretin belirlenmesinde performans kriterinin dikkate alınmadığını belirtmekte ve ücret dağıtımının adil olmadığını düşünmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 15-16). Yine Türkiye'de yapılan başka bir araştırmanın sonucunda, ücret ve iş tatmini arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini etkileyen sadece alınan ücret miktarı etkili olmamaktadır. Araştırmada ücretin adaletli bir şekilde yönetilmesinin, miktarından çok daha önemli olduğu vurgulanmıştır (Aydemir ve Erdoğan, 2003: 146). Amerika'da Judge ve arkadaşları ise, yüksek ücret alan çalışanlar ile düşük ücret alan çalışanların iş tatmininde benzer sonuçlara ulaşmıştır. Araştırmada, 61 çalışma incelenmiş ve bu çalışmalardaki ücret ve iş tatmininden yola çıkarak ücret ve iş tatmini belirlenmiştir. Bu araştırmadaki ücretler, 2009 yılında Amerika İstatistik Bürosu'na göre ABD dolarına çevrilmekte ve ücret ile ortalama iş tatmin seviyesi belirlenmektedir. Ücret 64 bin dolar iken ortalama iş tatmin seviyesi %76 olmaktadır. Araştırmaya göre, belirlenen ücretin altında ve üstünde kalan çalışanların iş tatmin seviyesinde önemli bir farklılık bulunmamıştır (Judge ve diğ., 2010: 162).

Yapılan araştırmaların çoğu, alınan ücret arttıkça o işten duyulan memnuniyetin de arttığını göstermektedir. Fakat tek başına ücretin yüksek olması iş tatminini sağlamada yeterli görülmemektedir. Çalışan bir bireyin aldığı ücretin düşük olmasına rağmen işinden zevk alması, iş tatmini sağlamaktadır. Düşük maaş ile çalışan bir birey, yüksek maaş ile çalışan bireyden daha mutlu ve memnun olabilmektedir. Bu yüzden ücret ile iş tatmini üzerine yapılan araştırmaların sonuçları karmaşık bir ilişkiyi göstermektedir (Robbins, Judge ve Beward, 2018: 54-55).

### **2.3.2.3. Kariyer Olanakları**

Bir örgütün kariyer olanakları, o örgütte çalışan bireylerin iş tatminini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Performans değerlendirme sistemine bağlı olarak gerçekleştirilen eğitim çalışmaları ve yükselme (terfi), örgütlerin başlıca kariyer olanakları arasında yer almaktadır. Her çalışanın pozisyonuna, niteliklerine ve ihtiyaçlarına yönelik yapılan eğitimler, çalışanın işi ile bütünleşmesine yardımcı

olmaktadır. Eğitim çalışmaları, performansı artırmakta, etkili ve verimli sonuçlar yaratmaktadır. Örgütlerin çalışanlara sağladığı eğitim olanakları ile birlikte çalışanların iş tatmini artış göstermektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 464).

Performansta artış yaşayan bireyler, monotonlaşan iş görevlerinden belli bir zaman sonra sıkılmakta ve yükselme arzusu içine girmektedirler. Yükselme (terfi), çalışanların yaptığı işten daha üst bir işe geçmesini ifade etmektedir. Çalışanların başarısını göstermekte ve ulaşılmak istenen hedefleri içermektedir. Bir önceki işinden daha prestijli bir konuma sahip olan çalışanlar, manevi ve maddi açıdan daha çok tatmin olmaktadır. Roller, statüler ve ücretlerde artışlar yaşanmaktadır. Dolayısıyla terfi alan çalışanların iş tatmini de anlamlı bir şekilde artış göstermektedir (İmamoğlu, Keskin ve Erat, 2004: 171).

#### **2.3.2.4. Fiziksel Çalışma Koşulları**

Fiziksel çalışma koşulları çalışan bireylerin iş tatminini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen bir başka faktör olmaktadır. Gallup (2018)'a göre, %73 oranı ile çalışanların işlerinden tatmin olmasını ya da tatminsizliğini etkileyen öncelikli neden, örgütteki fiziksel çalışma koşullarıdır (Robbins ve Judge, 2013b: 81).

Havalandırma, aydınlatma yönünden yetersiz bir örgütte çalışanlar yaptıkları işlerden olumsuz olarak etkilenmektedir. Bu olumsuz etkilenmeler ise tutum ve davranışlarına yansımakta, iş tatminsizliğine neden olmaktadır. İyi bir aydınlatma ile çalışan bireyler, göz yormadan rahatça işini yapmaktadır. Aydınlatması zayıf bir ortamda çalışmak ise sıkıntılı ve zor olmaktadır. Yine aynı şekilde havalandırma sistemleri yetersiz olan bir ortamda çalışanlar, çeşitli solunum hastalıklarına veya meslek hastalıklarına yakalanma riski ile karşı karşıya gelmektedirler (Örücü ve Esenkal, 2005: 148).

Bir örgütte yetersiz veya dengesiz ısıtma sistemi de çalışanları olumsuz şekilde etkilemektedir. Aşırı sıcak veya aşırı soğuk bir ortamın oluşmasını, çalışanlar arzu etmezler. Örgütte oluşan gürültülü ortamlar da çalışanların işlerini yapmasını engellemektedir. Örgütlerde hijyen ve temizlik gibi hususlara ise çalışanların sağlığı açısından büyük önem verilmesi gerekmektedir. Her örgüt için gerekli tüm sağlıklı ve düzenli koşulların sağlanması ise çalışanların örgütle bütünleşmesini sağlayarak iş

tatminini artırmaktadır (Luthans, 2011: 143). Akkaşoğlu ve Ulama (2016)'nın Türkiye'de turizm sektörü çalışanları üzerinde yaptığı bir araştırmada, çalışanların işyerindeki fiziksel koşullara önem verdiği belirtilmektedir. Bu araştırmada, işletmede çalışan bireylerin fiziksel çalışma koşullarından genel itibari ile memnun olduğuna ulaşılmıştır. Isı, hijyen ve temizlik gibi hususların çalışanların iş tatminini etkilediği belirtilmiştir (Akkaşoğlu ve Ulama, 2016: 107).

### **2.3.2.5. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler**

Bireylerin çalıştıkları ortamda güler yüzlü, anlayışlı çalışma arkadaşları, onların işlerine yönelik hislerini etkileyen bir faktör olmaktadır. Uyumlu, yardımsever çalışanlar diğer arkadaşlarını da olumlu yönde etkilemekte ve buldukları ortama huzur vermektedir. Her şeyi sorun yapan, uyumsuz, bencil çalışanlar ile bir arada olmak, zorla çalışılan bir işe ve işyerine dönüşmektedir. Bu durum ise, çalışanların işlerinden duydukları tatmini olumsuz yönde etkilemektedir (Luthans, 2011: 143).

Örgütte çalışanlar arasında sağlam bir ilişki yaratmada en önemli unsur ise, iletişim olmaktadır. Çalışma arkadaşları ile iyi bir iletişimi bulunan bireyler işlerini yaparken daha keyifli olurlar. Aynı ortamda bulunan çalışanların iletişimleri güçlü olduğunda birbirlerine raporlar, işleyişler ve programlar hakkında kolayca bilgi vermektedir (Dinç Özcan, 2011: 115-116). Birbirleri arasında zayıf iletişim olan çalışanlar ise, işi yapamamanın korkusunu yaşamakta ve strese girmektedir. Brunetto ve Wharton (2004: 579)'a göre iletişim unsuru özel sektörde çalışanların iş tatminini %50 oranı ile etkilemektedir. Dolayısıyla çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinde iletişim ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar arasında ki güçlü iletişim ağının iş tatmini artırmaktadır (Yüksel, 2005: 296).

### **2.3.2.6. Yönetim Modeli**

Yönetimin çalışanlara karşı olan tutum ve görüşleri, yönetim tarzı çalışanların iş tatminini etkileyen bir faktör olmaktadır. Davis (1988: 127-131)'e göre bir örgütün Otokratik, Gözetici ve Destekleyici olmak üzere üç temel yönetim modeli bulunmaktadır. Yöneticilerin gücüne dayandığı Otokratik yönetimde, çalışan bireyler hiyerarşik şartlarda yönetilmektedir. Gözetici yönetim, ekonomik kaynakların varlığına dayanmakta ve çalışanların güvenlik ihtiyacı ile birlikte iş tatminini sağlamaya

çalışmaktadır. Destekleyici yönetim ise güç ve para yerine çalışanların hedeflerine ulaşmasına önderlik etmekte ve ihtiyaçların yüksek seviyede tatmin edilmesini amaçlamaktadır (Yılmaz, 2011: 94-95).

Üç yönetim modeli ele alındığında, çalışanlarınotokratik yönetimden hoşnut olmadığı görülmektedir. Sıkı denetim, resmi ve bürokratik ilişkiler çalışanların işlerine yönelik olumsuz duygulara kapılmasına sebep olmaktadır. Örneğin bir araştırmada Amerikalı çalışanlar, yöneticileri ile resmi ilişkilerinin olmasından ve önemsenmediklerinden yakınmaktadırlar. Dolayısıyla da otokratikmodelile yönetilen örgütler, çalışanların iş tatminsizliğinin kaynağını oluşturmaktadır. Çalışan bireylere odaklı hareket eden, çalışana değer veren, çalışanın süreçlere ve kararlara katılımını sağlayan yönetimlerde ise çalışanların iş tatmini artmaktadır (Luthans, 2011: 143).

#### **2.4. İş Tatmininin Sonuçları**

Bireylerde işine yönelik oluşan olumlu tutumlar, onların örgüt içinde ve özel hayatta ki davranışlarını etkilemektedir. İş tatmini yaşayan çalışanlar, işin olumlu çıktılarını elde etmeye çalışmakta ve örgüt hedeflerinin gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır. İşinden yüksek seviyede tatmin olan çalışanlar, olaylara ve sorunlara karşı uyumluluk içinde hareket etmektedirler. Yüksek iş tatmini yaşayan çalışanların her biri, örgüt içinde ve dışında her ortamda mutlu bir bireye dönüşmektedir. Bireylerin yaptığı işi sevmesi durumunda gösterdiği mutluluk işine yansıtacağı gibi çevresindekilere de olumlu şekilde yansımakta ve huzur dolu, sağlıklı bir ortam oluşturmaktadır. İş tatmini bireyin kendi özel hayatında yaşayacağı tatmin durumunu da olumlu yönde etkilemektedir (Türk, 2007: 96).

İş tatmininin sonuçları arasında literatürde sıkça ele alınan, çalışan ve işe devam konusudur. İşinin çeşitli yönlerini seven bir çalışan, işine bağlı olur. İşe bağlılık ile birlikte çalışanlar işten ayrılmayı daha az düşünmekte ve işte yaşanan devamsızlık azalmaktadır. Porter ve arkadaşları (1979: 604)'na göre yapılan çoğu araştırmada, iş tatmini yaşayan çalışanların örgütlerine sadık ve bağlı olarak yaşadıkları belirtilmektedir. İşine ve örgütüne bağlı olan çalışanlar, iş verimini artırmak için çaba sarf etmektedir. Bu çabaların sonucunda ise dolaylı olarak çalışanların performansları da iyileşmektedir (Özpehlivan, 2018: 88).

İşine karşı olumlu tutum ve hisler besleyen çalışanlar, performanslarını artırmak ve işinden haz almak amacıyla örgütte yeni şeyler üretmeye çalışmaktadır. Judge ve arkadaşları (2001: 376-407)'na göre, iş tatmini üzerine yapılan araştırmaların sonucunda iş tatmini ile üretkenlik arasındaki ilişkinin güçlü olduğuna ulaşılmıştır. İş tatmini yüksek olan çalışanlar, örgütlerde üretken davranışlar sergilemektedirler (Özkalp, 2013: 78-79). Locke ve Latham (1990)'a göre, eğer birey iyi bir performans sergileyerek amacına ulaşmış ise yaptığı işten, gösterdiği çaba ve davranıştan dolayı tatmin olmaktadır. Çalışmaya katılanların, gerçekleştirmesi zor olan amaçları kolay amaçlara nazaran daha çok tercih ettiği görülmektedir. Zorlu hedeflerin yüksek performansa yol açtığını ve bu durumda kendilerini tatmin ettiği belirtilmektedir (Locke ve Latham, 2006: 265).

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu savunan araştırmacıların yanı sıra farklı fikri savunan araştırmacılar da bulunmaktadır. Arnold ve Feldman (1986: 93)'a göre iş tatmini ve performans arasında zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Öncelikli olarak bir örgütte çalışanın kendi yetenek ve bilgisinin ve o örgütte kullanılan ekipmanların iş tatmini için daha etkili sonuçlar verdiği belirtilmektedir. Daha sonra, çalışanların performansının iş tatminini oluşturduğu savunulmaktadır. Performans ve iş tatmini ilişkisinde, ücret faktörünün önemi büyük olmaktadır. Çalışana sağlanan maddi ve manevi ödüllendirmeler ile çalışanın performansı etkilenmekte ve bunun sonucunda iş tatmini oluşmaktadır (Ceylan, 2014: 155). Barutçigil (2002)'e göre ise bir bireyin işinden duyduğu tatmin ile performans arasında ki ilişkinin 4 farklı boyutu olduğu ifade edilmektedir. Bunların ilki; iş tatmini yüksek olmasına rağmen, örgüt içinde düşük bir performans sergileyen bireylerdir. Bu bireyler, sadece kendi gelişim ve beklentilerine uygun bir çaba gösterirken buldukları örgütün amaçlarına yönelik bir çaba sarf etmezler. Yani bireysel amaçları ile örgütün amaçları arasında bir uyum yoktur. İkincisi, beklentilerinin gerçekleşmemesine bağlı olarak iş tatmini düşük fakat örgüt içindeki performansı yüksek bireylerdir. Bireylerin kendi beklentileri karşılanmazken, örgütün amaçlarına yönelik gösterilen performans istenilen şekildedir. Üçüncü boyutu, hem iş tatmini hem performansı yüksek bireyler oluşturmaktadır. Bu boyutta yer alan bireyler kendi amaçlarının örgüt amaçları ile uyumlu olduğunu ve örgütte mutlu, huzurlu yaşadığını belirtmektedirler. İş tatmini ve performans arasındaki ilişkinin dördüncü boyutu ise, iş tatmini ve performansı düşük bireylerdir. Bu bireyler örgüt içinde en



huzursuz çalışanlar olmakla birlikte iş değiştirmeye çok yatkındırlar (Barutçigil, 2002: 45-46).

Gibson ve arkadaşları (2012) ise, iş tatmininin performansın seviyesini, kalitesini etkilemediğini ve belirlemediğini söylemektedir. İş tatmininin devamsızlığı azalttığını, işgücü devir hızını ve sendika kararlarını önemli ölçüde etkilediğini belirtmektedirler. Örneğin, bir örgütte yaşanan ücret adaletsizliği sendikanın çalışanları greve yönlendirmesi ile yeniden düzenlenebilen bir süreç olmaktadır. Ücret faktörü gibi çalışanların iş tatminini etkileyen birçok konuda, çalışanlar ile birlikte sendikalar etkili sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. İş tatmini, örgütlerde sendikaların kararları ve çalışmalarını da etkileyebilmektedir (Gibson ve diğ., 2012: 106).

İş tatmini üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, iş tatminin örgüt açısından önemli sonuçlar meydana getirdiği görülmektedir. İş tatmini yaşayan çalışanların örgüt açısından önemli sonuçları özet olarak, aşağıda ki gibi ifade edilmektedir (Gülten, 2018: 33):

- Örgütün hizmet kalitesini artırmaktadır.
- Kurumun itibarını güçlendirmektedir.
- Örgütsel bağlılığı artırmaktadır.
- Personel devir hızını azaltmaktadır.
- Örgütün başarısını artırmaktadır.

## **2.5. İş Tatminsizliği ve Sonuçları**

İş tatmini, çalışanların duygu ve hislerinin tutumsal bir değişkenidir. Çalışan bireyler işlerini ya sevmekte ya da işlerinden memnun olmamaktadırlar. İş tatmini, çalışan bireylerin yaptıkları işi sevme derecesini ifade etmekte iken iş tatminsizliği ise tersi bir durumu ifade etmektedir. İş tatminsizliği kavramı, çalışanların yapmaktan hoşlanmadığı işlere yönelik oluşan olumsuz tutum ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Spector, 2000: 197).

Türkiye'de bir üniversitede akademik ve idari personelin iş tatminsizliği yaşayıp yaşamadığını öğrenmek amacı ile yapılan bir araştırmada, her iki grubunda işlerinden

tatmin olmadığı öğrenilmiştir. Bu araştırmaya göre akademik ve idari personeller ulaşım hizmetinin yetersiz olmasından kaynaklı bir tatminsizlik yaşadıklarını belirtmişlerdir. Akademik personelin ikinci sırada yaşadığı iş tatminsizliği, yükselme imkanlarının eşit olmamasıdır. Yükselmek için yetersiz imkanların ve güç koşulların olduğunu ifade etmişlerdir. İdari personeller ise ek ödemelerin eksikliğinden dolayı iş tatminsizliği yaşadıklarını belirtmişlerdir. Her iki grup da işten ayrılma niyetinin olduğuna ulaşılmıştır (Gün Eroğlu, Çoban ve İrmiş, 2014: 191-192). Bangladeş'teyapılan bir araştırmada ise önceden işinden ayrılan çalışanların iş tatminsizliğine neden olan faktörler incelenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, iş tatminsizliği yaşayan çalışanları en çok etkileyen faktörler sıralanmıştır. Bu faktörler çalışma saati ve ortamı gibi çalışma koşulları, yönetim ve ücretin gelecekte ki belirsizliği olmuştur. Ankete katılan çalışanların %33'ü, tatmin olmadığı durumların kendilerini işten ayrılmaya ittiğini belirtmişlerdir (Talukder, Talukder ve Alam, 2014: 117).

Mobley (1977)'e göre, iş tatminsizliği ile işten ayrılma niyetinin arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir. İş tatminsizliği yaşayan çalışanlar, başka bir iş arama yoluna gitmektedir. Başka işleri kendi yaptıkları ile karşılaştıran çalışanlar, kendisine uygun bir iş bulduğunda istifa etmekte ve işten ayrılmaktadır (Lee, 1988: 263). İşinde olumsuz duygu, tutum ve görüşlere sahip olan çalışanlar işten ayrılma düşüncesinin yanında psikolojik olarak çöküntüler de yaşamaktadır. Bunun sonucunda ise bireyde bazı davranış bozuklukları belirlemektedir. Kendi hayatında yapacağı işlere karşı bir soğuma veya isteksizlik gerçekleşmektedir. Ayrıca çevresindeki bireylere bağırma, tersleme gibi daha çok kavgaya meyilli bir hale gelmektedir. Örneğin iş tatminsizliği yaşayan bir birey, çalışma arkadaşları ile çatışmaya girmekte ve morali düşük bir şekilde çalışmaktadır (Eren, 1998: 186). Moralsız çalışan bireyi kendi özel yaşamında da yüksek moral ile görmek zorlaşmaktadır. İşinde performans düşüklüğü yaşayacağından dolayı da verim ve başarı alması beklenmedik bir davranış olmaktadır. Ailesi ve arkadaşlarına karşı da istenmedik tutum ve davranışlarda bulunma riski artmaktadır. Kısaca iş tatminsizliği çalışanlarda aşağıdaki sonuçları oluşturmaktadır (Bayrak Kök, 2006: 296-297):

- İşten kaçış, devamsızlık, sık iş değiştirme, işten ayrılma isteği
- Hayal kırıklığı, moralsizlik gibi duygusal ve ruhsal bozukluk

- İşbirliği sağlayamama, adapte olamama
- Performans düşüklüğü, başarısızlık
- Yabancılaşma, çatışma gibi zihinsel ve fiziksel davranışlarda bozukluk

## 2.6. X ve Y kuşakların İş Tatmini ile İlgili Yapılan Araştırmaların İncelenmesi

Örgütsel davranış içinde, iş tatminini kapsayan çalışmalar sıklıkla yapılmaktadır. Kuşaklar üzerinde iş tatmini ise hem ülkemizde hem yabancı ülkelerde araştırılan bir konu olmuştur. Aşağıda farklı ülkelerden çeşitli araştırmalara yer verilmektedir.

Türkiye'de Kilis ilinde bir devlet hastanesinde 145 hemşire üzerinde yapılan araştırmaya göre X ve Y kuşak hemşirelerin meslekte destek ve iş tatmini ilişkisi incelenmiştir. Araştırmaya göre, hemşirelerin birbirlerine destekleri arttıkça, işlerinden duydukları tatmininde arttığı görülmüştür. X kuşağı üyesi olan hemşirelerin iş tatmini Y kuşağına göre daha yüksek bulunmuştur (Karasu, Aylaz ve Dadük, 2017: 180).

Hemşirelere yönelik Türkiye'de yapılan başka bir araştırmada iş tatmininin alt boyutları ele alınarak X ve Y kuşak çalışanları incelenmiştir. X kuşağından %45,3 ve Y kuşağından 54.7'si araştırmaya katılmış olup çalışanların işlerinden memnun olduğuna ulaşılmıştır. Ücret ve örgütün işleyişi yönünden her iki kuşakta işinden memnun olmakta iken, örgütün fiziksel imkanları yönünden iş tatmini değerlendirildiğinde X ve Y kuşağın aralarında bir fark bulunmuştur. X kuşak fiziksel imkanlardan memnun iken Y kuşağı memnun bulunmamıştır (Yılmaz ve diğ., 2018: 4).

Türkiye'de Hatay ilinde 308 ordu çalışanı üzerinde yapılan araştırmada X ve Y kuşak çalışanın demografik faktörler doğrultusunda iş tatmini ölçülmüştür. Değişken olarak çalışanların medeni hali, eğitim seviyesi, ordudaki konumu, kıdemi ve gelir belirlenmiştir. Her değişkenin X ve Y kuşak üzerinde iç ve dış iş tatminine etkisi incelenmiştir. Bu araştırmaya göre medeni hal ve eğitim durumunun kuşaklar üzerinde iç ve dış iş tatmininin anlamlı bir etkisinin olduğuna ulaşılmıştır (Pancar, 2014: 63-64).

Güney Afrika'da yapılan bir başka araştırmaya göre X ve Y kuşağının motivasyonu, iş değerleri, örgüte bağlılığı ve iş tatmini incelenmiştir. Bu araştırmaya göre, X kuşağının içsel motivasyonunun Y kuşağından daha yüksek olduğu belirlenirken; X kuşağı

çalışanları Y kuşağı ile kıyaslandığında, işlerinden tatmin olma düzeyinin yüksek olduğuna ulaşılmıştır (Nkoma, 2013: 241).

Malezya'da Yusoff ve Kian (2012) tarafından bir elektrik şirketinde yapılan araştırmada ise, X ve Y kuşağı çalışanlarının içsel ve dışsal motivasyon faktörleri değerlendirilmiş ve bu faktörlerin iş tatminine etkisi incelenmiştir. X kuşak çalışanların Y kuşak çalışanlarına kıyasla daha yüksek düzeyde işinden memnun olduklarına ulaşılmıştır. Bu araştırmaya göre içsel motivasyon faktörleri olarak başarılar, promosyon, farkındalık ve işin kendisi; dışsal motivasyon faktörleri olarak ise çalışma koşulları, şirket politikası ve yönetimi, ödeme(maaş) ve faydalar yer almaktadır. İçsel motivasyon faktörleri içinde yer alan 'işin kendisi'; X Kuşağı çalışanlarının motivasyonlarını yüksek düzeyde etkilemişken, Y Kuşağı çalışanlarını az etkilemiştir. Diğer içsel faktörler ise her iki kuşağın iş motivasyonunu orta düzeyde etkilemektedir. Dışsal faktörler içinde yer alan 'çalışma koşulları ve şirket politikası-yönetimi' X Kuşağı çalışanlarının iş tatminini yüksek düzeyde etkilemişken, Y Kuşağını orta düzeyde etkilemiştir (2012: 401-402).

Türkiye'de Hatipoğlu (2014) tarafından elektrik, otomotiv, tekstil gibi farklı birçok sektörden 185 X ve 384 Y kuşak çalışanı üzerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmaya göre, X kuşağın devam bağlılığının iş tatmini ilişkisi anlamsız çıkmışken, Y kuşağın anlamlı bir ilişkisi olduğuna ulaşılmıştır (2014: 140). İlave olarak araştırmada, iş tatmininin evli ve evli olmayan çalışanlar arasında bir farklılık olmadığına ulaşılmıştır (2014: 132). Kuşakların cinsiyetleri göz önünde bulundurulduğunda, kadın ve erkek çalışanlar arasında bir farka rastlanmamıştır (2014: 131).

X ve Y kuşak çalışanların arasında iş tatmini açısından, anlamlı bir fark tespit edilen araştırmalar olsa dahi farkın az, iş tatmininin yakın olduğunu belirten araştırmalarda bulunmaktadır. Türkiye'de Bir araştırmada beyaz ve mavi yakalı 159 X ve 120 Y kuşak çalışanların iş tatmini incelendiğinde, aralarında önemli sayılabilecek bir fark bulunmamıştır. Araştırmanın bulgularına göre X kuşağın iş tatmin ortalaması 3,57 iken, Y kuşağında bu oran 3,40 olmaktadır. Her iki kuşağın da iş tatmininin benzer olduğuna ulaşılmıştır (Yiğit, 2010: 137). X kuşağının iş tatmininin en yüksek olduğu kıdem

grubu, 16-20 yıllık kıdeme sahip olan çalışanlar olmuştur. En fazla 5 yıl kıdemi olan X ve Y kuşağının iş tatmini en düşük bulunmuştur (Yiğit, 2010: 138).

Gurlaş (2016) tarafından İstanbul'da bir kamu kuruluşunda yapılan araştırmada, 104 X kuşak ve 106 Y kuşak çalışanın iş tatmini incelenmiştir. Yapılan araştırmaya göre X ve Y kuşak çalışanlarının iş tatmininin farklı olduğu hipotezi reddedilerek, iki kuşak arasında iş tatmini açısından bir fark bulunmamıştır (Gurlaş, 2016: 72). Amerika'da X ve Y kuşağın iş tatminini inceleyen bir araştırmada, 236 X kuşak ve 133 Y kuşak bulunmaktadır. Bu araştırmaya göre çalışma şartları ve örgüt içinde çalışanlara sağlanan haklar yönünden X ve Y kuşağın iş tatmini düzeylerinin benzer olduğu saptanmıştır (Young ve diğ., 2013: 6).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, X ve Y kuşak arasındaki iş tatminin değişiklik gösterdiği görülmektedir. Kuşaklar üzerinde yapılan iş tatmini araştırmaların örnekleme beyaz yaka çalışanları ile mavi yaka çalışanları olmuştur. Beyaz yakalı çalışanların iş tatmini üzerine yapılan araştırmaların içinde insan kaynakları departmanından da katılımcılar yer almıştır. Fakat özellikle insan kaynakları çalışanlarının iş tatmini kapsayan bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

## **BÖLÜM 3: X ve Y KUŞAK İNSAN KAYNAKLARI ÇALIŞANLARINDA İŞ TATMİNİ: SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ**

Çalışmanın bu bölümünde, Sakarya ilinde özel sektördeki X ve Y kuşak insan kaynakları çalışanlarının iş tatmini ölçülmüştür. Bu araştırma kapsamında, araştırmanın evren ve örnekleme, hipotezlerine, sorularına, araştırmada kullanılan ölçeğe dolayısı ile araştırmanın yöntemine dair bilgilere detaylı olarak yer verilmektedir. Son olarak ise araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular incelenmektedir.

### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma, Sakarya'da özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin, insan kaynakları departmanında görev alan X ve Y kuşak çalışanlarına yönelik yapılan bir araştırmadır. Araştırmada, farklı iki kuşak insan kaynakları çalışanlarının iş tatmini araştırılmıştır. Bu araştırmanın temel amacı doğrultusunda, X ve Y kuşak İK çalışanlarının iş tatmininin demografik özellikler doğrultusunda farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir.

X ve Y kuşak insan kaynakları çalışanlarının iş tatmini birbirinden farklı mıdır? sorusu araştırmanın ana sorusu olarak belirlenmiştir. Araştırmanın amacından yola çıkılarak, ana soruya ek olarak "Demografik değişkenlere göre iş tatmini farklılaşmakta mıdır?" sorusuna da cevap bulunmak istenmiştir.

### **3.2. Araştırmanın Önemi**

Bireyler bir günün büyük çoğunluğunu işleri başında geçirmektedir. İş hayatı, farklı dönemlerde, farklı kültürler ile yetişen birçok bireyin bulunduğu yerdir. Çalışan bireylerin sürekli vakit geçirdikleri bir işten memnun olmaları öncelikli olarak kendi huzurları için önemlidir. Severek yapılan her işte çalışan daha mutlu olmakta ve verimli bir şekilde görevini yerine getirmektedir. Örgüt içinde ise bu durum başarıya, iyi performansa, pozitif çıktılara katkı sağlamaktadır.

Dolayısıyla iş tatmini, hem birey hem örgüt açısından üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Bir şirkette çalışanın işine yönelik tutumlarının olumlu bir şekilde oluşmasını sağlamak için en büyük görev ise insan kaynakları departmanına düşmektedir. Bir iş için en uygun adayı seçmek, işe alımını yapmak ve işe yerleştirmek

ile birlikte çalışanın aktif bir şekilde işte rol almasını gerçekleştirmek insan kaynakları çalışanlarının görevlerindedir. Örgüt içindeki çalışanların iş tatminini sağlamak ise, insan kaynakları çalışanlarının önemli görevleri arasında yer almaktadır. İK çalışanlarının bu görevleri en iyi şekilde gerçekleştirmesi için kendilerinin de yaptıkları işten memnun olması gerekmektedir. Bu bağlamda iş tatmini her çalışanda olduğu gibi İK çalışanlarının da önem verdiği bir konu olmaktadır.

İş tatmini etkileyen birden çok husus vardır. Bu hususlardan biri de bireylerin yaşlarıdır. Bu araştırmada yaş grupları olarak X ve Y kuşağın yıl aralıkları belirlenmiştir. Farklı yaş gruplarını temsil eden bu kuşakların iş tatminini araştırmak; örgüt tarafından çalışanların daha iyi anlaşılmasına, örgüt içinde çalışanlar arasında uyumun sağlanmasına, örgütün başarısını artırmaya, örgüt içinde barış ve huzur dolu bir ortamın oluşturulmasına katkı sunmaktadır.

### **3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evreni, Sakarya'da özel sektörde görev yapan insan kaynakları departmanı çalışanlarıdır. İşkur tarafından yapılan 2018 yılı Sakarya İşgücü Piyasası Araştırma Raporu'na göre, Sakarya'da 20 ve daha fazla çalışanı bulunan işyerlerinde toplam 61 bin 844 kişi olduğu tespit edilmiştir (Öztürk, 2018: 29). SGK 2018 verilerine bakıldığında ise Sakarya'da toplam aktif sigortalı (4a) çalışan 204 bin 690 kişidir (veri.sgk.gov.tr, 2019). Bir şirketin insan kaynakları çalışan sayısının ne olması gerektiği konusunda doğrudan yapılmış araştırmalara rastlanmamıştır. Fakat Amerikan İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (SHRM)'nin raporuna göre, bir kurumun veya şirketin çalışan sayısı arttıkça insan kaynakları departmanında çalışanların sayısı da artmaktadır (Dooney, 2015: 2). Aksi belirtilmedikçe, 100 kişilik bir şirkete bir adet İK personeli düştüğü öngörülmektedir. Sakarya'nın toplam çalışan sayısı dikkate alındığında, toplam insan kaynakları çalışan sayısının yani araştırmanın evreninin 618 olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın örneklemini ise, özel sektörde bulunan X ve Y kuşak insan kaynakları çalışanı oluşturmuştur. Araştırmada toplam, 135 insan kaynakları çalışanına ulaşılmıştır. Örneklemi oluşturan çalışanlar, kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir.

### **3.4. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada, nicel yöntemlerden yararlanılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi seçilmiştir. X ve Y kuşak insan kaynakları çalışanlarının iş tatminini ölçmek amacıyla iki bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anket formunun birinci bölümünde; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, statü, aylık gelir durumu gibi çalışanların demografik özelliklerinin yer aldığı "Kişisel Bilgi Formu" bulunmaktadır (Ek 1). Yaş değişkeninde, Kuran'ın (2013) sınıflandırmasına uygun olarak belirlenen X ve Y kuşağının yaş aralığı baz alınmıştır. 1965-1979 yılları X kuşağının yaş aralığını ifade etmekte iken 1980-1999 yılları Y kuşağının yaş aralığını ifade etmektedir. İkinci bölümde ise Minnesota İş Tatmin Ölçeğine ait ifadeler yer almaktadır.

Anket formları ise, internet üzerinden ve elle dağıtılarak çalışanlara ulaştırılmıştır. Anketlerin 22'si online ve 113'ü elle dağıtılmıştır. Elle dağıtılan 113 anket formunun 39'u, internet üzerinden toplanmış olup geri kalan 74 anket formu ise aynı gün içinde elden toplanmıştır. Dolayısıyla toplamda 61 anket internet üzerinden 74 anket ise elden toplanmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular için non-parametrik yöntemlerden yararlanılmıştır. IBM SPSS Statistics 24 programı vasıtasıyla ortalama, standart sapma, güvenilirlik analizi, Mann Whitney U Testi analizi, homojenlik testi ve frekans analizi kullanılmıştır.

### **3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçek**

Araştırmada, iş tatminini ölçmek için Weiss, Dawiss, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen Minnesota iş tatmin ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır (Cronbach alfa= 0.77). Minnesota iş tatmin ölçeği katılımcıların içsel, dışsal ve genel iş tatminini ölçmek için kullanılmaktadır. Beşli likert tipinde olup 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte, olumsuzdan olumluya doğru sıralanan 5 farklı seçenek mevcuttur. Bu seçenekler ise 1 ile 5 arasında değişen puanlar ile hesaplanmaktadır. Sırasıyla "Hiç Memnun Değilim 1 puan, Memnun Değilim 2 puan, Kararsızım 3 puan, Memnunum 4 puan ve Çok Memnunum 5 puan" verilerek katılımcıların iş tatmini ölçülmektedir (Yelboğa, 2007: 6).



Ölçekte bulunan 1., 2., 3., 4., 7., 8., 9., 10., 11., 15., 16., 20. madde içsel iş tatminini ölçmektedir. Başarı, tanınma, takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, terfi, yükselmeye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel boyutuna ilişkin memnuniyet ile ilgili maddelerden oluşmuştur. Bu maddelerden elde edilen puanların 12'ye bölünmesi ile katılımcıların içsel iş tatmini hesaplanmaktadır. 5., 6., 12., 13., 14., 17., 18., 19. madde ise dışsal iş tatminini ölçmektedir. Denetim şekli, yönetici, çalışma arkadaşları ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, işletme politikası ve yönetimi gibi işin dışsal boyutu ile ilgili memnuniyeti içermektedir. Bunların toplamından elde edilen puanların 8'e bölünmesi ile dışsal iş tatmini puanı bulunmaktadır. Ölçekte 1'den 20'ye kadar olan, yani 20 maddenin tümünü içeren iş ile ilgili memnuniyetler ise genel iş tatminini ifade etmektedir. Genel iş tatmini, ölçekten alınan toplam puanın 20'ye bölünmesi ile bulunmaktadır (Yelboğa, 2007: 7).

### **3.6. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmada X ve Y kuşak çalışanlarının iş tatmin seviyelerinde anlamlı bir fark olduğu varsayılmaktadır. İlgili yazın ve daha önce yapılan araştırmalar, bu varsayımı destekleyen hususlar içermektedir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezlerinin temel gerekçeleri olarak ileri sürülen hususlar aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- X ve Y kuşağın birbirinden farklılaşan özellikleri, araştırmanın varsayımını güçlendiren hususlardan biridir. Y kuşağının kendine büyük önem vermesi, bulunduğu ortamlarda kendini düşünmesi ve sosyalliği benimsemesi (Stein, 2013; Twenge, 2013: 15).
- X ve Y kuşağın iş hayatındaki önceliklerinin farklılık göstermesi, araştırmanın varsayımını güçlendiren bir diğer husustur. Y kuşağının bağımsızlığına düşkün olması, bulunduğu iş ortamında değişikliği sevmesi, yenilikçi yaklaşımları benimsemesi, birden çok görev içinde bulunmak istemesi, bir işin sorumluluğunu almada hevesli ve aktif olması, esnek çalışma saatlerini tercih etmesi (Tanner, 2010: 40; Şenturan, 2016: 176; Fromm, 2011).

Araştırmalar doğrultusunda kurulan ana hipotez için genel, içsel ve dışsal iş tatminini kapsayan alt hipotezler oluşturulmuştur.

**H1:** X ve Y kuşak insan kaynakları çalışanlarının iş tatmini seviyelerinde anlamlı bir farklılık vardır.

**H1a:** X ve Y kuşak insan kaynakları çalışanlarının genel iş tatmini seviyelerinde anlamlı bir farklılık vardır.

**H1b:** X ve Y kuşak insan kaynakları çalışanlarının içsel iş tatmini seviyelerinde anlamlı bir farklılık vardır.

**H1c:** X ve Y kuşak insan kaynakları çalışanlarının dışsal iş tatmini seviyelerinde anlamlı bir farklılık vardır.

### 3.7. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın güvenilirlik analizi, değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, demografik değişkenler ile ilgili frekans analizleri, homojenlik testi ve Mann Whitney U Testi analizlerine dair bulgular ele alınmıştır.

#### 3.7.1. Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu araştırmada Minnesota iş tatmini ölçeği ve alt boyutları için hesaplanan Cronbach alfa değerleri Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9**  
**Araştırmanın Güvenilirlik Analizi**

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Genel İş Tatmini	20	0,88
İçsel İş Tatmini	12	0,78
Dışsal İş Tatmini	8	0,84

Alfa değerleri 0 ile 1 arasında ki değerler ile değişmektedir. Bu değerlerin en az 0,70 olması, istenilen bir durumdur. 0,60 ve 0,80 arası oldukça güvenilir kabul edilmekte, 0,80 ve 1,00 arası ise yüksek derecede güvenilir kabul edilmektedir (İslamoğlu ve Alınayık, 2014: 238). Bu araştırmada 20 maddeden oluşan Minnesota iş tatmin ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,88 olarak; dışsal iş tatmin boyutu açısından değeri 0,84 olarak bulunmuştur. Bu değerler ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu

göstermektedir. Ölçeğin içsel iş tatmin boyutu açısından Cronbach alfa değeri ise 0,78 hesaplanarak oldukça güvenilir bulunmuştur.

### 3.7.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçeğin boyutlarının ortalama ve standart sapmaları, ölçekte yer alan ifadelerin ortalama ve standart sapmaları, ölçeğe verilen cevapların frekans dağılımlarına ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda incelenmektedir.

**Tablo 10**  
**İş Tatmini Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
Genel İş Tatmini	3,86	0,45
İçsel İş Tatmini	3,91	0,42
Dışsal İş Tatmini	3,78	0,59

İK çalışanlarının iş tatmini boyutlarının ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 10'da sunulmuştur. Bu çalışanların her bir boyuttaki ortalama değerlerinin düşük olduğu söylenemez. Diğer boyutlar ile kıyaslandığında, 3,91 ortalama ile çalışanların içsel iş tatmini yüksek bulunmuştur.

**Tablo 11**  
**İş Tatmini Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmaları**

İfadeler	Ort.	S.S.	X Kuşak		Y Kuşak	
			Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
1.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3.68	0.81	3.62	0.86	3.71	0.78
2.Bağımsız çalışma olanağının olmasından	3.59	1.09	3.71	0.84	3.52	1.11
3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansından	3.87	0.93	3.97	0.75	3.82	0.96
4.Saygın bir kişi olma şansını vermesinden	4.18	0.68	4.20	0.45	4.16	0.64
5.Yöneticimin emrindekileri idare tarzı açısından	3.74	0.94	4.13	0.62	3.54	0.97
6.Yöneticimin karar verme yeteneği bakımından	3.75	0.92	3.97	0.62	3.63	1.03

**Tablo 11'in Devamı**  
**İş Tatmini Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmaları**

7.Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını vermesinden	3.87	0.81	4.08	0.46	3.76	0.86
8.Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	3.78	0.84	4.00	0.52	3.66	0.93
9.Başkaları için bir şeyler yapabilmem bakımından	4.13	0.77	4.08	0.51	4.14	0.75
10.Kişilere ne yapacaklarını söyleyebilmem bakımından	3.98	0.71	4.08	0.28	3.92	0.73
11.Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapma şansından	4.07	0.81	4.02	0.39	4.08	0.95
12.İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından	3.98	0.75	4.02	0.39	3.95	0.77
13.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	3.55	1.06	4.02	0.62	3.31	1.10
14.Terfi olanağının olması bakımından	3.63	0.90	3.93	0.68	3.47	0.96
15.Kendi kararlarımı uygulama rahatlığını vermesinden	3.84	0.77	3.88	0.61	3.82	0.82
16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilmemden	3.84	0.80	3.91	0.66	3.80	0.85
17.Çalışma şartları bakımından	3.87	0.78	4.00	0.56	3.80	0.86
18.Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmasından	3.93	0.93	4.08	0.76	3.84	1.00
19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmemden	3.88	0.83	4.13	0.45	3.75	0.92
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	4.16	0.72	4.17	0.44	4.15	0.76

Minnesota İş Tatmin ölçeğinde yer alan 20 ifadeye verilen cevapların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 11'de verilmiştir. Ölçekte dördüncü sırada yer alan "Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından" ifadesi, 4.18 ortalama değeri ile insan kaynakları çalışanlarının en yüksek tatmin olduğu ifade olarak tespit edilmiştir. Ölçekte yirminci sırada yer alan "Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden" ifadesi (4.16) ve "dokuzuncu sırada yer alan "Başkaları için bir şeyler yapabileme olanağını sağlaması açısından" ifadesi (4.13) ile insan kaynakları çalışanlarının işlerinden oldukça tatmin olduğu diğer ifadelerdendir. Söz konusu ifadelerin tümü ise işsel iş tatmin boyutunda yer alan ifadeler olmaktadır.

İnsan kaynakları çalışanlarının en düşük tatmin olduğu ifade ise 3.55 ortalama değer ile on üçüncü sırada yer alan "Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından" ifadesi olarak tespit edilmiştir. Ölçekte ikinci sırada yer alan " Bağımsız çalışma

olanağının olması bakımından" ifadesi 3.59 ortalama değer ile ik çalışanlarının en düşük tatmin olduğu ifadelerden biridir.

X kuşak insan kaynakları çalışanlarının iş tatmini seviyelerinin en yüksek olduğu ifade 4.20 ortalama değer ile "Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından" ifadesidir. Bu kuşağın iş tatmini seviyesinin en düşük olduğu ifade 3.62 ortalama değer ile "Beni her zaman meşgul etmesi bakımından" ifadesi olmuştur. X kuşağında olduğu gibi Y kuşak çalışanlarında 4.16 ortalama değer ile "Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından" ifadesi, iş tatmin seviyelerinin en yüksek olduğu ifade olarak tespit edilmiştir. 3.31 ortalama değer ile Y kuşağının iş tatmin seviyesinin en düşük olduğu ifade ise "Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından" ifadesi olmuştur.

**Tablo 12**  
**Ölçeğe Verilen Cevapların Frekans Dağılımı**

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	2	1%	14	10%	18	13%	92	68%	9	7%
2.Bağımsız çalışma olanağının olmasından	8	6%	15	11%	18	13%	78	58%	16	12%
3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansından	1	1%	15	11%	13	10%	77	57%	29	21%
4.Saygın bir kişi olma şansını vermesinden	0	0%	2	1%	7	5%	91	67%	35	26%
5.Yöneticimin emrindekileri idare tarzı açısından	1	1%	16	12%	24	18%	70	52%	24	18%
6.Yöneticimin karar verme yeteneği bakımından	3	2%	13	10%	22	16%	74	55%	23	17%
7.Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını vermesinden	1	1%	7	5%	22	16%	83	61%	22	16%
8.Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	3	2%	7	5%	26	19%	80	59%	19	14%
9.Başkaları için bir şeyler yapabilmem bakımından	0	0%	3	2%	15	11%	79	59%	38	28%

**Tablo 12'nin Devamı**  
**Ölçeğe Verilen Cevapların Frekans Dağılımı**

10.Kişilere ne yapacaklarını söyleyebilmem bakımından	0	0%	5	4%	13	10%	97	72%	20	15%
11.Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapma şansından	3	2%	4	3%	10	7%	82	61%	36	27%
12.İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından	0	0%	5	4%	17	13%	89	66%	24	18%
13.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	7	5%	17	13%	22	16%	73	54%	16	12%
14.Terfi olanağının olması bakımından	3	2%	16	12%	23	17%	79	59%	14	10%
15.Kendi kararlarımı uygulama rahatlığını vermesinden	2	1%	8	6%	15	11%	94	70%	16	12%
16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilmemden	2	1%	9	7%	16	12%	90	67%	18	13%
17.Çalışma şartları bakımından	3	2%	4	3%	21	16%	87	64%	20	15%
18.Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmasından	3	2%	8	6%	22	16%	65	48%	37	27%
19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmemden	2	1%	8	6%	18	13%	83	61%	24	18%
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	1	1%	2	1%	9	7%	85	63%	38	28%

20 sorudan oluşan Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin sorularına verilen cevapların frekans dağılımı Tablo 12'de verilmiştir. Cevapların oranlarına bakıldığında tüm sorular için cevapların %65'ten fazlasının (4) katılıyorum ve (5) kesinlikle katılıyorum maddelerinde yoğunlaştığı, buna karşılık (1) kesinlikle katılmıyorum cevabının tüm sorular için %6'dan, (2) katılmıyorum cevabının ise yine tüm sorular için %13'ten düşük olduğu görülmektedir.

### 3.7.3. Demografik Değişkenler ile İlgili Frekans Dökümleri

Yaş (kuşak bazında), cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, statü (yönetici düzeyi) ve aylık gelir durumu olarak belirlenen demografik değişkenlerin frekans analizi sonucu Tablo 13'de gösterilmektedir.

**Tablo 13**  
**Demografik Değişkenler İle İlgili Frekans Dökümleri**

		X Kuşağı		Y Kuşağı		Toplam
		N	%	N	%	
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	16	21%	59	79%	75
	Erkek	29	48%	31	52%	60
	<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>33%</b>	<b>90</b>	<b>67%</b>	<b>135</b>
<b>Medeni Durum</b>	Bekar	2	4%	48	96%	50
	Evli	43	51%	42	49%	85
	<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>33%</b>	<b>90</b>	<b>67%</b>	<b>135</b>
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise ve Ön-lisans	10	38%	16	62%	26
	Lisans	30	30%	69	70%	99
	Yüksek Lisans ve Doktora	5	50%	5	50%	10
	<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>33%</b>	<b>90</b>	<b>67%</b>	<b>135</b>
<b>Kıdem</b>	0-5 yıl	5	7%	64	93%	69
	6-10 yıl	17	50%	17	50%	34
	11-15 yıl	8	53%	7	47%	15
	16-20 yıl	15	88%	2	12%	17
	<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>33%</b>	<b>90</b>	<b>67%</b>	<b>135</b>
<b>Statü (Yönetici Düzeyi)</b>	Üst Düzey Yönetici	12	63%	7	37%	19
	Orta Düzey Yönetici	21	32%	44	68%	65
	Çalışan	12	24%	39	76%	51
	<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>33%</b>	<b>90</b>	<b>67%</b>	<b>135</b>
<b>Gelir</b>	2020-2999 TL	4	9%	43	91%	47
	3000-3999 TL	20	38%	33	62%	53
	4000 TL ve üzeri	21	60%	14	40%	35
	<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>33%</b>	<b>90</b>	<b>67%</b>	<b>135</b>

Toplam 135 İnsan Kaynakları çalışanına anket uygulaması yapılmış olup, örneklemin 75'i kadın, 60'ı ise erkeklerden oluşmaktadır. Erkek çalışanların %48'i X kuşağı, %52'si ise Y kuşağı bireyleridir. Kadın çalışanlar için bu oran sırası ile %21 ve %79'dur. Diğer taraftan örneklemin 50 kişisi bekar olup, 85 kişi evlidir. Evli bireylerin %51'i X kuşağı, %49'u ise Y kuşağı iken, bu oranlar bekar bireyler için sırası ile %4 ve %96'dır.

Eğitim durumlarına bakıldığında, örneklemdaki 26 bireyin lise veya ön-lisans mezunu olduğu, 99 bireyin lisans, 10 bireyin ise yüksek lisans veya doktora mezunu olduğu

görülmektedir. Yüksek lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip bireylerin oranı X ve Y kuşakları için %50'dir. Lisans mezunu bireylerden %30'u X kuşağı, %70'i ise Y kuşağına mensuptur. Lise ve ön-lisans mezunları için bu oranlar sırası ile %38 ve %62'dir.

Diğer taraftan örneklemini oluşturan bireylerin 69'u 0-5 yıl arası tecrübeye sahip iken, 6-10 yıl arası tecrübeye sahip 34 birey, 11-15 yıl tecrübeye sahip 15 birey ve son olarak 16-20 yıl tecrübeye sahip 17 birey bulunmaktadır. 0-5 yıl arası tecrübeye sahip bireylerden sadece %7'si X kuşağına mensup olup, %93'ü Y kuşağına mensuptur. 6-10 yıl arası tecrübeye sahip bireyler için bu oran her iki kuşak için %50, 11-15 yıl tecrübeye sahip bireyler için sırası ile %53 ve %47, 16-20 tecrübeye sahip bireyleri için ise %88 ve %12'dir.

Statüsü yani yönetici düzeyi açısından bakıldığında, örneklemin çoğunluğunu (69 kişi) orta düzey yöneticileri (İK uzman ve sorumlusu) oluştururken, 19 kişi üst düzey yöneticisi (İK müdürü) olarak, 51 kişi ise yönetici pozisyonunda olmayan çalışanlardan (İK uzman yardımcısı ve İnsan kaynakları yönetimi meslek elemanı) oluşmaktadır. Üst düzey yöneticilerin %63'ü X kuşağına, %37'si Y kuşağına mensup olup, bu oranlar orta düzey yöneticiler için sırası ile %32 ve %68, çalışanlar için %24 ve %76'dır.

Son olarak gelir durumuna bakıldığında, 47 kişinin 2020-2999 TL arası ücret aldığı, 53 kişinin 3000-3999 TL, 35 kişinin ise 4000 TL ve üzeri gelir elde ettiği görülmektedir. 2020-3999 TL arası gelir elde eden kişilerin %9'u X kuşağına, %91'i ise Y kuşağına mensuptur. 3000-3999 TL arası gelir elde eden kişilerin %38'i X kuşağına, %62'si ise Y kuşağına mensup iken, 4000 TL ve üzeri gelir elde eden kişilerin %60'ı X kuşağına %40'ı ise Y kuşağına mensuptur.

#### **3.7.4. Homojenlik Testi Analizi**

Bu araştırmada, uygun analiz yöntemini belirleyebilmek amacı ile homojenlik testi yapılmıştır.



**Tablo 14**  
**Homojenlik Testi Sonuçları**

		<b>Levene's Test of Equality of Error Variances</b>			
		<b>F</b>	<b>sd1</b>	<b>sd2</b>	<b>Sig.</b>
<b>Cinsiyet</b>	İçsel	5.938	1	134	.001
	Dışsal	7.615	1	134	.000
<b>Medeni Durum</b>	İçsel	12.288	1	134	.000
	Dışsal	7.935	1	134	.000
<b>Eğitim Durumu</b>	İçsel	3.764	2	134	.003
	Dışsal	5.594	2	134	.000
<b>Gelir Durumu</b>	İçsel	8.686	2	134	.000
	Dışsal	6.530	2	134	.000
<b>Mesleki Kıdem</b>	İçsel	5.386	3	134	.000
	Dışsal	6.077	3	134	.000
<b>Statü</b>	İçsel	8.730	2	134	.000
	Dışsal	6.168	2	134	.000

Tablo 14' de verilen analiz sonuçlarına göre veriler homojen dağılmadığından parametrik testler yerine non-parametrik analiz yöntemleri uygulanmasına karar verilmiştir.

### **3.7.5. X ve Y Kuşağın Demografik Değişkenlere Göre İş Tatmini Farklılığının İncelenmesi**

Araştırmanın amacına uygun olarak çalışmanın bu kısmında; X ve Y kuşak insan kaynakları çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, statü ve gelir durumu değişkenlerine göre iş tatminin farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Bu araştırmada, H1 hipotezinin test edilmesi amacı ile örneklemin tamamı için iş tatmininin kuşaklara göre farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney U Testi ile analiz edilmiştir.

**Tablo 15**  
**İş Tatmininin Kuşaklara Göre Analizi**

	<b>Kuşak</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ortalaması</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Ki-Kare</b>	<b>P Değeri</b>
<b>İçsel</b>	X Kuşağı	45	71.42	3,98	0,23	1871,0	0,470
	Y Kuşağı	90	66.29	3,88	0,49		
<b>Dışsal</b>	X Kuşağı	45	85.76	4,03	0,31	1226,0	<b>0,000</b>
	Y Kuşağı	90	59.12	3,66	0,66		
<b>Genel</b>	X Kuşağı	45	79.74	4,00	0,22	1496,5	<b>0,013</b>
	Y Kuşağı	90	62.13	3,79	0,52		

X ve Y kuşak insan kaynakları çalışanlarının analiz sonuçları Tablo 15’de gösterilmiştir. Genel iş tatmini ve dışsal iş tatmini açısından kuşaklar arasındaki farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Yine genel iş tatmini ve dışsal iş tatmini için bu farklılığın X kuşağının daha fazla istatistiksel açıdan anlamlı şekilde yüksek olduğuna ulaşılmıştır ( $p<0,05$ ).

Dolayısı ile H1a "X ve Y kuşak insan kaynakları çalışanlarının genel iş tatmini seviyelerinde anlamlı bir farklılık vardır " ve H1c "X ve Y kuşak insan kaynakları çalışanlarının dışsal iş tatmini seviyelerinde anlamlı bir farklılık vardır" hipotezleri kabul edilmiştir. Ancak, içsel iş tatmininin X ve Y kuşakları açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülerek, H1b "X ve Y kuşak insan kaynakları çalışanlarının içsel iş tatmini seviyelerinde anlamlı bir farklılık vardır" hipotezi reddedilmiştir ( $p>0,05$ ).

#### **3.7.5.1. Cinsiyete Göre İş Tatmini Farklılığının İncelenmesi**

İş tatmininin cinsiyete göre kuşaklar arasında farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney U Testi ile analiz edilmiştir.

**Tablo 16**  
**Cinsiyete ve Kuşaklara Göre İş Tatmini Analizi**

		Kuşak	N	Sıra Ortalaması	Ortalama	Std. Sapma	Ki-Kare	p Değeri
<b>Kadın</b>	İçsel	X	16	37.88	3,94	0,24	470,0	0,979
		Y	59	38.03	3,88	0,49		
	Dışsal	X	16	45.22	3,96	0,35	356,5	0,133
		Y	59	36.04	3,66	0,68		
	Genel	X	16	41.16	3,95	0,22	421,5	0,513
		Y	59	37.14	3,79	0,54		
<b>Erkek</b>	İçsel	X	29	32.88	4	0,22	380,5	0,306
		Y	31	28.27	4,08	0,49		
	Dışsal	X	29	38.41	3,87	0,28	220,0	<b>0,001</b>
		Y	31	23.10	3,67	0,63		
	Genel	X	29	36.55	4,03	0,21	274,0	<b>0,009</b>
		Y	31	24.84	3,79	0,49		

Analiz sonuçları Tablo 16’da gösterilmiş olup, sadece erkek insan kaynakları çalışanları için genel iş tatmini ve dışsal iş tatminiaçısından kuşaklar arasındaki farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır ( $p < 0,05$ ). Erkek çalışanlar için içsel iş tatmini açısından, kadın çalışanlar için ise hem içsel hem dışsal hem de genel iş tatmini açısından istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ( $p > 0,05$ ).

### 3.7.5.2. Medeni Duruma Göre İş Tatmini Farklılığının İncelenmesi

İş tatmininin medeni duruma göre kuşaklar arasında farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney U Testi ile analiz edilmiştir.

**Tablo 17**  
**Medeni Duruma ve Kuşaklara Göre İş Tatmini Analizi**

		Kuşak	N	Sıra Ortalaması	Ortalama	Std. Sapma	Ki-Kare	p Değeri
<b>Bekar</b>	İçsel	X	2	32.75	4,12	0,41	33,5	0,510
		Y	48	25.20	3,82	0,56		
	Dışsal	X	2	40.00	4,18	0,08	19,0	0,180
		Y	48	24.90	3,57	0,70		
	Genel	X	2	36.50	4,15	0,28	26,0	0,320
		Y	48	25.04	3,72	0,58		

**Tablo 17'nin Devamı**  
**Medeni Duruma ve Kuşaklara Göre İş Tatmini Analizi**

<b>Evli</b>	İçsel	X	43	44.52	3,97	0,22	837,5	0,560
		Y	42	41.44	3,94	0,37		
	Dışsal	X	43	50.44	4,03	0,32	583,0	<b><u>0,005</u></b>
		Y	42	35.38	3,76	0,60		
	Genel	X	43	47.67	3,99	0,22	702,0	0,076
		Y	42	38.21	3,85	0,43		

Tablo 17'de verilen analiz sonuçlarına göre, sadece evli çalışanların dışsal iş tatmini açısından X ve Y kuşakları arasındaki farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ( $p < 0,05$ ), evli çalışanların hem genel hem de içsel iş tatmini, bekar çalışanların ise tüm boyutlar açısından istatistiksel açıdan bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p > 0,05$ ).

### 3.7.5.3 Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini Farklılığının İncelenmesi

İş tatmininin eğitim durumuna göre kuşaklar arasında farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney U Testi ile analiz edilmiştir.

**Tablo 18**  
**Eğitim Durumu ve Kuşaklara göre İş Tatmini Analizi**

		Kuşak	N	Sıra Ortalaması	Ortalama	Std. Sapma	Ki-Kare	p Değeri
<b>Lise ve Ön-Lisans</b>	İçsel	X	10	10.95	3,97	0,24	54,5	0,182
		Y	16	15.09	4,10	0,40		
	Dışsal	X	10	16.00	4,13	0,20	55,0	0,201
		Y	16	11.94	3,91	0,52		
	Genel	X	10	12.65	4,04	0,21	71,5	0,660
		Y	16	14.03	4,02	0,40		
<b>Lisans</b>	İçsel	X	30	53.03	3,96	0,22	944,0	0,486
		Y	69	48.68	3,85	0,49		
	Dışsal	X	30	61.87	3,95	0,31	679,0	<b><u>0,006</u></b>
		Y	69	44.84	3,63	0,67		
	Genel	X	30	59.28	3,95	0,20	756,5	<b><u>0,034</u></b>
		Y	69	45.96	3,76	0,52		
<b>Yüksek Lisans ve Üzeri</b>	İçsel	X	5	7.50	4,13	0,28	2,5	<b><u>0,032</u></b>
		Y	5	3.50	3,5	0,47		
	Dışsal	X	5	8.00	4,37	0,29	2,0	<b><u>0,008</u></b>
		Y	5	3.00	3,35	0,86		
	Genel	X	5	7.70	4,23	0,25	1,5	<b><u>0,016</u></b>
		Y	5	3.30	3,44	0,62		

Tablo 18'de, iş tatmininin eğitim durumu açısından kuşaklara göre farklılık gösterip göstermediği analiz sonuçlarında görülmektedir. Buna göre, lisans mezunu çalışanların hem genel hem de dışsal iş tatminlerinin, yüksek lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip çalışanların ise tüm boyutlar açısından X ve Y kuşakları arasındaki farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ( $p < 0,05$ ) saptanmıştır. Diğer taraftan, lise ve ön-lisans mezunları için hem genel hem içsel hem de dışsal iş tatmini açısından, lisans mezunları için ise içsel iş tatmini açısından kuşaklar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ( $p > 0,05$ ).

#### 3.7.5.4. Kıdeme Göre İş Tatmini Farklılığının İncelenmesi

İş tatmininin kıdeme göre kuşaklar arasında farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney U Testi ile analiz edilmiştir.

**Tablo 19**  
**Kıdeme ve Kuşaklara göre İş Tatmini Analizi**

		Kuşak	N	Sıra Ortalaması	Ortalama	Std. Sapma	Ki-Kare	p Değeri
0-5 yıl	İçsel	X	5	42.80	4,06	0,27	121,0	0,384
		Y	64	34.39	3,83	0,53		
	Dışsal	X	5	48.10	4,07	0,48	94,5	0,133
		Y	64	33.98	3,59	0,73		
	Genel	X	5	47.00	4,07	0,35	100	0,174
		Y	64	34.06	3,73	0,57		
6-10 yıl	İçsel	X	17	18.00	3,96	0,16	136,0	0,786
		Y	17	17.00	3,95	0,34		
	Dışsal	X	17	21.12	3,99	0,18	83,0	<b>0,034</b>
		Y	17	13.88	3,73	0,42		
	Genel	X	17	19.15	3,97	0,14	116,5	0,339
		Y	17	15.85	3,86	0,32		
11-15 yıl	İçsel	X	8	7.06	4,01	0,20	20,5	0,397
		Y	7	9.07	4,11	0,29		
	Dışsal	X	8	9.00	4,14	0,43	20,0	0,397
		Y	7	6.86	4,05	0,44		
	Genel	X	8	8.44	4,06	0,27	24,5	0,694
		Y	7	7.50	4,09	0,34		

**Tablo 19'un Devamı**  
**Kıdeme ve Kuşaklara Göre İş Tatmini Analizi**

<b>16-20 yıl</b>	İçsel	X	15	9.00	3,95	0,30	15,0	0,998
		Y	2	9.00	4	0,01		
	Dışsal	X	15	9.40	4,02	0,33	9,0	0,441
		Y	2	6.00	3,87	0,17		
	Genel	X	15	9.20	3,98	0,23	12,0	0,721
		Y	2	7.50	3,95	0,07		

Tablo 19'da yer alan analiz sonuçları, sadece 6-10 yıl arası tecrübeye sahip bireyler için X ve Y kuşaklarının dışsal iş tatminleri arasındaki farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Diğer kıdem grupları için hem genel hem içsel hem de dışsal, 6-10 yıl arası tecrübeye sahip grup için ise hem genel hem de içsel iş tatmini açısından istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $p > 0,05$ ).

#### 3.7.5.5. Statüye Göre İş Tatmini Farklılığının İncelenmesi

İş tatmininin statüye göre kuşaklar arasında farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney U Testi ile analiz edilmiştir.

**Tablo 20**  
**Statü (Yönetici Düzeyi) ve Kuşaklara göre İş Tatmini Analizi**

		Kuşak	N	Sıra Ortalaması	Ortalama	Std. Sapma	Ki-Kare	P Değeri
<b>Üst Düzey Yönetici</b>	İçsel	X	12	11.04	4,08	0,20	29,5	0,299
		Y	7	8.21	3,98	0,22		
	Dışsal	X	12	10.58	4,08	0,35	35,0	0,592
		Y	7	9.00	4,01	0,42		
	Genel	X	12	11.13	4,08	0,21	28,5	0,261
		Y	7	8.07	4,00	0,16		
<b>Orta Düzey Yönetici</b>	İçsel	X	21	31.14	3,93	0,25	423,0	0,581
		Y	44	33.89	3,97	0,37		
	Dışsal	X	21	41.24	4,01	0,33	289,0	<b>0,015</b>
		Y	44	29.07	3,71	0,56		
	Genel	X	21	37.10	3,96	0,23	376,0	0,227
		Y	44	31.05	3,87	0,41		
<b>Çalışan</b>	İçsel	X	12	28.79	3,95	0,21	200,5	0,456
		Y	39	25.14	3,75	0,60		
	Dışsal	X	12	34.54	4,04	0,27	131,5	<b>0,022</b>
		Y	39	23.37	3,54	0,77		
	Genel	X	12	32.25	3,99	0,20	159,0	0,095
		Y	39	24.08	3,66	0,64		

Yukarıda ki tabloda üst düzey yönetici olarak yer alan bireyler İnsan Kaynakları Müdürünü, orta düzey yönetici olarak yer alanlar İnsan Kaynakları Uzmanı ve Sorumlusunu, çalışan kategorisinde yer alan bireyler ise İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Meslek Elemanını ifade etmektedir. Tablo 20'de yer alan analiz sonuçlarına göre, orta düzey yöneticiler ve çalışanlar için dışsal iş tatmininin X ve Y kuşağına göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p<0,05$ ). Diğer taraftan, üst düzey yöneticiler için hem genel hem içsel hem de dışsal iş tatmini, orta düzey yönetici ve çalışanlar için ise genel ve içsel iş tatmininin kuşaklar göre farklılık göstermediği görülmüştür ( $p>0,05$ ).

### 3.7.5.6. Gelir Durumuna Göre İş Tatmini Farklılığının İncelenmesi

İş tatmininin gelir durumuna göre kuşaklar arasında farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney U Testi ile analiz edilmiştir.

**Tablo 21**  
**Gelir Durumu ve Kuşaklara Göre İş Tatmini Analiz**

		Kuşak	N	Sıra Ortalaması	Ortalama	Std. Sapma	Ki-Kare	p Değeri
2020-2999 TL	İçsel	X	4	27.13	4,02	0,17	73,5	0,646
		Y	43	23.71	3,78	0,58		
	Dışsal	X	4	31.00	3,90	0,21	58,0	0,307
		Y	43	23.35	3,48	0,74		
	Genel	X	4	29.75	3,97	0,16	63,0	0,406
		Y	43	23.47	3,66	0,61		
3000-3999 TL	İçsel	X	20	25.85	3,91	0,24	307,0	0,670
		Y	33	27.70	3,94	0,37		
	Dışsal	X	20	33.08	3,99	0,30	208,5	<b>0,025</b>
		Y	33	23.32	3,76	0,54		
	Genel	X	20	30.08	3,94	0,22	268,0	0,258
		Y	33	25.14	3,87	0,41		
4000 TL ve üzeri	İçsel	X	21	18.71	4,03	0,22	132,0	0,630
		Y	14	16.93	4,02	0,33		
	Dışsal	X	21	19.76	4,10	0,34	110,0	0,222
		Y	14	15.36	3,96	0,54		
	Genel	X	21	19.24	4,06	0,22	121,0	0,396
		Y	14	16.14	4,00	0,36		

Tablo 21'de yer alan analiz sonuçlarından görüldüğü üzere 3000-3999 TL arası gelire sahip insan kaynakları çalışanlarının dışsal iş tatmini açısından kuşaklar arasındaki farklılık istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Diğer taraftan, diğer gelir grupları için hem genel hem içsel hem de dışsal iş tatmini açısından kuşaklar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

### 3.8. Hipotezlerin Testi

Araştırma bulgularından hareketle ana hipotez ve alt hipotezlerin kabul veya reddine ilişkin sonuçlar Tablo 23'de açık bir şekilde gösterilmektedir.

**Tablo 23**  
**Hipotezlere Yönelik Sonuçlar**

<b>ANA VE ALT HİPOTEZLER</b>	<b>KABUL</b>	<b>RED</b>
<b>H1:</b> X ve Y kuşak insan kaynakları çalışanlarının iş tatmini seviyelerinde anlamlı bir farklılık vardır.	<b>X</b>	
<b>H1a:</b> X ve Y kuşak insan kaynakları çalışanlarının genel iş tatmini seviyelerinde anlamlı bir farklılık vardır.	<b>X</b>	
<b>H1b:</b> X ve Y kuşak insan kaynakları çalışanlarının içsel iş tatmini seviyelerinde anlamlı bir farklılık vardır.		<b>X</b>
<b>H1c:</b> X ve Y kuşak insan kaynakları çalışanlarının dışsal iş tatmini seviyelerinde anlamlı bir farklılık vardır.	<b>X</b>	

Araştırma kapsamında kurulan H1b "X ve Y kuşak insan kaynakları çalışanlarının içsel iş tatmini seviyelerinde anlamlı bir farklılık vardır" hipotezi reddedilmiş olup, diğer hipotezler kabul edilmiştir.



## TARTIŞMA VE SONUÇ

İş tatmini üzerindeki etkilerin akademik çalışmalar ile desteklenen bir değişkeni, kuşaklar arası farklılıklardır. Aynı işyerindeki fiziksel şartlar dikkate alındığında X kuşak çalışanları bu imkanlardan memnun olduğunu, ancak Y kuşağı ise memnun olmadıklarını beyan etmektedirler (Yılmaz ve diğ., 2018: 4). Dolayısıyla iş hayatında farklı yaş gruplarından bireyler bir arada çalışmaktadır Zaman ilerledikçe, işgücü piyasası yaş almakta ve iş hayatı genç bireyler ile dolup taşmaktadır.

Bu tez çalışması kapsamında elde edilen bulgular ile Sakarya ilinde özel sektörde bulunan insan kaynakları çalışanlarının iş tatmini değerlendirilmiştir. Cinsiyet faktörünün genel ve dışsal iş tatmininde; eğitim durumu faktörünün genel, içsel ve dışsal iş tatminlerinde; medeni durum, kıdem, statü ve gelir faktörünün sadece dışsal iş tatmininde X ve Y kuşak insan kaynakları çalışanlarında anlamlı bir farklılık oluşturduğuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara bakıldığında ise, eğitim durumu dışında içsel iş tatmin seviyesinin iki kuşak arasında anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir.

Reddedilen hipotez değerlendirildiğinde X ve Y kuşak çalışanların işin kendisinden veya sorumluluğundan benzer ölçülerde memnun olduğu söylenebilir. Araştırmanın diğer hipotezleri değerlendirildiğinde ise, X ve Y kuşaklarının genel iş tatmini ve dışsal iş tatmini açısından X kuşağı lehine istatistiksel açıdan önemli bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genel ve dışsal iş tatmininde X kuşak çalışanlarının ortalaması, Y kuşak çalışanlarından daha büyüktür. Her iki kuşağın çalışma tarzlarına ilişkin mevcut literatür, bu bulguları desteklemektedir. Yaşam kalitesine daha çok önem veren ve "yaşamak için çalışmak" nosyonunu benimseyen X kuşağının iş tatmininin, kendilerine daha fazla değer veren ve "önce yaşamak sonra çalışmak" (Berkup, 2015: 119) nosyonunu benimseyen Y kuşağına göre daha yüksek olmasının beklenen bir sonuç olduğu değerlendirilmektedir. Diğer taraftan, iş değiştirme konusunda X kuşağına göre oldukça rahat hisseden Y kuşağının, X kuşağına göre daha düşük iş tatmini yaşıyor olması da, benzer şekilde araştırma bulgularını desteklemektedir. İnsan kaynakları departmanı çalışanları özelinde yapılan geçmiş araştırma sonuçları da iki kuşak arasında iş tatmini açısından mevcut farklılığı desteklemektedir. Örneğin, Fernandez (2009: 23) tarafından ABD’de yapılan çalışma sonuçları Y kuşağı ile X kuşağı arasında iş anlayışı

açısından farklılıklar olduğunu, daha spesifik olarak Y kuşağının işlerine anlam yüklediğini ve işleri ile ilgili olarak yüksek düzeyde alaka duyduklarını göstermektedir.

Cinsiyet açısından sonuçlar değerlendirildiğinde, erkek insan kaynakları çalışanları için genel iş tatmini ve dışsal iş tatmini açısından kuşaklar arasında farklılık bulunduğu görülmektedir. Genel ve dışsal iş tatmininde, erkek X kuşağı çalışanlarının ortalaması, erkek Y kuşağı çalışanlarından daha yüksektir. Ancak kadın insan kaynakları çalışanlarının kuşaklar açısından iş tatmininde herhangi bir farklılık söz konusu değildir. Yani kadın çalışanlar genel, içsel ve dışsal iş tatminin tümünde hem X hem Y kuşak açısından yakın ortalamaya sahiptir. Bu araştırma bulgusu literatürde mevcut araştırma bulguları ile karşılaştırmalı olarak değerlendirildiğinde çelişen sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin Hatipoğlu (2014: 131) tarafından yapılan çalışma sonucunda kuşakların cinsiyetlerine göre iş tatminleri arasında herhangi bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Unutmaz (2014: 25) tarafından yapılan çalışma sonucunda ise erkeklerin iş tatmininin kadınların iş tatmininden daha yüksek olduğu görülmüştür. Garcia-Bernal ve arkadaşları (2005: 286) tarafından İspanya’da yapılan çalışma sonuçları ise çalışma şartları gibi dışsal faktörlerin kadın çalışanların iş tatmininde, kişiler arası ilişkiler gibi faktörlerin ise erkek çalışanların iş tatmininde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, Fako ve arkadaşları (2009: 404) tarafından Bostwana’da yapılan araştırma sonuçları da cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Son olarak, Sanz de Galdeano (2002: 7) tarafından İngiltere’de yapılan çalışma sonuçları İngiliz kadınların işyerinde daha yüksek iş tatminine sahip olduğu sonucuna ulaşmış, bu durumu kadınların iş piyasasından beklentilerinin daha düşük olması ile ilişkilendirmişlerdir.

Medeni durum açısından dışsal iş tatminin kuşaklar arasında farklılaştığı görülmektedir. Evli çalışanların dışsal iş tatmini açısından kuşaklar arasında anlamlı bir farklılık olduğu, fakat evli çalışanların hem genel hem de içsel iş tatmini, bekar çalışanların ise tüm boyutlar açısından istatistiksel açıdan bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Evli çalışanların dışsal iş tatminine ilişkin farklılığın, dışsal tatminin en önemli öğelerinden birisi olan maddi kazanç hususunun, aile geçindirme sorumluluğunu taşıyan evli bireyler açısından bekar çalışanlara nazaran çok daha önemli olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Literatürde yer alan bulgular ile araştırma bulgularının benzer

sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Garrison ve Muchinsky (1977)'e göre ve Azim ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmanın sonuçları evli ve bekar çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir (Azim ve diğ., 2013: 495).

Eğitim durumu ile ilgili araştırma bulguları incelendiğinde, lisans mezunu çalışanların hem genel hem de dışsal iş tatminlerinin, yüksek lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip çalışanların ise tüm boyutlar açısından X ve Y kuşakları arasındaki farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. İçsel, dışsal ve genel iş tatmininde yüksek lisans ve üzeri eğitim durumuna sahip X kuşağı çalışanlarının ortalaması Y kuşağı çalışanlarından oldukça yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyinin artması ile birlikte kuşaklar arasındaki iş tatmini açısından farklılıkta anlam kazanmaktadır. Bu bulgular, literatürdeki çalışmaların sonuçlarını desteklemektedir. Örneğin, Gruneberg (1979: 97) bireylerin bilgi ve becerilerini rahat bir şekilde sergileyemedikleri iş ortamlarında iş tatminin azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Dolayısı ile eğitim düzeyinin artması ile birlikte iş tatminin azalması beklenen bir durumdur. Benzer şekilde, arıkcı (2000: 94-95) tarafından Türkiye’de yapılan bir araştırma, genç ve eğitimli çalışanların, iş tatmin düzeylerinin, eğitim seviyesi düşük çalışanlara nazaran daha düşük olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, Kula ve arkadaşları (2015: 142-143) tarafından polislerin katılımı ile yapılan çalışma sonuçları da lisans ve ön-lisans mezunu polisler arasında iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Kula ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan araştırma ile bu tez çalışması bulgularının farklılık göstermesinin araştırmanın örneklemini oluşturan kitlenin özelliklerinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Farklı bir ifade ile, bir yaşam tarzı olarak polislik mesleğini seçen bireyler ile insan kaynakları çalışanlarının iş tatmin düzeyleri arasında bir farklılığın doğal bir sonuç olduğu değerlendirilmektedir.

Hizmet süresi ve kuşak farklılığının iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik araştırma bulguları sadece 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip bireyler için dışsal iş tatmininin X ve Y kuşakları açısından farklı olduğunu göstermektedir. Ancak, diğer çalışma süresi grupları için hem genel hem içsel hem de dışsal, 6-10 yıl arası tecrübeye sahip grup için ise hem genel hem de içsel iş tatmini açısından bir farklılık tespit edilmemiştir. İlave olarak, X kuşağın kıdeminin genel olarak Y kuşağından daha yüksek olduğuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu bulguları ise, literatürde yer alan diğer çalışma sonuçları

ile farklılık göstermektedir. Örneğin, Robbins ve Judge (2013a:84) tarafından hizmet süresi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Farklı bir ifade ile hizmet süresi arttıkça iş tatmini de artmaktadır. Benzer şekilde, Hunt ve Saul (1975:690) tarafından yapılan araştırma sonuçları da bireylerin iş tatminin çalışma süreleri ile paralel olarak arttığını göstermektedir. Türkiye’de öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda, Yavuz ve Karadeniz (2009: 514) tarafından öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarının farklılık göstermesinde, araştırmanın örneklemini oluşturan kitlenin özellikleri ile yapılan işin niteliğinin rol oynadığı değerlendirilmektedir. Literatür incelendiğinde, çalışanların severek yaptığı (Keser, 2013: 50) veya haz aldığı işlerde (Başaran, 2000: 218) iş tatmininin daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, işin kendisi ve doğuracağı sonuçlar da iş tatminini etkileyen önemli bir husustur. Bu bilgiler ışığında, öğretmenlerden oluşan bir örneklem üzerinde yapılan çalışmanın insan kaynakları çalışanlarından oluşan örneklem üzerinde yapılan çalışma ile farklı sonuçlar vermesi beklenen bir durumdur.

İnsan kaynakları çalışanlarının iş yerindeki statüsü ile iş tatmini arasındaki ilişki ile ilgili araştırma bulguları orta düzey yöneticiler ve çalışanlar için dışsal iş tatminin düzeylerinin X ve Y kuşağı bireyleri açısından farklı olduğunu göstermektedir. Ancak, aynı farklılık üst düzey yöneticiler için gerek genel gerekse içsel ve dışsal iş tatmini, orta düzey yöneticiler ve çalışanlar için ise genel ve içsel iş tatmini açısından söz konusu değildir. Farklı bir ifade ile, üst düzey yöneticilerin iş tatmini açısından X ve Y kuşakları arasında herhangi bir farklılık bulunmamaktadır. Bu durumun, üst düzey yönetici kademesini oluşturan bireylerin genel itibari ile X kuşağına mensup olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Çalışan bireylerin örgüt içindeki statüsü arttıkça, o işten duydukları tatminin de arttığı görülmüştür. Hem X kuşağı hem de Y kuşağı bireylerden oluşan orta düzey yönetici ve çalışanlar için ücret politikası, çalışma koşulları gibi dışsal faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisi literatürdeki çalışma bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin, Oshagbemi (1997: 518) tarafından İngiltere’de üniversite öğretim üyelerinin katılımı ile gerçekleştirilen çalışma sonuçları öğretim görevlilerinin iş tatmin düzeylerinin statülerine bağlı olarak artış gösterdiği görülmektedir. Farklı bir ifade ile düşük statüdeki öğretim görevlilerinin iş tatmini diğer gruplara göre daha düşüktür.

Benzer şekilde, Mete ve Karahan (2014: 15) tarafından Türkiye’de yapılan çalışma sonuçları da iş tatmini ve çalışanın statüsü arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani bireylerin iş yerindeki statüsü arttıkça iş tatmini de artış göstermektedir.

Herhangi bir kurumda çalışan bireylere işleri karşılığında ödenen ücretler, sosyal hak ve yardımlar çalışanların için önemli iş tatmin kaynağı olarak görülmekte iken, analiz sonuçlarına göre 3000-3999 TL arasında gelire sahip insan kaynakları çalışanlarının sadece dışsal iş tatmini açısından kuşaklar arasında bir farklılık bulunmaktadır. Aynı durum diğer gelir grupları için söz konusu değildir. Literatürde yer alan çalışmalar, bireylerin aldıkları ücret dışı ödemelerin (Ceylan, 2014: 151), ücret artışlarının (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 15) iş tatminini etkilediğini göstermektedir. Diğer taraftan, sadece ücret miktarı değil, ücretlerin adil bir şekilde dağıtılması da iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Aydemir ve Erdoğan, 2003: 146). Gelirin iş tatmini üzerindeki etkilerine ilişkin çalışmalar incelendiğinde bu çalışma bulguları ile çelişen sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin, Judge ve arkadaşları (2010: 162) tarafından yapılan çalışma kapsamında ortalama bir ücret belirlenmiş olup, bu ücretin altında ve üstünde gelire sahip çalışanların iş tatminleri arasında önemli bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulguları arasındaki farklılığın araştırmanın örneklemini oluşturan kitleden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Örneğin, bu tez çalışması kapsamında araştırmaya katılan insan kaynakları çalışanlarından 3000 TL’nin altında gelir beyan eden bireylerin çoğunluğunu Y kuşağı çalışanları, 4000 TL’nin üzerinde gelir beyan eden bireylerin çoğunluğunu ise X kuşağı çalışanları oluşturmaktadır.

Son olarak, araştırma bulguları ile mevcut literatür ile arasında farklılıklar bulunmasının bir nedeni de iş tatminini etkileyen diğer faktörlerdir. Örneğin, işyerindeki kariyer olanakları (Saruhan ve Yıldız, 2012: 464), terfiler (İmamoğlu, Keskin ve Erat, 2004: 171), fiziksel çalışma koşulları (Robbins ve Judge, 2013b: 81), sağlık koşulları (Luthans, 2011:143), çalışma arkadaşları ile iletişim ve etkileşim (Brunetto ve Wharton, 2004: 579), yönetim politikası (Yılmaz, 2011:94-95) iş tatminini etkileyen hususlar olarak literatürde yer almaktadır.

Daha önce direkt olarak insan kaynakları çalışanlarının iş tatminine yönelik bir araştırma yapılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışma, ülkemizde insan kaynakları çalışanlarının iş tatminine yönelik yapılan ilk çalışma özelliğini taşımaktadır. Bu tez çalışması kapsamında elde edilen bulgular ile insan kaynakları çalışanlarının iş tatminine yönelik farklılıklar konusunda mevcut literatüre önemli katkılar yapılmıştır.

Araştırmanın sadece Sakarya ilinde özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler ile sınırlı olması ise bu araştırmanın en büyük kısıtını oluşturmaktadır. Başka ilde insan kaynakları çalışanları veya aynı ilde diğer beyaz yaka çalışanları, örneklemin dışına çıkmamak amacı ile bu araştırmaya dahil edilmemiştir. Dolayısıyla araştırmanın sonucunda elde edilen bulguların, tüm İK çalışanları üzerinde genellenmesi mümkün değildir.

Araştırma kapsamında gerek insan kaynakları yöneticileri gerekse gelecek araştırmalar için belirlenen öneriler, maddeler halinde aşağıda sunulmuştur.

Yöneticiler için öneriler;

1. İşverenler tarafından, önümüzdeki yıllarda Y kuşağı bireylerinin varlığının daha çok hissedileceği ve yönetim kademesinde daha fazla söz sahibi olacakları dikkate alınarak, bu kuşağın iş tatminini daha fazla etkileyen hususlara özen gösterilmesi ve bu konularda iyileştirilme yapılması önerilmektedir.

2. Kadın çalışanların, özellikle Y kuşağı mensubu kadın çalışanların iş tatminini artırıcı önlemler alınmasının, bu bağlamda kadınlara sunulan kariyer olanaklarının iyileştirilmesinin ve erkekler ile aralarındaki gelir adaletsizliğini gidermeye yönelik iyileştirmelerin kadın çalışanların verimliliği açısından fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

3. Y kuşağı bireylerin iş yerlerindeki varlıklarının artması ile birlikte yöneticiler tarafından çalışanın eğitim düzeyine uygun, bilgi ve becerilerini kullanabileceği işlerde çalıştırılmasının önemi de giderek artmaktadır. Özellikle lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip bireylerin çalıştığı insan kaynakları departmanları için bu durum daha da önemlidir.

4. Özellikle evli çalışanların en önemli dışsal iş tatmini oğesi olan maaş konusundaki hassasiyetleri dikkate alınmalı, yöneticiler, iş ve aile dengesinin sağlanmasını önemseyen Y kuşağı bireylerinin iş hayatındaki varlığının artması ile birlikte bu durumun daha da önem kazanacağı konusunda bilgilendirilmelidir.

5. Kadınların çalışma hayatındaki varlığına yönelik toplumsal bakış açısı ile sosyal tutum ve normların olumlu yönde değiştirilmesine katkı sağlamak maksadı ile, çalışma hayatında kadın varlığının, özellikle yönetim kademelerinde kadın varlığının artırılmasına yönelik politikalar geliştirilmelidir.

Gelecek araştırmalar için öneriler;

1. X ve Y kuşak çalışanların sadece demografik faktörler açısından iş tatmininin araştırılması konusunda, örneklem değişikliğine gidilmesi önerilebileceği gibi insan kaynakları çalışanları üzerinde örneklem sayısının artırılarak daha kapsamlı bir araştırma yapılması literatüre katkı sağlayacaktır.

2. İnsan kaynakları çalışanlarının iş tatmininde kuşaklar arası farklılık olup olmadığına yönelik araştırmalarda demografik değişkenlere ilave olarak çalışanların kişilikleri, denetim şekli, yönetimin politikası gibi hususların da değerlendirilmesi daha isabetli sonuçlar verebileceği gibi diğer araştırmalar için de yol gösterici olacaktır.

3. Özellikle sık iş değiştirme eğiliminde olan Y kuşağı bireyleri açısından iş tatmininin sağlanabilmesi için bir kurumda optimum çalışma süresini tespit etmeye yönelik akademik çalışmalar yapılması yöneticiler için faydalı sonuçlar verecektir.

Kuşaklar arası farklılığı görmezden gelmek büyük bir yanılığdır. Her kuşağa mensup çalışanı anlayabilmenin önemini kavrayan örgütler, başarılarını artırmaya devam etmektedir. Çalışanlar arasında uyumu sağlamanın, hayal kırıklığını azaltmanın, verimi artırmanın iş tatminine etkisi fazla olduğundan mutlu bireyler çoğalacaktır.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Acılioğlu, İ. (2017). İş'te Y Kuşaağı. 2. Baskı. Ankara: Elma yayınevi.
- Bach, S. (Ed.) (2005). Managing Human Resources. Fourt Edition. Oxford: Blackwell.
- Bakırtaş, H.,S. U. Divanoğlu ve C. Akkaş. (2016). Y Kuşaağı Farkı Ne? Neyi? Niçin? Nasıl Alır ya da Aldırır?. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Barutçigil, İ. (2002). Performans Yönetimi. 2. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000).Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü. 3. Baskı. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bolland, E. ve C. Lopes. (2014). Generations and Work. New York: Palgrave Macmillan.
- Bristow, J. (2016). The Sociology of Generations New Directions and Challenges. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cemaloğlu, N. ve F. Şahin (2017). Birey, Örgüt ve Yönetim. S. Özdemir ve N. Cemaloğlu (Ed.). *Örgütlerde Davranış ve Yönetim* içinde. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. 1-32.
- Ceylan, A. (2014).Yönetimde İnsan ve Davranış. 3. Baskı. İstanbul: Kuşak Matbaası.
- Champoux, J. E. (2011). Organizational Behaviour: Integrating Individuals, Groups, and Organizations. Fourth Edition. New York: Taylor& Francis.
- Coşkun, R., R. Altunışık, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım. (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Dinç Özcan, E. (2011). Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. 4. Baskı. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.Yenilenmiş 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eroğlu, F. (1998). Davranış Bilimleri. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eroğlu, Ö. (2013). Tutumlar. A. Şimşek ve Ö. Eroğlu (Ed.). *Davranış bilimleri* içinde. Eskişehir: Eğitim yayınevi.128-164.



- Falcone, P. (2016). *75 Ways for Manager to Hire, Develop, and Keep Great Employees*. New York: Amacom.
- Gibson, J. L., J. M. Ivancevich, J.H. Donnelly Jr ve R. Konopaske. (2012). *Organizations Behaviour, Structure, Processes*. Fourth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding Job Satisfaction*. London: The Macmillan.
- İnce, F. (2018). *Kuşaklar Arası Etkin İletişim ve Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- İslamoğlu, H. ve Ü. Alınçık. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Johnson, M. ve L. Johnson. (2010). *Generations Inc. From Boomers to Linksters- Managing the Friction Between Generation at Work*. New York: Amacom.
- Judge, T. A., S. K. Parker, A. E. Colbert, D. Heller ve R. Ilies. (2001). *Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review*. N. Anderson, D. S. Ones, H. Kepir Sinangil ve C. Vismesvaran (Ed.). *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology Volume 2: Organizational Psychology* içinde. London: Sage Publications. 25-53.
- Keser, A. (2013). *Organizasyonlarda İş Motivasyonu, İş Tatmini ve Bağlılık*. A. Ç. Kirel (Ed.). *Organizasyonlarda Davranış* içinde. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınevi. 28-64.
- Latham, G. P. (2007). *Work Motivation History, Theory, Research, and Practice*. Foundations For Organizational Science. Thousand Oaks, California: Sage Publications
- Lucas, J. C. ve T. S. Sisco. (2012). *Generations and Gender in the 2008 U.S. Democratic Primaries*. B. J. Steele ve J. M. Acuff (Ed.). *Theory and Application of the "Generation" in International Relations and Politicis* içinde. New York: Palgrave Macmillan. 147-177.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behaviour An Evidence- Based Approach*. Twelfth Edition. New York: McGraw Hill
- Mannheim, K. (1952). *The Problem Of Generations*. P. Kecskemeti (Ed.). *Essays On The Sociology Knowledge* içinde. London: Routledge and Kegan Paul. 276-322.
- Meda, D. ve P. Vendramin. (2017). *Reinventing Work in Europe Values, Generations and Labour*. D. Roberts (translation). *Dynamics of Virtual Work*, Cham: Palgrave Macmillan. (Orijinal Baskı Tarihi 2013).
- Mullins, L. J. (1996). *Management and Organizational Behaviour*. Fourth edition. London: Pitmon Publishing.

- Özkalp, E. (2013). Duygular, Tutumlar ve İş Tatmini. A. Ç. Kirel ve O. Ağlargöz (Ed.). *Örgütsel Davranış* içinde. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınevi. 56-84.
- Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi: Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. Ankara: Gece Akademi yayınevi.
- Reeves, T. C. ve Oh, E. (2008). Generational Difference. J. M. Spector, M. D. Merrill, J. E. Merrienboer, M. P. Driscoll (Ed.). *Hanbook of Research on Educational Communications and Technology* içinde. Third Edition. New York: Taylor& Francis Group. 295-303.
- Robbins, S. P. ve T. A. Judge. (2013a). *Organizational Behaviour*. Global Edition. 15th Edition. London: Person Education Limited.
- Robbins, S. P. ve T. A. Judge. (2013b). *Örgütsel Davranış*. İ. Erdem (çev.). 14. Basım. Ankara: Nobel Akademik yayıncılık. (Orijinal Baskı yılı 2011).
- Robbins, S. P., T. A. Judge ve K. Beward (2018). *Essentials Of Organizational Behaviour*. Canadian Edition. Ontario: Pearson Canada Inc.
- Sarioğlu, E. B. (2018). Y'leri Anla, Değişirme-Kurumsal Hayatta Milenyum Kuşağı ve İletişim. İstanbul: Humanist Yayıncılık.
- Saruhan, Ş. C ve M. L. Yıldız. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Spector, P. E. (2000). *Industrial and Organizational Psychology Research and Practice*. Second Edition. New York: John Wiley&SonsInc.
- Stroh, L. K., G. B. Northcraft. ve M. A. Neale. (2002). *Organizational Behaviour A Management Challenge*. Third Edition. London: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Tezcan, M. (1997). *Gençlik Sosyolojisi ve Antropolojisi Araştırmaları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Tezcan, M. (2016). *Kuşaklar Çatışması Kuşaklararası İlişkiler Eğitimi ve Sosyolojisi*. Ankara: Anı yayıncılık.
- Turner, B. S. (2014). *Klasik Sosyoloji*. İ. Çetin (çev.). İstanbul: İletişim Yayınları. (Orijinal Baskı Yılı 1999).
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi kitapevi.
- Twenge, J. M. (2013). *Ben Nesli*. E. Öztürk (çev.). 6. Baskı. İstanbul: Kaknüs yayınevi. (Orijinal Baskı Yılı 2006)
- Twenge, J. M. (2018). *İ-Nesli*. O.Gündüz (çev.). İstanbul: Kaknüs yayınevi. (Orijinal Baskı Yılı 2017).

Zemke, R., C. Raines. ve B. Filipczak. (2013). Generations at Work: Managing the Class of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace. Second Edition. New York: Amacom.



### ***Sürekli Yayınlar***

- Adıgüzel, O., H. Z. Batur. ve N. Ekşili. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1.19, 165-182.
- Aka, B. (2018). Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 9.20, 118-135.
- Akıncı, Z. (2000). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldız Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ. İ. B. F. Dergisi*. 4, 1-25.
- Akkaşoğlu, S. ve Ş. Ulama. (2016). İşgörenlerin Çalışma Koşulları ve İş Tatmini: İstanbul'da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *3rd International Congress Of Tourism & Management Researches*. 95-110.
- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*. 467, 31-51.
- Akyüz, K. C., S. Koçak, Y. Balaban, İ. Yıldırım ve T. Gedik. (2011). Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi (Muğla Orman Bölge Müdürlüğü Örneği). *SDÜ Orman Fakülte Dergisi*. 12, 20-26.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4.1, 203-212.
- Alwin, D. F. (2002). Generations X, Y and Z: Are They Chancing America. *Fall-Winter*. 1.4, 42-51.
- Arslan, A. ve S. Staub. (2015). Kuşak Teorisi ve İç Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 6.11, 1-24.
- Aydemir, P. ve E. Erdoğan. (2013). İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı. *Kamu-İş Dergisi*. 13.2, 127-153.
- Ayhün, S. E. (2013). Kuşaklararası Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 2.1, 93-112.
- Azim, M. T., M. M. Haque ve R. A. Chowdhury. (2013). Gender, Marital Status and Job Satisfaction an Empirical Study. *International Review of Management and Business Research*. 2.2, 488-498.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*. 3.4, 77-86.

- Bakan, İ ve T. Büyükbeşe. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*. 7, 1-30.
- Bayhan, V. (2015). Türkiye'de Gençlik Sosyolojisi Çalışmaları. *Sosyoloji Konferansları*. 25.2, 355-290.
- Bayrak Kök, S. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 20.1, 291-317.
- Becton, J. B., H. J. Walker ve A.J. Jones Farmer. (2014). Generational Differences in the Workplace Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*. 44, 175-189.
- Bova, B ve M. Kroth. (2001). Workplace Learning and Generation X. *Journal of Workplace Learning*. 13.2, 57-65.
- Bozkurt, Ö. ve İ. Bozkurt. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9.1, 1-18.
- Brunetto, Y. ve R. F. Wharton. (2004). Does To Talk Affect Your Decision To Walk: A Comparative Pilot Study Examining The Effect of Communication Practices on Employee Commitment Post-Managerialism. *Management Decision*. 42. 3/4, 579-600.
- Bulut, F. (2011). 68 Kuşağı Gençlik Olaylarının Uluslararası Boyutu ve Türkiye'de 68 Kuşağına Göre Atatürk ve Atatürkçülük Anlayışı. *Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi*. XI.23, 123-149.
- Çarıkçı, İ. H. (2000). Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler-Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 5.2, 155-168.
- Çetin Aydın, G. ve O. Başol. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişim Var Mı?. *Electronic Journal of Vocational College*. 4.4, 1-15.
- Demirkaya, H., A. Akdemir, E. Karaman ve Ö. Atan. (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 7.1, 186-204.
- Demirtürk, S. (2015). 1960-1980 Döneminde Türkiye'de Sosyo- Ekonomik Değişimin ve Dışa Yönelişin Toplumsal Dinamikleri. *21.Yüzyılda Eğitim ve Toplum*. 4.2, 155-182.
- Doğan, E. ve B. M. Dönmez. (2016). Türkiye'de Altmış Sekiz Kuşağı Dünya Algısının Popüler Müziğe Yansımaları. *İnönü Üniversitesi Kültür ve Sanat Dergisi*. 2.1, 45-75.
- Doğan, M. (2011). Türkiye'de Uygulanan Nüfus Politikalarına Genel Bakış. *Marmara Coğrafya Dergisi*. 23, 293-307.

- Fako, T. T., S. R. Moeng, N. Forchheh. (2009). Gender Differences in Satisfaction With The Type of Work University Employees Do: Evidence From The University of Bostwana. *Journal Service Science & Management*. 2, 404-417.
- Garcia-Barnel, J., A. Gargallo-Castel, M. Marzo-Navarro ve P. Rivera-Torles. (2005). Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences. *Women in Management Review*. 20.4, 279-288.
- Goldman, K. D. ve K. J. Schmalz. (2006). Builders, Boomers, Busters, Bridgers: Vive La (Generational) Difference!. *Health Promotion Practice*. 7.2, 159-161.
- Göksel, A. ve G. Güneş. (2017). Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19.3, 807-828.
- Gün Eroğlu, Ş., H. Çoban ve A. İrmiş. (2014). A Research on Job Dissatisfaction of The University Staff. *European Journal of Research on Education*. 2, 185-192.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi Gerçek mi?. *İş ve İnsan Dergisi*. 2.1, 39-58.
- Hayes, J. B., C. Parks, S. McNeilly ve P. Johnson. (2018). Boomers to Millenials: Generational Stereotypes at Work in Academic Librarianship. *The Journal of Academic Librarianship*. 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2018.09.011>  
Erişim Tarihi: 9 Kasım 2018
- Haytoğlu, E. (1997). Türkiye'de Demokratikleşme Süreci ve 1945'te Çok Partili Siyasi Hayata Geçişin Nedenleri (1908-1945). *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*. 3, 46-56.
- Hershatter, A. ve M. Epstein. (2010). Millennials and The World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology*. 25.2, 211-223.
- Hunt, J. W. ve P. N. Saul. (1975). The Relationship of Age, Tenure, and Job Satisfaction in Males and Females. *Academy of Management Journal*. 18.4, 690-702.
- İliç, D. ve B. Yalçın. (2017). Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları. *Journal of Yasar University*. 12.46, 136-160.
- İmamoğlu, S. Z., H. Keskin ve S. Erat. (2004). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 11.1, 167-176.
- Jordan, C., D. Cory, S. Sainato ve P. Lehmann. (2015). Enhancing The Quality of Life of Baby Boomers and Their Traditionalist Parents With Technology. *National Social Science Technology Journal*. 6.1, 46-54.

- Judge, T. A., R. F. Piccolo, N. P. Podsakoff, J. C. Shaw ve B. L. Rich. (2010). The Relationship Between Pay And Job Satisfaction: A Meta Analysis of The Literature. *Journal of Vocational Behaviour*. 77, 157-167.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and The Public Employee. *Public Personnel Management*. 29.1, 55-74.
- Karasu, F., R. Aylaz ve S. Dadük. (2017). X ve Y kuşağı: Hemşirelerde Meslek Dayanışma İle İş Tatmini Arasındaki İlişki. *HSP*. 4.3, 180-189.
- Katz, S. (2017). Generation X: A Critical Sociological Perspective. *Journal of the American Society on Aging*. 41.3, 12-19.
- Keeling, S. (2003). Advising the Millennial Generation. *NacadaJournal*. 23. 1-2, 30-36.
- Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3.2, 129-139.
- Kicheva, T. (2017). Management of Employees From Different Generations- Challenge for Bulgarian Managers and HR Professionals. *Economics Alternatives*. 1, 103-121.
- Kitapçı, H. ve Ö. C. Kaygısız. (2014). İKY Uygulamalarına Yönelik Algının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatmininin Ara Değişken Olarak İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17.31, 157-192.
- Kula, S., H. Taşdöven ve M. Dönmez. (2015). Eğitimin, Mesleki Tecrübenin ve Terfi İmkanlarının İş tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Güvenlik Sektörü Analizi. *International Journal Of Human Science*. 12.1, 129-149.
- Kuyucu, M. (2017). Y Kuşağı ve Teknoloji: Y Kuşağının İletişim Teknolojilerini Kullanım Alışkanlıkları. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*. 5.2, 845-872.
- Lee, T. W. (1988). How Job Dissatisfaction Leads To Employee Turnover. *Journal of Business and Psychology*. 2.3, 263-271.
- Lester, S. W., R. L. Standifer, N. J. Schultz ve J. M. Windsor. (2012). Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 19.3, 341-354.
- Locke, E. A. ve G. P. Latham. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychology Science*. 15.5, 265-268.
- Lüküslü, D. (2005). 1960'lardan 2000'lere Gençlik Tipleri: Maddecici Başarıcı Manager Tipten, Yuppie ve Tiki'ye. *Birikim Dergisi*. [https://www.academia.edu/4763658/1960lardan\\_2000lere\\_Gen%C3%A7lik\\_Ti](https://www.academia.edu/4763658/1960lardan_2000lere_Gen%C3%A7lik_Ti)

pleri Maddeci Ba% C5% 9Far% C4% B1c% C4% B1 Tipten Yuppie ve Tikiye Birikim Erişim Tarihi: 15 Aralık 2018

- Lyons, S.T., L. Schweitzer ve E. Ng. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generations. *Journal of Business and Psychology*. 25.2, 281-292.
- Mete, M. ve M. Karahan. (2014). Çalışanların İş Tatminine Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Tekstil Sektöründe Bir İşletme Örneği. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15.2, 15-32.
- Oshagbemi, T. (1997). The Influence of Rank on The Job Satisfaction of Organizational Members. *Journal of Managerial Psychology*. 12.8, 511-519.
- Örücü, E. ve F. Esenkal. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği). *Sosyal Bilimler Dergisi*. 141-166.
- Özkan, M. ve B. Solmaz. (2015). The Changing Face of The Employees- Generations Z and Their Perceptions of Work. *Procedia Economics and Finance*. 26, 476-483.
- Özkiraz, A. ve M. N. Arslanel. (2015). Türkiye'de 1945-1960 Döneminde Sivil Toplum Örgütlerinin Varlığı Meselesi. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 10.1, 100-120.
- Saner, T. ve Ş. Z. Eyüpoğlu. (2012). The Age and Job Satisfaction Relationship in Higher Education. *Procedia- Social and Behavioral Science*. 55, 1020-1026.
- Saner, T. ve Ş. Z. Eyüpoğlu. (2013). The Gender-Marital Status Job Satisfaction Relationship of Academics. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*. 106, 2817- 2821.
- Schroer, W. J. (2008). Generations X, Y, Z and the Others. *The Journal of the Household Goods Forwarders Association of America Inc*. XL, 9-11.
- Seymen, A. F. (2017). Y ve Z Kuşak İnsanı Özelliklerinin Milli Eğitim Bakanlığı 2014-2019 Stratejik Programı ve TÜBİTAK Vizyon 2023 Öngörülleri ile İlişkilendirilmesi. *Kent Kültürü ve Hakemli Elektronik Dergi*. 10.4, 467-489.
- Şenturan, Ş., A. Köse, E. Dertli, S. Başak ve N. Şentürk. (2016). X ve Y Kuşak Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme. *Business and Economic Research Journal*. 7.3, 171-182.
- Talukder, S., F. H. Talukder ve J. Alam. (2014). Job Dissatisfaction and Turnover: Bangladesh Perspective. *European Journal of Business and Management*. 6.17, 117-125.



- Taş, Y. H., M. Demirdöğmez ve M. Küçüköğlü. (2017). Geleceğimiz olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. 7.13, 1031-1048.
- Wagner, K. L. (2007). Filling the Gap. *Journal of Property Management*. 72. 5, 29-31.
- White, J. (2013). Thinking Generations. *Forthcoming in British Journal of Sociology*. 64.2, 216-247.
- Wiedmer, T. (2015). Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generation X, Y and Z. *The Delta Kappa Gamma Bulletin: International Journal For Professional Educators*. 82.1, 51-58.
- Wong, M., E. Gardiner, W. Lang ve L. Coulon. (2008). Generational Differences in Personality and Motivation: Do They Exist and What Are The Implications For The Workplace?. *Journal of Managerial Psychology*. 23.8, 878-890.
- Yaman, Ö. M. (2013). Türkiye'de Gençlik Sosyolojisi Çalışmalarına Dair Bibliyografik Bir Değerlendirme. *Alternatif Politika*. 5.2, 114-138.
- Yang, S ve M. Guy. (2006). Genxers versus Boomers: Work Motivators and Management Implications. *Public Performance & Management Review*. 29.3, 267-284.
- Yavuz, C. ve C. B. Karadeniz. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2.9, 507-519.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 4.2, 1-18.
- Yeşil, Y. ve F. Fidan. (2017). Türkiye'de Y Kuşağının E-İletişim Kullanımı: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*. 3.1, 100- 109.
- Yıldırım Becerikli, S. (2013). Kuşaklararası İletişim Farklılığı: Bilim Teknoloji ve Yenilik Haberleri Üzerinden Bir Odak Grup Çalışması. *Selçuk İletişim*. 8.1, 5-18.
- Yılmaz, E. (2011). İşletmede İnsan Davranışlarını Etkileyen Bazı Unsurlar. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*. 2.3, 83-97.
- Yılmaz, G., A. Durmaz Edeer, P. Kirçe, D. Ok, G. Oğur ve S. Tosun. (2018). X ve Y Kuşağındaki Cerrahi Hemşirelerin İş Doyumu ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi. *Türkiye Klinikleri*.  
[https://www.turkiyeklinikleri.com/inpress\\_article/en-x-ve-y-kusagindaki-cerrahi-hemsirelerinin-is-doyumu-ve-etkileyen-faktorlerin-belirlenmesi-84425.html](https://www.turkiyeklinikleri.com/inpress_article/en-x-ve-y-kusagindaki-cerrahi-hemsirelerinin-is-doyumu-ve-etkileyen-faktorlerin-belirlenmesi-84425.html) Erişim Tarihi: 4 Mayıs 2019

- Yiğit, S. ve Aksay, K. (2015). A Comparison Between Generation X and Generation Y in Terms of Individual Innovativeness Behavior: The Case of Turkish Health Professionals. *International Journal of Business Administration*. 6.2, 106-117.
- Young, S. J., J. R. Sturts, C. M. Ross ve K. T. Kim. (2013). Generational Differences and Job Satisfaction in Leisure Services. *Managing Leisure*.18.2, 1-19.
- Yusoff, W. F. ve T. S. Kian. (2012). Generation X and Y and Their Work Motivation. *Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship*. 396-407.
- Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 12.45, 342-353.
- Yüksekbilgili, Z. ve G. Akduman. (2015). Kuşaklara Göre İşkoliklik. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8.19, 415-440.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6.2, 291-306.
- Zopiatis, A.,M. K. Kapardis ve A. Varnavas. (2012). Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the Multigenerational (Mis)Perceptions in the Hospitality Workplace. *Tourism and Hospitality Research*, 12.2, 101-121.

## *Tezler*

- Bektaş, Y. (2014). X ve Y Kuşaklarının Çalışma Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Ankara'da Bankacılık Sektöründe Bir Örnek Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- Berkup, S. B. (2015). Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz. Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi SBE.
- Erden, S. (2012). Kültürel Değişimlerin Örgütlerde Kuşaklararası Çatışmalara Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi. Çanakkale: On Sekiz Mart Üniversitesi SBE.
- Fernandez, S. (2009). Comparing Generation X to Generation Y on Work- Related Beliefs. Master of Science. San Jose State University.
- Gurlaş, M. S. (2016). Jenerasyon Teorisine Göre X ve Y Kuşakların Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılıklarının İncelenmesi; Kamuda Vergi Dairesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi SBE.
- Gülten, G. (2018). Çalışma Hayatında Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- Hatipoğlu, Z. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi SBE.
- İzmirlioğlu, K. (2008). Konumlandırma Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Muğla Üniversitesi SBE.
- Kardaş, S. (2018). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi SBE.
- Nkoma, E. (2013). Motivation, Work Values, Organizational Commitment and Job Satisfaction: Age and Generational Cohort Effects. The Degree of Master. Johannesburg: University of the Withwatersrand.
- Özsoy, E. (2013). A Tipi Ve B Tipi Kişilik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- Pancar, H. F. (2014). Güvenlik Birimlerinde Çalışan X ve Y Kuşaklarının İş Tatminini Etkileyen Faktörler. Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Çağ Üniversitesi SBE.

- Sanz de Galdeano, A.S. (2002). Gender Differences in Job Satisfaction and Labour Market Participation: UK Evidence From Propensity Score Estimates. Florence: European University Institute.
- Sever İşçimen, D. (2012). Y Kuşığı Çalışanlarının İş Hayatından Beklentilerinin Karşılanma Düzeyi ile Kurumsal Bağlılıkları Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi SBE.
- Şalap, K. O. (2016). Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımları. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Unutmaz, S. (2014). Factors Affecting Job Satisfaction of Employees In A Public Institution. The Degree Master of Science. Ankara: The Graduate School of Natural And Applied Sciences of Middle East Technical University.
- Toruntay, H. (2011). Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşığı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Yıldırım, A. (2018). X ve Y Kuşaklarının Esnek Çalışmaya Olan Bakış Açıkları: Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Yiğit, Z. (2010). X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumları Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi SBE.

## **Raporlar**

*AARP ve Financial Planning Association.* (2011). A Financial Professional's Guide to Working With Older Clients.

*Autotrader ve Kelley Blue Book.* (2016). What You Need To Know About Gen Z and Why It Matters.

*Bank of America.* (2018). 2018 Better Money Habits Millennial Report.

*Deloitte.* (2018a). 2018 Deloitte Millennial Survey- Millennials Disappointed in Business, Unprepared for Industry 4.0.

*Deloitte.* (2018b). Deloitte Y Kuşığı Araştırması 2018. <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/deloitte-y-kusagi-arastirmasi-2018.html> Erişim Tarihi: 4 Aralık 2018

*Dooney, J.* (2015). Workforce Analytics: A Critical Evaluation. *How Organizational Staff Size Influences HR Metrics*. Society For Human Resources Management. America.

*Feeding America.* (2013). Baby Boomers and Beyond Facing Hungry After Fifty. America.

*Gallup.* (2016). How Millenials Want to Work and Live. America.

*Global Web Index.* (2018). Generation X Audience Report 2018.

*Insured Retirement Enstitute.* (2018). Boomer Expectations for Retirement 2018. Pension Benefits.

*Krywulak, T. ve M. Roberts.* (2009). Generational Self-Perceptions. *Winning the "Generations Wars": Making the Most of Generational Differences and Similarities in the Workplace Report November 2009*. The Conferance Board of Canada.

*Manpower.* (2016). Millennials Careers 2020 Visions.

*Monster.* (2016). Monster Multi-Generational Survey. More Over Millennials: What You'll Need to Know for Hiring as Gen Z Enters the Workforces.

*Nielsen.* (2015). Global Generational Lifestyles: How We Live, Eat, Play, Work and Save for Our Futures.

*Öztürk, S.* (2018). *2018 Sakarya İşgücü Piyasası Araştırma Raporu*. İşkur. Sakarya. <https://media.iskur.gov.tr/31575/sakarya.pdf> Erişim Tarihi: 13.09.2019

*Randstand.* (2016). Gen Z and Millennials Collide At Work.

*Sekam.* (2016). Türkiye Gençlik Raporu Gençliğin Özellikleri, Sorunları, Kimlikleri ve Beklentileri (Özet Rapor). İstanbul.

*Sensis ve Think Now Research.* (2016). We Are Gen Z Report. <http://www.wearegenzreport.com/wearenow.php> Erişim Tarihi: 12 Aralık 2018

Tanner, Lease (2010). Who Are The Millennials. *Centre for Operational Research & Analysis*. Defence R&D Canada.

Taylor, P. ve Keeter, S. (2010). Identity, Priorities and Outlook. *Millennials Portrait of Generation Next*. Pew Research Center. Washington.

Tolbize, A. (2008). Generational Differences in the Workplace. *Research and Training Center on Community Living*. University of Minnesota.



### ***İnternet Kaynakları***

- Acar, E. (2015). Gençler İşyerlerinde Eğlenerek Çalışmak İstiyor. <http://www.radikal.com.tr/yazarlar/ertan-acar/gencler-is-yerlerinde-eglenerek-calismak-istiyor-1360677/> Erişim Tarihi: 5 Aralık 2019
- Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, 2018. (2018).<http://tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30709> Erişim Tarihi: 14 Şubat 2019
- Alternatif Bank Kariyer (2014). <https://alternatifbankkariyer.com/2014/07/17/sessiz-kusak-baby-boomers-x-y-z-kusaklarına-genel-bakis/> Erişim Tarihi: 11 Kasım 2018
- Çubuklu, Y. (2019), X Kuşağı, <http://www.ekdergi.com/x-kusagi/> Erişim Tarihi: 4 Ocak 2019
- Çiğit, İ. (2017). Z Kuşağı Raporu. Özgür Kocaeli Gazetesi. <http://www.ozgurkocaeli.com.tr/z-kusagi-raporu-4373yy.htm> Erişim Tarihi: 18 Aralık 2018
- EPN Haber Merkezi. (2013). E-Ticareti Z Kuşağı "Uçuracak". <https://epnext.com/e-ticareti-z-kusagi-ucuracak/> Erişim Tarihi: 19 Aralık 2018
- Ergün, B. (2014). Yönetim Y Kuşağında- Yeni Nesil Yöneticiler, <http://www.burakergun.com.tr/y-kusagi-yoneticiler-ve-y-kusagin-in-yonetimi/> Erişim Tarihi: 10 Aralık 2018
- Froom, J. (2011). Millennials Study Provides New Data on Media, Shopping and Social Habits. <https://www.barkleyus.com/insights/millennials-study-provides-new-data-on-media-shopping-and-social-habits/> Erişim Tarihi: 4 Kasım 2018
- GoldmanSachs. (t.y). Millennials. <https://www.goldmansachs.com/insights/archive/millennials/> Erişim Tarihi: 10 Aralık 2018
- <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> Erişim Tarihi: 3 mart 2019
- İşgücü İstatistikleri. (2018). <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=72&locale=tr> Erişim Tarihi: 16 Şubat 2019
- Jack, K. (2014). Employment in New York State. <https://labor.ny.gov/stats/PDFs/enys1214.pdf> Erişim Tarihi: 4 Ekim 2018
- Kane, S. (2018). Baby Boomers in the Workplace, <https://www.thebalancecareers.com/baby-boomers-2164681> Erişim Tarihi: 13 Kasım 2018

- Kuran, E. (2013). Yaşasın Y Kuşağı. Hürriyet Gazetesi. Ayşe Arman Röportajı. <http://www.hurriyet.com.tr/yasasin-y-kusagi-23465715> Erişim Tarihi: 12 Ekim 2018
- Kuran, E. (2018a). Z Kuşağı. Hürriyet Gazetesi. İpek İzci ve Gizem Coşkunarda Röportajı. <http://www.hurriyet.com.tr/kelebek/hurriyet-pazar/z-kusagi-daha-yaratici-ve-daha-uyumlu-bir-donemi-onlar-baslatacak-40957237> Erişim Tarihi: 5 Ekim 2018
- Kuran, E. (2018b). Türkiye'nin Y Kuşağı Şirketlere Ne Söylüyor?. Harvard Business Review Türkiye. <https://hbrturkiye.com/dergi/turkiye-nin-y-kusagi-sirketlere-ne-soyluyor%20==%20Kuran,%202018b>. Erişim Tarihi: 9 Aralık 2018
- Marketing Türkiye. (2013). Türkiye'de Y Kuşağı Edelman Türkiye 8095 Araştırması. <https://www.behance.net/gallery/7438933/8095-Infographic> Erişim Tarihi: 15 Aralık 2018
- Millennials vs. Gen-X in the Workplace: Differences and Similarities. (t.y) <https://www.surveymonkey.com/mp/millennials-vs-gen-x-differences-and-similarities-in-the-workplace/> Erişim Tarihi: 2 Aralık 2018
- Neal, S. ve Wellins, R. (2018). Generation X- not Millennials- Is Changing the Nature of Work, <https://www.cnbc.com/2018/04/11/generation-x--not-millennials--is-changing-the-nature-of-work.html> Erişim Tarihi: 9 Ekim 2018
- Onur, B. (1980). Kuşak Kavramı ve Kuşaklararası Diyalog. 15-20. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/5461/1626> Erişim Tarihi: 10 Ocak 2019
- Özbey, D. (2016). 80'lerde Türkiye'de Sosyal ve Kültürel Yapı. <https://medium.com/@dilanozbey/80lerde-t%C3%BCrkiye-de-sosyal-ve-k%C3%BClt%C3%BCrel-yap%C4%B1-4c4ffe40f6b5> Erişim Tarihi: 27 Aralık 2018
- Petterson, J (2016). One Policy Five Generation. <https://www.linkedin.com/pulse/one-policy-five-generations-jason-petterson/> Erişim Tarihi: 1 Ocak 2019
- Schawbel, D. (2014). The High School Careers Study. <http://millennialbranding.com/2014/high-school-careers-study/> Erişim Tarihi: 12 Ekim 2018
- Stein, J. (2013). Millenials: The Me Me Me Generations, Time, <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/> Erişim Tarihi: 8 Kasım 2018
- TDK Sözlük  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.5cb1e804abb281.58037181](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.5cb1e804abb281.58037181) Erişim Tarihi: 3 Ekim 2018



- Türkiye'de Z Kuşağı En Çok Neye Güveniyor?. (2018). <https://www.haberturk.com/turkiye-deki-z-kusagi-en-cok-neye-guveniyor-2264323-teknoloji> Erişim Tarihi: 21 Aralık 2018
- Ülker, H. (2013). Y Kuşağı da Neyin Nesi?. <http://acikarsiv.atilim.edu.tr/browse/791/Y%20kusagi.pdf> Erişim Tarihi: 11 Kasım 2018
- Wanless, T. (2012), Boomers Turn to Entrepreneurship in Retirement, <https://business.financialpost.com/entrepreneur/boomers-turn-to-entrepreneurship-in-retirement> Erişim Tarihi: 13 Kasım 2018
- Yağcı, A. (2012). Yeni Nesil Berbat Mı Dediniz? <http://www.guneslibirgun.com/kusakteorisi/> Erişim Tarihi: 25 Aralık 2018
- Y Kuşağına Göre Geleceğin Sektörü Hangisi?. (2015). <https://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/y-kusagina-gore-gelecegin-sektoru-hangisi/> Erişim Tarihi: 10 Aralık 2019
- Z Kuşağına Hitap Etmenin İncelikleri. (2018). <https://www.dijitaltopuklar.com/2018/02/z-kusagina-hitap-etmenin-incelikleri/> Erişim Tarihi: 9 Aralık 2018
- 0-6 Yaş Grubu Çocuklarda Bilişim Teknolojileri Kullanımı ve Medya, 2013. (2013). <https://yenimedya.wordpress.com/2013/08/25/06-15-yas-grubu-cocuklarda-bilisim-teknolojileri-kullanimi-ve-medya-2013/> Erişim Tarihi: 17 Aralık 2018
- 3 Çocuk Teşvikinin Detayları Belli Oldu. (2013). <https://www.ensonhaber.com/3-cocuk-tesvikinin-detaylari-belli-oldu-2013-02-01.html> Erişim Tarihi: 04 Ocak 2019

## EKLER

### Ek 1. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması "X ve Y kuşak İnsan Kaynakları Çalışanlarında İş Tatmini: Sakarya İli Örneği" adlı yüksek lisans tezinde kullanılmak amacı ile hazırlanmıştır. Bu yüzden ankete katılımınız ve anket sorularını eksiksiz cevaplamanız araştırmanın amacına ulaşabilmesi için oldukça önemlidir. Anket formuna şirketin veya kendi isminizi yazmanıza gerek yoktur. Vaktinizi ayırdığınız için çok teşekkür ederim.

Betül GİDEN  
Sakarya Üniversitesi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

#### A. Kişisel Bilgi Formu

**1. Cinsiyetiniz ?**

Kadın  Erkek

**2. Doğum Yılıınız?**

.....

**3. Medeni Durumunuz?**

Bekar  Evli

**4. Eğitim Durumunuz?**

Lise ve Ön Lisans  
 Lisans  
 Yüksek Lisans ve üzeri

**5. Mesleğinizde ki Kıdeminiz?**

0-5 Yıl  6-10 Yıl  11-15 Yıl  16-20 Yıl

**6. İnsan Kaynakları Departmanında ki Statünüz?**

İnsan Kaynakları Müdürü  
 İnsan Kaynakları Uzmanı  
 İnsan Kaynakları Sorumlusu  
 İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı  
 İnsan Kaynakları Yönetimi Meslek Elemanı

**7. Aylık Gelir Durumunuz?**

2020- 2999 TL  3000- 3999 TL  4000 TL ve üstü

## B. Minnesota İş Tatmin Ölçeği

Aşağıda, işinize yönelik cümleler bulunmaktadır. Bu cümleleri dikkatli şekilde okuyarak, her bir cümlenin sizi ne derecede memnun ettiğini düşününüz. Hiç memnun değilim, Memnun değilim, Kararsızım, Memnunum, Çok Memnunum seçeneklerinden size en uygun olanı "X" işareti ile belirtiniz.

<b>İŞİMİN/ İŞİMDE;</b>	<b>Hiç Memnun Değilim</b>	<b>Memnun Değilim</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Memnunum</b>	<b>Çok Memnunum</b>
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Bağımsız çalışma olanağımın olmasından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olmasından					
4. Toplumda 'saygın bir kişi' olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Yöneticimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6. Yöneticimin karar verme yeteneği bakımından					
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi bakımından					
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağını sağlaması açısından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansına sahip olmam bakımından					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14. Terfi olanağımın olması bakımından					
15. Kendi kararlarımı uygulama rahatlığını bana vermesi bakımından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansına bana vermesi bakımından					
17. Çalışma şartları bakımından					

<b>18.</b> Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından					
<b>19.</b> Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme bakımından					
<b>20.</b> Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					



## ÖZGEÇMİŞ

Betül Giden, 1994 yılında Pamukova'da doğdu. İlköğretimini 2008 yılında Elbirlik İlköğretim Okulu'nda, ortaöğretimini 2012 yılında Özel Zaim Işık Anadolu Lisesi'nde, lisans eğitimini 2016 yılında Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü'nde, yüksek lisans eğitimini ise 2019 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ana bilim dalı'nda tamamladı.

