

**T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ İŞ DEĞERLERİ VE İŞTEN  
BEKLENTİLERİ İLE YÖNETİCİLERİN BU KAVRAMLARI  
ALGISI ARASINDAKİ FARKLAR (TELEKOMİNİKASYON  
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA)**

**Derya KAZANCI TOLU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman  
Prof. Dr. Hüsnü Serdar ÖGE**

**KONYA- 2019**





**T. C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



**Bilimsel Etik Sayfası**

<b>Öğrencinin</b>	Adı Soyadı	DERYA KAZANCI TOLU
	Numarası	134227011003
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim Ve Organizasyon
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
	Tezin Adı	Y Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve İşten Beklentileri İle Yöneticilerin Bu Kavramları Algısı Arasındaki Farklar (Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma)

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin imzası  
(İmza)



T. C.  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



**Yüksek Lisans Tezi Kabul Formu**

Öğrencinin	Adı Soyadı	DERYA KAZANCI TOLU
	Numarası	134227011003
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME / YÖNETİM VE ORGANİZASYON
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	PROF. DR. HÜSNÜ SERDAR ÖGE
	Tezin Adı	Y Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri Ve İşten Beklentileri İle Yöneticilerin Bu Kavramları Algısı Arasındaki Farklar (Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma)

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan Y Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri Ve İşten Beklentileri İle Yöneticilerin Bu Kavramları Algısı Arasındaki Farklar (Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma) başlıklı bu çalışma **16/07/2019** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Danışman/Üye	İmza
Prof. Dr. Hüsnü Serdar ÖGE	Danışman	
Prof. Dr. Adnan ÇELİK	Üye	
Dr. Öğr. Üyesi Ebru ERTÜRK	Üye	

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum araştırma olan “Y Kuşağının İş Değerleri ve İşten Beklentileri ile Yöneticilerin Bu Kavramları Algısı Arasındaki Farklar (Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma)” adlı çalışmamın şirketlerde yoğun bir nüfusa sahip olan Y kuşağına dikkat çekerek beklenti ve iş değerlerine bir nebze de olsa ışık tutmaktır.

Lisans ve Yüksek Lisans öğrenimim boyunca işletme alanındaki bilgilerimin ve çalışmalarımın ilerlemesinde beni cesaretlendiren, bilgilerini ve emeklerini benden esirgemeyen Selçuk Üniversitesi işletme Bölümü’ndeki bütün hocalarıma;

Bu zorlu süreci benim için alabildiğine kolaylaştıran, bilmediğim, eksik kaldığım, çıkışı göremediğim tüm noktalarda her zaman yanımda olan ve cesaretlendiren değerli hocam Prof. Dr. Hüsnü Serdar Öge ‘ye,

Desteğini ve sabrını hiç eksik etmeyen değerli eşim Yasin Tolu ‘ya, yola çıkmamda ve devam etmemde en büyük destekçilerim olan Babam Prof.Dr. İsmet Tolu, Annem Makbule Tolu ve annem Fatma Kazancı’ya

Ve Canım Kızım Elif Tolu ‘ya

En içten Teşekkürlerimi sunarım

**Derya KAZANCI TOLU**

**Konya 2019**

 SELÇUK ÜNİVERSİTESİ	<b>T. C.</b> <b>SELÇUK ÜNİVERSİTESİ</b> <b>Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</b>		
	<b>Öğrencinin</b>	<b>Adı Soyadı</b> Derya KAZANCI TOLU	
	<b>Ana Bilim/Bilim Dalı</b>	İşletme / Yönetim Organizasyon	
	<b>Danışmanı</b>	Prof. Dr. Hüsnü Serdar ÖGE	
<b>Tezin Adı</b>		Y Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve İşten Beklentileri İle Yöneticilerin Bu Kavramları Algısı Arasındaki Farklar (Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma)	

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Y kuşağı çalışanlarının iş hayatındaki beklentilerinin incelenmesidir. İşletmelerin ve yöneticilerinin Y kuşağını tanıyarak, kendilerini gözden geçirmelerini ve işletmelerinde ve şirket içi uygulamalarında güncelleme yapma gerekliliğini ortaya çıkarması açısından önem taşımaktadır.

Çalışma kapsamında Özel bir iletişim firmasında anket uygulaması yapılmıştır. Bu çalışmanın öncelikli amacı olan Y kuşağının, iş hayatındaki beklentileri diğer kuşaklardan farklı ya da benzer midir sorusuna yanıt aranmıştır. Anket aracılığıyla elde edilen verilerin analizleri ve testleri sonucunda; Y kuşağı çalışanları iş dünyasında diğer kuşaklara göre farklı beklentilere sahip olduğu gözlenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Beklenti, Kuşak, Organizasyon, Y Kuşağı

 SELÇUK ÜNİVERSİTESİ	<b>T. C.</b> <b>SELÇUK ÜNİVERSİTESİ</b> <b>Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</b>		 1983
	Student's Name Surname	Derya KAZANCI TOLU	
Department/Field	Business / Management Organization		
Advisor	Prof. Dr. Hüsnü Serdar ÖGE		
Research Title	Business Values and Business Expectations of Generation Y and the differences about the Manager's Perceptions of These Concepts.(A Research in the Telecommunications Sector)		

### ABSTRACT

The aim of this study is to investigate expectations of Y generation employees in business life. It is very important for businesses and managers to review themselves and discover how to make some necessary updates on themselves, operations and internal business applications by recognizing the Y generation.

Within the scope of the study, a survey was conducted in a telecommunication sector in a private communication company. The primary objective of this study is looking for the answers for this question; Are Generation Y expectations similar or different from other generations in business life. The data obtained by the survey analysis and test results; In the business life, it is observed that Generation Y employees have different expectations than the other generations.

**Keywords:** Expectation, Generation, Organization, Generation Y, Comparison

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	i
YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU .....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ .....	1
1. Araştırmanın Amacı.....	2
2. Araştırmanın Önemi.....	2
3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	3

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1 KUŞAK KAVRAMININ TANIMI .....	4
1.2 KUŞAK SINIFLANDIRMASI.....	5
1.2.1 Sessiz Kuşak (1925 - 1945) .....	7
1.2.2 Baby Boomers Kuşağı (1945 -1965).....	8
1.2.3 X Kuşağı (1965 -1980).....	10
1.2.4. Y Kuşağı (1981 - 1996).....	12
1.2.5. Z Kuşağı (1996 ve Sonrası) .....	13
1.3. KUŞAKLAR ARASINDAKİ FARKLILIKLAR.....	14
1.3.1 Kuşakların Davranış Özellikleri.....	15
1.3.2. Kuşakların İş Dünyasındaki Davranış Özelliklerinin Karşılaştırması .....	19
1.3.3. İş Dünyasında Yaşanan Kuşak Çatışması.....	34



## İKİNCİ BÖLÜM

### Y KUŞAĞI VE ÖZELLİKLERİ

2.1. Y KUŞAĞININ GENEL TANIMI.....	39
2.2 Y KUŞAĞININ TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	41
2.2.1 Y Kuşağının Karakter Özellikleri .....	43
2.2.2 Eğitsel Özellikler.....	48
2.3 Y KUŞAĞININ İŞ HAYATINDAKİ ÖZELLİKLERİ .....	49
2.4 Y KUŞAĞININ YÖNETİCİLERİNDEN BEKLENTİLERİ.....	60
2.5 Y KUŞAĞININ YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK ELEŞTİRİLERİ .....	62
2.6 YÖNETİCİLERİN Y KUŞAĞI ALGISI VE YÖNETİMİ .....	63

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI.....	66
3.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	66
3.3. ARAŞTIRMA MODELİ .....	67
3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	68
3.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLER.....	69
3.6. EVREN VE ÖRNEKLEM .....	70
3.7. VERİLERİN TOPLANMASI.....	73
3.8. VERİLERİN ANALİZİ.....	74
3.9. BULGULAR VE YORUM .....	79
3.9.1. Y Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve İşten Beklentileri Ölçüm Verileri Dağılımlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	80
3.9.2. Ana Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	81
3.9.3. Birinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	84
3.9.4. İkinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	85
3.9.5. Üçüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	87
3.9.6. Dördüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	88
3.9.7. Beşinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	89
3.9.8. Altıncı Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	90
3.9.9. Yedinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	92
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	95
KAYNAKLAR.....	101
EKLER.....	109
Ek-1: Anket .....	109
ÖZGEÇMİŞ.....	112

**KISALTMALAR**

<b>A.g.e.</b>	: Adı Geçen Eser
<b>A.g.m.</b>	: Adı Geçen Makale
<b>A.e.</b>	: Aynı Eser
<b>BB</b>	: Baby Boomers (Bebek Patlaması Kuşağı)
<b>MÖ</b>	: Milattan Önce
<b>N</b>	: Örneklem Sayısı
<b>Ort.</b>	: Ortalama
<b>SECI</b>	: Socialization, Externalization, Combination and Internalization
<b>SPSS</b>	: Statistical Package Program for Social Science
<b>SS</b>	: Standart Sapma
<b>vb.</b>	: Ve benzerleri
<b>vd.</b>	: Ve diğerleri

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Farklı kaynaklarda yer alan kuşak sınıflandırmaları .....	6
Tablo 1.2: Kuşak Sınıflandırması .....	7
Tablo 1.3: Türkiye'nin Sessiz Kuşak ve BB Dönemlerinde Meydana Gelen Nüfus Artışı Göstergeleri.....	8
Tablo 1.4: X Kuşağının Belirleyici Olayları .....	10
Tablo 1.5: Kuşakların Karakter Özellikleri Arasındaki Farklılıklar.....	16
Tablo 1.6: Kuşakların Karşılaştırması .....	17
Tablo 1.7: Kuşakların Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılıklar .....	20
Tablo 1.8: İş Yerinde Kuşaklar.....	27
Tablo 3.1: Araştırmaya Katılan Deneklerin Demografik Değişkenlere Göre Frekans Dağılım Tablosu.....	72
Tablo 3.2: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	74
Tablo 3.3: Kolmogorov-Smirnov Testi Analiz Sonuçları.....	74
Tablo 3.4: Veri Seti Basıklık ve Çarpıklık Değerleri .....	75
Tablo 3.5: Y Kuşağı İş Değerleri ve İşten Beklentileri Ölçüm Verilerine İlişkin Betimsel İstatistikler .....	80
Tablo 3.6: Y Kuşağı İş Değerleri Çalışan ve Yönetici Algıları Ortalamaları Arasında Basit Korelasyon Analiz Sonuçları .....	82
Tablo 3.7: Y Kuşağı İşten Beklentiler Çalışan ve Yönetici Algıları Ortalamaları Arasında Basit Korelasyon Analiz Sonuçları .....	82
Tablo 3.8: Y Kuşağı Çalışan ve Yöneticilerin İş Değerleri ve İşten Beklentileri Algıları Ortalamaları Arasında Basit Korelasyon Analiz Sonuçları.....	83

Tablo 3.9: Y Kuşığı Algısına İlişkin Yöneticilerin İş Değerleri Algılarının, Çalışanların İş Değerleri Algıları Üzerinde Anlamlı Etkisine Ait Basit Regresyon Analiz Sonuçları .....	84
Tablo 3.10: Y Kuşığı Algısına İlişkin Yöneticilerin İşten Beklentileri Algılarının, Çalışanların İşten Beklentileri Algıları Üzerinde Anlamlı Etkisine Ait Basit Regresyon Analiz Sonuçları .....	86
Tablo 3.11: Statü Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları .....	87
Tablo 3.12: Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları .....	89
Tablo 3.13: Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları ..	90
Tablo 3.14: Mesleki Kıdem Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	91
Tablo 3.15: Eğitim Düzeyi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	92
Tablo 3.16. Y Kuşığı İş Değerleri Ölçüm Verileri Ortalamalarının Eğitim Düzeyi Gruplarına İlişkin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları .....	92
Tablo 3.17: Y Kuşığı İş Değerleri Ölçüm Verileri Eğitim Düzeyi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları .....	93

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Y Kuşağının Motivasyon Unsurları .....	65
Şekil 3.1: Araştırmanın Kurgulanan Kuramsal Modeli .....	68
Şekil 3.2: <i>Egzojen ve Endojen Değişkenler</i> .....	70
Şekil 3.3: Y Kuşağı İş Değerleri Ölçüm Verileri Q-Q Pilot Grafiği .....	76
Şekil 3.4: Y Kuşağı İşten Beklentiler Ölçüm Verileri Q-Q Pilot Grafiği .....	76
Şekil 3.5: Y Kuşağı İş Değerleri Ölçüm Verileri Uç Değerler Grafiği.....	77
Şekil 3.6: Y Kuşağı İşten Beklentiler Ölçüm Verileri Uç Değerler Grafiği .....	77
Şekil 3.7: Y Kuşağı İş Değerleri Ölçüm Verileri Frekans Dağılım Grafiği.....	78
Şekil 3.8: Y Kuşağı İşten Beklentiler Ölçüm Verileri Frekans Dağılım Grafiği .....	78

## GİRİŞ

Hayatın her alanında yaşadığımız değişim insan doğasında da kendisini göstermiştir. Zamanla değişmiş olan insan beklentileri, ihtiyaçları, davranış şekilleri, hedefleri ve yaşam tarzları yoğun bir şekilde hissedilmiş ve kuşak kavramını ortaya çıkarmıştır. Kuşaklar arası yaşanan değişim, iş dünyasında da varlığını göstererek, bazı alışılmış kuralların, davranış şekillerinin ve yönetim sistemlerinin de değişmesi gerektiği sinyallerini vermiştir. İşletmelerin belirli sürelerle gerçekleşen nesil geçişlerini bilinçli olarak ele alması ve yaşanan bu değişime ayak uydurarak, çalışanlarının iş hayatına ait beklentilerine cevap vermesi gerekmektedir.

Y kuşağı küreselleşme ve uluslararası krizden en fazla etkilenen kuşak olarak görülmektedir. Eğitime ve gelişime çocuk psikolojisine, sosyal aktivitelere önem veren çocuk merkezli ailelerde büyümüşlerdir. Bir takım oyuncusu olarak yetiştirilmişler, ancak aileleri tarafından sürekli övgü aldıkları ve önemsendikleri için büyük bir özgüvene sahip olmuşlardır. Teknoloji günlük hayatlarının içine yerleşmiş ve bu durum onlara bazı yetenek ve beceriler kazandırmıştır. Ayrıca teknolojinin imkânları ve yetiştikleri dönemin şartları ile önceki nesillere göre daha donanımlı ve daha yüksek beklentilere sahip bir nesil olmuşlardır.

Dolayısıyla bu kuşağın eğitim hayatı ve öğrenme şekilleri, iletişim dilleri, sosyalleşmeleri ve en önemlisi iş hayatından beklentileri önceki kuşaklardan çok daha farklıdır.

Çalışmanın belirlenen bu amaçları doğrultusunda Türkiye'nin lideri konumunda olan bir Telekomünikasyon şirketinde Y kuşağı çalışanlarının iş hayatından beklentileri ve onları yöneticilerin bu beklentileri nasıl değerlendirdiklerinin saptanabilmesi için çalışanlara ve yöneticilerine anket yapılmıştır. Elde edilen veriler geliştirilen model yardımıyla test edilmiştir.

Çalışma 3 Bölümden oluşmaktadır; Birinci bölümde, Kuşak kavramı, kuşaklara ait inceleme, kuşaklararası farklılıklardan bahsedilmiştir. İkinci bölümde Y kuşağını daha iyi anlayabilmek ve işin özünü kavrayabilmek için öncelikle Y kuşağının da içinde

bulunduğu kuşak gruplarından bahsedilecektir. Ayrıca bu bölümde söz konusu grup içerisinde yer alan beş kuşak üyelerinin şahit oldukları ve onları etkileyen tarihsel olaylar, kişilik özellikleri ve işyeri özelliklerine değinilecektir. Daha sonra çalışmamızın asıl konusunu oluşturan Y kuşağının karakteristik özellikleri (yaşadığı tarihsel-güncel olaylar ve gelişmeler ile aile yapısı, kültür ve değerleri, öğrenme stilleri ve teknolojiyi) ve işyeri özellikleri (özellikle onları işe alma işte tutma konusunda oldukça önemli bir etkisi olan) ayrıntılı bir şekilde anlatılacaktır.. Üçüncü bölümde, çalışmada yer alan araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, modeli, evreni ve örneklemini ile son olarak araştırmada kullanılan ölçek ile yapılan anketlerden bahsedilecektir örnekleme ilişkin demografik göstergelere, yapılan çeşitli analizlere ve konuya ilişkin tanımsal istatistiki sonuçlara yer verilecektir. Yine üçüncü bölüm sonu itibariyle araştırmaya ilişkin sonuç bölümüne yer verilecektir.

### **1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada Y kuşağının iş hayatına dair beklentilerine, hedeflerine, bakış açlarına ve davranış şekillerine açıklık getirilmeye çalışılmaktadır. Bu kapsamda, Y kuşağı-yönetim ilişkisi liderlik tarzı beklentileri sorgulanacak, Y kuşağının yönetime ve yöneticiye bakışı yönetim fonksiyonları kapsamında değerlendirilecektir Y kuşağının iş hayatına dair farklı özelliklerinin tanımlanması ve ortaya konması onların kurumla ve yöneticileriyle olan ilişkilerinin daha sağlıklı bir şekilde ilerlemesini ve kalıcı olmasını sağlayacaktır.

### **2. Araştırmanın Önemi**

Günümüzde organizasyonlarda farklı kuşaklara ait bireyler birlikte çalışmaktadır. Farklı kuşaklara ait bireylerin iş yaşamına dair davranış şekilleri, hedefleri ve beklentileri değışiklik göstermektedir. Bu değışiklikler iş ortamında birtakım sorunlar ortaya çıkarmakta ve kuşakların birbirleriyle uyumlu içinde çalışmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle kuşaklara ait bireylerin iş hayatındaki profilleri incelenmeli, davranış şekilleri, hedefleri ve beklentilerine açıklık getirilmeli ve ihtiyaçları karşılanmaya çalışılmalıdır. Çalışanlar ancak bu şekilde elde tutulabilir ve birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalıştıkları iş ortamı sağlanabilir.

Kurumlar ve yöneticiler çalışanlarını motive ederek elde tutabilmek adına onların beklentilerinin neler olduğunu farkına varmalıdırlar. Kendisinden önceki kuşaklardan oldukça farklı olan Y kuşağı için, eski yönetim uygulamalarının devam ettirilmesi çok etkili olmayarak aksine. Bu araştırma Y kuşağının iş yaşamına ait birbirinden farklılık gösteren beklentilerinin neler olduğunu ortaya çıkarmak, inceleyerek Y kuşağının anlaşılmasını sağlamak üzere yapılmıştır. Araştırmada Bir Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren Y kuşağının, iş yaşamına dair beklentilerinin neler olduğu ve kendisinden önceki kuşaklardan ne gibi farklılıklar gösterdiği sorgulanmıştır.

### **3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırmanın kapsamını Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren Y kuşağına ait çalışanlar oluşturmaktadır. Anket tek bir şirketin çalışanlarına uygulanmıştır. Telekomünikasyon sektöründe yer alan şirketin 25.000 civarı çalışanı bulunmaktadır ve Türkiye genelinde yaygın bir şekilde örgütlenmiştir. Genel merkezi İstanbul ve Ankara olan şirketin diğer tüm il ve ilçelerde de saha organizasyonu bulunmaktadır. Bu araştırmada elde edilen veriler, hizmet sektöründe çalışan farklı kuşaklardan olan 305 kişinin anket sorularına verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

#### 1.1 KUŞAK KAVRAMININ TANIMI

İnsanlığın başlangıç tarihinden itibaren olan sürede, yaklaşık olarak aynı dönemde dünyaya gelmiş, aynı dönemin koşullarında yaşayan dolayısıyla da birbiriyle nerdeyse aynı sorumluluklarla yükümlü olmuş kişilerin oluşturduğu kitleye kuşak denilmektedir. Geleneksel bir tanım ise; anne-baba ve çocuklarının doğumları arasındaki ortalama zaman aralığını kuşak olarak ifade etmektedir. Ancak günümüzde bu tanım geçerliliğini kaybetmiştir. Anne-baba ile çocuk arasındaki yaş farkının giderek açılması kuşakların oluşumunda biyolojik tanım yerine sosyolojik tanımın kullanılmasını gerekli kılmıştır. (Fındık, 2013: 44).

Ortalama yirmi beş-otuz senelik yaş gruplarını oluşturan bireyler topluluğu olarak tanımlamalar yapılmakta, nesil, kuşak ve jenerasyon kelimeleri ile toplum bilim terimleri sözlüğünde ifade edilmektedir.

Türk Dil Kurumu -kuşak kelimesini yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine yakın sıkıntıları ,acıları ,mutlulukları, kaderleri paylaşmış, aynı sorumluluklarla yükümlü olan kişilerin topluluğu olarak tanımlamaktadır (<http://tdk.gov.tr/>).

Türk Dil Kurumu'nun bir diğer tanımına bakacak olursak: “yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, jenerasyon, batın” ([www.tdk.com.tr](http://www.tdk.com.tr)). Tarih bilimi felsefesinde ise “kuşak” kavramı yeni bir anlayışta ve yepyeni bir yaşama arzusu, yeni şekillerde birleşen, eskiden belirgin kesitlerle ayrılan bireyler topluluğu olarak ifade edilmektedir (<http://tdk.gov.tr/>).

Kuşak kavramının tarihi süreci yazılı literatür noktasında incelendiğinde, bazı bilim kaynaklarında konunun Antik Yunan'a, bazılarında ise Eski Mısır Uygarlığı'na kadar uzanabildiği görülmektedir (Öz, 2015: 3).

Başka bir ifade kuşak kavramı; belirli zaman aralıklarında doğan, yaşamını sürdüren, söz konusu dönemlerde ülkede yaşanan olaylardan etkilenen ve bundan dolayı diğer yaş gruplarına göre daha fazla ortak özelliklere ve bakış açılara sahip oldukları varsayılan insan grupları olarak tanımlanmaktadır (Berkup, 2015: 51). Bu bilgilerden hareketle kuşak tanımında, aynı yıllarda doğmuş olmayla birlikte aynı dönemin sosyal, politik, tarihi, ekonomik vb. şartlarını ve sıkıntılarını birlikte yaşamış olmak ve benzerlik gösteren sorumluluk ve bakış açılara sahip olmak belirleyici özellik olabilmektedir (Aka, 2017:11).

İlerleyen zaman kavramı, bireylerin yaşam olanaklarını, eğitimi, teknolojiyi, icatları, siyaseti, sanatı, kısaca hayata dair her şeyi değiştirmektedir. Yaşanan bu değişim zaman olgusuyla beraber, insan üzerinde etkili olmaktadır. İnsan, yaşadığı dönemin kendisine sunmuş olduğu değişimlere bağlı olarak, hayata karşı bakış açısını, beklentilerini, algılarını, hedeflerini, ilgi alanlarını ve davranış özelliklerini değiştirmektedir. Bu değişimler kuşak dönemlerini oluşturmakta ve her kuşağın kendisine has özelliklerini ortaya koyarak, bir önceki ve bir sonraki kuşaklardan ayrılmasına sebep olmaktadır (Çelik, 2014:4).

## 1.2 KUŞAK SINIFLANDIRMASI

Kuşak ayrımları yada kuşak gruplamaları gibi ifadeler ya da kuşaklar kuramı ilk olarak bir Alman Sosyoloğu olan Karl Mannheim tarafından 1928 yılında yazdığı bir kitapta ileri sürülmüştür (Taylor, 2008:13). Ancak günümüz kuşaklarını içine alan sınıflandırma ve tartışmalar ilk olarak Inglehart (1997'ye atfen Lester vd., 2012) tarafından daha sonraları da Strauss ve Howe (1991) tarafından yayımlanan kitapla ivme kazanmaya başlamış ve kimi araştırmacılar tarafından bu kuram "Strauss-Howe Kuşak Kuramı" olarak adlandırılmıştır. Bahsi geçen teoriye göre belli zaman aralığında doğup büyüyen ve aynı yaş grubu içerisinde olan bireylerin benzer davranış biçimleri gösterdiği ve her yeni kuşakla birlikte bu davranış özelliklerinin değişebildiği öne sürülmektedir (Moss, 2010). Bu kurama göre her toplumda pek çok önemli tarihsel olay ve sosyal değişim (savaşlar ve ekonomik buhranlar sonucu kaynak dağılımında muazzam değişimler gibi) o topluma ait bireylerin değer yargılarını, tutum ve davranışlarını ve eğilimlerini etkileyebilmektedir. Olaylardan

sonra değil ama olayların meydana geldiği zaman süresince bireylerin biçimlenmesi tamamlanmaktadır. Bu yüzden belli bir zamanda doğan ve aynı yaş grubu içerisinde yer alan kişiler, tipik bir takım benzer eğilimleri ve benzer davranışları paylaşabilmektedir. ([http://www.sicotests.com/ps\\_yarticle.asp?id=374](http://www.sicotests.com/ps_yarticle.asp?id=374)).

Kaynak araştırması esnasında, kuşak kavramının çok net olarak tanımlanmadığı; özellikle sınıflandırma konusunda farklılıkların olduğu gözlemlenmiştir. Kuşakları başlatan tek bir olay olmadığından, daha çok bir geçiş süreci ile yeni bir dönem başladığından; tarihler konusunda farklılıklar bulunmaktadır. Ayrıca her toplumun aynı akımlardan farklı zamanlarda etkilendiği düşünüldüğünde, yine toplumlara göre kuşakların sınırları değişmektedir.

**Tablo 1.1:** Farklı kaynaklarda yer alan kuşak sınıflandırmaları

Kaynak	Sınıflandırma				
<b>Howe &amp; Strauss (2000)</b>	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961- 1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	-
<b>Laucaster</b>				Milenyum Kuşağı Patlama Kopyası Y Kuşağı	
<b>&amp; Stillman) (2002)</b>	Gelenekçiler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (19651980)	Gelecek Kuşak (1981-1999)	-
<b>Martin &amp; Tulgan (2002)</b>	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması (1946-1960)	X Kuşağı (19651977)	Müenyumlar (1978-2000)	-
<b>Oblinger &amp; Oblinger (2005)</b>	Yetişkinler (<1946)	Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (19651980)	Y Kuşağı,Net Kuşağı Milenyumlar (1981-1995)	Milenyum Sonrası (1995-şimdi)
<b>Tapscott (1998)</b>	-	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı. (19651975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	-
<b>Zemke vd. (2000)</b>	Eski Askerler (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı. (19601980)	Gelecektekiler (1980-1999)	-

Kaynak: Didem Sever İşçimen, Y Kuşağı çalışanların iş yaşamından beklentilerinin karşılanma düzeyi ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki ve bir örnek uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012: 3.

Yazın taraması ile incelendiğinde, tablodan da görüleceği gibi farklı kaynakların kuşaklar ile ilgili tarih aralıklarını ve kuşağa ait özellikleri farklı biçimlerde sınıflandırdıkları görülmektedir. Türkiye’de yapılan kuşaklararası ayırım 1925-1945 arası için Sessiz Kuşağı; 1946-1964 arası için Bebek Patlaması Kuşağını (Baby Boomers); 1965-1979 arası için X kuşağını; 1980-1999 arası için Y kuşağını ifade ederken, 2000 ve sonrasını da M (ya da Z) kuşağı olarak ayrılmaktadır. Bu araştırmada kullanılan sınıflandırma tablo 1.2’de gösterilmektedir. Tabloda yer alan kuşaklar bu bölümde tanımlanacaktır, araştırma konusu olan Y kuşağına ise, diğer kuşaklara göre daha detaylı olarak yer verilecektir.

**Tablo 1.2: Kuşak Sınıflandırması**

Sınıflandırma				
Sessiz Kuşak (1925-1945)	Bebek Patlaması (1945-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı (1981-1996)	Z Kuşağı (1996-şimdi)

### 1.2.1 Sessiz Kuşak (1925 - 1945)

Savaş kuşağı adı da verilen bu kuşak 1925-1945 yılları arasında doğanların oluşturduğu kuşaktır. Bu döneme ait dünya çapındaki en önemli olaylar 2.Dünya Savaşı ve ekonomik buhranlardır. Bu dönemin Türkiye’inde Cumhuriyet Dönemi’nin tek partili olduğu yıllara denk gelmektedir (Toruntay, 2011: 69). 2.Dünya Savaşını ve 1930 yılında yaşanan Büyük Ekonomik Buhran’ı tecrübe etmiş olmalarından dolayı sade bir hayat genel yaşam felsefeleri olmuştur. Okuma ve yazma oranının en düşük olduğu bu dönemde yaşadıklarından dolayı kadın ve erkek arasındaki eğitim seviyesi de açılmıştır (Daloğlu, 2013: 32). Sessiz kuşak bireylerinin maddi manevi çok ciddi ve zor zamanlarda büyüdükleri görülmektedir. Savaşın en sert yüzünü görmüş, sert ve acıyla elde edilmiş barışla disipline edilmişlerdir. 1930’lardaki ekonomik kriz nedeniyle ihtiyaç sahibi aç insanların çorba gıda kuyruklarında beklemeleri doğal hale gelmiştir (Baran, 2014:5).

Günümüzde sessiz kuşağın en genç üyesi 70 li yaşlarda olup, iş yaşamında yaklaşık olarak %5'lük bir oranı oluşturmakla birlikte, danışmanlık ya da üst düzey yöneticilik gibi görevlerde bulunmaktadır (Toruntay, 2011: 69).

### 1.2.2 Baby Boomers Kuşağı (1945 -1965).

1946 – 1964 yılları arasında İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonra nüfus patlaması yıllarında doğan 1 milyar bebek bu kuşağı ifade etmekte ve onlara BB (Baby Boomers) denmektedir (Ceylan, 2014: 3) . Bu nüfus patlamasına herkesin ortak bir görüşü olmamakla birlikte; ekonomik, sosyal ve psikolojik faktörlerin hepsinin neden olduğu söylenebilmektedir(İşçimen, 2012: 5).

Adını, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra bebek doğumundaki artıştan alan BB kuşağında, 19 yıl boyunca ABD'de her 17 dakikada bir çocuk doğumu gerçekleştiği görülmektedir.Aynı zamanda tıptaki gelişmelerden dolayı bebek ölüm oranının da düşük seyrettiği çalışmalardan görülmektedir.(Baran, 2014: 7).

Türkiye'nin, Sessiz Kuşak döneminde yani 1900 – 1945 yılları ile BB döneminde yani 1946 – 1964 yılları arasında gerçekleşen nüfus artışı Tablo 2 de gösterilmektedir.

**Tablo 1.3:** Türkiye'nin Sessiz Kuşak ve BB Dönemlerinde Meydana Gelen Nüfus Artışı Göstergeleri

Yıl Aralıkları	SESSİZ KUŞAK		BB	
	1929 Yılındaki Göstergeler	1945 Yılındaki Göstergeler	1946 Yılındaki Göstergeler	1964 Yılındaki Göstergeler
NÜFUS	13.648.270	18.790.174	19.000.000 civarı	31.000.000 civarı

Yapılan literatür taramasına göre BB Kuşağının en temel özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Elindeki ile yetinebilmeyi bilirler. Bağlılık duyguları yüksek, sadıktırlar. Hayata dair beklentilerinin karşılandığını düşünen bir kuşaktır. Otoriteye saygılıdırlar. Duygusal ve gelenekselcidirler. İhtiyaç duymaları halinde teknolojiye

başvurmuş bir kuşaktır (<http://www.tedkarabuk.k12.tr/Kusaklar.pdf>). BB döneminin bireyleri, bir yanıyla bireyci, özgürlüğüne düşkün, dünyayı keşfetmeye her zaman hazır ve sonuna kadar yaşamaya de yaşamdan alacağı deneyime odaklanmış bir kuşaktır; diğer yanları ise, uyumlu, amacına odaklanan, pozitif ve yeniliklere açık ama kadın erkek ilişkilerinde kendi değerlerine önem veren bir kişilik sergilemektedir (Mengi, 2009: 14). BB üyeleri iş hayatında ekip çalışmasına ve takım istişarelerine önem verirler. İşkolik gibi görülmeyi istemekteler çünkü işe bağlılığın saatle ölçüldüğünü düşünen bir kuşak olarak bilnimektedi . Bu kuşaktakiler uzlaşmacı ve rızaya dayalı bir yönetim biçiminde çalışmayı tercih ederler. Çalışma ortamındaki dayanışma, aktiflik ve ekip ruhu onlar için önemlidir. Daha çok iletişim, paylaşılan sorumluluklar ve dayanışmaya önem vermektedirler.

Bu kuşak iş dünyasını kendilerini ifade edebilmek, kendilerini kanıtlayabilmek adına kullanan ilk kuşak olmuştur. Bu kuşağın üyeleri kendilerini genellikle meslekleri ile ifade etmişlerdir ancak ilerleyen yaş ile birlikte bu davranışlarından uzaklaşarak ailelerine yönelmişlerdir (Toruntay, 2011: 71).

Türkiye’de bu kuşağın yetiştiği yıllarda ülkede üretim ve verimliliğin artması ile emek açığının ortaya çıkışına neden olmuştur. Böylelikle kırsal kesimlerden kentlere göçü başlatmış; aynı zamanda kentlerin gecekondulaşma sürecine girmesine neden olmuştur. Bu dönemde demiryolu ulaşımından karayolu ulaşımına geçiş süreci yaşanmış; kırsal kesimin dış dünyayla iletişimi güçlenmiştir. Tarım alanında ve sanayide büyük çapta gelişmeler yaşanmıştır. Eğitim düzeyinde önemli oranda artışlar meydana gelmiştir (Fındık, 2013: 46).

ABD ekonomisi üzerinde ise bu kuşağın bireylerinin çok etkili olduğu görülmektedir. ABD ekonomisinde elde edilen kişisel gelirin yarısını bu kuşak insanları kazanmıştır. Yine aynı dönemde çok büyük teknolojik gelişmeler de meydana gelmiştir. Bu da bu kuşak insanlarıyla çocukları arasında teknoloji ve bilgi açısından büyük farkların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

### 1.2.3 X Kuşığı (1965 -1980)

Bebek Patlaması kuşağını takip eden “Baby Buster”, “Lost Generation”, “twenty something” ve “f-you Generation” gibi ifadelerin kullanıldığı 1965-1979 yıllarında doğanlardan oluşan kuşaktır. Bu kuşak için “Geçiş Dönemi Çocukları” tanımlaması yapılmaktadır. Bu tanımlama; bu dönem neslinin, dünyanın büyük değişimler yaşadığı döneme denk gelmesinden kaynaklanmaktadır (Seçkin, 2000: 24) Bebek Patlaması kuşağının gölgesinde yetiştikleri için bu kuşağın da özelliklerini yansıtmaktadırlar.

Türkiye’de bu dönemde sağ-sol diye adlandırılan çok ciddi çatışmalar yaşanırken; dünyada büyük bir petrol krizi yaşanmaktaydı. Çeşitli ekonomik krizlerin, sosyal sancuların yaşanması, bu dönem insanların “Kayıp Kuşak” olarak isimlendirilmesine neden olmuştur. Eski değerlerin yerini yenilerinin alması, gelir dağılımdaki uçurumun giderek açılması, sosyo-ekonomik statü gruplarında farklı kültürlerin oluşması bu tanımlamanın yapılmasına sebep olmuştur (Seçkin 2000: 104).

Zemke ve arkadaşları (1999: 65-95) ve Topçuoğlu (2007)’na göre Türkiye’de ve Dünya’da X Kuşağının belirleyici olayları Tablo 1.4’de şu şekilde sıralanmıştır

**Tablo 1.4: X Kuşağının Belirleyici Olayları**

<b>1967</b>	<b>Güney Afrika’da ilk kalp naklinin yapılması</b>
<b>1968</b>	<b>Martin Luther King suikastı</b>
<b>1969</b>	<b>Ay’a ayak basılması</b>
<b>1970</b>	<b>Kadınların özgürlük protestoları ve gösterileri</b>
<b>1970</b>	<b>Apollon 13’ün uzaya fırlatılması</b>
<b>1972</b>	<b>Münih Olimpiyat Oyunları’nda terörist saldırı</b>
<b>1973</b>	<b>Watergate Skandalı</b>
<b>1973</b>	<b>Küresel Enerji Krizi</b>
<b>1976</b>	<b>Tandy ve Apple’ın ilk kişisel bilgisayarı piyasaya sunması</b>
-	<b>Petrol Krizi</b>
-	<b>68 Kuşağı</b>
-	<b>Sağ Sol Olayları</b>
-	<b>Sinema</b>

Tablo 1.4’de belirtilenlerden başka bu kuşak dünyanın siyasi ve sosyal tarihinin dönüm noktası olarak bilinen; Soğuk Savaş, JF Kennedy suikasti, petrol şoku, Vietnam savaşından Amerika’nın çekilmesi, İspanya’da demokrasiye yönelik siyasi geçiş, Birleşmiş Milletler’e Çin Halk Cumhuriyeti’nin kabulü ve İran-İrak Savaşı gibi olayların bir çoğunu yaşamıştır (Susaeta ve ark., 2013: 324).

Ait olduğu dönemde, dünya genelinde petrol krizinin yaşandığı, Türkiye’de ise sağ-sol çatışmalarının yaşandığı yıllarda dünyaya gözlerini, merdaneli çamaşır makinesi, transistör radyo, teyp ve pikapla açan X Kuşağı bireyleri, kadınların iş gücüne katılmaya başladığı, insanların daha iyi yaşayabilmek için az çocuk sahibi olduğu, paraya daha fazla odaklandığı, bireyciliğin önem kazandığı bir dönemde yaşadılar ve boşanma, HIV, uyuşturucu gibi kavramlarla tanıştılar (Mengi, 2009: 14). Bu kuşağın sınırları içerisinde yer alan 1960’lı yıllarda, modernizmin kitlelerce içselleştirildiği, günü yakalamak ve yeni bir dünya yaratmak için, geçmişin gönüllü olarak unutulduğu yıllar olarak tanımlanmaktadır. Daha çok 68 kuşağı ile anılan bu süreçte, 68 hareketi mevcut rejimleri sarsmasına rağmen, alternatif ortaya çıkaramadığı için arkasından karşı devrimin gelmesini engelleyememiştir (Altuntuğ, 2012: 207).

X Kuşağı döneminde, savaş sonrası kapitalist sistemin canlandırılabilmesi için, Keynesyen politikalar uygulanarak sosyal devlet inşa edilmiş ve böylece refah ortamı yaratılmıştır. Her kesimi kapsayan bu refah artışı, maliyetinin devletlerinin gücünün çok üstüne çıkması ve 70’li yıllarda yaşanan petrol krizinin dev işletmeleri dar boğaza sokmasıyla birlikte sona ermiş ve yerini liberal politikalara bırakmıştır (Altuntuğ, 2012: 867). Böyle bir ortamda hayata gözlerini açan X Kuşağı mensupları, bir anlamda BB’ların refah bir hayat sürmesinin faturasını ödemek zorunda kalmıştır. Çalkantılı bir dünyanın belirsizlikleriyle mücadele etmek zorunda kalan X Kuşağı, bu yüzden “Kayıp Kuşak” olarak da adlandırılmaktadır. Yaşadıkları gelecek kaygısı; bu kuşağı çok çalışmaya, kariyer yapmaya ve daha çok para kazanmaya odaklamıştır (Altuntuğ, 2012:205).

X Kuşağı üyelerine aile içi konuşmalarda ve tartışmalarda eşit ve katılımcı olmalarına izin verilmesi, erken yaşlarda konuşmalara ve tartışmalara katılma şansı



elde etmeleri ile görüşlerini dile getirmeyi ve kendilerini ifade etmeyi öğrenmişler ve görüşlerinin dikkate alınmasını beklemişlerdir (Bezirci, 2012: 12-13). Bunun yanında çocukluk dönemlerinde birçok sefer kendi sorunları ile karşı karşıya kaldıklarında dolayı X'ler için “bağımsız” olduğu yönündeki tanımlama oldukça geçerlidir ve bu onlara kendi kararlarını alma yeteneğini kazandırmıştır. İşyerinde bu deneyimlerini, kendilerini etkileyen kararlara katılma arzusuna fazlası ile çevirirler ve bu kuşak genellikle kendi yaşamlarını etkileyen konularda anlamlı bir sese sahiptir (Cool ve ark., 2002: 3). X Kuşağı üyeleri kendine güvenen kişilerdir ve her şeyde başkaları tarafından kullanılmak diğer bir deyişle başka birini sırtlarında taşımak istemezler (Phillips, 2011: 16). Bu kuşağın bireyleri, kendi sorunlarını kendileri çözmeye alışmıştır ve bu nedenle de kendilerine güvenleri ve iş yapabilirlikleri yüksektir (Tulgan, 2009: 25).

İş hayatı açısından incelendiğinde ise X kuşağı bireyleri; işyerlerine bağlılıkları, kabul edilebilirliklerinin yüksekliği ve aynı işte uzun yıllar çalışabilecek olmaları gibi özellikler, bu kuşağı oluşturan insanların benzer özellikleri arasında sayılmaktadır. X Kuşağı bireyleri, toplumsal sorunlara karşı duyarlı, iş motivasyonları yüksek ve otoriteye saygılıdır (Mengi, 2009).

X Kuşağının genel özellikleri arasında; kanaatkâr, tedbirli, garantici, eğlenceli, mücadeleci ve dinamik olmaları, cesur olmaları ama tedbiri de elden bırakmamaları, marka sadakatlerinin yüksek olması, cinsiyet eşitliği ile tanışan ilk kuşak olması, bağımsız olmayı sevmeleri gibi nitelendirmeler sayılabilir (Atabay ve ark, 2011: 4).

#### **1.2.4. Y Kuşağı (1981 - 1996)**

Y kuşağı 1981 ile 1995 yılları arasında doğanları kapsamaktadır. Bu kuşağı aynı zamanda “milenyum kuşağı, gelecek kuşak, www kuşağı, dijital kuşak, patlama kopyası (echo boomers), net kuşağı” olarak nitelendiren kaynaklar da mevcuttur (Tolbize, 2008). Y kuşağı; “Milenyum Nesli” olarak adlandırılan ve yaklaşık 1979-1994’ yılları arasında doğmuş, bir bölümü Bebek Patlaması denilen neslin diğer bölümü de 1964-1970 doğumlu X kuşağının çocuklarını kapsayan kuşaktır (Capital, 2000). Senbir (2004)’e göre ise, onlar bilgisayar ve GSM teknolojilerinin doğduğu

yılların ve teknoloji dostu, bireysel, rahat ve küreselleşmeye başlayan dünyanın çocuklarıdır.

Y Kuşağı her şeyi sorgulayan araştıran kişiler olmalarından ötürü İngilizce “neden” anlamına gelen “why” kuşağı olarak da isimlendirilmişlerdir.(Kuru, 2014: 2).

Bu kuşak cep telefonlarının ve bilgisayarların giderek yaygınlaştığı zamanlarda büyümüş bir nevi globalleşen ilk nesil olma özelliğinin göstermiştir. Tabii bu dünyaya açılma hali Y Kuşağının kendinden önceki kuşaklardan bambaşka beklenti, istek ve hedeflere sahip olmasına neden olmuştur (Keleş, 2011:25).

#### **1.2.5. Z Kuşağı (1996 ve Sonrası)**

Z kuşağı 1996 yılından itibaren doğan bireylerin oluşturduğu bir kuşaktır. Günümüzde Z kuşağına ait en büyük bireylerin 23 yaşında olması sebebiyle iş hayatında çok büyük bir nüfusa sahip oldukları söylenememektedir. Bu nedenle iş hayatında ne tür davranış şekilleri sergileyecekleri ile ilgili çok net bilgiler verilememektedir. Sadece kuşak özellikleri göz önünde tutularak bazı tahminler yapılabilmektedir.

Z Kuşağı modern ve gelişmiş bir çağda teknoloji lüksüne sahip bir şekilde yaşamaktadırlar. Birbirlerinden çok uzakta olmaları iletişim kurmalarına engel olmadığı gibi iletişimlerini daha da renkli hale getirmektedir.Kullandıkları dijital araçları ile her an yazılı ve görsel iletişim kurarak, birbirlerine bağlanabilmektedirler. Z kuşağı istediği anda çok uzakta olan bir bireyle bile teknolojik imkanlar sayesinde ilişki kuruyor olabilmesi sebebiyle fiziksel anlamda bir arada olmayı çok fazla önemsememektedir ve hatta istememektedir bile denilebilmektedir ve bu durumda Z kuşağını toplum içinde yalnızlaştırabilmektedir. Aynı anda birden fazla konuyla üstelik en hızlı şekilde ilgilenebilme becerileri oldukça geliştirmiş oldukları için insanlık tarihinin, el, göz, kulak vb. gibi motor beceri senkronizasyonu en yüksek nesli olarak görülmektedirler. Ancak bu avantajlarının, bir yandan da dikkat ve konsantrasyon sorunlarıyla birlikte dezavantaja da dönüşebilme ihtimali de düşünülmektedir. Yaratıcılık gerektiren tarzda ki etkinlikler onlara pek hitap

etmemektedir. Veriyi uzun süre koruyabilme özelliğine sahip hafızaları, ezber sisteminden çok görsellikle ve oyunlaştırılmış aktivitelerle etkin hale getirilmektedir. Sonuç odaklıdır. Aktif hale geldikleri iş dünyasında, vermeleri gereken kararlar, sistemler ve yapay zeka tarafından yerine getiriliyor olacağı için çok daha az sorun ile karşı karşıya kalacakları ileri sürülmektedir (Toruntay, 2011: 52)

Bu kuşağın üyeleri tatminsiz, kararsız ve doğuştan tüketime meyilli oldukları için iş yaşamlarında otorite ile alakalı duruş sergileyebilecekleri ve bu durumun öneminin kalmayacağı düşünülmektedir. Onların çalışma yaşamına gelişleri ile birlikte pek çok olgunun da değişeceğine inanılmaktadır. Y Kuşağı'nın çalışma yaşamına getirdiği teknolojiden kaynaklanan hız bağımlılığını, Z Kuşağı daha da ileriye götürecektir. Doğdukları andan itibaren içinde

buldukları ağlar, kimliklerini şekillendirmelerinde en büyük rolü oynayacaktır. Günümüzde pek çok kaynakta M kuşağı olarak da adlandırılan bu kuşak aynı anda çoklu iş (multitasking) yapabilir olacağı için araştırmacılar tarafından bu ad ile de anılmaktadır (Toruntay, 2011: 82).

### **1.3. KUŞAKLAR ARASINDAKİ FARKLILIKLAR**

Kuşak kelimesi aynı senelerde dünyaya gelen, aynı dönemin benzer koşullarını paylaşmış, buna bağlı olarak bakış açılarında, beklentilerinde, hedeflerinde, sosyal hayatta ve iş yaşamında benzer davranış özellikleri gösteren insan topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Kuşaklar yaşadıkları dönemin kendilerine sundukları imkan ve olanaklarla birlikte davranış özelliklerinde bazı değişimler göstermektedir. Bu değişimler her kuşakta farklı şekilde ortaya çıkmaktadır (Çelik, 2014: 15).

Her kuşakta farklı şekilde ortaya çıkan bu değişiklikler, her kuşağın kendisinden bir önceki kuşağı geri kalmış, çağ dışı ve kendisinden bir sonraki kuşağı da saygısız bularak sert bir şekilde eleştirmesine sebep olmaktadır. Kuşaklar arasında yaşanan farklılıkların sebep olduğu bu değerlendirme yeni bir olgu değildir ve insanlık var olduğu tarihten itibaren sürekliliğini koruyan bir durum olmakla birlikte, gelecekte de yine karşılaşılabilecek bir olgudur.

Gelişen teknoloji, değişen zaman ve yaşam şartları bireylerin davranış özelliklerini çok hızlı bir şekilde değiştirmekte ve şekillendirmektedir. Önceleri anne ve çocuk arasında yaşandığı söylenilebilen kuşak farkı, günümüzde kendimizden 5 yaş küçük bir bireyde bile hissedilebilmektedir. Bu duruma yol açan sebep Sessiz Kuşak, BB ve X kuşağı zamanında yaşanan teknoloji gelişimi ve insan özellikleri değişimi daha yavaş bir şekilde ilerler ve gelişirken, Y kuşağından itibaren bu durumun son derece hızlanmış olmasıdır. Bu hız, davranış şekillerinde, bakış açılarında, beklenti ve hedeflerde, algıda oldukça yoğun bir şekilde hissedilmektedir. Algılar arasında büyük uçurumlar oluşturan bu kuşak farklılıkları iş yaşamında ve sosyal hayatta bireyler arasında çatışmaların yaşanmasına sebep olmaktadır (Çelik: 2014: 16).

Günümüzde çalışma yaşamında aktif olarak rol alan kuşaklara baktığımızda dünya tarihinde ilk defa bu kadar çok kuşağın bir arada çalıştığını görmekteyiz. Artan refah düzeyi ve yaşam ömrü insanların iş hayatında daha uzun yıllar görev almalarına ve emekli olsalar dahi çalışmaya devam etmelerine neden olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, organizasyonlarda Sessiz Kuşak, Baby Boomers, X Kuşağı ve Y Kuşağı olmak üzere 4 kuşak aktif olarak günümüzün çalışma yaşamında birlikte görev almaktadır. Yaklaşık olarak 5 yıl gibi kısa bir süre sonra da Z Kuşağı çalışma yaşamına katılmış olacaktır. Çalışma yaşamındaki bu çeşitliğin birçok kez anlaşmazlıklar, çatışmalar ve sorunlara neden olduğu hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından ileri sürülmekte ve anlaşmazlıkların çözümü için araştırmalar yapılmaktadır (, Toruntay, 2011: 68).

### **1.3.1 Kuşakların Davranış Özellikleri**

Bireylerin yaşadığı dönemin şartlarından etkilenmesi, kuşakların davranış biçimlerini değiştirmekte ve her kuşağın birbirinden farklı karakter özelliklerine sahip olmasına sebep olmaktadır.

**Tablo 1.5:** Kuşakların Karakter Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

KRİTERLER	KUŞAKLAR		
	BB KUŞAĞI	X KUŞAĞI	Y KUŞAĞI
Özgürlük Düzeyi	Dengeli	Dengeli	Çok Yüksek
Sosyalite Düzeyi	Dengeli	Dengeli	Düşük
Tatmin Olma Düzeyi	Yüksek	Dengeli	Düşük
Çalışkanlık Düzeyi	Çok Yüksek	Dengeli	Düşük
Hırs Düzeyi	Yüksek	Dengeli	Düşük
Bencillik Düzeyi	Düşük	Dengeli	Çok Yüksek
Açık Sözlülük Düzeyi	Dengeli	Dengeli	Çok Yüksek
Duygusallık Düzeyi	Çok Yüksek	Dengeli	Düşük
Eleştirme Düzeyi	Düşük	Dengeli	Yüksek
Sadakat Düzeyi	Çok Yüksek	Dengeli	Çok Düşük
İnanç Düzeyi	Yüksek	Dengeli	Çok Düşük
Geleneklere Bağlılık	Yüksek	Dengeli	Çok Düşük
Aileye Bağlılık Düzeyi	Çok Yüksek	Dengeli	Düşük

**Kaynak:** Kerim İzmirlioğlu, *Konulandırılmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008: 48.

Tablo 1.5 incelendiğinde kuşakların belirtilen kriterlerde farklı tepkiler verdiği gözlemlenmektedir. Kuşakların her kriterden farklı derecede etkilenmiş olmalarının en önemli sebebi, içinde yaşadıkları dönemin kendilerine sunduğu olanaklar olduğu görülmektedir.

Özgürlüğüne oldukça düşkün olan Y kuşağına karşılık, BB ve X kuşağının bu olguyu dengeli bir biçimde yaşadığı belirtilmektedir. BB'nin, Sessiz Kuşaktan hemen sonra dünyaya gelen bir kuşak olması, 1. ve 2. Dünya Savaşının etkilerinin hala hissedildiği bir ortamda çocuk olmaları özgürlük olgusunu neden dengeli yaşadığını açıklamaktadır. Aynı şekilde X kuşağı döneminde politik açıdan yaşanan sıkıntılar, krizler o dönem insanının davranışını ve bakış açısını etkilemiştir. Oysa Y kuşağı, refah düzeyi yüksek, iletişim ve bilgi teknolojilerinin patladığı bir dönemde dünyaya gelmiş, haklarını araştıran, talepkar, özgürlüğüne düşkün ve sahip olduğu

kaynakların elinden alınması durumunda hakkını arayan ve bu davranışını savunabilen bir kuşaktır (Çelik, 2014: 18).

Tablo 1.5'e göre BB ve X kuşağı mücadeleci ve hırslı iken, Y kuşağının hırs düzeyi düşüktür. BB ve X kuşağının duygusallık düzeyi çok yüksek ve dengeli iken, Y kuşağı duygusallıktan uzak, kararlarını mantık çerçevesinde alan, akli ve duygularını birbirinden ayırabilen bir kuşaktır. BB ve X kuşağı ile karşılaştırıldığında, Y kuşağı sorgulayan, nedenlerini araştıran ve eleştirme düzeyi diğer kuşaklara göre yüksek olan bir kuşaktır.

Aidiyet duygusunun gelişmiş olduğu bilinen BB ve X kuşağında sadakat düzeyi çok yüksek ve dengeli iken, Y kuşağı için bu düzey düşüktür. Y kuşağı sık iş değiştirmekte bir sakınca görmez ve çalıştığı kurumda çok uzun yıllar kalmak gibi bir amacı olmadığı da kaynaklardan bilinmektedir.

**Tablo 1.6:** Kuşakların Karşılaştırması

	<b>BB</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>
<b>Kişilik</b>	İdealist Azimli İyimser	Pratik Bağımsızlığına düşkün Zor güvenen	Kendine güvenen Bağlılığı seven Umutlu
<b>Temel Değerler</b>	İşkolik Sosyal ağ oluşturma Süreç odaklı	İş - Özel hayat dengesi Bireysel Sonuç odaklı	Çok görevli işler Ekip çalışması İnisiyatif odaklı
<b>Güçlü Yönler</b>	Sadakat Politik düşünme Katılımcı	Girişimcilik Rekabetçi	Girişimcilik Sadakat Özgüven
<b>Gelişim Alanları</b>	Çatışma yönetimi Para yönetimi Önerdiğini uygulama	Düşük sadakat Empati Delegasyon	Aceleci Gözetim arayan Riskten kaçınan
<b>Otorite Algısı</b>	Uçlarda	Uyumlu	Konumsala karşı

**Kaynak:** Doğan Güneş Önder, *Kuşak Değişiminin Profesyonel Yaşama Etkisi*, [http://www.dinamikler.org/2012/doc/2012/Dogan\\_Gunes\\_Onder.pdf](http://www.dinamikler.org/2012/doc/2012/Dogan_Gunes_Onder.pdf)

Oldukça olumsuz şartlarda yaşamış olan Sessiz kuşağın, bu durumu değiştirmeye çalışması, BB'nin biraz daha iyimser bir bakış açısına sahip bir dönemde yaşamasını sağlamıştır. Kendisinden önceki kuşaktan etkilenen BB, idealist ve azimlidir. Zor koşullara karşı mücadele edilmesi gerektiğini farkına varan bu kuşak, işkoliktir. Sahip olduklarının kıymetini bilen BB'de, sadakat duygusu oldukça önemlidir. Otoriteye karşı duyulan saygı yüksektir (Çelik, 2016: 20).

Bebek patlaması kuşağına göre daha iyi koşullara sahip olan X kuşağı, özgürlüğüne düşkün ve pratik olduğu bilinmektedir. BB gibi süreç odaklı olmak yerine sonuç odaklıdır. X kuşağının sadakat duygusu düşüktür.

Diğer kuşakların aksine iyi yaşam şartlarına sahip olan Y Kuşağı'nın özgüven duygusunun yüksek olduğu görülmektedir. Diğer kuşaklar gibi, kaybetme korkusu yaşamamış olan bu kuşak risk almaktan kaçınmamaktadır. Girişimci ve geleceğe dair umutlu olduğu da yine tablodan anlaşılmaktadır.

Aile ve süreç odaklı olan Y kuşağı üyeleri başarıyı hedefler ve başarının görünür olmasını isterler . Bu bakımdan iş ortamında politik olmaktan ziyade başarı odaklıdırlar. Bu durum eğitimlerine de yansır. Üniversiteye gitme ve tamamlama oranları önceki kuşaklara göre daha yüksektir. hızlı terfi etmek ister ancak kıdeme de çok fazla önem vermezler. Sabırsızdırlar, hayatları süresince sürekli olarak en kısa sürede en iyi dereceyi, en yüksek başarıyı hedeflemişlerdir. Bu bakımdan önceki kuşaklara göre daha fazla iş değiştirirler. Bu kuşak üyelerinin iş yaşamları boyunca en az 10 iş değiştirmeleri beklenmektedir (Toruntay 2011: 79).

Y kuşağı üyeleri, takım çalışmasına inanırlar, işbirlikçidirler. İş ortamında karar verme süreçlerinde de aktif katılımında bulunmayı severler. Herhangi bir ürünü satın almada ya da herhangi bir işi yapmada başkalarının görüş ve yorumlarına (genellikle yaşlılarının onayına) önem verseler de kendilerine ait kararları kimseye bırakmak istemezler (Karagülmez, 2012: 25).

Y kuşağında yer alan kişiler ise; özgürlüklerine düşkün, teknoloji tutkunu ve teknoloji kullanımını iyi bilen bir kuşak olarak tanımlanmaktadır. Günlerinin yaklaşık onbeş saati medya ve iletişim teknolojileri ile etkileşim halinde geçen bu

kuşak için hayatlarını rahat yaşamak çok önemlidir. Bu kuşak için teknoloji hayatlarındaki pek çok şeyin simgesi durumundadır. Hatta Y kuşağının X kuşağına göre en üstün olduğu konulardan birinin teknoloji kullanımı olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Y kuşağına mensup bireyler, işyerinde toplumun bir parçası olduklarını hissetmek istemektedirler. Zaten Y kuşağına mensup bireylerin %90'ı sosyal ve eğlenceli olduklarını düşündükleri işyerini tercih etmektedirler. Ayrıca Y kuşağına mensup bireyler, örgütün stratejilerini dinlemek ve anlamak için gerçek bir çaba sarf etmektedirler. Herhangi büyük bir görevden habersiz küçük bir dişli çarkı olmak yerine, örgütün vizyonu ile ilgili kritik bir noktada olmak ve örgütün ilerlemesi için yapılan yenilik çalışmalarının içinde olmayı seçmektedirler (Adıgüzel, 2014: 172-175).

### **1.3.2. Kuşakların İş Dünyasındaki Davranış Özelliklerinin Karşılaştırması**

Günümüzde, iş dünyasında birden fazla kuşağın bir arada çalıştığı gözlemlenmektedir. Sessiz kuşak çoğunlukla emekliye ayrılmış, iş yaşamında yaklaşık olarak %5'lik bir oranı oluşturmakta, danışmanlık ya da üst düzey yöneticilik gibi görevlerde bulunmaktadır. BB, X ve Y kuşakları ise aktif olarak iş hayatında bir arada bulunurken, Z kuşağının da birkaç yıl içerisinde aralarına katılacağı bilinmektedir (Çelik, 2016: 22).



**Tablo 1.7:** Kuşakların Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

<b>BB</b>	<b>X KUŞAĞI</b>	<b>Y KUŞAĞI</b>
Çalışmak için yaşamak	Yaşamak için çalışmak	Mevcut birikimleri tüketerek yaşamak
Sadece iş odaklı olma	Çalışma ve sosyal yaşam arasında denge	Sosyal yaşama odaklılık
Uzun süreli çalışma	Sonuç elde edilene kadar çalışma	Kısa süreli çalışma
Çalışmayla geçen zaman	Çalışma ve boş zaman Dengesi	Çoğunlukla boş zaman
Bürokratik kurallara uyma	Bürokratik kuralları değiştirme	Bürokratik kuralları kabul Etmeme
Küçük işletmeler kurma Çabası	Büyük işletmelere Uyumlaşma çabası	Küçük işletmelerden nefret etme
Çok çalışıp az tüketme	Çalıştığı kadar tüketmek	Az çalışıp çok tüketmek
Markayı önemsememe	Markayı tanıma	Aşırı marka bağımlılığı
Gerekirse teknolojiden Yararlanma	Teknoloji ile yaşama	Teknolojiden vazgeçememe
Rasyonellik	Dengeli Duygusallık ve Rasyonerlik	Pure Duygusallık

**Kaynak:** Kerim İzmirlioğlu, Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008: 49.

Günümüzde iş dünyasında çalışan en yaşlı kuşak, sessiz kuşaktır. Çoğunluğunun emekliye ayrılmış olup bu durum iş dünyasındaki sayılarını azaltmıştır. Z kuşağının da halen daha aktif olarak iş yaşamında yer almaması Tablo 1.7’de incelenen kuşakları BB, X ve Y kuşağı olarak sınırlandırmaktadır.

Sessiz kuşak zamanında yaşanan savaşlar ve olumsuz ülke şartları, bu kuşaktan hemen sonra dünyaya gelen BB’de de etkisini göstermiştir. Yetişme dönemini zorlu şartlar içerisinde geçiren BB için çalışma yaşamı oldukça önemli ve anlamlıdır. Hayatını çalışmak için yaşamak bakış açısıyla şekillendiren BB, çalıştığı

organizasyonda uzun yıllar bulunacağını ümit ederek, kurum ile arasında oldukça yoğun bir şekilde hissedilen aidiyet duygusu geliştirmektedir.

Bebek Patlaması 1946 -1964 kuşağı yılları arasında doğanlar olarak farklı kaynaklarda farklı biçimlerde sınıflandırılmışlardır. Bu çalışmada 1946-1964 aralığı sınıflandırma açısından esas alınmıştır. Bu kuşağın üzerinde durulan özelliklerinden bazıları işkolik, kendi kendini motive edebilen kıdem ve sadakatlerine bağlı olarak yükseltilmeyi ve ödüllendirilmeyi bekleyen, bununla birlikte değişime direnme eğilimde olan kişiler olarak tarif edilmelerinin yanında iş yaşamına yaklaşımlarının 'ne gerekiyorsa yap' olarak özetlenebileceği, aileleri dahil işi tüm iş dışı yaşam alanlarından önde tutuyor olmaları ve 'çalışmak için yaşadıkları' olarak özetlenebilir. Bebek patlaması kuşağı dürüstlüğü izleyen kuşaklardan daha çok önemseyen, ancak daha az kararlı ve hırslıdırlar. Kaynaklara göre BB kuşağı, çalıştığı organizasyonda uzun yıllar bulunacağını ümit ederek, kurum ile arasında oldukça yoğun hissedilen aidiyet duygusu geliştirdiği görülmektedir (Özer, Eriş ve Özmen 2013:126).

Gürsoy ve çalışma arkadaşlarının (2008) araştırmalarına göre bu kuşağın üyeleri önceki kuşaktan daha çok iş-yaşam dengesi aramakta, belirsiz bir gelecek nedeniyle daha kaygılı ve daha materyalist bir yapıda, kendilerine verilen hedefleri gerçekleştirir gerçekleştirmez ödüllendirilmeyi bekleyen, terfi olanakları olduğu ve işlerini ilginç buldukları sürece çalıştıkları kurumda kalan kişilerdir. Bu kuşak üyeleri sadık, kanaat duyguları yüksek, teknolojiyi zorunlu olarak kullanmaya başlamış ve otoriteye saygılıdırlar (Keleş, 2011:131).

İş yaşamında X kuşağı üyelerinin teknik uzmanlığa yakın oldukları görülmektedir. Özgürlüklerine düşkün olmaları nedeniyle geleneksel çalışma biçimlerini sevmez, sınırları daha az belirgin olan iş ortamlarını ve tek başlarına çalışmayı tercih ederler. Bu çalışma şeklinde yüksek performans gösterirler. İş odaklı ve Baby Boomers kuşağına göre daha gerçekçidirler; ayrıca tutarlı yönetim politikaları izlemeye çalışırlar. Bu bakımdan otoriteden korkmasalar da otoriteye karşı saygı ve uyum gösterir ve disiplini sevdiikleri bilinmektedir. ( Ünal, 2013:35).

X kuşağı üyeleri çoklu iş yürütmeye çalışır ve zaman yönetimi konusunda sorun yaşarlar. Değişime uyum sağlama düzeyleri de kendilerinden sonra gelen Y kuşağına göre daha düşük olduğu görülmektedir. Ancak teknoloji devrimine denk gelmeleri nedeniyle teknolojiye zorunluluktan uyum göstermişlerdir sabırsızdırlar ve hedeflerine ulaşmada ofis politikaları ve iş koşullarını değiştirmeyi ve çok kaliteli sonuçlar elde etmeyi istemektedirler. Diğer yandan, kariyerlerini güçlkle elde etmeleri ve ebeveynlerinden daha düşük yaşam standartlarına razı olmaları gibi yönleriyle olabildiğince kanaatkâr, iş yaşamında sadık ve idealist olarak bilinmektedir.(Şenbir, 2004: 40).

Daha önce ailelerinin işten çıkarılmasına tanık olan bu kuşağın üyeleri zaten iş güvenliğinin olmadığını farkında olarak iş yaşamına katılmışlardır. Onlar iş yaşamına katılırken, örgütsel hiyerarşide terfi etmek yoktur, daha çok yapılan işte tanınma arzusu vardır. Boomer'lar emekli oluncaya kadar aynı organizasyonda çalışırlarken, X kuşağı bunun artık doğru olmadığına şahit olan ilk nesil olmuştur (Als, 2008: 39). Boomer'lar için iş değiştirmek risk iken; X'ler için iş değiştirmek gereklidir (<http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>). Onlar işe başlangıç seviyesinin bilinçsiz, sıkıcı ve yorucu olduğunu; işlerinin hayat garantisi olmadığını ve organizasyonların mantık, uyarı ya da özür olmaksızın onları işlerinden atabileceklerini öğrenmişlerdir (Uğuz Arsu, 2014: 32).

Kendilerinden önce gelen Baby Boomers kuşağı gibi aynı işte uzun yıllar çalışırlar. Ancak daha iyi kariyer ve yükselme imkânı sunan işlerde ilerlemeyi istemeleri nedeniyle Baby Boomers kuşağı üyeleriyle karşılaştırıldığında daha az vefalıdırlar. Güvenilir ancak şüphelidirler. Bunun da, kariyerlerini planlamada tedirgin bir yapı sergilemelerine yol açtığı söylenebilir.

Baby Boomers kuşağına göre daha fazla sorun yaşamış olmaları ve bunları çözmek zorunda kalmış olmaları nedeniyle daha fazla özgüven sahibidirler. Yine de onaylama ve onaylanmaya önem vermektedirler. Ayrıca, mücadeleci, yüksek iş motivasyonuna, yüksek üretkenlik düzeyine sahip ve çalışkandırlar. Dışarıdan hizmet alır, anında geri bildirim verirler (Mengi 2009). Dolayısıyla o dönemde X kuşağı en çok aranan işgücü olmuştur. Çünkü, küresel, teknolojik ve rekabetçi pazara

organizasyonları hızla çekmek için; etkileyici, realist, girişimci, sonuç odaklı, uyumlu ve teknolojiyi takip etme gibi onları cezbedici kılan tüm karakteristik özellikler bu kuşakta bulunmaktadır (Uğuz Arsu, 2014: 45).

X kuşağı üyeleri bireyselci olmalarına rağmen takım çalışmasını Boomer'lardan daha fazla sevmektedirler (Tolbize, 2008: 4). Çalışan ailelerde büyümüş olan X kuşağı üyeleri, sorunlarını tek başına halletmeyi öğrenmişlerdir dolayısıyla onlar her türlü grup faaliyetleri içerisinde olabilmektedirler ancak grup içerisinde bireysel çalışmaktadırlar. Ayrıca X'ler grup üyeleri ya da iş arkadaşlarının performanslarından ziyade kendi performanslarının değerlendirilmesini tercih etmektedirler (Zemke vd., 2000: 116; Romo, 2012: 14).

X kuşağı için çalışma ortamı diğerleriyle ilişki ve iletişimi kolaylaştıracak bir ortam olmalıdır. Gerektiği zaman konsantre olmalarına imkân sağlamalıdır. Çalışma ortamı organizasyon kültürünü ve dinamiğini yansıtmalıdır. Ayrıca ortam hareketli, multi-fonksiyonel, açık ve ferah olmalı; gerektiğinde proje bazında çalışma ekipleri oluşturulmasına olanak sağlayacak biçimde esnek olmalıdır (Hürriyet İK, 2009: 10).

X kuşağının genleri; kurallara uyumlu, aidiyet duygusu güçlü, otoriteye saygılı, sadık, çalışkanlığa önem veren özellikler taşımaktadır. Y kuşağının genlerini ise kurallara karşı gelen çalışma tarzı, otoriteden hoşlanmayan ve sadık olmayan yapısı oluşturmaktadır. Bu durumda X ve Y kuşaklarının iş yaşamına “zıtlıkların birliktelikleri” benzetmesinde bulunabiliriz. X kuşağı çalışanlar için iş yaşamında geleneksel bir yapıda oldukları söylenebilir. Çalışma hayatlarında terfi çok önemlidir. İnançları belli bir süre çalışmış birinin konumunun yükselmesi yönündedir. Başarı göstermek ne kadar önemliyse onlar için terfi etmek de en az başarı kadar önemlidir. Hatta başarının en önemli çıktılardan biridir. Y kuşağı ise çalışma hayatında yer aldıktan kısa bir süre sonra yöneticilik konumunda olmak istemektedir. Kurallardan hoşlanmamaktadırlar. Mesai saatleri kavramı onlar için itici gelmektedir. Özgürlüklerine düşkün olduklarından bağımsız çalışmayı sevmektedirler. Ayrıca bu kuşağın işten çıkış oranları da çok yüksektir. Yıllarca X kuşağı gibi bir yerde çalışmak yerine, kendilerine uygun şartları sağlayan yerlere geçerek sık iş değiştirmektedirler. Yani aidiyet duyguları çok zayıftır. Bu durumun

altyapısında ise biraz bencil olmak ve şirketin yerine kendi menfaatlerini koyarak hareket etmek yatmaktadır. X kuşağının zamanında yaptığı ise bu kuşağın yapısının tam tersi yönündedir (Aygenoğlu, 2015: 53-54).

Kısacası, X kuşağını tanımlayan işyeri özellikleri; girişimci, esnek ve yaratıcı, zaman ve mekanla ilgili işyerinde uzun saatler boyunca çalışmayı sevmemek, iş yaşam dengesine önem vermek gibi geleneksel olmayan bir yönelime sahip, teknoloji meraklısı, kayıt dışılığı seven ve otoriteye karşı ilgisiz, kurumlara ve otoriteye karşı şüpheli ve bilgi paylaşmak için tereddütlü, bağımsız düşünen ve kendine güvenen, yeni işyeri becerileri kazanma konusunda istekli, bağımsız çalışabilme özgürlüğü isteyen bir çalışan olarak karakterize edilmektedir

X kuşağını yönetirken dikkat edilmesi gereken hususlar ise şunlardır (Uğuz Arsu, 2014: 47).

- Pazarlanabilir deneyim ve beceriler toplamak için fırsatlar sunun.
- Kariyer gelişim fırsatları sunun.
- Esnek çalışma düzenlemeleri yapın.
- Uzman rehberler ve koçluk tarzı yöneticilere ulaşın.
- Bilgi kaynaklarına ve hızlı cevaplara, karar verme sürecindeki insanlara ulaşabilmeleri ve karar alma sürecinde yer alabilmeleri için karar vericilere ulaşın.
- Artan sorumluluklarla kendilerini güçlenmiş hisseden bu kuşağın sorumluluklarını arttırın ve artan sorumluluk alanları yaratın.
- Katkı ile orantılı ücret verin.

“İnternet kuşağı”, “Milenyum Kuşağı”, “M Kuşağı”, “Kuşak I”, “Next Generation (Gelecek Nesil)”, “iGen” “Instant Online (Her zaman online)”, “KristalÇocuklar” ve “Yeni Sessiz Kuşak olarak da adlandırılan “Z Kuşağı”, 2000 ila 2020 yılları arasında doğan/doğacak olan bireylerden oluşmaktadır. 2015 itibariyle en yaşlısının henüz 15 yaşında olması ve okuma çağında olması nedeniyle bu kuşağın iş yaşamındaki davranışlarına ilişkin bilgiler oldukça azdır. Yine 2015

itibariyle Türkiye’de bu kuşakta yer alanların 15 milyon kişi olduğu düşünülmektedir (Vatan ve Ispartalı 2013).

Z kuşağına, ebeveynleri tarafından küçük yaşlardan itibaren fiziksel ve zihinsel gelişimlerine destek olacak filmler ve oyuncaklar alınmakta, anne karnında Beethoven ve Mozart dinletilmekte, piyano, bale, yüzme dersleri verilmektedir. Aileler tatil yeri seçerken bile çocuklarının ihtiyaçlarına uygun yerleri tercih etmekte ve güncel aktiviteleri araştırıp, onları çok yetenekli ve hiçbir şeyden geri kalmayan çocuklar olarak yetiştirmeye çalışmaktadırlar (<http://www.capital.com.tr/Y'ninPeşin-de-haberler/18464.aspx>).

Dolayısıyla en yaşlının bugün 20 li yaşlarda olduğu Z kuşağının gelecekte ekonomik durumlarının çok iyi, çok diplomalı, uzman ve buluşçu olmaları beklenmektedir (Yelkikalan vd., 2010: 502).

Z kuşağı üyelerinin, maddi açıdan daha fazla kaynak sağlanmış olduğundan kendilerinden önceki kuşaklara göre daha planlı, daha iyi eğitilmiş, çok diplomalı, daha donanımlı, daha uzman ancak daha şımarık olma eğiliminde olacakları tahmin edilmektedir. Kompleksiz ya da kendilerinden önceki nesillere göre daha az kompleksli ve daha özgüvenli olacakları varsayılmaktadır. Bu yapılarının sağlayacağı avantajla, iş hayatına atıldıklarında gelişmiş ülkelerle iletişimlerinde kendilerinden önceki nesillere göre daha uyumlu olacakları düşünülmektedir. (Vatan ve Ispartalı 2013).

Z kuşağı öz motivasyonu yüksek ve girişimci ruha sahip. Bu nedenle onlar için anlamı olan bir iş daha cazip. Daha önce anne babalarının ve büyüklerinin iş yerlerinde takdir görmediklerine şahit olan Z kuşağı için sadakat yalnızca şirkete duyulan sadakate sınırlı değil, şirket ve çalışan arasında karşılıklı olmalıdır (<https://indigodergisi.com/2017/02/z-kusagi-calisma-onceligi/>).

Sadakat kavramını X ve Y kuşaklarına göre biraz daha farklı algılayan Z kuşağının bağlılığını artırmak için bir şirketin olmazsa olmazı adalet kavramıdır, Z kuşağı ile çalışmak isteyen şirketlerin tüm terfi ve transfer prosedürlerini şeffaflık

üzerine kurmaları gerekmektedir (<http://www.kariyer.net/ik-blog/is-dunyasinin-en-yenileri-z-kusagi/>).

Z kuşağının detaylarda boğulmama, sonuca odaklanma ve kompakt düşünme yeteneklerinin iş hayatında yararlı olacağını vurgulayan uzmanlar, takdir kavramını yeni kuşaklarla iletişimde daha sık kullanmak gerektiğini aktarıyor. Hızlı öğrenen ve gelişim gösteren kişilerden oluşan Z kuşağı, teknolojinin içerisine doğduğu için tüm gelişmelerle de yakından ilgili. Bilginin ve zamanın hızına çok kolay adapte olabilen bu bireyler, çalışırken eğlenmenin ve sürekli öğrenmenin peşinde. Bu yüzden Z kuşağını istihdam eden İK departmanlarının yeniliklere açık olması ve iş süreçlerini eğlenceli ve yaratıcı hale getirmesi zorunludur (<http://www.kariyer.net/ik-blog/is-dunyasinin-en-yenileri-z-kusagi/>).

Yukarıda bahsedilen kuşakların özellikleri birçok açıdan birbirlerinden farklıdır. Bu farklılıklar, onların değerlerinin oluşmasında yaşadıkları ortamın etkili olması gibi, birçok faktörle açıklanabilir. Bu doğrultuda aşağıdaki tablo, işyerinde önemli olan, literatürde kabul edilen ve çalışanların iş tutumları, değerleri ve beklentileri gibi değişkenleri içeren işyeri karakteristiklerini göstermektedir (Uğuz Arsu, 2014: 37).

Tablo 1.8: İş Yerinde Kuşaklar

	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
<b>İş Yeri Özellikleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratik • Sadakat</li> <li>• Bağlılık</li> <li>• Dürüst iş dürüst maaş anlayışı</li> <li>• Resmiyete değer verme ve saygı</li> <li>• Takım çalışması ve işbirliği • Çalışkan</li> <li>• Titiz</li> <li>• İstikrarlı</li> <li>• Risk almaktan kaçınma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İyimser</li> <li>• İyi bir takım oyuncusu</li> <li>• Hizmet odaklı</li> <li>• Geribildirime duyarlı</li> <li>• Rekabetçi</li> <li>• Amaç ve başarı odaklı</li> <li>• İdealist</li> <li>• İş ahlakına sahip</li> <li>• Deneyimli</li> <li>• Sıkı çalışma=uzun saatler inancı</li> <li>• Organizasyona uzun vadeli adanmışlık</li> <li>• Bencil</li> <li>• Ben merkezci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Şüpheli • Esnek</li> <li>• Bağımsız • Yaratıcı • Girişimci • Realist</li> <li>• Uyumlu • Sonuç odaklı</li> <li>• Kendine güvenen</li> <li>• Becerikli • Yenilikçi • Enerji dolu</li> <li>• İşte eğlenceli</li> <li>• İş yaşam dengesi için istekli</li> <li>• Daha az hiyerarşik ve daha esnek yapılar • Birden fazla işveren hatta birden fazla kariyer isteği</li> <li>• Bireyselci</li> <li>• Ben odaklı</li> <li>• İyimser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umutlu • Küresel düşünme</li> <li>• Siber okuryazarlık</li> <li>• 24 saat bilgi bekleyen</li> <li>• Entegre</li> <li>• İşyerine teknolojiyi mükemmel bir şekilde entegre etme</li> <li>• Anında geri bildirim ve takdir talebi</li> <li>• Birden fazla işveren ve birden fazla kariyer isteği • Kısa dikkat süresi, kolayca çelidirebilme ve dikkat dağılması</li> <li>• Hırslı • Özsaygı sahibi</li> <li>• Bağımsız • Esnek</li> <li>• Uyumlu</li> </ul>
<b>Negatif Klişeler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknolojiyi öğrenemez</li> <li>• Kontrolü bırakmayı reddeder • Kararsız</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materyalist</li> <li>• Çalışkan ama zeki değil</li> <li>• Sadık değil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tembel</li> <li>• Agresif</li> <li>• Can sıkıcı</li> <li>• Yönetim için çok genç</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeteneklerinin eksikliğinden habersiz</li> <li>• Aşırı onaylama gerektirir</li> </ul>



<b>İş Değerleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş istikrarı</li> <li>• Uzun vadeli kariyer</li> <li>• Büyük bir itibar</li> <li>• Mali sorumluluk</li> <li>• Varlık ve sorumluluklarını gözetmek</li> <li>• Kurallara bağlılık</li> <li>• Sıkı çalışma</li> <li>• Eğlenceden önce görev</li> <li>• Onur</li> <li>• Kanun ve düzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ben kimim?</li> <li>• Benim istek ve tutkularım nerede?</li> <li>• Onları geri almak için çok geç mi ?</li> <li>• Birşeylere damgasını vurmak ve izini bırakmak için istek</li> <li>• Kişisel gelişim</li> <li>• İyi maaş</li> <li>• Toplum katılımı</li> <li>• Politik açıdan doğru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kendi patronu olmak</li> <li>• Girişimci ruhu ile takım ortamına karşı</li> <li>• İlerleme fırsatı</li> <li>• Eğlence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitime yüksek değer verme</li> <li>• Yaşam tarzı dengesine yüksek değer verme</li> <li>• İş en önemli şey değildir</li> <li>• Yüksek teknoloji</li> <li>• Yenilikçilik</li> <li>• İşgücü çeşitliliği</li> <li>• Kendi patronu olmak</li> <li>• Başarı</li> </ul>
<b>Varlık</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deneyim</li> <li>• Gelişmiş bilgi, bilgelik</li> <li>• Azim</li> <li>• Duygusal Olgunluk</li> <li>• Özveri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosyal beceriler</li> <li>• Deneyim ve bilgi</li> <li>• Takım bakış açısı</li> <li>• Hizmet odaklılık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknolojik beceriler</li> <li>• Eğitim</li> <li>• Başarmak için hızlı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim</li> <li>• Deneyim</li> <li>• Sosyallik</li> <li>• Teknolojik beceriler</li> <li>• Çoklu görev</li> </ul>
<b>Eksiklik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknolojik yetenekler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknolojik yetenekler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosyal yetenekler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetme</li> <li>• Odaklanma</li> <li>• Güven</li> <li>• Sosyal beceriler</li> </ul>
<b>İş Etiği</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışkan</li> <li>• Güçlü bir iş etiği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Azimli</li> <li>• Kalıcı ve sarsılmaz bir iş etiği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sadece gerektiği kadar çalışır</li> <li>• Dengeli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Azimli ve çalışkan fakat işkolik değil</li> </ul>
<b>İş....?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorunluluk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heyecan verici bir macera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Görev/Sözleşme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonuç için bir araç</li> <li>• Yerine getirme</li> </ul>

<b>Organizasyona Güven</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizasyona yüksek güven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizasyona değil kendine güven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizasyona karşı şüpheli ve sorgulayıcı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizasyonu sorgular</li> <li>• Kendi değerleriyle onları yargılar</li> </ul>
<b>Organizasyona Sadakat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sadık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alaycı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Şüpheli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Şüpheli</li> </ul>
<b>Otorite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saygılı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sevgi/Nefret</li> <li>• Güce ve başarıya karşı saygılı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umursamaz Ve Şüpheli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nazik</li> <li>• Otoriteden etkilenmez</li> </ul>
<b>Geri bildirim ve İletişimi geliştirme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haber yoksa iyidir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yılda bir kez, resmi ve belgelenmiş</li> <li>• Sürekli geri bildirim hakaret olabilir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peki nasıl yapıyorum?</li> <li>• Ani ve sürekli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerekli adımı atmak istiyorum. Bu konuda konuşalım.</li> <li>• Ani ve sürekli</li> </ul>
<b>İlişkiler Ve İletişim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resmi</li> <li>• Yazılı (not, mektup)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişisel (etkileşim).</li> <li>• Yüz yüze</li> <li>• Telefon görüşmeleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gayri resmi</li> <li>• Doğrudan ve Ani</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-posta</li> <li>• Sesli Mesaj, kısa mesaj</li> <li>• Anlık ileti</li> </ul>
<b>Liderlik Tarzları</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emir komuta,</li> <li>• Yönlendirici</li> <li>• Yol gösterici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Katılımcı</li> <li>• Danışma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinasyon ve işbirliği</li> <li>• Sonuç odaklı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzlaşma ve işbirliği</li> </ul>
<b>Yönetim Tarzı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikro yönetimi tercih eder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Katılımcı yönetim tarzı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikro yönetimi sevmez</li> <li>• Sonuçlara güvenen ve anında geri bildirim sağlayan koçluk tarzı yönetimi tercih eder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikro yönetimden nefret eder</li> <li>• Yönetimsel destek arar ve kapsayıcı ve katılımcı bir yönetim tarzını tercih eder</li> </ul>
<b>Takım Çalışması</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güçlü bir lider eşliğinde sadık takım oyuncuları ile çalışmayı sever</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Takım çalışmasını sever</li> <li>• İşbirliğini ve birlikte karar almayı sever</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Takım çalışmasını sever ancak takım içinde bireysel çalışır</li> <li>• Ortaklık üzerinde bireysellik duygusu</li> <li>• Takımın performansı ile değil kendi performansı ile değerlendirilmek ister</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Takım çalışmasını sever</li> <li>• İşbirliği ve ekip çalışmasını sever</li> <li>• Çeşitlilik bekler</li> </ul>

<p><b>Motivasyon Motive Mesajları</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deneyim</li> <li>• Sadakat</li> <li>• Azim</li> <li>• Maaş çeki</li> <li>• Övgü</li> <li>• Takdir</li> </ul> <p>‘Deneyiminize saygı duyulur, azminiz değerlidir ve ödüllendirilir’</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeteneklerini gösterebilme</li> <li>• İkramiye ve diğer teşvikler</li> <li>• Katkısına önem verilmesi</li> <li>• Onlara nasıl fark yaratacaklarını gösteren liderleri tarafından motive edilmeye eğilimlidirler.</li> </ul> <p>‘Size ihtiyacımız var, fikirleriniz değerli’ ‘Katkılarınız farkedilecektir’ ‘İstedığınız kadar uzun süre çalışabilirsiniz’</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiyerarşik olmayan yapılar</li> <li>• Esnek çalışma saatleri</li> <li>• İş yaşam dengesi</li> <li>• Mesai dışı saatler</li> <li>• İş programını kendisinin yapması</li> <li>• Sadakat</li> <li>• Kendi kendini motive eder</li> </ul> <p>‘Kuralları unutun, bildiğiniz gibi yapın’</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüksek pozisyon</li> <li>• Parasal kazançlar</li> <li>• Yenilik</li> <li>• Yöneticilerinin onların faaliyetleri ile kişisel ve kariyer amaçlarını birleştirdiği zaman motive olmaya eğilimlidirler</li> <li>• Görev duyguları ile motive olmazlar</li> </ul> <p>‘Yaratıcı ve zeki insanlarla birlikte çalışacaksınız’ ‘Burada bir kahraman olabilirsiniz’</p>
<p><b>Performans Ödülleri</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternatif programlar ya da iş paylaşımı</li> <li>• İş memnuniyeti</li> <li>• Emekliliğe hareket ederken yardım</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para</li> <li>• Unvan</li> <li>• Office</li> <li>• Tanınma</li> <li>• Takdir</li> <li>• İkinci kariyer yolları sağlamak</li> <li>• Mesai dışı saatler için ödeme</li> <li>• Yaşam becerileri ve denge eğitimi sağlamak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişisel ve mesleki gelişimleri için fırsatlar</li> <li>• Özgürlük=en iyi ödül</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anlamlı bir iş</li> <li>• İzleyecekleri bir kahraman ya da lider</li> <li>• Kişisel gelişim</li> </ul>
<p><b>İş Yerinde Öğrenme Stili</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş başında öğrenme</li> <li>• Tartışma grupları</li> <li>• Meslektaş etkileşimi ve geri bildirim</li> <li>• Canlı sınıf eğitimi</li> <li>• Bire bir iş koçluğu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş başında öğrenme</li> <li>• Tartışma grupları</li> <li>• Bire bir iş koçluğu</li> <li>• Canlı sınıf eğitimi</li> <li>• Meslektaş etkileşimi ve geri bildirim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş başında öğrenme</li> <li>• Bire bir iş koçluğu</li> <li>• Meslektaş etkileşimi ve geri bildirim</li> <li>• Değerlendirme ve geri bildirim</li> <li>• Tartışma grupları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş başında öğrenme</li> <li>• Meslektaş etkileşimi ve geri bildirim</li> <li>• Tartışma grupları</li> <li>• Bire bir iş koçluğu</li> <li>• Değerlendirme ve geri bildirim</li> <li>• Yaratıcı düşünme</li> </ul>

<b>Zor Becerileri Öğrenmek İçin Tercih Edilen Yol</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canlı sınıf eğitimi</li> <li>• İş başında öğrenme</li> <li>• Çalışma kitapları ve kılavuzları <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kitap okuma</li> <li>• Bire bir koçluk</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canlı sınıf eğitimi</li> <li>• İş başında öğrenme</li> <li>• Çalışma kitapları ve kılavuzları <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kitap okuma</li> <li>• Bire bir koçluk</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş başında öğrenme</li> <li>• Canlı sınıf eğitimi</li> <li>• Çalışma kitapları ve kılavuzları <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kitap okuma</li> <li>• Bire bir koçluk</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş başında öğrenme</li> <li>• Canlı sınıf eğitimi</li> <li>• Çalışma kitapları ve kılavuzları <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kitap okuma</li> <li>• Bire bir koçluk</li> </ul> </li> </ul>
<b>İş Yaşam Dengesi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş için bireysel ihtiyaçlarından fedakârlık</li> <li>• İş için zamanında ve hazırdır</li> <li>• İş hayatı ve aile hayatı farklıdır</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş için bireysel ihtiyaçlarından fedakârlık</li> <li>• İş için zamanında ve hazırdır</li> <li>• İş hayatı ve aile hayatı farklıdır</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş yaşam dengesi</li> <li>• Yaşamak için çalışmak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş yaşam dengesi</li> <li>• Yaşamak için çalışmak</li> </ul>
<b>Değişime Bakış Açısı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belirsizlik ve değişimden rahatsız</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirençli</li> <li>• Değişim mühendisliği, küçülme ve yeniden yapılanmalarda ihanet uğramış hissetmekte fakat değişen ve gelişen durumların kapasitesine inanmakta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uyumlu</li> <li>• Değişimi hem beklemekte hem talep etmekte</li> <li>• Değişim konusunda rahat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Değişim bağımlısı</li> <li>• Değişimi kucaklamakta</li> </ul>

Geçmişten günümüze her sonraki nesil daha gelişmiş, daha ilerlemiştir, fakat bu ilerleme döneminde yaşayan her kuşak bir önceki kuşağı 'çağdışı', 'geri kafalı' ve 'tutucu' bulurken, bir sonraki kuşağı ise sorumsuz ve saygısız olarak nitelendirmiştir. Bunun sonucunda kuşak çatışmaları ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda günümüze kadar uzanan kuşaklar arası çatışma 21.yy hızlı toplumsal değişimleri kuşaklar arasındaki bu ayrılığı daha bir belirginleştirmiş, eski değer yargılarının ve yaşam anlayışlarının değişmesini zorunlu kılmıştır. Eski kuşakların yeniliklere ayak uydurması sırasında yaşadıkları zorluklar onların gelenek ve eski yaşam şartlarına sınıksız tutunmalarına sebep olurken, yeniliğe açık olan kuşaklar ise gelişmelere hızlı bir şekilde uyum sağlamada daha başarılı olmuşlardır. Sonucunda eski ve yeni kuşaklar arasındaki farklılıklar gittikçe artmış ve kuşak çatışmasına dönüşmüştür (Karuserci, 2008: 21).

Kuşak farkı 1960'larda genç kuşaklar ve yaşça büyükler ile ebeveynler ile kendi çocukları arasındaki farkları belirten bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzde is yaşamında yer alan farklı kuşak çalışanların bazılarının güvenlik ve itibar gibi beklentileri olurken bazılarının da bağımsızlık ve eğlence gibi istekleri olabilmektedir. Beklentilerin birbirinden bu denli farklılaştığı çalışma ortamlarında kuşak üyeleri arasında yaşanabilecek anlaşmazlıklar, uyumsuzluklar, iletişim problemleri ve çatışmalar kaçınılmaz olmaktadır.

Eğer bu tür sorunlar anlaşılabilir ve çözümlenebilir ise çalışma ortamında yaşanabilecek verimsizlik, kalitesiz iş çıktısı, aidiyetsizlik ve çalışan devir oranı artışı gibi temel sorunlar kaçınılmazdır. 1990'lı ve 2000'li yıllardaki teknolojik gelişmeler, politik farklılıklar, çalışma ortamındaki davranışlar, olgunluk yaşı, yaşam getirdiği sorumluluklar, eğitim sistemi, cinsiyet normları, kültürel farklılıklar ve diğer tüm politik ve kuşaksal konular Y Kuşağı ve ondan önceki kuşaklar arasında ayrılıklara neden olmaktadır (Toruntay, 2011: 84).

Farklı kuşakların bir arada çalıştığı iş ortamlarında eski kuşak yöneticiler ve patronlar, yeni kuşak çalışanlarını anlamakta oldukça zorluk çekmektedirler. Bir örnek ile açıklayacak olursak; genç kuşakların mazeret izinlerini ve ya işe geç gelme ile ilgili yasal haklarını sınıra kadar kullanıyor olmaları, ayıp bir davranış olarak değerlendirilmekte ve onları sorumsuz olarak görmelerine yol açmaktadır. Benzer bir

şekilde genç kuşak çalışanların, kişisel bankacılık işlemlerini çalıştıkları kurumdaki elektronik ortamdan faydalanarak yürütmek istemeleri son derece olağandır. Çünkü onlar için teknoloji ve internet hayatlarının her anında yer almaktadır. Farklı kuşağa ait yönetici ve ya patron için bu istek ise oldukça şaşırtıcı ve kabullenilmesi zordur (Baltaş, 2009: 42).

Bireyler ve kurumlar çevreyle sürekli ilişki içerisinde bulunan kavramlardır. Bu nedenle sürekli olarak gelişen ve değişen çevresel şartlara ayak uydurmak zorundadırlar. Değişme ve değişim her insan topluluğunun temel özelliğidir. İçinde yaşadığımız çağ hızlı bir değişim ve gelişim çağıdır. Değişimden kaçmak varlığı tehlikeye sokmak anlamına gelir. İşletmeler açısından da değişiklik kaçınılmazdır (Sabuncuoğlu, 1998: 207). Bu yüzden işletmeler nesil geçişlerini en doğru biçimde incelemeli, değişen kuşak ve gelişen teknoloji yeniliklerini takip ederek, yönetim tarzlarında ve insan kaynakları politikalarında güncelleme yapmalıdırlar. Böylelikle iş ortamlarında kuşak çatışmasından doğabilecek sorunlar engellenmeye çalışılacağı düşünülmektedir.

Günümüzde iş hayatında yer alan farklı kuşaklara ait bireylerin sergiledikleri davranışlar birbirlerinden oldukça farklıdır. Organizasyondaki mevcut tüm kuralları sorgulamadan kabul eden ve örgüt kültürüyle uyumlu bir şekilde çalışmayı kendisine amaç edinen BB, bu kuralları eleştiren X kuşağını asi, başkaldıran olarak yorumlarken, Y kuşağını ise saygısız olarak değerlendirecektir. Uzun süre şirkette kalmak isteme düşüncesiyle işe bağlılık derecesi oldukça yüksek olan BB ve X kuşağına, Y kuşağının kendi amaçlarına ulaşabilmesi şartıyla şirkette var olması oldukça bencil gelmektedir. Aidiyet duygusunu yoğun bir şekilde hissetmeyen Y kuşağının, işletme çıkarları için göstereceği performans, kendi çıkarlarının gerçekleşmesi durumuyla doğru orantılı olduğu görülmektedir (Çelik, 2014: 27).

Y kuşağı hedeflerine ulaşabildiği sürece o kurumda çalışmaya devam Etmektedir. Sık ve hızlı iş değiştirme Y kuşağı için bir sorun olarak algılanmamaktadır. Hızlı bir şekilde iş değişikliği gerçekleştirdiği için kurum ile bütünleşemez ve bu durumda Y kuşağının aidiyet duygusunu en alt düzeyde yaşayan kuşak olmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle kurumlarla olan iş ilişkileri kısa süreli olarak gerçekleşmektedir. Y kuşağı çalıştığı kurumlarda kurallara itaat etmemekte ve Kurumun kendisine sağlayacağı

konfor onlar için oldukça önemli sayılmaktadır. Az çalışıp, çok tüketmek isteyen Y kuşağı, küçük işletmelerden nefret etmekte, kurumda Bulunmalarının amacı iş yerine değer katmak değil, kendi kariyerini ilerletmektir (Keleş, 2011: 132).

### 1.3.3. İş Dünyasında Yaşanan Kuşak Çatışması

Geçmişten günümüze kadar her nesil daha gelişmiş, daha ilerlemiştir, fakat bu ilerleme döneminde yaşayan her kuşak bir önceki kuşağı “çağdışı”, “geri kafalı” ve “tutucu” bulurken, bir sonraki kuşağı ise sorumsuz, umursamaz ve saygısız olarak nitelendirmiştir. Bunun sonucunda kuşak çatışmaları ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda günümüze kadar uzanan kuşaklar arası çatışma 21.yy hızlı toplumsal değişmeleri ile kuşaklar arasındaki bu ayrılığı daha bir belirginleştirmiş, eski değer yargılarının ve yaşam anlayışlarının değişmesini zorunlu kılmıştır. Eski kuşakların yeniliklere ayak uydurması sürecinde yaşadıkları sıkıntılar onların gelenek görenek ve eski yaşam anlayışlarına sınımsız tutunmalarına bağlı kalmalarına sebep olurken, yeniliğe açık olan yeni kuşaklar ise gelişmelere hızlı şekilde uyum sağlamada daha başarılı olmuşlardır. Bu şekilde eski ve yeni kuşaklar arasındaki farklılıklar zamanla artmış ve kuşak çatışmasına dönüşmüştür (Karuserci, 2008: 21).

Türkiye’deki 22 milyon kişiden oluşan çalışma hayatında yer alan Sessiz Kuşak, Baby Boomers, X Kuşağı ve Y Kuşağı üyeleri organizasyonlarda ve aynı çalışma ortamında ve birlikte çalışıyor olmanın zorluklarını zaman zaman yaşamaktadırlar. Bu doğrultuda her bir kuşağın motivasyonu, iş yapış biçimi, insani ilişkileri, terfi ve ücret beklentisi, hayata bakışı, mesai kavramına bakışı farklı olduğu için organizasyonların insan kaynakları politikalarını kuşak farklılıklarına göre yeniden belirleme zorunluluğunu beraberinde getirmektedir (Toruntay, 2011: 83).

Sessiz kuşak çalışanları, savaş sonrası yokluklarını, sıkıntılarını unutmayan kişilik yapılarından dolayı “çalışmak için yaşamak” düşüncesini ön planda tutan davranış özellikleri göstermektedirler (Erden, 2012:20). Bebek Patlaması kuşağı çalışanları da sessiz kuşakta olduğu gibi yetişme dönemlerinde karşılaştıkları zorluklardan ötürü işe bakış açısı olarak; “çalışmak için yaşamak” düşüncesini ön planda tutmakla birlikte kariyerlerinde daha anlamlı hissettikleri işlerde çalışmak düşüncesine olumlu bakmaktadır (www.kigem.com; Walker 2006: 28). Bebek

Patlaması kuşağı çalışanlarına nazaran kuruma olan bağlılık derecelerinin daha az olduğu ifade edilen X kuşağı çalışanları ise iş ve yaşam dengesine önem vermekte ve “yaşamak için çalışmak” düşüncesinin önemine inanmaktadırlar (www.kigem.com; Duvendack, 2010: 25).

Y kuşağı çalışanları ise, “önce hayatı yaşama daha sonra çalışma” düşüncesine sahiplerdir (Berkup, 2015). Örgüt içerisinde özgürlüklerine düşkün, iş konusunda seçici davranan, sadakat duyguları zayıf, otorite kavramını kabul etmeyen özellikleri baskın gelmektedir. İş yaşamında ortalama 30’lu yaşlarda olan ve bu dönemde yönetici konumuna gelmeye başlayan Y kuşağı bireyleri, sistemleri ve organizasyonları zorlayarak, işletmelerde değişimin ve dönüşümün öncüsü olmaya çalışmaktalar. Henüz iş hayatına atılmamış olan Z kuşağının bireyleri ise; duygulara verdikleri değer ile öne çıkan sessiz kuşağa en yakın kuşak olacakları belirtilmektedir. Bu bağlamda organizasyonların çalışanlarının duygularına yönelmeleri, görev tanımı ve maaşın ötesini de düşünmeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Erden, 2012: 20).

10 yıl öncesine kıyasla günümüzde her türlü bilgiye ulaşımın artık çok daha kolay olması, Y Kuşağı üyelerinin internet ile ilköğretim sıralarındayken tanışmaları, ödevlerini yapabilmek için arama motorlarını kullanmaları, sınavlara internet üzerinden çalışmaları ve hatta derslerini e-learning metodları ile takip etmeleri Y Kuşağı üyelerinin hayata karşı olan bakışlarını ve duruşlarını diğerlerinden farklılaştırmaktadır. Dolayısıyla bilgi sahibi olabilmek için büyümelerinin gerekmediğinin bilincindedirler. Teknolojinin yaşamlarına kazandırdığı hız, kariyerlerinin başındayken çok kısa bir süre sonra kendilerini yönetici olmaya ikna etmelerine neden olabilmektedir. İş dünyasına girene kadar tüm yaşamlarını bu şekilde geçirmiş olmaları, profesyonel yaşamlarında da aynı şekilde davranmaya devam etmelerine neden olmakta ve genellikle diğer kuşak çalışanları ile aralarında çatışmalar yaşamalarına neden olabilmektedir. Aynı anda birden fazla işi bir arada yapmaları Y Kuşağı üyeleri için sıradan bir şey iken, evde ebeveynlerine, iş yerinde ise üstlerine karşı kaotik bir görüntü sergilemektedirler. Profesyonel iş hayatında beklemeye tahammülü olmayan Y Kuşağı bireyleri kısa süre içerisinde iş değiştirme eğilimine sahiptirler. Y Kuşağı’nı, X Kuşağı’ndan ayıran en temel farkın Y Kuşağı üyelerinin iş değiştirmeye daha meyilli olması olarak ileri sürülmektedir (Kuran, 2010).



Akran onayı Y Kuşuğu üyelerinin hayatlarında önemli bir yere sahiptir. Çalışan ebeveynlerin çocukları olarak büyüyen Y Kuşuğu ile X Kuşuğu arasındaki en büyük farklardan bir tanesi Y Kuşuğu üyelerinin kendilerini içinde buldukları sosyal çevre ve yaşlıları ile tanımlarlarken, X Kuşuğu üyelerinin kendilerini birey olarak tanımlamalarıdır. Y Kuşuğu üyeleri için tamamen iç içe geçmiş olan iş ve aile yaşamı, X Kuşuğu için tam tersi bir düzende devam etmektedir. X Kuşuğu için bir gruba ait olmak iş yaşamında olması gereken bir zorunluluktan öteye gitmezken, Y Kuşuğu için iş yaşamında içinde bulunduğu takım ve çalışma arkadaşları çok önemli yer edinmektedir. Bu doğrultuda X Kuşuğu için bireysel, Y Kuşuğu için ise sosyal kavramları öne çıkmaktadır. Kuran, (2010) Y kuşuğunu işte tutabilmek için şu yolların izlenmesi gerektiğini çalışmasında bahsetmektedir;

Strateji 1: Bilgi paylaşımı ve öğrenmeyi kurum kültürünün parçası olarak görmek

Strateji 2: Ebeveynleri işgücü stratejisinin parçası yapmak.

Strateji 3: Esnek ve eğlenceli bir çalışma ortamı oluşturmak.

Strateji 4: Mesai İşte geçirilen zaman yerine direkt yapılacak işe odaklanmak.

Strateji 5: Genel yapı ve sınırları sağlamak.

Strateji 6: İlk amirleri ile ilişkilerinin en önemli isteklendirme kaynağı olduğunu anlamak.

Strateji 7: Baby Boomers ve X Kuşuğu üyelerinin mentorluğundan faydalanmak.

Strateji 8: Kitlesele değil, kişiselleştirilmiş isteklendirme araçları kullanmak. Kişiyeye özgü ödüllendirme ve takdir mekanizmaları oluşturmak.

Strateji 9: Y Kuşuğu üyelerinin dilini anlamak ve konuşmak için çaba sarf etmek.

Kısacası, çalışmamızın bu bölümünde incelediğimiz çalışanları bazı demografik nitelikleri ve insan kaynakları yönetimi etkileyecektir, bu nitelikler insan kaynakları yönetiminin işlev ve uygulamalarının belirleyicisi olabilmektedirler (Sadullah, 2010: 45). Gözünü en tepeye diken Y kuşuğu, hedefine ulaşmak için hiyerarşik bir sistem

tanımamakta ve tecrübenin kariyer yapmak için gerekli bir unsur olduğunu kabul etmemektedir. Bilginin internet sayesinde elinin altında olması ve ona çok hızlı bir şekilde ulaşabilir olması, Y kuşağı için tecrübenin önemini azaltmaktadır. Uzun yıllar emek vererek, yükselme ve terfiinin ancak bu şekilde elde edilebileceğine inanan BB ve X kuşağına, Y kuşağı oldukça küstah gelmektedir.

Örgüt içerisindeki sosyal ilişkilere çok önem veren Y kuşağı, eğlenemediği ya da sorunlar yaşadığı bir çalışma ortamında, BB ve X kuşağı kadar sabır göstermemekte ve bu konuyla ilgili düşüncesini rahatlıkla ortaya koyabilmektedir. Bu yönüyle diğer kuşaklar tarafından yadırganmaktadır. Kurullarla sınırlandırılmamış, esnek bir çalışma ortamına sahip olmak isteyen Y kuşağı, iş ortamının gerekliliklerini yerine getirmeyi prensip haline getiren BB ve X kuşağına ciddiyyetten uzak gelecektir (Çelik, 2014: 28).

Y kuşağı BB'leri beden işçisi, öğrenmeye, değişime ve yeniliğe kapalı, teknolojiye korkan, kural koyucu, kendilerini anlamayan ve yavaşlatan olarak, X kuşağını ise yavaş anlayan, haklarının farkında olmayan, gelecekte korkan bir kuşak olarak değerlendirmektedir. Ve onların yaptıkları işleri kendilerinin daha iyi yapacaklarını düşünmektedirler (<http://www.dinamikler.org>).

Günümüzde işlerin nitelikleri ve organizasyonun özellikleri çalışanların tatminini, çalışan devir hızını ve devamsızlığını dolayısıyla da kaliteyi etkilerken, toplumun değer yargıları ve standartları da çalışanların organizasyonlardan beklentilerinin ne olması gerektiğini etkileyecektir. Günümüzde sadece işletmenin ihtiyaçlarını göz önüne alan klasik personel yönetimi politikaları ve uygulamaları yetersiz kalmaya mahkûmdur. Etkin bir insan kaynakları yönetimi değişen çevrede organizasyonun ihtiyaçlarının yanında eskisinden farklı beklentilere, değer yargılarına ve bilinç düzeyine sahip bir işgücünün de ihtiyaçlarını göz önüne almayı gerektirmektedir (Sadullah, 2010: 21).

## İKİNCİ BÖLÜM

### Y KUŞAĞI VE ÖZELLİKLERİ

BB ve X kuşağının çocukları ya da torunları olarak dünyaya gelen Y Kuşağı, kendisinden önceki kuşaklara göre pek çok açıdan şanslı olan bir nesil olarak değerlendirilebilir. Dünyaya geldikleri dönemin oldukça olumlu şartlar taşıması, Y kuşağının diğer kuşaklardan ayrılan birçok davranış şekli ve bakış açısı geliştirmesine sebep olmuştur. Yaşadıkları dönemin sahip olduğu refah düzeyi, ilerlemiş teknoloji, değişen zaman şartları, eğitim düzeyi ve bireylerin şekillenen karakteristik özellikleri bu kuşağı, diğer kuşaklardan ayırmış ve onları farklı kılan birçok özelliklere sahip olmalarını sağlamıştır (Çelik, 2014: 34).

Türkiye’de ve dünyada köklü büyük değişimlerin yaşandığı yıllarda doğan ve büyüyen bu nesil, şimdi bu birikimle şirketleri, siyasi toplulukları, dernekleri, mahalli idareleri yönetmeye aday. Yeniyi ve eskiyi görüp, değerlendirebildiği için kendinden önceki ve sonraki nesilden farklı düşünüyor. Disiplinli ve terbiye konusunda baskı görmüş kuşakla, asi nesil arasında sıkışan Y kuşağı, hem kendini disipline etmeyi hem de kendi doğruları için savaşmayı bilen , teknolojiyi yakından takip eden, hiçbir şeyden geri kalmayan, okuyan , öğrenen, bilmeyeni ayıplamak yerine öğretene kuşak olarak bilinmektedir.

Günümüzün en çok tartışılan konularından biri olan Y kuşağını farklı alanlarda incelemek gerekmektedir. Çalışma, tüketim alışkanlıkları ve yaşam tarzı açısından değerlendirildiklerinde, şablona pek de uymayan profilleri olduğu görülüyor. Bu tartışmaları başlatanların ve üzerinde en çok konuşanlarında X kuşağı olduğu göz önüne alınca, Y kuşağı üzerine anlatacak çok şey çıkmaktadır (Bahar Akıngüç Günver, Y Kuşağı Sunumu: [//www.kumed.org.tr/icerik.php?kategoriNo=98&p=3&r=6](http://www.kumed.org.tr/icerik.php?kategoriNo=98&p=3&r=6), 10.04.2014).

## 2.1. Y KUŞAĞININ GENEL TANIMI

Y kuşağı ile ilgili yapılan çalışmalar, ortada dolaşan bir takım makaleler ve kitaplar var. Bu çalışmaları incelediğimizde Amerika'da ve Avrupa'da yapılmış çalışma ve araştırmaların sonuçlarının baz alındığı görülmektedir. İnsanların Avrupa'da ve Amerika'da yapılmış araştırmaları Türkiye'de kullanmak gibi bir bakış açıları var. Amerika'daki ve Avrupa'daki araştırmaları sanki Türkiye'deki araştırmaların sonuçlarıymış gibi eğitimler yapılıyor. Bu eğitimlerde bu istatistikler paylaşılıyor ve bu çok doğru bir çalışma değil. Çünkü her ülkenin kendine özgü gerçekleri var, aynı şey Türkiye içinde geçerli (<http://www.kumed.org.tr/icerik.php?kategoriNo=98&p=3&r=6>, 10.04.2014).

1980 ve 2000 yılları arasında doğanların oluşturduğu kuşaktır. Farklı kaynaklarda Y kuşağının tanımına baktığımızda; Türkiye'de 1980 ve 2000 yılları arasında doğanlar Y kuşağı olarak sayılmaktadır. Özellikle 1980 sonrasında yaşanan teknolojik ve toplumsal gelişmeler bu tarihi benimsemiştir. Fakat Batı'da 1975 ve sonrasında doğanlar Y kuşağı sayılmaktadırlar. Çünkü Batı'da eve ilk bilgisayarın girdiği zaman bu dönemdir (Yiğit, 2010:19).

Y nesli 1980 – 1996 arasında doğanlardır. Y neslinin en yaşlısı 39, en genci ise 23 yaşındadır. Kuşaklar arası farklılığın en güçlü hissedildiği nesil özelliğini taşırlar (Ünal, 2013:1).

Y kuşağı 1981 ve 2000 yılları arasında doğan kişilerin oluşturduğu kuşaktır. Bu kuşağın en belirgin özellikleri ise; teknolojiyi detaylı şekilde kullanmasını bilme, ima ve kapalı iletişim tarzından ziyade açık ve net iletişim, pratiklik ve iş - yaşam dengesine büyük önem vermek gibi özellikleri sayabiliriz (Salman 2013: 3). Y kuşağına farklı isimlerle hitap etme devam etmektedir; Millenials, Nexters, Kuşak www, Dijital Kuşak, Kuşak E, Net kuşak gibi isimler şimdiye kadar verilmiş isimlerdir. Y kuşağı teknolojiyle büyümüştür ve hayatlarının büyük bir kısmında teknolojiye sahip olmaya alışmışlardır (Hart 2006).

Kuşağın Y Kuşağı olarak adlandırılmasının sebebi ise, sorgulayıcı özelliklerinden dolayı “Y” harfinin “neden” anlamına gelen İngilizce “WHY” kelimesinden türetilmesidir (Uz, 2013:25).

Kuşağı kavramı ilk olarak 1993 yılında “Advertising Age (AdAge)” dergisinde X Kuşağı’nın takipçisi olarak kullanıldı. “Millennials” ifadesi ise; sosyolog Neil Howe ve William Strauss tarafından kullanılmıştır. Yeni teknoloji ve internetin nasıl kullanılacağını ebeveynlerinden daha iyi bilmektedirler. Onlar hayatlarını internette rahatça paylaşmanın yanında bencil, kendi kendilerine yeten, kendilerini ifade etme konusunda oldukça iyi olan bir kuşaktır. X Kuşağı dönemi teknolojinin başlangıç dönemi olsa da bu kuşak onlardan daha hızlı, dijital dünyaya daha çabuk adapte olarak geliştirilmiş teknolojik bilgiyi her yere ve herkese ulaştırabilir hale getirmiştir. Bu kuşağın yüksek benlik duygusu vardır ve onlar ödül kuşağıdır. Her çocuk ödülü ve övgüyü hak eder düşüncesine sahiptirler (Solmaz, 2017: 99-100).

Literatüre göre Kopperschmidt ; Y kuşağını üç farklı kategoride yani ‘ilk dalga’ (1979–1984), ‘çekirdek grup’ (1985–1989) ve ‘son dalga’ (1990–1999) şeklinde gruplandırmaktadır. Y kuşağını X kuşağından ayırt eden en önemli özellik, bu kuşaktaki bireylerin gerek teknolojiyle ve gerekse tüketimle yakın bir ilişki içerisinde olmalarıdır. Dahası uzman bir internet kullanıcısı olmalarından dolayı, artık çoklu kimlik sahibi olmaları kaçınılmaz olmuştur. Özellikle internetin ortaya koyduğu sanal dünyanın bireyin yaşamış olduğu gerçek dünyanın yerine geçmesi ve bireylerin hem kendilerini hem de ilişkilerini bu sanallığın ortaya çıkardığı argümanlar üzerinden ortaya koyması sebebiyle, üretime dayalı olan dünya algısında kırılma yaşanmış, tüketime dayalı dünya algısının kapısını aralayan ilk kuşak olma ünvanını sahiplenmiştir (Yücebalkan, 2013:42).

Türkiye’de Y kuşağı “80 Sonrası Kuşak” olarak anılmakta olup bu kuşak o dönem yaşanan sağ sol çatışmasından çok fazla etkilenmemiştir. Apolitik bir kuşak oluşmuştur. Zenginleşmenin, tüketimin ve harcamanın moda olduğu; trendlerin medya sektörü tarafından belirlendiği yıllarda büyümüşlerdir (Bahar, 2008: 237)

Ekonominin liberalleşmesi ve yabancı sermaye girişinin hızlandığı yıllarda yetişen Y kuşağı, ciddi olarak tüketim tutkunu olmuştur. Çalışmaktan çok fazla

hoşlanmayan ancak eğlenmekten ve kazanmaktan zevk alan bir kuşaktır. Önceki dönemlerde yaşanan yağ kuyruklarından ve benzin sıkıntısından etkilenmedikleri için, her şeyin her zaman böyle olduğunu ve bu şekilde süreceğini sandıkları gözlenmektedir (Bahar, 2008: 238).

Türkiye’de toplam nüfusun yaklaşık %25’ini Y kuşağı oluşturmakta olup günümüzde en yaşlı Y kuşağı 39 en genci 20 li yaşlarda olduğu bilinmektedir (www.tuik.gov.tr/). Kitlesellikten ziyade bireyselliği seven Y kuşağı için gerçekçilik vazgeçilmez unsur olmaktadır. Özgüvenleri Fazlasıyla yüksek olan Y kuşağının girişimcilik ruhunun da ön planda olduğu söylenebilmektedir. (Fındık, 2013: 50).

## 2.2 Y KUŞAĞININ TEMEL ÖZELLİKLERİ

1980-1994 yılları arasında dünyaya gelen bireyler Y kuşağı olarak ifade edilmektedir. Y kuşağı, kendisinden önceki kuşakların aksine oldukça olumlu şartlar taşıyan ve teknoloji açısından da gelişme gösteren bir dünyaya gelmişlerdir. Türkiye’de 1980 sonrası doğmuş bireyler olarak literatürde yer alan Y kuşağı, bilgisayarın ve GSM teknolojilerinin doğduğu, teknoloji dostu, bireysel, rahat ve küreselleşmeye başlayan dünyanın çocukları olarak ifade edilmektedir. Y kuşağının diğer kuşaklardan farklı beklentilere, hedef ve tercihlere sahip olmalarını, yaşadıkları dönemin farklı şartlar taşıması ve bu dönemde meydana gelen değişim ve gelişim olguları sebep olduğu gözlenmiştir.

Günümüzde Y kuşağının eğlence, gezme, yaşama, yeni şeyler deneme, başarı, para, alışveriş, ne istediğini bilme, yoğun çalışma, hayallerinin peşinden koşma, sorgulama ve sevdiklerine zaman ayırma gibi unsurlara önem verdikleri dikkat çekmektedir. Söz konusu yıllardaki veriler Türkiye’nin nüfus, sağlık, eğitim ve gelir kategorilerinde önemli iyileşmelerin yaşandığını ifade etmektedir ( Erden Ayhün., 2013: 101).

Y kuşağının internetin olduğu yıllarda dünyaya gelen ilk kuşak olması, diğer kuşaklardan farklı olacağının en önemli göstergesidir. Yaşanılan dönemsel şartlar bu kuşağa, kendisinden önceki kuşaklara göre birçok farklı özellik kazandırmıştır. Y kuşağı sürekli araştıran, okuyan, sorgulayan, hesap sormaktan çekinmeyen ve kendisine

güveni yüksek olan bir kuşak olarak diğer kuşaklardan ile ayrılmaktadır. Sessiz kuşak, BB ve X kuşağı, yaşadıkları dönemin sahip olduğu şartları bakımından Y kuşağı kadar şanslı değildir. Bu nedenle çoğu zaman yetinmeyi bilmiş, başkaldırmayan ve kendisine sunulanla tatmin olmayı kabul etmiş kuşaklardır. Y kuşağının bu davranış özelliklerinin tam aksi bir tutum sergilemesi, diğer kuşaklar tarafından da fark edilmesini sağlamakta, hatta bazen de olumsuz bir dille eleştirilmesine sebep olmaktadır (Çelik; 2014:37-38).

Tıpkı X Kuşağı gibi, Y kuşağı da çalışan anne babaya sahiptir. Ancak bu dönemde ebeveynlik yaşı 40 lı yaşlara yükselmiştir. Anne ve babaları önceki kuşak ebeveynlerden çok farklı olan bu kuşak, çocuğunun iyi şartlar altında büyüebilmesi, iyi bir eğitim alması ve güvende olması konusunda çok daha aktif rollere sahiptir. Y kuşağı üyeleri düzenli olarak çocuğuyla ilgilenen, okul notlarını kontrol eden, kötü karnelerin nedenlerini sorgulayan, öğretmenleri ile görüşmeler yapan ve okulu ziyaret eden ailenin çocuklarıdır. Yetersiz kaldıkları noktalarda kendilerini ebeveynlerine karşı sürekli savunmak zorunda kalan Y kuşağı bu sayede sistem ile nasıl başa çıkacağını erken yaşlarda öğrenmek zorunda kalmıştır. İnsan hakları konusunda artan kültürel odak bu kuşak üyelerine hangi durumda olurlarsa olsunlar söylenen son sözün hiç bir zaman aslında son söz olmadığını öğretmiştir (Toruntay ,2011: 76-77).

Doğum yılı aralıkları ve bu tarihlerin örtüştüğü sosyal kültürel veya teknolojik olaylar vasıtasıyla farklı karakteristik özellikler gösteren Y Kuşağı diğer kuşaklar gibi kendi döneminin izlerini taşımakta, içinde bulunduğu dönemin kendine has yapısından etkilenmektedir (Albayrak ve Özkul, 2013: 18-19).

Y kuşağını tanımlayan en iyi kelimeler arasında narsist, bireyci ve girişimci sayılabilir. Teknolojik becerisini yaratıcı bir biçimde görevlerini yerine getirmekte ve sonuçlar elde etmekte kullanırlar. Hayatın anlamını ve değerlerini algılamakta güçlük çekerler. Uzun süreli ilişkiler kurup erken atılımlarda bulunmayı tercih ederler. Çalışmaktan hoşlanmazlar; eğlenmeyi ve kazanmayı severler. Otoriteye karşıdırlar. Özgürlük ve esneklik yaşam felsefelerini oluşturur. Tatminsiz ve istekleri oldukça fazladır. Y kuşağının en büyük dezavantajı ise sabretmeyi ve beklemeyi bilmemeleridir. Bu durum da refah içinde büyümelerinden kaynaklanmaktadır (Mengi, 2009: 98-104).

Bu dönemde zenginleşmek, tüketmek, harcamak bir akım haline gelmiştir. Medya bu eğilimde önemli bir paya sahip olmuştur. Bu nesil tam anlamıyla tüketici ruhuna sahiptir. Kazanmadan harcayan, alışveriş gurusu oldukları söylenebilir. Marka tutkuları vardır ve bunu ailelerine bile aşlamayı başarmışlardır. Bireysel taleplerinin bitmek tükenmek bilmemesi, üreticiler için yeni pazarların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Sırım 2006: 25).

Bu neslin girişimcilik ruhu işletme fakültelerine olan ilgiyi arttırmıştır. Yabancı sermayenin yerleşmesi, ekonominin liberal politikalarla seyir etmesi, bu kuşağın daha duyarsız yetişmesine aynı zamanda tüketim toplumunun oluşmasına neden olmuştur (Seçkin, 2000: 106).

### **2.2.1 Y Kuşağının Karakter Özellikleri**

Günümüz iş yaşamının en önemli dinamik yapısını oluşturan ve geleceğinin dünyasını şekillendireceği kabul edilen Y kuşağının en belirgin özellikleri teknolojiye yatkınlıklarıdır. Teknolojiyi yaşamlarının ayrılmaz bir parçası olarak gören Y Kuşağı çalışanları, iletişim süreçlerinde e-posta ve sosyal medya gibi sanal ve mobil görüşmeleri tercih etmektedir. Kablosuz nesil olarak da görülen ve teknoloji devrimi ile şekillendiklerinden teknolojiyi DNA'larında taşıyan Y Kuşağı üyeleri, 7 gün 24 saat çevrimiçi ve bağlı olmak istemektedirler. Topçuoğlu'na göre (2007), Y Kuşağı'nın teknolojiye bağlılıklarını X Kuşağı'na göre kıyaslandığında bariz fark görülmektedir. X Kuşağı bir görevi bitirmek için çevrimiçi olup ardından bilgisayardan uzaklaşırken Y Kuşağı sorunsuz bir şekilde çevrim içi ve çevrim dışı olarak başkalarıyla her zaman ver her yerde iletişime geçebilmektedir (Topçuoğlu, 2007:18).

Genel olarak, kendine güvenen, bağımsızlığına düşkün, yüksek otoriteyi benimsemeyen, kendilerini kolaylıkla ifade edebilen, bilgiye daha çok teknoloji aracılığıyla ulaşmayı tercih eden, sık ve farklı kültür odaklı seyahatleri tercih eden, takım çalışmasına yatkın, mesleki ve kişisel gelişimde eğitim ve öğrenimin sürekliliğine inanan, girişimci, esnek çalışmanın gerekliliğine inanan, iş değişikliğini normal karşılayan, işe bağlılığı düşük, özel yaşamında olduğu gibi iş yaşamında da eğlenceye yer veren, ailesinden en fazla maddi destek alan ve kolay para harcayan, tüketimde



kaliteye önem veren ve marka bağımlılığı düşük bir kuşak olarak nitelendirilmektedirler (Dereli ve Toruntay, 2015: 5).

İnternet ve çok kanallı televizyonların olduğu bir dönemde büyümüş olmaları, internetle hemen uyum sağlamış olmaları Y Kuşağı üyelerinin kolay kolay memnun olmayan bir yapıya sahip olmalarını etkilemiştir. Bu yapılarının etkisiyle de Y kuşağı üyeleri hem günlük yaşamlarında hem de iş yaşamlarında da sabırsız olarak görülmektedirler. İşçimen'e göre (2012), Y Kuşağı sabretmeyi ve beklemeyi bilmemektedir. Varlıkla büyüyen, yokluğu neredeyse hiç yaşamamış olan Y Kuşağı fazla sabırlı davranmamaktadır. Çevrelerindeki değişimlere hızlı adapte olabilen, hız tutkunu olan ve teknoloji sayesinde her türlü işini çok hızlı halledebilen bu kuşağın üyeleri, beklemekten hoşlanmamakta ve yok kavramını tanımamaktadır. Bu durum, Y Kuşağının en büyük dezavantajı olarak göze çarpmaktadır (İşçimen, 2012:10).

Y kuşağının özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Mengi 2009: 21):

- Y kuşağı politik ortamda yetiştiği için şüphecidirler (Mengi 2009: 21).
- Yaşam felsefeleri özgürlük ve esneklik olmuştur (Mengi 2009: 21).
- Genellikle önceki kuşaklardan kalan miraslar doğrultusunda geçinirler (Mengi 2009: 21).
- Bağımsız, idealist, sosyal bilinçleri yüksek ve bencildirler (Mengi 2009: 21).
- Farklılıkları kolay kabul edebilen, gerçeklerden çabuk kaçabilen bir kuşaktır (Mengi 2009: 21).
- Hiçbir şeyden tatmin olamazlar, hırsları yoktur, az çalışıp çok kazanmak isterler (Mengi 2009: 21).
- Zamanlarını boşa harcarlar (Mengi 2009: 21).
- Kısa süreli çalışmaları tercih ederler (Mengi 2009: 21).
- Aşırı marka bağımlıdırlar (Mengi 2009: 21).
- Küçük işletmelerden ziyade büyük şirketlerde çalışmayı yeğlerler (Mengi 2009: 21).
- Teknolojiden vazgeçemezler (Mengi 2009: 21).
- Okuma, yazma alışkanlığı ve ilk yardım konularında eksiktirler (Mengi 2009: 21).

- Diğer kuşaklara kıyasla daha zor yönetilirler (Mengi 2009: 21).
- Özgüven sahibi, iyimser, becerikli ve iyi eğitimidirler (Gurlaş, 2016: 10).
- İdealist ve başarı odaklıdır (Gurlaş, 2016: 10).
- Almış oldukları maaştan daha çok, sosyal yardım gibi manevi yönden onları tatmin edecek unsurlara yönelirler (Gurlaş, 2016: 10).
- Girişimci ruha sahiptirler (Özer vd., 2013: 126).
- Takım çalışmasına önem verirler (Torun ve Çetin, 2015: 139).
- Kuralları sorgularlar. Çünkü kuralların çiğnenmek için olduğuna inanırlar (Torun ve Çetin, 2015: 139).
- Birden fazla iş yapma konusunda X kuşağından daha yeteneklidirler (Torun ve Çetin, 2015: 139).
- Etki yaratmayı severler ve değişime etki etmek isterler (Torun ve Çetin, 2015: 139).
- Esnek çalışma saatlerini ve işlerinde aktif olmayı tercih ederler (Torun ve Çetin, 2015: 139).
- Yaptıkları işlerin anlamlı olmasını ve büyük bir amaca ulaştırmasını isterler (Mücevher, 2015: 15).
- Yaptıkları işlerde çeşitlilik ararlar (Mücevher, 2015: 15).
- Yeni yetenekler öğrenebilme fırsatı olan işlerde çalışmak isterler (Mücevher, 2015: 15).
- Tatil beklentileri fazladır (Bal, 2017: 10).
- Sıkı denetim altında çalışmanın motivasyonlarını olumsuz etkilediğini düşündükleri için rahat bir iş ortamında çalışmak isterler (Bal, 2017: 10).
- Üstlerinin kendilerine rehberlik etmesi veya üstlerinden geri bildirim alma oldukça önem taşır (Bal, 2017: 11).
- İş değiştirme alışkanlıkları fazladır (Bal, 2017: 11).
- Uzun saatler mesaiye kalmaya istekli değildirler (Bal, 2017: 11).
- Otoriteyi reddederler ve her şeyi sorgularlar (Bal, 2017: 11).

- Otoriteye saygılıdır ancak bir konuda açıklama yapılmasını istemekte çekinmezler (Bezirci, 2012: 15).
- Hiyerarşik sistemi mantıksız bulurlar, onun yerine demokratik ve herkesin fikirlerinin alındığı iş ortamları beklerler (Berkup, 2015: 102).
- Parlak ve yaratıcı fikirleri olan kişilerle bir arada çalışmak isterler (Berkup, 2015: 103).
- Üstlendikleri herhangi bir iş için en iyisini yapmaya çalışırlar ve başarılarının her zaman fark edilmesini isterler (Berkup, 2015: 104).
- Herhangi bir işten ayrılıp yeni bir işe başladıklarında adapte olmakta çok fazla sıkıntı yaşamazlar (Berkup, 2015: 104).
- Çalışmayı severler ancak çalışmanın hayatlarının tümü olmasını istemezler (Berkup, 2015: 104).
- Yaptıkları işlerde standart olmak yerine fark yaratmayı tercih ederler (Berkup, 2015: 105).
- Kendilerini ispat edebilmek adına rekabeti severler ve buna bağlı olarak performans sisteminde bireyler arası farklılıklara değer verilmesini beklerler (Berkup, 2015: 105).
- Örgütün önemli bir parçası ve takımın üyesi olduğunu hissetmekten hoşlanırlar (Berkup, 2015: 106).
- Kendilerine eğitim ve öğretim fırsatlarının yaratılmasını beklerler (Berkup, 2015: 106).
- İnternet onlar için en önemli iletişim aracıdır (Berkup, 2015: 107).
- Teknolojiyi çok iyi kullanırlar (Berkup, 2015: 107).
- Yaşanan krizlerden korkmazlar, kendilerine güvenirlere ve bu krizlerden zekâları sayesinde bir şekilde kurtulabileceklerini düşünürler (Berkup, 2015: 107).
- Kendilerine olan güvenlerinin yüksek olması nedeniyle beklentileri fazladır (Tükek, 2017: 26).
- Kariyer gelişimlerine oldukça önem verirler (Tükek, 2017: 26).

- Karar süreçlerine dâhil olmak isterler (Tükek, 2017: 26).
- Çoklu görevlerde başarılıdırlar (Seyfi, 2016: 108).
- Hızlı öğrenebilen ve sabırsız kişilerdir (Seyfi, 2016: 108).
- Kendi kendini yönetmek ve kendi sorumluluğunu üstlenmek isterler (Seyfi, 2016: 108).
- Değişimi benimserler (Seyfi, 2016: 108).
- İş yerinde resmi olmayan rahat kıyafetler giyinmeyi tercih ederler (Seyfi, 2016: 108).
- Yöneticilerini profesyonel olarak gelişmemiş olmakla eleştirirler ve yöneticilerinin kendilerine ‘acemi’ gözüyle değil de ‘meslektaş’ gözüyle bakmalarını beklerler (Seyfi, 2016: 108).
- İşyerinin sunduğu boş zaman fırsatlarına daha çok önem verdikleri için sıkı denetimin olmadığı ve yavaş çalışabilecekleri işleri tercih edebilirler (Seyfi, 2016: 108).
- Ofis dışında çalışarak da başarılı sonuçlar elde edebileceğine inanırlar (Ölçüm ve Polat, 2016: 363).
- İş yerinde eğlence ve tutku arayışı içindedirler (Aydın ve Başol, 2014: 4).
- Beklentilerinin anında gerçekleştirilmesini isterler (Aydın ve Başol, 2014: 4).
- Çalışma yaşamına girer girmez terfi olanakları ararlar (Aydın ve Başol, 2014: 4; Kaynak, 2016: 6).
- Bürokrasiden ve ciddiyetten hoşlanmazlar (Tekin, 2015: 58).
- Sorumluluk almaktan kaçınmazlar (Tekin, 2015: 58).
- Haksızlığa tahammül edemezler ve adaletsizlik ile mücadele etmekten çekinmezler (Tekin, 2015: 59).
- Sabretmeyi ve beklemeyi bilmezler (Tekin, 2015: 59).
- Hırslı kişilerdir ve motive edilmek isterler (Tekin, 2015: 60; Kaynak, 2016: 6).
- Tatmin düzeyleri oldukça yüksektir (Kaynak, 2016: 6).
- Genellikle Direkt emir almaktan ve ast olmaktan hoşlanmazlar (Yiğit, 2010: 14).
- Çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları zayıftır (Şalap, 2016: 45).

- Gelişime açık yöneticilerle ve bağımsız düşüncecekleri ortamlarda çalışmayı tercih ederler (Şalap, 2016: 45).

- Tükenmişlik sendromuna yatkındırlar (Yılmaz, 2015: 63).

Y kuşağı üyeleri, bağımsız, bencil, dinamik ve kolay adapte olabilen gibi hem olumlu hem de olumsuz özellikleri bir arada bulundurmakta ve bu özelliklerin çoğunu teknolojik ilerlemenin doğrudan bir sonucu olarak görmektedirler (Mücevher, 2015: 24).

### 2.2.2 Eğitsel Özellikler

Türkiye’de Y kuşağının yaklaşık yüzde yirmisi yükseköğrenim görmüş; büyük çoğunluğu eğitimini tamamlamıştı (<http://www.milliyet.com.tr/yazarlar/dusunenlerindusuncesi/egitim-ogretim-ve-x--y--z-kusagi-2391069/>).

Y kuşağı, ebeveynleri olan X kuşağı tarafından, eğitimin çok önemli ve gerekli olduğu bilinciyle yetiştirilmiştir. Y kuşağı için eğitim oldukça önemli olup, zorunluluk değil, temel ihtiyaç olarak düşünülmektedir. Meslek ve statü sahibi olmayı oldukça önemseyen Y kuşağı, kendisini devamlı geliştirmek istemekte ve donanımını arttırmayı hedeflemektedir. Bu nedenle bu kuşakla birlikte Türkiye’deki üniversite sayıları artmış, yüksek lisans ve doktora yapan birey sayısının da diğer kuşaklara göre fazla olduğu gözlemlenmiştir. Aynı zamanda çalışma yaşamına hazırlıklı ve donanımlı bir şekilde başlamak isteyen Y kuşağı gençleri, eğitim hayatlarıyla birlikte stajyerlik deneyimlerine, yabancı dil bilgilerine, meslekleri doğrultusunda seminer ve kongrelere katılmayı da önemli bulmuşlardır. Y kuşağı bireylerinin birbirine benzer bakış açılarına, hedeflere ve aynı özelliklere sahip olması, bu kuşağın çok fazla rakibi olmasına ve bu nedenle de kuşaktaşlarıyla yarışabilmek için bu şekilde davranmasına sebep olmaktadır (Çelik, 2014: 39).

Y kuşağı bireyleri, eğitimin yaygınlaşarak kitleselleştiği bir dönemde doğdukları için ebeveynlerinden daha fazla eğitimidirler (Yanık 2013: 82). Bu durumun göstergesi olarak gittikçe artan üniversite sayıları, mesleki kursların artması ve çeşitlenmesi, lisansüstü eğitim alan kişi sayısının artması gösterilebilmektedir (Etlican, 2012: 6). Ayrıca Y kuşağının iyi bir eğitim alması ve güvende olması konusunda çok daha bilinçli

anne-babalara sahip olması, daha fazla eğitilmiş olmalarına katkı sağlamaktadır (Çemberci vd., 2014: 61).

Y kuşağı sürekli araştıran, kuralları kabul etmeden önce sorgulayan ve gerektiğinde başkaldırmaktan çekinmeyen, öncelikle kendi rahatını ve çıkarlarını düşünen bir nesildir. Teknolojinin, özellikle de internetin sürekli elinin altında olması, bu kuşağın yaşamının her alanında bu kaynaklara yer vermesini sağlamış ve kendilerinde bağımlılık yaratmıştır. Y kuşağı bireylerinin birçoğunun ekran bağımlılıkları bulunmaktadır. Sosyalleşme ihtiyaçlarını internet ile karşılamaktadırlar. Onların diğer bireylerle fiziksel olarak bir arada bulunmalarına gerek yoktur. Sosyal ağlar birbirleriyle haberleşmeleri ve zaman geçirmeleri açısından yeterlidir (Çelik 2014: 39).

Anında soru sorup cevap alabilmeyi önemsiyorlar. Teknoloji destekli eğitime ve araştırmaya ve yaratıcılığa dayalı sistemleri tercih ediyorlar. Şartlarının kendilerince karar verildiği süreç odaklı eğitimi tercih ediyorlar. Standart eğitim-öğretim yerine kendilerinin deneyerek öğrenebildikleri yöntemleri istiyorlar. Öğrenme ve bilgiyi kullanmada sabırlı değiller ve bu nedenle bilgisayarı kitaba, metinleri konuşmaya tercih ediyorlar. Duruma ve zamana göre değişen geçici ilgi var. Sonuca varana kadar hiçbir engel istemeyen Y kuşağı eğitim öğretim hayatlarında öğretmenden ziyade danışmanlık ya da koçluk tercih ediyor. Sosyal medyaya göre tutumlarını değiştirdikleri gibi grup çalışmalarını ve performanslarını da buralardaki verilere göre oluşturuyorlar. Teorik ya da tarihi bilgilerden çok uygulamalı bilgileri tercih ediyorlar (Öz, 2015:56-57).

### **2.3 Y KUŞAĞININ İŞ HAYATINDAKİ ÖZELLİKLERİ**

Y kuşağı ile birlikte yaşam standartlarında, sosyal hayatta, bireylerin karakteristik özelliklerinde, teknolojiye ve diğer birçok konuda yaşanan değişim, iş dünyasında da kendisini hissettirmiştir. İş yaşamına adımını atan her Y kuşağı bireyi, klasik yönetim şekillerinin, klasik yöneticilik anlayışının, çalışma standartlarının, iş politikalarının değişmesi ve güncellenmesi gerektiğinin anlaşılmasını sağlamıştır (Çelik, M: 2014:41).

Y kuşağındaki gençler özgürlüklerine düşkün, girişimci, geribildirim almaya istekli, kısa sürede hedeflerine ulaşmayı amaçlayan, bağımsızlığı seven, bürokrasi ve

mikro yönetimden hoşlanmayan, var olduğu alan içerisindeki olumsuzlukları hemen fark eden ve iyileştirme çalışmaları için istek duyup, çaba göstermek için hevesli kişiler olarak tanımlanıyor. Bu özelliklerin sadece Y kuşağına ait olup, diğer kuşaklarda bulunmadığı bir tartışma konusudur. İş hayatına yeni başlayan her kuşağa ait çalışanda bu tarz benzer özelliklerin bazılarını görebilmek mümkündür. Ancak Y kuşağının, diğer kuşaklardan yetiştiği ortam nedeniyle ayrıldığı bir gerçektir. Bu farklılığın en önemli sebebi, Y kuşağının gelişiminde ve hayatlarının bütününde yer alan elektronik ortamdır (<http://www.acarbaltas.com>).

Genel olarak, kendine güvenen, bağımsızlığına düşkün, yüksek otoriteyi benimsemeyen, kendilerini kolaylıkla ifade edebilen, bilgiye daha çok teknoloji aracılığıyla ulaşmayı tercih eden, sık ve farklı kültür odaklı seyahatleri tercih eden, takım çalışmasına yatkın, mesleki ve kişisel gelişimde eğitim ve öğrenimin sürekliliğine inanan, girişimci, esnek çalışmanın gerekliliğine inanan, iş değişikliğini normal karşılayan, işe bağlılığı düşük, özel yaşamında olduğu gibi iş yaşamında da mizah ve eğlenceye yer veren, ailesinden en fazla maddi destek alan ve kolay para harcayan, ve marka bağımlılığı düşük bir kuşak olarak nitelendirilmektedirler (Dereli ve Toruntay, 2015: 5).

İSMMMÖ'nün yaptığı "Türkiye'nin Yaratıcı Geleceği/Y Kuşağı" Raporu'na göre, Y Kuşağı %80'i kentlerde yaşayan ve rahatlarına düşkün, çekingen olmayan, emir almaktan hoşlanmayan, otoriteyi tanımayan, sabırlı olamayan, aynı anda birden fazla iş yapmak isteyen, teknolojiye büyük oranda hakim ve hızlı öğrenen, zamanı iyi yönetemeyen, dikkatleri dağınık, toplumun en çok tasarruf yapan kitlesidir. Öncelikleri, ev sahibi olmak ve iş yerinde güçlü bir ünvana sahip olmaktır. Büyük çoğunluğu internet kullanıyor ve sosyal medyayı takip ediyor ve 25 yaş sonrası evlenmeyi tercih ediyor ([http://archive.ismmmo.org.tr/docs/basin/2014/BULTEN/Türkiye'ninYaratıcıGeleceği% 20Y Kuşağı Raporu Basın Bülteni.PDF](http://archive.ismmmo.org.tr/docs/basin/2014/BULTEN/Türkiye'ninYaratıcıGeleceği%20Y%20KuşağıRaporuBasınBülteni.PDF)).

Y kuşağı ne istediğini bilme ve bunu elde etmek için neye ihtiyacı olduğunu belirleme konusunda önceki kuşaklara göre daha yeteneklidir. Duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilmeleri, sosyal ilişkilerde bulunmaktan hoşlanmaları ve duygusal zekâyâ sahip olmaları gibi özellikleri sayesinde takım çalışmalarında oldukça etkindir (Etlican, 2012: 7).

Bu kuşağın kariyer ile ilgili genel karakteristiğini belirleyen iki büyük etken mevcuttur. Bu etkenler teknoloji ve küreselleşmedir. Otoriteyi sorgulayan bir yapıya sahiptirler. Ayrıca herhangi bir konuyu araştırmanın oldukça hızlı ve kolay olduğu bir dünyada yaşamaktan hoşlanmaktadırlar. Bu kuşak üyeleri hızlı değişimlerin yaşandığı dünyada zorluk yaşamamaktadırlar. Çünkü doğal çevreleri belirsizliktir (Tulgan, 2009: 7).

Y kuşağı çalışma ortamında bulunan kurallardan ve sınırlandırılmaktan pek hoşlanmamaktadır. Onların özgürlüklerine olan düşkünlükleri mesai saatleri konusunda sıkıntı yaşamalarına sebep olmaktadır. Esnek çalışma ortamı ve çalışma saatleri onlar için tercih yaratan sebeplerdendir. İş yaşamlarının, sosyal hayatlarına engel olmalarına izin vermemektedirler (Çelik, 2014: 43).

Yapılmış bir araştırmada Y kuşağı çalışanlarının gerek görev tanımlarında gerekse çalışma yaşam koşullarında esneklik beklentisi içinde oldukları sıkı denetime tabi olmalarının kendilerini güvenilmez biriymiş gibi hissetmelerine sebep olması motivasyonlarını olumsuz etkilediği, işyerlerinde kendilerini rahat hissetmek istedikleri, çalışma ortamı ve yönetim yöntemlerinin Y kuşağı çalışanlarının motivasyonlarında önemli bir etki yarattığı tespit edilmiştir (Yüksekbilgili, 2013: 345).

Y kuşağı çalışanlar; “gayri resmi”dir ve bu sayede her seviyede insanla rahatça iletişim kurabilmektedirler. Onların bu yönlerini doğru kullanmaları için desteklemek gerekmektedir. Ancak kimlerle ve ne konuştuğunu yöneticisi ile paylaşmaları istenmeli bunu yaparken de emretmek üslubuyla değil paylaşması rica edilmelidir (Kuru, 2014:8).

Y kuşağı, diğer kuşak çalışanlarının önemsemediği ya da sorun etmediği emir alma veya ast çalışan statüsünde çalışma konularından hoşlanmamaktadır (Türk, 2017:44).

Ast-üst çatışması olarak, sıkıntılı ilişkiler diye algılanan pek çok problemin altında, üç neslin bir arada, ortak bir hedef için ekip olarak iş çıkarmaya çalışması yer alıyor. İşyerinde algı, yöntem, uygulama, iletişim farklılıklarından kaynaklanan sorunlar yoğun yaşanıyor. İyi seviyede teknoloji algısı, bilgisi, kullanımı olmayan bir çalışanın bir iş yerinde tutunması mümkün görünmüyor. BB’lar ve X’ler teknolojiyi iyi kullanan



Y kuşağından korkuyor. Kendisini geliştirerek, Y kuşağını teknoloji bilgisi ve becerisi açısından yakalamaya çalışan BB ve X kuşağı yöneticileri çok az.

BB ve X'ler e-postalarını dijital ortamda okuyup cevaplamak yerine hala kâğıt olarak bastırıp okuyorlar. Ofis programlarını, cihazlarını, scanner'ı, sunum programlarını kullanabilen çok az BB ve X var. Bu da sabırsız, hızlı Y neslini çileden çıkarıyor.

Bilgi, deneyim seviyesi çok yüksek olsa bile teknoloji kullanımında böyle geri kalmak BB ve X'lerin kredibilitelerini düşürüyor (<http://www.yaprakozer.com/2011/05/17/en-yeni-nesil/>, 12.05.2013).

Y kuşağı çalışanları her ne kadar yaptıkları işler ve buldukları organizasyonlar ile ilgili olarak en az tatmin olan ve kendilerine adil davranılmayıp, haksızlık yapıldığını düşünen kuşak olsalar da, otoriteye meydan okuyan, önce ailelerini sonra da patronlarını sorgulamaktan çekinmeyen ve kısa zamanlamalarda iyi iş çıkarmaya odaklanan çalışanlardır. Kolaylıkla prosedurleri ve sistemi eleştirebilmektedirler. İş yerinde diğer çalışanlara karşı politik davranmanın öneminden çok, yaptıkları işlerde ne kadar başarılı olduklarının fark edilmesini ve öne çıkmasını isterler. Bu kuşak çalışanlarının organizasyona bağlılık ve iş tatmini onların da yönetimde söz sahibi olmalarının sağlanması ve fikirlerine saygı gösterilmesi ile artırılabilir (Toruntay, 2011: 80).

Y Kuşağı'nın motivasyonu diğer kuşaklardan farklıdır. Y kuşak çalışanları, aldıkları maaştan çok, sosyal yardımlar, esnek çalışma saatleri gibi manevi olarak da kendilerini tatmin edecek faktörlere odaklanmaktadır. Bu kuşak için iyi bir maaştan çok, yaptıklarının onaylanması, eğitim ve öğrenme fırsatlarının da dâhil olduğu bütünsel bir iş tatmini çok daha önemlidir. İşleri ile kendilerini ifade etmek, çoklu iş yürütmek, her şeyi anlamaya çalışmak, aktif katılım, sorumluluk almak, rahat bir iş ortamı ve giyim, kuşam, saygınlık unsurlarına düşkünlük, ekip çalışması, her şeyi geçici görmek, sürekli öğrenmek, işte eğlence ve tutku arayışı, beklentilerini anında gerçekleştirebilme ve yetki arzusu, iş ve özel yaşam arasında denge kurmak belirgin özellikleridir. Bu kuşak üyeleri çalışma yaşamına başladığı anda terfi olanaklarını en erken aramaya başlayan çalışanlardır. Kendileri uygun bulduğu zaman geri bildirim yapar ve almak isterler. Ancak eleştiriye karşı tahammülleri çok azdır. Teknolojinin getirmiş olduğu hız

onları hızlı düşünmeye, hızlı hareket etmeye ve dolayısıyla da hızlı tüketmeye yönelmektedir. Bu kuşak üyelerinin kariyer yaşamları boyunca ortalama olarak 10 kereden fazla iş değiştirecekleri öngörülmektedir. Yenibiris.com'un 2008 senesinde 8443 kişi ile yaptığı bir araştırmada Y Kuşağı üyelerinin %82'sinin önümüzdeki 10 yıl içerisinde kendini ya şu an bulunduğu organizasyondan farklı bir organizasyonda ya da kendi işini kurmuş olarak görmeleri de bu kuşağın ne kadar acelesi olduğunun bir göstergesidir (Toruntay, 2011: 79-78).

Y kuşağının faydalanılabilecek birçok olumlu özelliği olmasına karşın, bazı olumsuz özellikleri de bulunmaktadır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda şirketler yeni eleman arkadaşlarını işe alırken, özelliklerine göre önlemler almalı ya da yeni yönetim stratejileri belirlemeliler. Ayrıca çalışma ortamında var olan X kuşağı ve aralarına yeni katılacak olan Y kuşağı arasındaki ilişkilerin nasıl olacağını değerlendirmeliler. Sonuçta X kuşağının yerini almakta olan Y kuşağına, çok kısa bir süre sonra şirketlerin tamamının emanet edilecek olması gerçeği unutulmamalıdır (Türk, 2017:15).

Avustralyalı sosyal araştırmacı Michael McQueen'e göre Y kuşağının olumsuz özelliklerinden biri kendilerini çok beğenmeleridir. Mükemmel olduğunu düşünen Y kuşağı eleştirileri kabullenmekte zorlanmakta ve kendini her konuda yetkin görmektedir. Bu kuşaktaki insanların diğer olumsuz özelliği ise sabırsız olmalarıdır. Sürekli şikayette bulunan ve zor olan için çaba sarfetmeyen Y kuşağı, popüler kültürle iç içe büyümesinden dolayı hayatın daha kolay olmasını istemektedir. Ancak hayatın çok da kolay olmadığı gerçeği ile karşı karşıya gelince ise depresyon, anksiyete, panik atak gibi sorunları sıklıkla yaşamaktadır. Günümüzün yaygın hastalığının depresyon olması da bundan kaynaklanmaktadır (Güler, 2011). İş yaşamında Y kuşağının olumsuz özellikleri ise şunlardır: yapmak zorunda oldukları işleri dahi sorunsuz bir şekilde bitirdikleri takdirde tebriki, yaptığı işleri yöneticilerine teyit ettirme gereği duymaları, sürekli bir kafa karışıklığı ve muğlaklık durumlarının olması ve iş hayatıyla ilgili problemlerin çözümünü yönetimden bekleme alışkanlıklarının olmasıdır (Ceylan, 2014: 23-24).

Tembel oldukları düşüncesi; McQuenn, Y kuşağının çok güçlü bir çalışma ahlakı olduğuna dikkat çekerken, bu kuşağın X kuşağı kadar işkolik olmadığını ve özel

hayatına özen göstererek dengeli bir yaşam kurmaya çaba sarf ettiğini belirtmektedir. (Göktaş, 2015:37).

Carver ve Candela'nın Y Kuşağı çalışanlarının çalışma değerleri ile ilgili yapmış olduğu çalışma sonuçlarına göre: Esnek çalışma saatleri ve bu saatleri kendilerine göre düzenlemek önemlidir. Para kazanmak bazı şeyleri satın almak içindir. Çalışma eğlenceli, yenilikçi ve çeşitli olmalıdır. Yöneticilik ya da işte yükselme hemen olmalıdır. Aynı zamanda bu kuşağın çalışmaları kendileri için bir anlam taşımalı ve büyük bir amaca hizmet etmelidir (Carver ve Candela, 2008: 989).

Disiplin odaklı ve tek bir işe kanalize olmaktan hoşlanan X Kuşağının tersine, aynı anda pek çok şeyi yapabilme becerisine sahiptirler. Şayet kendilerini yaptıkları işe ait hissetmezlerse adaptasyon sorunu yaşayabilirler. Hayattaki en büyük beklentileri, uzmanlaşmaktır. Özel hayat ve iş hayatının iç içe geçtiği işlerin yerine, keskin bir şekilde ayırım yapıldığı işlerde çalışmaktan yana olurlar. İşe bakış açıları hedef odaklı olmak yerine, tatmin olma üzerine kuruludur. Geleneksel iş ilanlarındaki işe alım süreçleri onlara hitap etmemektedir. Bu nedenle şirketler de gelişen ve değişen koşullara ayak uydurmak ve yetenekli çalışanı bünyesine çekebilmek için farklı yöntemler geliştirmek zorunda kalmaktadır ([http://www.zorlu.com.tr/assets/u/604311-ZORLU%20SAYI%2053%20\(WEB\).pdf](http://www.zorlu.com.tr/assets/u/604311-ZORLU%20SAYI%2053%20(WEB).pdf), 28.07.2017).

NAS Danışmanlık Şirketi'nin yaptığı araştırmada Y Kuşağı'nın işyerindeki karakteristik özellikleri şu şekilde açıklanmıştır: Y Kuşağı çalışanları yönetici ile sık sık iletişime geçmek isterler. Son teknolojiyi kullanmayı isterler. Yöneticiden tam açıklama beklemektedirler. Takım halinde çalışmaktan yanadırlar. Hedeflerin açıkça ifade edilmesini beklerler. Sürekli değişim isterler. Aranılan eleman olmak isterler. Çok uzun süre işte kalmak istemezler. Kendilerini geribildirim kazandıracak eğitim ve Yaptığı işin takdir edilmesini beklerler (<http://www.zuniversity.org/pdf/RecruitingManagingTheGenerationsWhitePaper.pdf>).

Salt ve Güngör Y Kuşağını; “özgürlüklerine oldukça düşkün olan bu kuşağın üyeleri, beklentilerinin karşılanmaması halinde kariyerlerini yeniden kurgulamaktan da korkmuyorlar. Motivasyon için takdir ve geri bildirim istemekte aynı zamanda da motive edilmek istemektedirler. Yöneticilerine, korkuyla karışık itaat etmek yerine,

onlarla sevgi ve samimiyete dayalı bir ilişki kurmaktan yanadırlar. X Kuşağının aksine, görev tanımlarında yer alan işi yapmak yerine, işin tüm aşamalarında görev almaktan hoşlanırlar. Disiplinli şekilde tek bir işe kanalize olmaktan hoşlanan X Kuşağının tersine, aynı anda pek çok işi yapabilme becerisine sahiptirler. Şayet kendilerini yaptıkları işe ait hissetmezlerse adaptasyon sorunu yaşayabilirler. Hayattaki en büyük beklentileri, uzmanlaşmaktır. Özel hayat ve iş hayatının iç içe geçtiği işler yerine, bu ayrımın keskin bir şekilde yapıldığı işlerde çalışmaktan yanalar. İşe bakış açıları hedef odaklı olmak yerine, tatmin olma üzerine kuruludur.

Geleneksel iş ilanlarındaki işe alım süreçleri onlara hitap etmemektedir. Bu nedenle şirketler de gelişen ve değişen koşullara ayak uydurmak ve yetenekli çalışana sahip olabilmek için farklı metotlar geliştirmek zorunda kalmaktadır ([http://www.zorlu.com.tr/assets/u/604311-ZORLU%20SAYI%2053%20\(WEB\).pdf](http://www.zorlu.com.tr/assets/u/604311-ZORLU%20SAYI%2053%20(WEB).pdf), 28.07.2017).

İşbirliğine önem veren bu kuşak için anahtar sözcük gerçekçiliktir. Bu yüzden, Y kuşağı üyelerinin gerçekçi hedefler ışığında takım üyesi olarak çalıştırılmalarının doğru olacağı ifade edilmektedir (Çetin ve Karalar, 2016: 161). Y kuşağının iş hayatına dair temel prensibi ‘yaşa sonra çalış’ tır (Berkup, 2015: 104). İş ve yaşam dengesi kurmaya inancıyla yaratıcı, yenilikçi ve eğlenceli bir kariyer arayışı içerisindeyler. Aynı zamanda yaptıkları işlerin anlamlı olmasını ve büyük bir amaca hizmet etmesini istemektedirler. Yaptıkları işlerde çeşitlilik, gelişime açık fırsatlar, esnek çalışma saatleri, eğlenceli bir çevreye sahip olmak ve yeni yetenekler öğrenebilme fırsatı işlerinde olmasını istedikleri en önemli özellikler arasında yer almaktadır. Esnek çalışma saatlerini, iş ve özel yaşam dengesini kurabilmek amacıyla isterler (Mücevher, 2015: 15).

Y kuşağı için iş-yaşam dengesini kendi isteklerine göre özgürce ve esnek şekilde kurulabilmesi en önemli husustur. Bu konuda özgür davranmak istemeleri, kendi kendini yönetme ve kendisinden sorumlu olma ideolojileri sebebiyledir. İş hayatlarını işverenin ihtiyaçlarına göre değil kendi ihtiyaçlarına göre şekillendirir ve uzun zaman aynı işyerinde çalışıp emekli olma düşüncelerini demode bulmaktadırlar (Yüksekbilgili, 2013:345-346).

Y kuşağının iş hayatına iyiden iyiye dâhil olmasıyla yaşanacak olumlu gelişmelere odaklanılmalıdır. Örneğin Y Kuşağı çalışma hayatına girdikçe karar alma süreçleri hız kazanmıştır ve daha da hızlanacaktır. Çok daha nettirler. Bu özellikleri ile işler daha kolay ilerleyecektir.

İş hayatında iyi bir takım oyuncu olarak yer almak istediklerinden kendilerine eğitim yatırımı yapılmasını ve yöneticilerinden; kendileri ile mentorluk- koçluk ilişkisi kurmalarını, yaratıcı ve yenilikçi fikirlere açık olmalarını, zamanında geribildirimde bulunmalarını, kariyer fırsatları vermelerini, takdir ve teşekkür etmelerini, eğlenceli, dinleyen, adaletli ve etik olmasını beklemektedirler. Tüm bunların yanında çalışma saatleri ve iş yapış şekillerine bakıldığında yöneticilerinden esneklik tanınmalarını talep etmektedirler. Yaratıcılıklarını destekleyecek çalışma ortamı ve kıyafet politikasını talep etmektedirler. Fazla resmi giyinmekten hoşlanmayıp daha rahat kıyafetleri tercih etmektedirler (Kuru, 2014:9).

BAREM Araştırma şirketi, 2015 yılında, 242 üniversite mezunundan oluşan, X ve Y Kuşağı çalışanlarının iş hayatındaki tutum ve değerlerinin farklılıklarını ortaya koyan bir araştırma yapmıştır. Çıkan sonuçlar:

- 1980-1999 arası doğan Y Kuşağının yüzde 40'ı rahat bir iş ortamında çalışarak kariyer hedeflerine hızlıca ulaşmak isterken bu oran 1965-1979 arası doğan X Kuşağında %24 olarak görülmüştür. Y Kuşağının iş yerinde eğlenerek çalışma, çalışma ortamının rahat olması, daha hızlı kariyer fırsatı elde edebilme ve sosyal hayatlarının işyerlerine olan etkisi gibi unsurlarla X Kuşağı çalışanlarına göre farklılık oluşturmaktadır.

- Çalışma ortamında kendine fırsatlar sunulmasını ve inisiyatif alabileceği

Bir ortamın oluşturulmasını bekleyen Y Kuşağının %43'ü yaratıcılığını sürekli talimat alarak değil, kendi kendine tecrübe edinerek öğrenmekten yana olduğunu söylüyor

-Y Kuşağının %69'u yöneticisinden düzenli olarak performansı ile ilgili geri bildirim almanın motivasyonunu artırdığını söylerken X Kuşağında bu oran %53'dür.

-İşyerinde eğlenerek çalışmak, bu kuşak için diğer önemli bir motivasyon kaynağı. Y Kuşağının %73'ü iş ortamında eğlenerek çalışmak isterken X Kuşağının %54'ü eğlenceli bir çalışma ortamını önemsiyor.

- Özel ve iş hayatında anlaşabileceği insanlarla beraber olmak, Y Kuşağı için önemli bir unsurdur. “Sosyal yaşantımı ve özel hayat saatlerimi etkileyecek hiçbir iş yerinde çalışmam” diyenlerin oranı Y Kuşağında %48, X Kuşağında ise %39'dur. Sosyalleşmeyi seven Y Kuşağının %63'ü işyerinin esnek bir çalışma ortamı sunmasını isterken, X Kuşağının %49'u esnek bir çalışma ortamının kendileri için önemli olduğunu düşünmektedir (<http://www.barem.com.tr>).

Bugün şirketler gelenekselci yapısından çok farklı bir yapıya sahip olan kıran Y Kuşağı bireyleri için, “çalışanı elde tutma ve şirkete bağlılığını artırma” stratejileri üzerine yoğunlaşmıştır. Rahat iş ortamları oluşturmak ve esnek çalışma saatlerine kadar bir takım yeni düzenlemelere gitmişlerdir. Sonuçtan ziyade sürece odaklı olan Y Kuşağı, çalışma hayatında da sebepsiz dayatmalara karşıdır. Mantıklarına yatmayan işleri yapmak istememektedirler. Bu nedenle hiyerarşik yapıya karşı çıkmaktadırlar. Onlar yönetimde söz sahibi olmayı, fikirlerinin dikkate alınmasını ve sorularına cevap verilmesini beklemektedirler. Tembel olarak nitelendirilseler de ciddi anlamda güçlü bir iş ahlakına sahiptirler. Hırslı, meraklı, yenilikçidirler. Motive edilmekten hoşlanırlar, işkolik değillerdir ve iş ile özel hayatlarını dengede tutmak isterler. Çünkü onlar çalışmanın dışında dışarıda da bir hayat olduğu düşüncesindedirler ve hayattan zevk almak onlar için çok önemlidir. Kendi kurallarını kendileri koymak isterler. Çalıştıkları şirkette ya da yaptıkları işte memnun olmadıkları takdirde yeni iş arayışlarına girebilir ve iş değiştirmekten kaçınmazlar. Bu durumun onların sadakatsiz olduğu anlamına gelmediğini düşünürler çünkü onlar için sadakat anlayışı farklıdır (Ayvaz, 2017).

PwC İK Danışmanlığı ve Yenibiris.com tarafından %15'i X Kuşağından ve %85'i Y Kuşağı'ndan olmak üzere hem yönetici hem de çalışanlardan oluşan 1.105 kişinin katılımıyla yapılan ankette çıkan sonuçlara göre;

- Y Kuşağı çalışanlarının büyük kısmı kariyerleri boyunca toplam 2-5 şirkette çalışacağını düşünüyor. Yönetici Y Kuşağı için de durum benzer olmakla birlikte, bu

grupta kariyeri boyunca 6–9 şirkette çalışacağını düşünenlerin sayısı yönetici olmayanlara göre biraz daha fazladır.

- Y Kuşağının, kariyeri ile ilgili ilham aldığı kaynakların başında mevcut yönetici ya da eski yönetici gibi daha deneyimli gördüğü kişiler, aile üyeleri ve profesyonel kişi/kurumların gelmektedir. Y Kuşağını, genelde, 'başına buyruk', 'özgür ruhlu' olarak değil de, 'büyüklerinin sözünü dinleyen, idealist' çalışanlar olarak bu sonuçlara göre yorumlanabilir. Yönetici Y'ler için aile ve akademisyenlerin rolünün, tecrübeyle birlikte bir miktar gerilediği de görülüyor.

- Yönetici olmayan Y Kuşağı için; birlikte çalışacağı çalışma arkadaşları, öğrenme ve gelişim olanakları çalışma ve izin kullanım koşullarının uygunluğu, kurumun işgücü çeşitliliğine değer vermesi konuları, yönetici Y'lere kıyasla daha önemlidir. Yönetici olan Y Kuşağı için ise ücret ve diğer finansal getiriler, şirketin kurumsallığı, çalışma lokasyonu, birlikte çalışılacak yönetici ve çalışanın şirketinde fark yaratabileceğine inanması gibi konular, yönetici olmayan Y'lere kıyasla daha önemlidir.

- Y Kuşağı, bir işyerinden açık ve net iletişim ortamı olmasını, gelişim fırsatlarının tespit edilip değerlendirilmesini, net hedefler konulmasını ve iş-özel hayat dengesinin oluşturulmasını beklemektedir. İş hayatına yeni başlayan kişiler açısından, çalışma arkadaşları ile uyumlu olma, takım çalışmasının teşvik edilmesi, arkadaşlık gibi konular daha öncelikli iken, yönetici Y Kuşağı, sorumluluk almak ve zorlayıcı görevler verilmesini istemektedir (<http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/kendisi-y-bakis-acisi-x-28090377>).

Y kuşağını iş yaşamına motive eden unsurların diğer kuşaklardan farklı olmaktadır. Bu kuşak üyeleri, elde ettikleri gelirden çok, sosyal yardımlar, esnek çalışma saatleri gibi manevi olarak da onları tatmin edecek faktörlere odaklanmaktadırlar (Çetin Aydın ve Başol, 2014:4). Y Kuşağı çalışanları, esnek bir yaklaşımı tercih etmekte ve iş yapıldığı sürece; bu işin ofiste ya da başka bir ortamda yapılmış olmasının çok da önemli olmadığını savunmaktadırlar (Zemke ve diğerleri, 2000:138).

Deloitte Araştırması (2009)'na göre ise; "işyeri seçerken karar vermene en çok etki eden faktör" sorusuna Y kuşağı cevaplayıcılarının %63,5'i büyüme fırsatları ve gelişme olarak puanlandırırken; sadece %49,8'i maaş ve ek ödemeler olarak puanlandırmıştır. Aynı şekilde MonsterTRAK Araştırması (2008)'nda da; Y kuşağı çalışanları iş ararken, iş güvenliği, iyi teşvikler ve terfi şansına sahip olmak gibi işyeri karakteristiklerini en önemli faktörler olarak belirtmişlerdir.

Dolayısıyla Y kuşağı çalışanları işverenleri tarafından maaşları konusunda daha sonra arttırma yapacaklarına dair sözleri ile verilen düşük maaşı kabul etmeyeceklerdir. Onlar çabaları karşılığında ödemeler ya da övgü, tanınma ve takdir etme gibi teşviklerin anında yapılmasını ummaktadırlar (Martin & Tulgan, 2005: 78).

Hewlett vd (2009)'nin yaptığı araştırmaya göre Y kuşağına göre en az maaş kadar önemli olan altı ödül vardır. Bunlar; kaliteli çalışma arkadaşları, esnek çalışma saatleri, terfi için beklentiler, yönetici ve şirket tarafından tanınma takdir edilme, sabit ilerleme hızı ile terfi ve yeni deneyimlere erişimdir (Arsu, 2014: 68).

Ayrıca Y kuşağı çalışanları hem rekabetçi bir taban maaş hem de eğitim bursu ve sağlık sigortası gibi parasal faydalar beklemektedirler. Temel maaş ve faydaları onlar için Hertzberg'in Çift Faktör Kuramı'ndaki Hijyenik Faktörleri teşkil ederken, iyi bir performans için para ödülleri gibi teşvik paketleri ise motivasyon aracıdır. Bundan dolayı işverenler Y kuşağının performansını arttırmak için baz maaş, parasal faydalar ve parasal ödüllerden oluşan bir teşvik paketi oluşturabilirler. Y kuşağı adil ve rekabetçi bir teşvik paketinin çalışanın geleceği için önemli olduğunu düşünmektedir (Rollsjö, 2008:18-20).

Keleş (2011)'in yaptığı çalışmaya göre ise Y kuşağı çalışanları; çalışma saatlerindeki esneklik, çalışmalarının ödüllendirilmesi, yöneticinin tutumu, rahat iletişim kurabileceği insanlarla çalışmak ve kendisini her anlamda rahat hissetmek (giyim tarzı, iletişim şekli, çalışma saatleri vs) gibi faktörlerle motive olduklarını belirtmişlerdir.

Aynı çalışmada Keleş (2011) Y kuşağı; çalışma saatlerinde esneklik olmaması, performans değerlendirme sisteminin adil olmaması, katı kurallarla yürütülen uygulamalar,



iletişim kanallarının resmi olması, çalışma ve izin saatleri konusunda izlenen katı kurallar ve işyerinde yaşanan çatışmaların motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir (Arsu, 2014:69).

Y kuşağını motive eden bir diğer faktör ise çalışma ortamıdır. Meier & Crocker(2010)'ın yaptığı çalışmaya göre Y kuşağı çalışanlarının %72' si çalışma ortamının motivasyonel özellikler arasında olduğunu belirtmişlerdir. Onlar 8/5 mesaisinde, küçük bir odada ve insanlar ile hiç bir iletişim kurmadan çalışmak istememektedirler (Arsu, 2014:69).

## 2.4 Y KUŞAĞININ YÖNETİCİLERİNDEN BEKLENTİLERİ

Y kuşağının yöneticilerinden beklentileri, diğer kuşakların beklentilerine göre oldukça farklı olduğu görülmektedir. Bu farklılığı ortaya çıkaran en önemli sebep; Y kuşağının diğer kuşaklara göre hayat kalitesi daha yüksek bir dönemde doğmuş, iyi eğitim almış, özgüveni yüksek, bilgiye kolay ulaşan bireyler olması ve sosyal yaşantılarına ait standartların yüksek olduğu bir hayat sürüyor olmalarıdır (Çelik, 2014: 49).

Y kuşağı çalışanları yöneticilerinden, kendi gelişimlerine ve kariyerlerine katkı sağlayacak, işler vermelerini beklemektedir. Yetkilendirildikleri işlerde esneklik ve özgür alan tanınması ve yakaladıkları başarıların sorumluluklarının artması şeklinde ödüllendirmelerini istemektedir. Y kuşağı, yöneticilerinin kendileriyle zaman geçirerek bireysel özelliklerini tanımalarını ve yeteneklerini farkına varmalarını istemektedir. Y kuşağı yöneticisiyle arasında mentorluk ilişkisi kurulmasına ve iş ortamında düzenli öğrenme ve gelişim olanaklarının sunulmasına ihtiyaç duymaktadır. Y kuşağı için yoğun baskıdan uzak bir iş ortamı ve özel alanlarına esneklik tanınmasını, iş odaklı olup bununla birlikte eğlenerek çalışmaya da açık olunması oldukça önemlidir. Y kuşağına göre patron ve ekip oyuncusu dengesi kurulmalı ve kendilerine acemi çalışan gözüyle değil meslektaş gözüyle bakılmalıdır. Kendilerine iş yapma biçimlerine göre düzenli olarak geri bildirim verilmeli, eğer beklenen başarı yakalanmışsa onurlandırma, ödüllendirme yapılmalıdır (Kuşak Değişiminin Profesyonel Yaşama Etkisi, [http://www.dinamikler.org/2012/doc/2012/Dogan\\_Gunes\\_Onder.pdf](http://www.dinamikler.org/2012/doc/2012/Dogan_Gunes_Onder.pdf), 22.08.2013).

Günümüzde ve geleceğin en önemli konulardan birisi yetenekleri bulmak, organizasyonlara çekmek ve elde tutmak olacaktır. Özellikle “Y” kuşağının farklı değer yargıları ile bu savaşı kazanma gerçeği bizlerin bir zorluk alanını oluşturacaktır. İnsan kaynaklarının maliyet azaltımı ile kabiliyetleri elde tutma konusunda bir denge uzmanı olması gerekmektedir (Keçecioğlu ve Oktay 2011: 80).

Y kuşağı çalışanları çalışma yaşamında, otoriter hiyerarşik sistemden ziyade demokratik, herkesin fikirlerini ifade edebildiği iş ortamında çalışmak istemektedirler. Hiyerarşiden, unvanlardan ve pozisyonlardan etkilenmeyen bu kuşağın üyeleri, verimli çalışabilmesi için hiyerarşi korkusundan ziyade kendisine inanan ve güvenen bir yöneticiye ihtiyaç duymaktadırlar (Berkup, 2015:102). Yapılan bir araştırmaya göre Y Kuşağı çalışanlarının %75’i akıl hocası isterken, %80’i yöneticilerinden düzenli olarak geri bildirim beklemektedirler (Adıgüzel ve diğerleri, 2014:176). Bu kuşak üyeleri ailelerinin yakın ilgisi ve onların yönlendirmeleri ile büyüdüklerinden dolayı kendilerinden yaşça büyük birinden destek beklemektedirler. İş hayatında, her ne kadar bireysel çalışmaya çok fazla önem verseler de kariyerlerini ilerletmelerine destek olacak bir rehber ihtiyacı duymaktadırlar (Aka, 2017:50).

Yaptıkları görevi en iyi şekilde yapmaya çalışan bu kuşak üyeleri başarılarının fark edilmesini beklemektedirler. “Y Kuşağı üyeleri çalışma yaşamına girer girmez terfi olanaklarını en erken şekilde aramaya başlarlar. Kendileri uygun bulduğu zaman geri bildirim yapmak ve almak isterler. Ancak eleştiriye karşı tahammülleri azdır. Teknolojinin getirmiş olduğu hız onları hızlı düşünmeye, hızlı hareket etmeye ve sonucunda hızlı tüketmeye yöneltmektedir (Toruntay, 2011:79). Bu kuşak üyelerinin kariyer yaşamları boyunca ortalama olarak 10 dan fazla iş değiştirecekleri öngörülmektedir (Mengi, 2009). İyi eğitim almış olan bu kuşak üyeleri hak ettiklerini düşündükleri kariyer imkânlarına ulaşamadıklarında kolayca işi bırakıp başka bir seçeneği düşünebilmektedirler (Aka, 2017: 51).

Bu kuşağa direktifler verildiği zaman onlarla daha doğru ve daha rahat iş yapmak mümkündür. Ancak geribildirim dezavantajı; bu durum çok fazla geribildirim gerektirmeyen yönetici Boomer’lar ile Y çalışanları arasında çatışmaya neden olabilmektedir ve bu da düşmanlık atmosferi ile dolu verimsiz bir ofis ile sonuçlanabilmektedir. Bu durumun çözümü ise; işveren ya da çalışana direktiflere ve

geribildirime ilişkin beklentilerinin sorulması ve her iki tarafın da cevaba ilişkin yaklaşımına nasıl uyum sağlanabileceğinin öğrenilmesidir (Glass, 2007: 101; Huybers, 2011: 24).

Dikkat edilmesi gereken nokta ise, sürekli övgü almaya alışkın olan Y kuşağı, kendilerine özellikle negatif geribildirim verirken daha nazik davranmayı gerektirmektedir. Tabii ki bireysel ve kurumsal performansı arttırmak için negatif ve pozitif geribildirim liderin işinin bir parçasıdır (Crampton & Hodge, 2009: 4).

Dolayısıyla geribildirim avantajı; geribildirim ile çalışanlar büyüme ve gelişmeye teşvik edilebilmekte ve bu şekilde iyi performanslar ödüllendirilebilmektedir (Rollsjö, 2008: 28).

Y kuşağı resmi geri bildirim almak istemektedir. Geribildirim farklı şekillerde verilebilmektedir. Eğitim, terfi gibi performans değerlendirme araçları ile olabileceği gibi, daha hızlı olarak elektronik posta ya da resmi konuşmalarla da verilebilmektedir (BusinessDictionary.com). Fakat resmi değerlendirmeler sırasında sadece yılda bir ya da iki kez yapılan geribildirim Y kuşağı tarafından kabul edilmemektedir (Crampton & Hodge, 2009: 4). Ancak resmi ya da gayri resmi olsun geribildirim her zaman dürüst ve yapıcı olmalıdır. Çalışanların nasıl resmi geri bildirim alacakları genellikle organizasyon tarafından öngörülmektedir. Fakat gayri resmi geri bildirim çalışma ortamının bir sonucudur ve organizasyondaki yönetim uygulamaları ile teşvik edilebilir (Rollsjö, 2008: 28).

## **2.5 Y KUŞAĞININ YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK ELEŞTİRİLERİ**

Literatür araştırması incelendiğinde Y kuşağından önceki kuşakların, iş yaşamlarına ait olarak ortak bir davranış sergiledikleri gözlemlenmiştir. Diğer kuşaklar genel olarak Çalışma ortamlarını ve kendilerine sunulan mevcut şartları sorgulamamakta ve yöneticilerini eleştirmek yerine onların emirlerine uymaktadırlar. Yaşanılan maddi kriz, iş bulabilme ile alakalı sıkıntılar, yetiştirilme tarzı ve yaşanılan dönemin sahip olduğu ahlaki davranış şekilleri hatta belki de hissedilen sadakat duygusu bile bu durumu şekillendiren sebeplerden biri olabilmektedir (Çelik, 2014:48).

Y kuşağı ise diğer kuşakların aksine iş yaşamında daha farklı davranışlar sergilemektedir. Yöneticilerini eleştirebilmekte, iş ile ilgili beklentilerini, olumsuz düşüncelerini bile rahatlıkla dile getirebilmektedirler. Y kuşağı için oldukça olağan karşılanan bu davranış biçimlerinin altında, yeteneklerini farkında olan ve özgüven duyguları yüksek bireyler olması yer almaktadır. Y kuşağı beklentilerinin karşılanmadığı veya fikir ayrılıkları yaşadığı bir çalışma ortamında varlığını sürdürmek istememekle beraber ve iş değişikliğine gitmeyi tercih etmektedir. Bu sebeple fikirlerini ortaya koyarken yaşadıkları bir çekinme duygusu çoğunlukla bulunmamaktadır (Çelik, 2014:48).

Yöneticilerini sabit fikirli olmakla suçlayan Y kuşağı kendilerinin dinlenmediklerini, anlamsız işlerden sorumlu tutulduklarını ileri sürmektedir. Kavramsal bilgi ve organizasyonel beceri yetersizliği sebebi ile yöneticilerinin yönetsel yetkinliklerini sergileyemediklerini düşünmektedirler. Y kuşağı eğitime ve geliştirme eksikliği nedeniyle yöneticilerinin kendilerine herhangi bir işi nasıl öğreteceklerini bilmemelerinden şikâyetçi olmaktadır. Gençlere karşı anlayışsız bir şekilde yaklaşıldığını, küçümseyici bir tutum sergilendiğini dile getiren Y kuşağı, dış görünüşe çok fazla odaklanıp, kitabın içeriğinden çok kapakla bu kadar ilgileniyor olmalarını da anlamsız bulmaktadır ([http://www.dinamikler.org/2012/doc/2012/Dogan\\_Gunes\\_On der.pdf](http://www.dinamikler.org/2012/doc/2012/Dogan_Gunes_On_der.pdf), 22.08.2013).

Kurumsal kültüre ve yapıya hakim olan, alanında tecrübeli yöneticiler ya da liderler vasıtasıyla bire bir ilişki içerisinde kendisini geliştirmek ve gelecek için hazırlamak Y kuşağı için önem taşıyor. Bir bakıma kendisine örnek olarak görebileceği donanımlı ve iş birlikçi liderler arayan Y kuşağı için ters mentörlük de önerilen bir diğer uygulama olarak karşımıza çıkıyor. Ters mentörlük ile Y kuşağının sahip olduğu teknoloji ve eğitim temelli bilgileri kendi yönetici/ liderlerine aktarması söz konusudur. Anlamlı işler yapmayı seven, kendisini sergilemeyi ve yeteneklerini göstermeyi arzulayan Y kuşağı için iyi bir fırsat sunabilir.

## **2.6 YÖNETİCİLERİN Y KUŞAĞI ALGISI VE YÖNETİMİ**

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde ve bundan sonraki zaman dilimlerinde iş hayatındaki en önemli konulardan biri yetenek keşfi ve yetenekli bireylerin örgütte

kalicılığının sağlanması olacaktır. Özellikle “Y” kuşağının farklı değer yargıları ile bu savaşı kazanma gerçeği bizlerin zorluk alanını oluşturacaktır. Bu bağlamda, insan kaynakları maliyet azaltımı ile birlikte yetenekleri elde tutma konusunda denge uzmanı olabilmelidir (Keçecioğlu ve Oktay, 2011).

Her işyerinin işe alım stratejilerine çok emek verdiği bir gerçektir. Bu durum için harcanan zaman ve emeğin karşılığını da işveren almak ister. İşe alım prosesleri sonucu işe alınan genç çalışanın yönetilmesi yönetici için ciddi bir sorumluluktur. Bu sorumluluğun farkında olan yöneticinin Y kuşağı çalışanından yüksek verim alması ve bağlılığını sağlayarak çalışmasına devam etmesi için şu durumlara dikkat etmesi gerekmektedir (Baltaş, 2010):

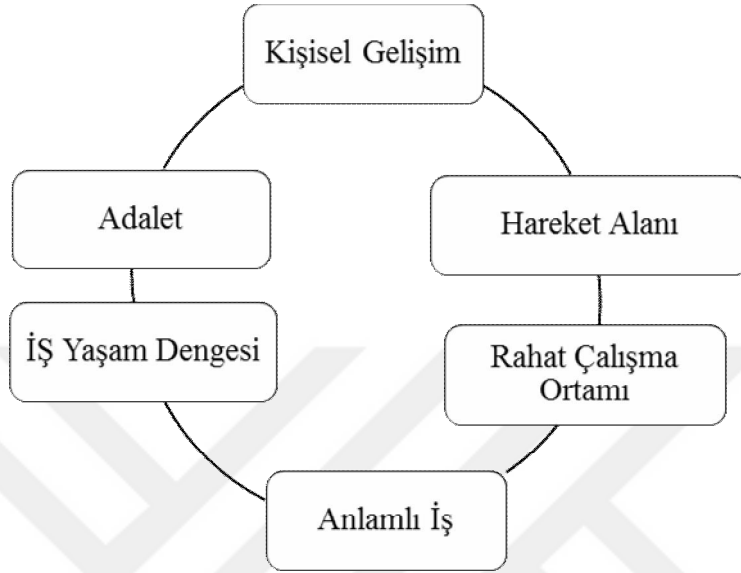
- Genelleyerek değil, kişiselleştirerek ve özelleştirerek yönetim
- Gerçek bir koçluk ilişkisi kurulması
- Y kuşağı çalışanları ile arkadaş ve meslektaş ilişkisi içinde olmak
- Düzenli olarak geri bildirim verilmesi
- Organizasyon içindeki entelektüel sermayeden kolayca yararlanma imkânı sağlamak
- Y kuşağının kendisi ile ilgili yüksek beklentileri konusunda yardımcı olmak
- Y kuşağı çalışanların gelişimi için eğitimler düzenlemek.

Y kuşağının daha iyi yönetilebilmesi için onların güçlü ve zayıf yönlerini iyi gözlemlemek gerekmektedir. Yöneticiler, güçlü olan yönlerini iyiye kullanıp, zayıf yönlerinin farkına varmalarını sağlayarak bu özelliklerinden uzaklaştırabilirlerse daha verimli çalışanlar elde edebilirler. Çünkü insanlar bilgi sahibi oldukları ve başarılı oldukları işlerde daha yaratıcı, enerjik ve istekli çalışırlar (Dedebayır, 2006).

Acılioğlu'na göre, Y kuşağı çalışanlar kendi güçsüz yönlerini geliştirmeye çalışırlar ise, şirketlerine girişimci, sorgulayan kişilikleri ve kolay adaptasyon yetenekleri ile büyük yararlar sağlayabilirler. Bunu başarabilmek için de Y kuşağı

çalışanlarının motivasyonlarını yüksek tutmaya çalışmak şarttır. Bu kuşağı motive eden unsurlar şu şekilde açıklanabilir (Alıcıoğlu, 2015:65-140):

### Y Kuşağının Motivasyon Unsurları



**Şekil 2.1:** Y Kuşağının Motivasyon Unsurları

-Kişisel Gelişim Unsurları: Koç Yöneticilik, Rotasyon, Mentorluk, Projeler, İnteraktif eğitim mecraları, Kişiyeye özel gelişim planı.

- Hareket Alanı Unsurları: Yetkilendirme ve sorumluluk verme, Katılımcı liderlik, Güven, İletişimde şeffaflık, Bilgi ve nitelik, Katılımcı liderlik, yenilikçi fikirlerinin hayat bulması.

-Rahat Çalışma Ortamı Unsurları: Pratik iletişim araçları, Teknolojinin Sunulması, Rahat giyim, Eğlence bütçesi, Esnek çalışma, Stres seviyesini düşürme, Rahat ofis.

- Anlamlı İş Unsurları: Yapılan İşin büyük resme hizmet etmesi, Hedefi olan işler, Yalın düşünme.

- İş Yaşam Dengesi Unsurları: İş ve yaşam dengesine odaklanmak, Doğru kaynak planlaması, İş dışı aktiviteleri, Destek programları.

- Adalet Unsurları: Meritokrasi ile terfi, Birey olarak görme, Adil performans sistemi, Taktir etme.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmanın modeli; evren ve örnekleme, deneklerin demografik dağılımları, veri toplama araçları ve özellikleri, araştırma verilerinin toplanması ve çözümü ile ilgili açıklamalar, çözüme ilişkin bulgular ve yorumlamalara yer almıştır.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu araştırma ile Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri ile yöneticilerin bu kavramları algısı arasındaki farkların araştırılmasını amaçlanmaktadır. Çalışanların ve yöneticilerin Y kuşağına ilişkin algıları ve bu algıları arasındaki ilişkiler, yöneticilerin iş değerleri algısının çalışanların iş değerleri algısı üzerindeki etkisi, yöneticilerin işten beklentileri algılarının çalışanların işten beklentileri algıları üzerindeki etkisi, statülere göre iş değerleri ve işten beklentiler ile egzogen ve endojen değerler arasındaki karşılaştırmalar bu araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Aynı dönemde, ortak özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu grupların var olduğunu biliyoruz. Yirmi birinci yüzyılda nesillerin sınıflandırılması; Gelenekselciler, Bebek Patlaması, X, Y ve Z kuşağı şeklinde kendini göstermiştir. İnsanların algıları, beklentileri, öncelikleri, hayata bakış açıları ve nihayetinde davranışları zaman kavramına bağlı olarak değişir. Birbirine yakın doğan insanların benzer özelliklere sahip olmaları ve her neslin farklı özelliklere sahip olmaları, araştırmacıların kuşak kavramı ve kuşakların özelliklerine ilgileri üzerinde yoğunlaşmasına neden olmuştur. Günümüz şartlarında, birlikte çalışması gereken dört kuşak vardır. Bu kuşakların yaşadığı sorunlar kuşkusuz, kuruluşların çalışma düzenini sosyal yaşam ve çalışma hayatı açısından etkilemektedir. Ayrıca, bu kuşakların işletme algısındaki farklılıklar yeni çalışma alışkanlıklarına yol açmaktadır. Hareketlilik kavramı, bugünün çalışma hayatına katılan son nesil Y kuşağının kişilik özellikleri nedeniyle, her an her yerde çalışma arzusu ile öne çıkmıştır. Anılan bu nedenlerden dolayı “*Y kuşağının iş değerleri ve işten*

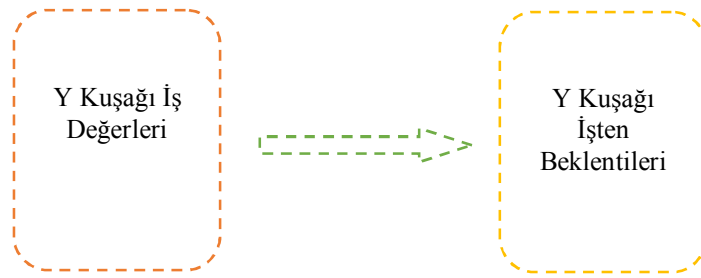
*beklentilerine ilişkin çalışanların ve yöneticilerin görüşlerinin ne olduğu” bu araştırmanın temel problemi olarak belirlenmiştir.*

### **3.3. ARAŞTIRMA MODELİ**

Model, bir sistemin temsilcisidir. Modeller, temsil ettikleri sisteme oranla daha yalın olurlar. Model, “ideal” bir ortamın temsilcisi olup, yalnızca “önemli” görülen değişkenleri içine alacak şekilde, gerçek durumun özetlenmiş halidir. Araştırma modeli, “.....araştırma amacına uygun ve ekonomik olarak, verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesidir. Bu koşulların düzenlenmesinde iki temel yaklaşım vardır. Bunlar tarama modelleri ve deneme modelleridir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir (Karasar, 2000:76-77).

Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri ile yöneticilerin bu kavramları algısı arasındaki farkların araştırılmasını amaçlayan bu araştırma nicel verilere dayalı genel tarama modelinde ve ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. *Genel tarama modelleri*, çok sayıda elemandan oluşan bir evrenden, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama modelleridir. *İlişkisel tarama modelleri*, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2000:79).





**Şekil 3.1:** Araştırmanın Kurgulanan Kuramsal Modeli

### 3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın kurgulan kuramsal modeline göre oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

Ana Hipotez

$H_{null}$ = Çalışanların ve yöneticilerin Y kuşağının iş değerleri ile işten beklentileri algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $p > , 01$ ).

$H_a$ = Çalışanların ve yöneticilerin Y kuşağının iş değerleri ile işten beklentileri algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p < , 01$ ).

Alt Hipotezler

$H_{null}$ = Y kuşağı algısına ilişkin yöneticilerin iş değerleri algılarının, çalışanların iş değerleri algıları üzerinde anlamlı etkisi yoktur ( $\hat{Y}=b_0+b_1X_1+ \epsilon$ ,  $p > , 05$ ).

$H_{a1}$ = Y kuşağı algısına ilişkin yöneticilerin iş değerleri algılarının, çalışanların iş değerleri algıları üzerinde anlamlı etkisi vardır ( $\hat{Y}=b_0+b_1X_1+ \epsilon$ ,  $p < , 05$ ).

$H_{null}$ = Y kuşağı algısına ilişkin yöneticilerin işten beklentileri algılarının, çalışanların işten beklentileri algıları üzerinde anlamlı etkisi yoktur ( $\hat{Y}=b_0+b_1X_1+ \epsilon$ ,  $p > , 05$ ).

$H_{a2}$ = Y kuşağı algısına ilişkin yöneticilerin işten beklentileri algılarının, çalışanların işten beklentileri algıları üzerinde anlamlı etkisi vardır ( $\hat{Y}=b_0+b_1X_1+ \epsilon$ ,  $p < , 05$ ).

$H_{null}$ = Statü değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1-\mu_2=0$ ).

$H_{a3}$ = Statü değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

$H_{null}$ = Cinsiyet değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1-\mu_2=0$ ).

$H_{a4}$ = Cinsiyet değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

$H_{null}$ = Yaş değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1-\mu_2=0$ ).

$H_{a5}$ = Yaş değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

$H_{null}$ = Mesleki kıdem değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1-\mu_2=0$ ).

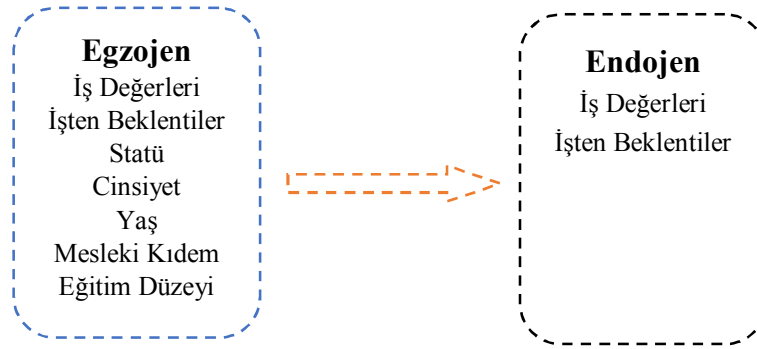
$H_{a6}$ = Mesleki kıdem değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

$H_{null}$ = Eğitim düzeyi değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1-\mu_2=0$ ).

$H_{a7}$ = Eğitim düzeyi değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

### **3.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLER**

Araştırmada kullanılan değişkenler, araştırma modeline göre kimi yer de bağımlı kimi yerde bağımsız değişken olarak kullanıldığından değişkenler bağımlı ve bağımsız değişken olarak değil, egzogen ve endojen değişkenler olarak sınıflandırılmıştır.



**Şekil 3.2:** Egzojen ve Endojen Değişkenler

### 3.6. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmalarda iki tür evren vardır. Birisi genel evren, öteki ise çalışma evrenidir. Çalışma evreni, ulaşılabilen evrendir. Bu yönü ile somuttur. Araştırmacının, ya doğrudan gözleyerek ya da ondan seçilmiş bir örnek küme üzerinde yapılan gözlemlerden yararlanarak, hakkında görüş bildirebileceği evrendir. Pratikte araştırmalar, çalışma evreni üzerinde yapılmakta olup sonuçların da, yalnızca bu sınırlı evrene genellenmesi kaçınılmazdır (Karasar, 2000:110). Araştırma çalışma evreni, Telekomünikasyon sektöründe Türkiye'nin lider konumdaki A firmasının Konya ve Antalya çalışanları ve yöneticileri olarak tespit edilmiştir. A firmasının strateji biriminden alınan verilere göre Konya ve Antalya illerinde çalışanların sayısı ( $\alpha=575$ ) yönetici sayısı ( $\alpha=75$ ) olarak tespit edilmiştir.

Örneklem, belli bir evrenden, belli kuralara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Örneklem almanın, yani örneklemin belli ve bilinen kuralları vardır. Ancak o zaman alınan örneklemin evreni temsil edebileceği kabul edilir (Karasar, 2000:110-111). Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi, örnek bir kütleden elde edilen verilerden yola çıkarak evren hakkında genellemeler yapmak, olasılığına dayanır. Bu sebepler, örnek kütle büyüdükçe evren hakkında yapılan genellemelerde yanılma olasılığı azalır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, araştırmacının uygun bir örnek kütle için, hem temsil yeteneği sağlayan bir örneklem büyüklüğünü, hem de maliyet, zaman ve veri analizi şartlarını dikkate alarak bir dengeye ulaşması gerekir (Altunışık ve diğerleri, 2010:134).

N: Evren birim sayısı, n: Örneklem büyüklüğü

P: Evrendeki X'in gözlenme oranı, Q (1-P): X'in gözlenmeme oranı

$Z_{\alpha}$ :  $\alpha = 0.05, 0.01, 0.001$  için 1.96, 2.58 ve 3.28 değerleri (1)

d= Örneklem hatası

$\sigma$ = Evren standart sapması

$t_{\alpha, sd}$ = sd serbestlik dereceli t dağılımı kritik değerleridir ( $sd=n-1$ ).  $t_{\alpha, sd}$  kritik değerleri  $sd = n-1 \rightarrow 5000$  olduğunda  $Z_{\alpha}$  değerlerine eşit alınabilir (Özdamar, 2003: 116-118).

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{d^2} \qquad n = \frac{P \cdot Q \cdot Z_{\alpha}^2}{d^2} \qquad (2)$$

Örnekleme tekniklerini iki kategoriye ayırmak mümkündür. Bunlar olasılığa dayalı olan ve olasılığa dayalı olmayan örnekleme teknikleridir. Olasılığa dayalı örnekleme tekniklerinden olan *basit tesadüfi örnekleme*, tanımlanan evrendeki her elemanın, “eşit” ve “bağımsız” seçilme şansına sahip olmasıdır. Yani, her eleman eşit seçilme şansına sahip olmalı ve aynı zamanda birisinin seçilmesi, diğerinin seçilmesine kesinlikle engel olmamalı, etki etmemelidir (Altunışık ve diğerleri, 2010:138). Araştırmada, Telekomünikasyon sektöründe Türkiye'nin lider konumdaki A firmasının Konya ve Antalya çalışanları (1) no'lu parametreler baz alınarak (2) no'lu denkleme yazıldığında, çalışan sayısı (n=230) yönetici sayısı (n=63) olarak belirlenmiştir. Belirlenen sayılara evrenden basit tesadüfi örnekleme alma yöntemiyle ulaşılmıştır.

Anket çalışmaları sonucunda Konya ve Antalya illerinin Telekomünikasyon sektöründe Türkiye'nin lider konumdaki A firmasında çalışanlardan 237 yöneticilerden 68 geçerli anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin demografik verilerine ilişkin istatistikler Tablo 3.1'de yer almaktadır.

**Tablo 3.1:** Araştırmaya Katılan Deneklerin Demografik Değişkenlere Göre Frekans Dağılım Tablosu

Değişkenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
<b>Pozisyon</b>		
Çalışan	237	77, 7
Yönetici	68	22, 3
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	180	59, 0
Kadın	125	41, 0
<b>Yaş</b>		
17-34 Yaş	94	30, 8
35-49 Yaş	120	39, 3
50 Yaş ve Üzeri	91	29, 8
<b>Mesleki Kıdem</b>		
1-5 Yıl	67	22, 0
6-10 Yıl	143	46, 9
11 Yıl ve Üzeri	95	31, 1
<b>Eğitim Düzeyi</b>		
İlköğretim	57	18, 7
Ortaöğretim	140	45, 9
Üniversite	108	35, 4
<b>Toplam</b>	<b>305</b>	<b>100 (%)</b>

Araştırmaya katılan deneklerin demografik özellikleri Tablo 3.1’de incelendiğinde; pozisyon dağılımlarının oranları çalışanlar % 77, 7 yöneticiler % 22, 3’dür. Cinsiyet dağılımlarının oranları erkekler % 59, 0 kadınlar % 41, 0’dır. Yaş dağılımlarının oranları 17-34 yaş aralığı % 30, 8 35-49 yaş aralığı oranları % 39, 3 50 yaş ve üzeri oranları % 29, 8’dir. Mesleki kıdem dağılımlarının oranları % 22, 0 1-5 yıl % 46, 9 6-10 yıl % 31, 1 11 yıl ve üzeridir. Eğitim düzeyi dağılımları oranları % 18, 7 ilköğretim % 45, 9 ortaöğretim % 35, 4 üniversitedir.

### 3.7. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmada veri toplama aracı olarak iki adet anket kullanılmıştır. Y kuşağı iş değerlerinin ölçülmesinde kullanılan Y Kuşağı İş Değerleri ölçeği 13 ifadeden oluşan bir ölçektir. Y Kuşağı İşten Beklentiler ölçeği ise 31 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeklerin maddeleri gerekli literatür taraması yazıldıktan sonra uzman görüşüne başvurularak oluşturulmuştur. Ölçekteki sorular “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Fikrim Yok, 4- Katılıyorum 5- Tamamen Katılıyorum” ifade etmektedir. İş değerleri ölçeği ve işten beklentiler ölçeğinden elde edilen puanların yükselmesi Y kuşağı çalışanlarının iş değerleri ve işten beklentilerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçekler için ayrı ayrı açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Verilerin faktör analizi uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO and Barlett's Test's) testi yapılmıştır. Y Kuşağı İş Değerleri Ölçeği (KMO=, 901, sig=, 000) Y Kuşağı İşten Beklentiler Ölçeği (KMO=, 845, sig=, 000) KMO'nun, 80'den yüksek ve Barlett testinin anlamlı çıkmıştır. Faktör ortak varyansı (communalities) tabloları incelendiğinde, analize alınan Y Kuşağı İş Değerleri Ölçeği n=13 Y Kuşağı İşten Beklentiler Ölçeği n=31 maddenin öz değeri 1'den büyük olan tek faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu iki ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans Y Kuşağı İş Değerleri Ölçeği % 72, 416 Y Kuşağı İşten Beklentiler Ölçeği % 69, 108'dir. Ölçeklerin maddeleri ile ilgili tanımlanan varyansları (communalities) ise Y Kuşağı İş Değerleri Ölçeği 0, 726 ile 0, 963 Y Kuşağı İşten Beklentiler Ölçeği 0, 703 ile 0, 903 arasında değiştiği gözlemlenmektedir. Bu haliyle yapı ve kapsam geçerliliği sağlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için açımlayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra doğrulayıcı faktör analizi de yapılmıştır. Tablo 3.2'de görüldüğü üzere ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi ve iç tutarlılık bulgularına göre test edilen yapıları doğrulanmıştır.

**Tablo 3.2:** Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Modeli	$\Delta X^2$	sd	p	$\Delta X^2/sd$	GFI	CFI	RMSEA	RMR
Y Kuşağı İş Değerleri Ölçeği	79.206	71	.00*	1.11	.87	.98	.04	.01
Y Kuşağı İşten Beklentiler Ölçeği	98.318	83	.00*	1.18	.85	.96	.02	.03

(i) \* $p < 0,01$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Genel olarak sonuçlara bakıldığında; Y Kuşağı İş Değerleri ve Y Kuşağı İşten Beklentiler ölçeği uyum iyiliklerinin oldukça iyi olduğu görülmektedir (Bayram, 2013:78; Meydan ve Şeşen, 2015:37; Karagöz, 2016:975).

### 3.8. VERİLERİN ANALİZİ

Ölçek aracılığıyla toplanan veriler, SPSS 24.0, paket programına kaydedilip ve veriler analiz edilmiştir. *Normallik* varsayımı için Ki-kare uygunluk, Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi kullanılmıştır. Araştırmada basıklık ve çarpıklık kritik değeri  $\pm 2,58$  olarak belirlenmiştir. Bu değerlerin dışında kaldığında veriler dönüştürülerek parametrik analizlerin yapılması sağlanacaktır. Sağlanmaması durumunda ise parametrik olmayan analizlere başvurulacaktır. *Doğrusallık* için Q-Q ve P-P vs. ile grafik analizleri belirlenecektir. *Eşit Varyans* sınaması için Levene testine başvurulmuştur.

**Tablo 3.3:** Kolmogorov-Smirnov Testi Analiz Sonuçları

Ölçekler	Kolmogorov-Smirnov		
	İstatistik	df	Anlamlılık
Y Kuşağı İş Değerleri Ölçeği	,294	305	,000
Y Kuşağı İşten Beklentiler Ölçeği	,258	305	,000

#### Notlar:

(i) \* $p > 0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki simetrik dağılım

(ii) \*\* $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki çarpık dağılım

Tablo 3.3 incelendiğinde Kolmogrov-Simirnov İstatistik değerinin Y Kuşağı İş Değerleri ölçüm veri Seti için, 294 ve anlamlılık değerinin  $p < 0,05$  olduğu; Kolmogrov-Simirnov İstatistik değerinin Y Kuşağı İşten Beklentiler ölçüm veri seti için, 258 ve anlamlılık değerinin  $p < 0,05$  olduğu görülmektedir. Anlamlılık değeri % 5 anlamlılık düzeyine göre veri setinin anlamlılık değerleri % 5'ten küçük olduğu için veriler normal dağılmamaktadır. Bu nedenle çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Veri setlerinin basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 3.4'de yer almaktadır.

**Tablo 3.4:** Veri Seti Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

	İstatistik	Standart Hata
Y Kuşağı İş Değerleri Ölçüm Veri Seti		
Çarpıklık	-1,332	,140
Basıklık	,150	,278
Y Kuşağı İşten Beklentiler Ölçüm Veri Seti		
Çarpıklık	-1,393	,140
Basıklık	,915	,278

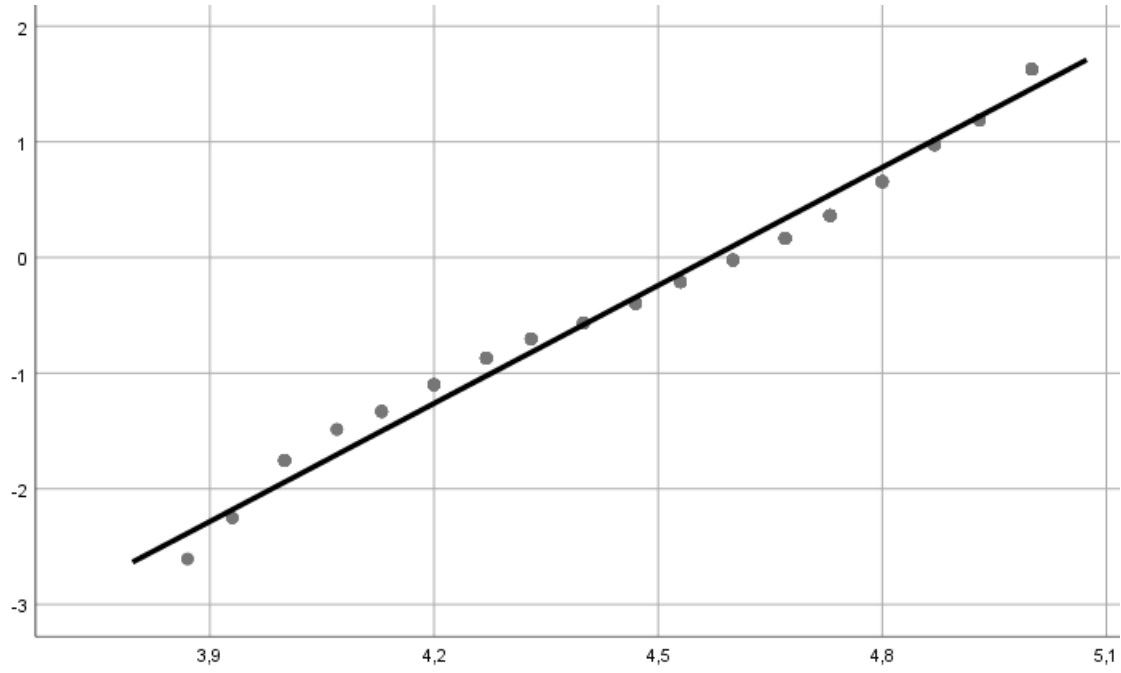
**Notlar:**

(i) Referans Değeri  $\pm 2,58$  alınmıştır.

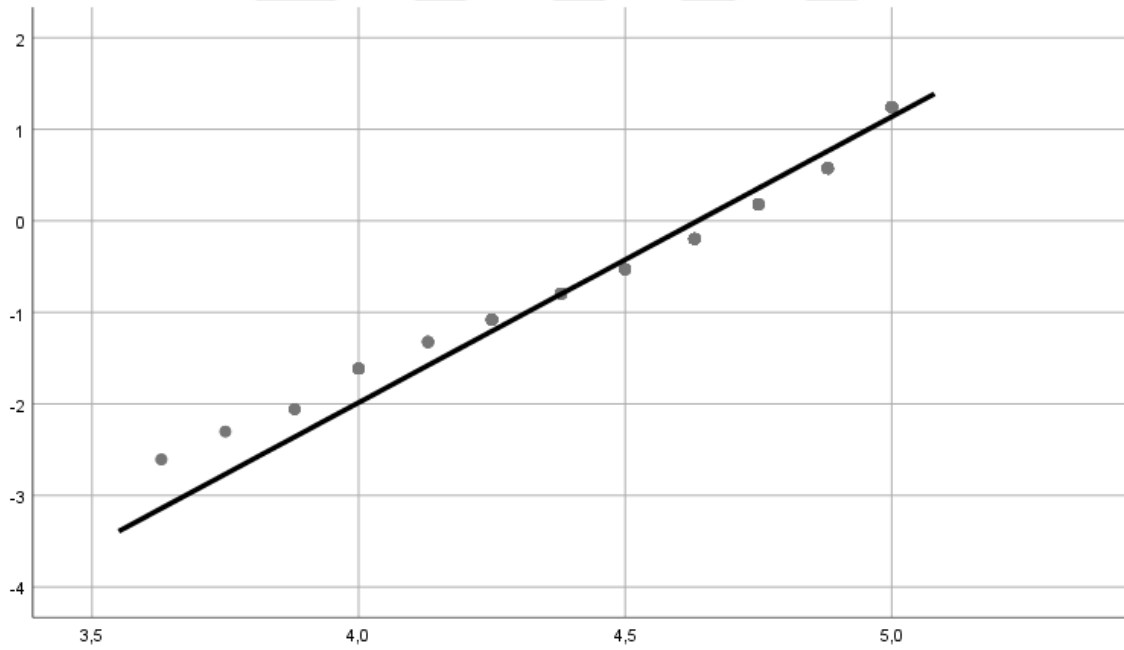
Tablo 3.4 incelendiğinde Y Kuşağı İş Değerleri ölçüm veri seti ve Y Kuşağı İşten Beklentiler ölçüm veri setinin çarpıklık ve basıklık katsayılarının  $\pm 2,58$  arasında olduğu görülmektedir.

Ölçeklere ilişkin q-q pilot, uç değerler ve frekans dağılım grafikleri aşağıda yer almaktadır.

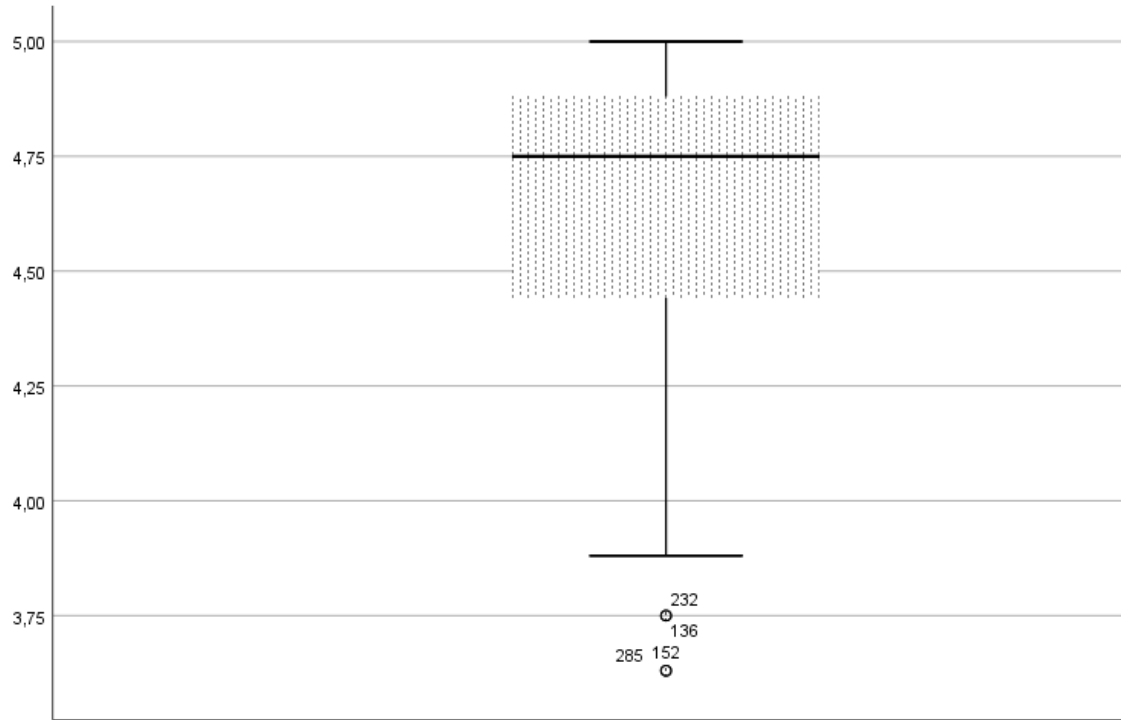




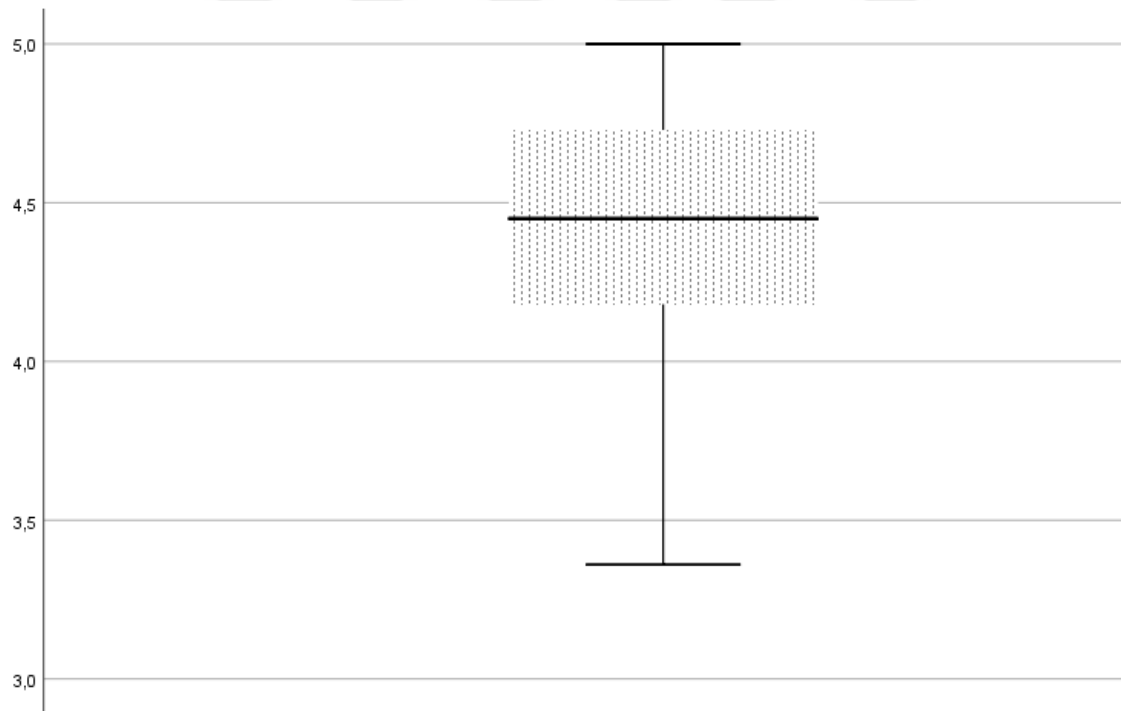
**Şekil 3.3:** Y Kuşığı İş Değerleri Ölçüm Verileri Q-Q Pilot Grafiği



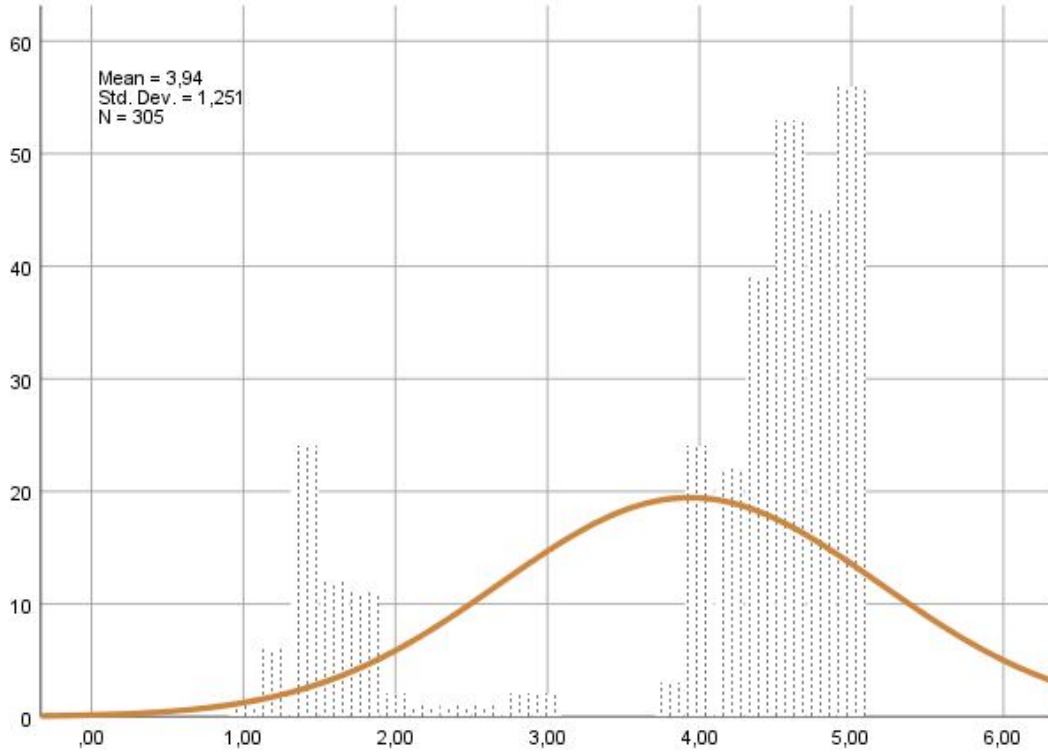
**Şekil 3.4:** Y Kuşığı İşten Beklentiler Ölçüm Verileri Q-Q Pilot Grafiği



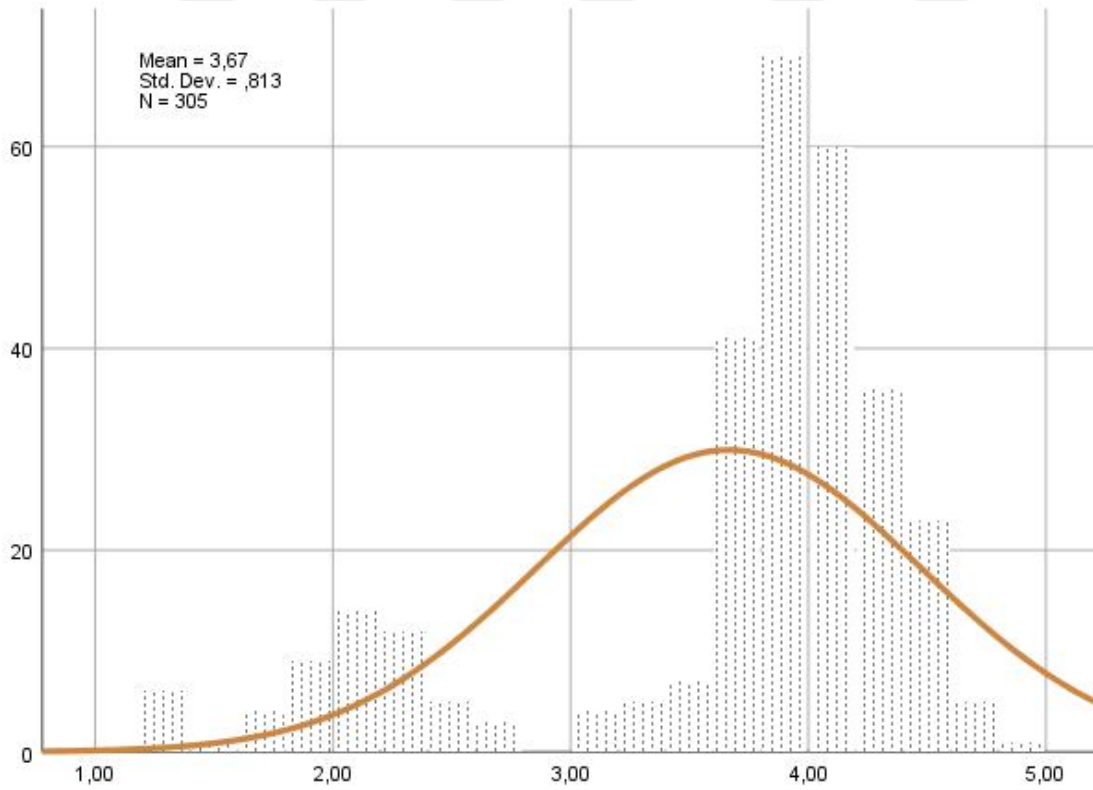
**Şekil 3.5:** Y Kuşağı İş Değerleri Ölçüm Verileri Uç Değerler Grafiği



**Şekil 3.6:** Y Kuşağı İşten Beklentiler Ölçüm Verileri Uç Değerler Grafiği



Şekil 3.7: Y Kuşığı İş Değerleri Ölçüm Verileri Frekans Dağılım Grafiği



Şekil 3.8: Y Kuşığı İşten Beklentiler Ölçüm Verileri Frekans Dağılım Grafiği

Yukarıdaki Tablo ve şekiller bütün olarak değerlendirildiğinde Tip I ve Tip II hataya düşülmemesi için normal dağılım, parametrik analizlerin yapılmasının uygun olacağı görülmektedir.

Betimsel istatistik bir değişkene ilişkin sayısal değerlerin toplanması, betimlenmesi ve sunulmasına olanak sağlayan istatistiksel işlemleri tanımlar. Bir örneklem üzerinde ya da ulaşılabilen durumlarda evrenin tamamından gözlem yaparak elde edilen verileri kullanarak, araştırmaya katılan bireylerin ya da objelerin özelliklerini belirlemeyi amaçlayan süreçtir (Büyüköztürk, 2005:5).

İki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın manidar olup olmadığını test etmek için “t testi” kullanılır (Büyüköztürk, 2005:39).

İkiden fazla grup karşılaştırıldığında ilişkisiz örneklemelerde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak analiz edilmektedir. Anlamlı farkın bulunduğu durumlarda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için çoklu karşılaştırma testlerinde (post hoc test) testi kullanılır (Büyüköztürk, 2005:48). Bu araştırmada varyans homojenliği sağlandığında Tukey HSD testi sağlanmadığında ise Tamhane’s T2 testi kullanılmıştır.

Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla kullanılır ( $r=-, 30$  ile  $+, 30$  düşük ilişki,  $r=-, 31$  ile  $+, 69$  orta ilişki,  $r=-, 70$  ile  $+, 1, 0$  yüksek ilişki) (Büyüköztürk, 2005:32).

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir bağımsız (basit regresyon) veya birden fazla bağımsız (çoklu regresyon) değişken arasındaki ilişkilerin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir (Kalaycı, 2010:199).

Araştırmanın anlamlılık düzeyi  $p<0, 05$  olarak alınmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, araştırma sorularına uygun olarak tablolara dönüştürülerek yorumlanmıştır.

### **3.9. BULGULAR VE YORUM**

Bu bölümde anket aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucundan ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

### 3.9.1. Y Kuşığı Çalışanlarının İş Değerleri ve İşten Beklentileri Ölçüm Verileri Dağılımlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Y kuşığı çalışanları iş değerleri ve işten beklentileri ölçüm verileri dağılımlarına ilişkin betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 3.5’de yer almaktadır.

**Tablo 3.5:** Y Kuşığı İş Değerleri ve İşten Beklentileri Ölçüm Verilerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçüm Verileri	Minimum	Maksimum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Y Kuşığı İş Değerleri Ölçüm Verileri (Çalışan)	1, 20	5, 00	4, 43	0, 61
Y Kuşığı İşten Beklentiler Ölçüm Verileri (Çalışan)	2, 39	4, 87	3, 98	0, 36
Y Kuşığı İş Değerleri Ölçüm Verileri (Yönetici)	1, 00	5, 00	2, 21	1, 38
Y Kuşığı İşten Beklentiler Ölçüm Verileri (Yönetici)	1, 23	4, 39	2, 55	0, 96

#### Notlar:

(i) n=237 Y Kuşığı İş Değerleri Ölçüm Verileri Crombach’s Alfa=.956, Ölçekte 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır Friedman çift yönlü Anova testine göre  $\chi^2= 122.491$  p=.000 F= 10.622, p=.000 sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

(ii) n=237 Y Kuşığı İşten Beklentiler Ölçüm Verileri Crombach’s Alfa=.866, Ölçekte 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır Friedman çift yönlü Anova testine göre  $\chi^2= 159. 41$  p=.000 F= 5.400, p=.000 sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

(iii) n=68 Y Kuşığı İş Değerleri Ölçüm Verileri Crombach’s Alfa=.992, Ölçekte 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır Friedman çift yönlü Anova testine göre  $\chi^2= 9.719$  p=.000 F= 14.808, p=.000 sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

(iv) n=68 Y Kuşığı İşten Beklentiler Ölçüm Verileri Crombach's Alfa=.988, Ölçekte 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır Friedman çift yönlü Anova testine göre  $\chi^2= 115.622$  p=.000 F= 4.026, p=.000 sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Y kuşığı çalışanları iş değerleri ve işten beklentileri ölçüm verileri dağılımlarına ilişkin betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 3.5'de incelendiğinde; Y kuşığı çalışanların iş değerleri algıları ölçüm verileri aritmetik ortalama standart sapma değerleri 4, 43±0, 61 Y kuşığı çalışanlarının işten beklenti algıları ölçüm verileri aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri 3, 98±0, 36 bulunmuştur. Y kuşığı çalışanların iş değerleri üzerinde yönetici algıları ölçüm verileri aritmetik ortalama standart sapma değerleri 2, 21±1, 38 Y kuşığı çalışanlarının işten beklenti algıları üzerinde yönetici algıları ölçüm verileri aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri 2, 55±0, 96 bulunmuştur. Ölçek verilerinin genel tutarlılığına ilişkin Friedman Testi ve F testi değerleri ayrı ayrı hesaplanmıştır. Bulgular verilerinin dağılımlarının kendi içerisinde tutarlı olduğunu göstermektedir. Genel olarak Y kuşığı çalışanların iş değerleri algıları ve işten beklenti algı düzeyleri yüksektir. Ancak Y kuşığı çalışanların iş değerleri ve işten beklenti algılarına ilişkin yöneticilerin algı düzeyleri düşük çıkmıştır. Y kuşığı çalışanların iş değerleri ve işten beklenti algı düzeyleri yükselme eğilimindedir ancak yöneticilerin Y kuşığı çalışanların iş değerleri ve işten beklenti algı düzeyleri düşüş eğilimindedir.

### **3.9.2. Ana Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Çalışanların ve yöneticilerin Y kuşağının iş değerleri ile işten beklentileri algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait “basit korelasyon” analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.6'da yer almaktadır.

**Tablo 3.6:** Y Kuşığı İş Değerleri Çalışan ve Yönetici Algıları Ortalamaları Arasında Basit Korelasyon Analiz Sonuçları

		(Y <sub>1</sub> )	(Y <sub>2</sub> )
Y Kuşığı İş Değerleri Ölçüm Verileri- Çalışan (Y <sub>1</sub> )	Korelasyon	1	
	Anlamlılık		
	N	237	
Y Kuşığı İş Değerleri Ölçüm Verileri- Yönetici (Y <sub>2</sub> )	Korelasyon	-, 784	1
	Anlamlılık	, 000	
	N	68	68

**Notlar:**

(i)\*\* p<0, 01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Y kuşığı iş değerleri çalışan ve yönetici algıları ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan basit korelasyon analizi (Pearson) sonuçları Tablo 3.6'da incelendiğinde; Y kuşığı iş değerlerine ilişkin çalışanları ve yöneticilerin algı ortalamaları arasında ( $r=-.784$ ,  $p<0, 01$ ) negatif yönlü, yüksek ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.7:** Y Kuşığı İşten Beklentiler Çalışan ve Yönetici Algıları Ortalamaları Arasında Basit Korelasyon Analiz Sonuçları

		(Y <sub>1</sub> )	(Y <sub>2</sub> )
Y Kuşığı İşten Beklentiler Ölçüm Verileri- Çalışan (Y <sub>1</sub> )	Korelasyon	1	
	Anlamlılık		
	N	237	
Y Kuşığı İşten Beklentiler Ölçüm Verileri- Yönetici (Y <sub>2</sub> )	Korelasyon	-, 710	1
	Anlamlılık	, 000	
	N	68	68

**Notlar:**

(i)\*\* p<0, 01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Y kuşığı işten beklentileri çalışan ve yönetici algıları ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan basit korelasyon analizi (Pearson) sonuçları Tablo 3.7'de

incelendiğinde; Y kuşağı işten beklentilerine ilişkin çalışanları ve yöneticilerin algı ortalamaları arasında ( $r=-.710$ ,  $p<0, 01$ ) negatif yönlü, yüksek ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.8:** Y Kuşağı Çalışan ve Yöneticilerin İş Değerleri ve İşten Beklentileri Algıları Ortalamaları Arasında Basit Korelasyon Analiz Sonuçları

		(Y <sub>1</sub> )	(Y <sub>2</sub> )
Y Kuşağı İş Değerleri Ölçüm Verileri- Tüm Veriler (Y <sub>1</sub> )	Korelasyon	1	
	Anlamlılık		
	N	305	
Y Kuşağı İşten Beklentiler Ölçüm Verileri- Tüm Veriler (Y <sub>2</sub> )	Korelasyon	, 894**	1
	Anlamlılık	, 000	
	N	305	305

**Notlar:**

(i)\*\*  $p<0, 01$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Y kuşağı çalışan ve yöneticilerin iş değerleri ve işten beklentileri algıları ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan basit korelasyon analizi (Pearson) sonuçları Tablo 3.8’de incelendiğinde; Y kuşağı çalışan ve yöneticilerin iş değerleri ve işten beklentilerine ilişkin algı ortalamaları arasında ( $r=+.894$ ,  $p<0, 01$ ) pozitif yönlü, yüksek ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Genel olarak Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayılarının anlamlılığı incelendiğinde; % 95 güven aralığı içinde  $p$  iki yönlü anlamlılık değeri 0.01’den küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

$H_{null}$ = Çalışanların ve yöneticilerin Y kuşağının iş değerleri ile işten beklentileri algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>, 01$ ).

$H_a$ = Çalışanların ve yöneticilerin Y kuşağının iş değerleri ile işten beklentileri algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p<, 01$ ).



### 3.9.3. Birinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Y kuşağı algısına ilişkin yöneticilerin iş değerleri algılarının, çalışanların iş değerleri algıları üzerinde anlamlı etkisine ilişkin basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.9'da yer almaktadır.

**Tablo 3.9:** Y Kuşağı Algısına İlişkin Yöneticilerin İş Değerleri Algılarının, Çalışanların İş Değerleri Algıları Üzerinde Anlamlı Etkisine Ait Basit Regresyon Analiz Sonuçları

Değişken	$\beta$	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit*	-, 103	, 029	-	3, 551	, 000*
Y Kuşağı İş Değerleri Ölçüm Verileri (Yönetici)	-, 375	, 017	-, 784	22, 058	, 000*

#### Notlar:

(i) Determinasyon Katsayısı  $R=, 784$  Düzeltilmiş  $\Delta R^2=, 614$  Regresyon Modeli Önemlilik Testi  $F_{(1-66)}= 148.603$   $p=, 000^*$  Bağımlı Değişken: Y Kuşağı İş Değerleri (Çalışan) Ölçüm Verileri

(iii) \*  $p<0, 05$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, Bağımlı

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere F testinin önemlilik değeri  $0, 05$ 'ten küçük olduğundan ( $0, 00<0, 05$ ) regresyon modeli önemlidir [ $F_{(1-66)}= 148.603$ ,  $p=, 000$ ]. Dolayısıyla bulunan regresyon modeli, tahmin için kullanılabilir.

$$\hat{Y} = b_0 + b_1 X_1 + \varepsilon \quad (1)$$

Yukarıdaki tabloda,  $\beta_0$  parametresinin (sabit) değeri  $-, 103$   $\beta_1$  parametresinin değeri  $-, 375$  olduğundan regresyon denklemi (2) aşağıdaki gibidir.

$$\hat{Y} = -, 103 - , 375 X_1 \quad (2)$$

$\beta_0$  parametresinin negatif olması, Y kuşağı çalışanların ve yöneticilerin iş değerleri algıları arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu, yani bu iki değişkenden birinin artması durumunda diğerinin azalacağını göstermektedir.

$\beta_0$  parametresi için, t testinin önemlilik değeri 0, 05'ten küçük olduğundan ( $0,00 < 0,05$ ),  $\beta_0$  parametresi önemlidir [ $t=3.551, p=,000$ ].

$\beta_1$  parametresi için, t testinin önemlilik değeri 0, 05'ten küçük olduğundan ( $0,00 < 0,05$ ),  $\beta_1$  parametresi önemlidir [ $t=22.058, p=,000$ ].

Tabloda yer alan  $\Delta R^2$  değeri Y kuşağı çalışanların iş değerleri algılarının % 61, 4'ünün Y kuşağı çalışanların iş değerlerine ilişkin yöneticilerin algıları ile açıklanabildiğini göstermektedir. Bütün bulgular birim ve yüzde olarak değerlendirildiğinde; Y kuşağı çalışanların iş değerleri algıları üzerinde yöneticilerin algılarının % 37, 5 negatif yönde, anlamlı etkisi vardır.

Genel olarak regresyon modeli ( $Y=Y$  Kuşağı İş Değerleri-Çalışan,  $X=Y$  Kuşağı İş Değerleri-Yönetici) anlamlılığı incelendiğinde; % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

$H_{null} = Y$  kuşağı algısına ilişkin yöneticilerin iş değerleri algılarının, çalışanların iş değerleri algıları üzerinde anlamlı etkisi yoktur ( $\hat{Y}=b_0+b_1X_1+ \varepsilon, p>,05$ ).

$H_{a1} = Y$  kuşağı algısına ilişkin yöneticilerin iş değerleri algılarının, çalışanların iş değerleri algıları üzerinde anlamlı etkisi vardır ( $\hat{Y}=b_0+b_1X_1+ \varepsilon, p<,05$ ).

#### **3.9.4. İkinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Y kuşağı algısına ilişkin yöneticilerin işten beklentileri algılarının, çalışanların işten beklentileri algıları üzerinde anlamlı etkisine ilişkin basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.10'da yer almaktadır.

**Tablo 3.10:** Y Kuşağı Algısına İlişkin Yöneticilerin İşten Beklentileri Algılarının, Çalışanların İşten Beklentileri Algıları Üzerinde Anlamlı Etkisine Ait Basit Regresyon Analiz Sonuçları

Değişken	$\beta$	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit*	-, 134	, 015	-	8, 933	, 000*
Y Kuşağı İşten Beklentiler Ölçüm Verileri (Yönetici)	-, 493	, 023	-, 710	19, 086	, 000*

**Notlar:**

(i) Determinasyon Katsayısı  $R^2 = , 710$  Düzeltilmiş  $\Delta R^2 = , 504$  Regresyon Modeli Önemlilik Testi  $F_{(1-66)} = 157.811$   $p = , 000^*$  Bağımlı Değişken: Y Kuşağı İşten Beklentiler (Çalışan) Ölçüm Verileri

(iii) \*  $p < 0, 05$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, Bağımlı

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere F testinin önemlilik değeri  $0, 05$ 'ten küçük olduğundan ( $0, 00 < 0, 05$ ) regresyon modeli önemlidir [ $F_{(1-66)} = 157.811$ ,  $p = , 000$ ]. Dolayısıyla bulunan regresyon modeli, tahmin için kullanılabilir.

$$\hat{Y} = b_0 + b_1 X_1 + \varepsilon \quad (1)$$

Yukarıdaki tabloda,  $\beta_0$  parametresinin (sabit) değeri  $-, 134$   $\beta_1$  parametresinin değeri  $-, 493$  olduğundan regresyon denklemi (2) aşağıdaki gibidir.

$$\hat{Y} = -, 134 - , 493 X_1 \quad (2)$$

$\beta_0$  parametresinin negatif olması, Y kuşağı çalışanların ve yöneticilerin işten beklentileri algıları arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu, yani bu iki değişkenden birinin artması durumunda diğerinin azalacağını göstermektedir.

$\beta_0$  parametresi için, t testinin önemlilik değeri  $0, 05$ 'ten küçük olduğundan ( $0, 00 < 0, 05$ ),  $\beta_0$  parametresi önemlidir [ $t = 8.933$ ,  $p = , 000$ ].

$\beta_1$  parametresi için, t testinin önemlilik değeri  $0, 05$ 'ten küçük olduğundan ( $0, 00 < 0, 05$ ),  $\beta_1$  parametresi önemlidir [ $t = 19.086$ ,  $p = , 000$ ].

Tabloda yer alan  $\Delta R^2$  değeri Y kuşağı çalışanların işten beklentileri algılarının % 50, 4'ünün Y kuşağı çalışanların işten beklentilerine ilişkin yöneticilerin algıları ile açıklanabildiğini göstermektedir. Bütün bulgular birim ve yüzde olarak değerlendirildiğinde; Y kuşağı çalışanların işten beklentileri algıları üzerinde yöneticilerin algılarının % 49, 3 negatif yönde, anlamlı etkisi vardır.

Genel olarak regresyon modeli ( $Y=Y$  Kuşağı İşten Beklentiler-Çalışan,  $X=Y$  Kuşağı İşten Beklentiler-Yönetici) anlamlılığı incelendiğinde; % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

$H_{null}$ = Y kuşağı algısına ilişkin yöneticilerin işten beklentileri algılarının, çalışanların işten beklentileri algıları üzerinde anlamlı etkisi yoktur ( $\hat{Y}=b_0+b_1X_1+\epsilon$ ,  $p>$ , 05).

$H_{a2}$ = Y kuşağı algısına ilişkin yöneticilerin işten beklentileri algılarının, çalışanların işten beklentileri algıları üzerinde anlamlı etkisi vardır ( $\hat{Y}=b_0+b_1X_1+\epsilon$ ,  $p<$ , 05).

### 3.9.5. Üçüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Statü değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin bağımsız örneklem t testi analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.11'de yer almaktadır.

**Tablo 3.11:** Statü Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	t	p
Y Kuşağı İş Değerleri Ölçüm Verileri	Çalışan	237	4,43	0,61	12,889	,000*
	Yönetici	68	2,21	1,38		
Y Kuşağı İşten Beklentiler Ölçüm Verileri	Çalışan	237	3,98	0,36	11,987	,000*
	Yönetici	68	2,55	0,96		

#### Notlar:

(i) \*  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Statü değişkenine göre Y kuşaaının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklemler t testi analiz sonuçları incelendiğinde; Y Kuşaaı İş Değerleri ölçüm verileri [ $t=12.889$ ,  $p<0.05$ ] Y Kuşaaı İşten Beklentiler ölçüm verileri [ $t=11.987$ ,  $p<0.05$ ] statü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Çalışanların ve Yöneticilerin Y Kuşaaı İş Değerleri ölçüm verilerinde çalışanların (4, 43) algı düzeyleri yöneticilere (2, 21) göre yüksek çıkmıştır. Çalışanların lehine bir artışın olduğu söylenilebilir. Çalışanların ve Yöneticilerin Y Kuşaaı İşten Beklentileri ölçüm verilerinde de çalışanların (3, 98) algı düzeyleri yöneticilere (2, 55) göre yüksek çıkmıştır. Yine çalışanların lehine bir artışın olduğu söylenilebilir. Y kuşaaı iş değerleri ve işten beklenti algılarının genel olarak yöneticilerin algılarından yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Genel olarak t testi (statü) anlamlılığı incelendiğinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçü çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

$H_{null}$ = Statü değişkenine göre Y kuşaaının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1-\mu_2=0$ ).

$H_{a3}$ = Statü değişkenine göre Y kuşaaının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

### **3.9.6. Dördüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Cinsiyet değişkenine göre Y kuşaaının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin bağımsız örneklemler t testi analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.12'de yer almaktadır.

**Tablo 3.12:** Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	t	p
Y Kuşağı İş Değerleri Ölçüm Verileri	Erkek	180	3,91	1,29	,518	,605
	Kadın	125	3,98	1,20		
Y Kuşağı İşten Beklentiler Ölçüm Verileri	Erkek	180	3,64	0,88	,642	,521
	Kadın	125	3,70	0,71		

**Notlar:**

(i) \*  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Cinsiyet değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde; Y Kuşağı İş Değerleri ölçüm verileri [ $t=.518$ ,  $p>0.05$ ] Y Kuşağı İşten Beklentiler ölçüm verileri [ $t=.642$ ,  $p>0.05$ ] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Genel olarak t testi (cinsiyet) anlamlılığı incelendiğinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

$H_{null}$ = Cinsiyet değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1 - \mu_2 = 0$ ).

$H_{a4}$ = Cinsiyet değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$ ).

**3.9.7. Beşinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Yaş değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.13'de yer almaktadır.

**Tablo 3.13:** Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	F	p
Y Kuşağı İş Değerleri Ölçüm Verileri	17-34 Yaş	94	4,18	1,11	2,560	,079
	35-49 Yaş	120	3,83	1,29		
	50 Yaş ve Üzeri	91	3,83	1,31		
Y Kuşağı İşten Beklentiler Ölçüm Verileri	17-34 Yaş	94	3,78	0,77	1,536	,217
	35-49 Yaş	120	3,58	0,84		
	50 Yaş ve Üzeri	91	3,66	0,82		

**Notlar:**

(i) \*  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Yaş değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları incelendiğinde; Y Kuşağı İş Değerleri ölçüm verileri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $F_{(2-302)}=2.560$ ,  $p > 0.05$ ]. Y Kuşağı İşten Beklentiler ölçüm verileri [ $F_{(2-302)}=1.536$ ,  $p > 0.05$ ] yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Genel olarak F testi (yaş) anlamlılığı incelendiğinde; Y Kuşağı İş Değerleri ve Y Kuşağı İşten Beklentiler ölçüm verileri % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi kabul edilerek, alternatif hipotez red edilmiştir.

$H_{null}$ = Yaş değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1 - \mu_2 = 0$ ).

$H_{a5}$ = Yaş değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$ ).

**3.9.8. Altıncı Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Mesleki kıdem değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.14'de yer almaktadır.

**Tablo 3.14:** Mesleki Kıdem Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	F	p
Y Kuşağı İş Değerleri Ölçüm Verileri	1-5 Yıl	67	4,22	1,09	2,320	,100
	6-10 Yıl	143	3,89	1,30		
	11 Yıl ve Üzeri	95	3,81	1,26		
Y Kuşağı İşten Beklentiler Ölçüm Verileri	1-5 Yıl	67	3,76	0,74	,608	,545
	6-10 Yıl	143	3,63	0,85		
	11 Yıl ve Üzeri	95	3,66	0,81		

**Notlar:**

(i) \*  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Mesleki kıdem değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları incelendiğinde; Y Kuşağı İş Değerleri ölçüm verileri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $F_{(2-302)}=2.320$ ,  $p>0.05$ ]. Y Kuşağı İşten Beklentiler ölçüm verileri [ $F_{(2-302)}=.608$ ,  $p>0.05$ ] mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Genel olarak F testi (mesleki kıdem) anlamlılığı incelendiğinde; Y Kuşağı İş Değerleri ve Y Kuşağı İşten Beklentiler ölçüm verileri % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi kabul edilerek, alternatif hipotez red edilmiştir.

$H_{null}$ = Mesleki kıdem değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1-\mu_2=0$ ).

$H_{a6}$ = Mesleki kıdem değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).



### 3.9.9. Yedinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Eğitim düzeyi değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.15 Tablo 3.16 ve Tablo 3.17'de yer almaktadır.

**Tablo 3.15:** Eğitim Düzeyi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	$\bar{x}$	S	F	p
Y Kuşağı İş Değerleri Ölçüm Verileri	İlköğretim	57	3,68	1,33	4,190	,016*
	Ortaöğretim	140	3,84	1,31		
	Üniversite	108	4,20	1,08		
Y Kuşağı İşten Beklentiler Ölçüm Verileri	İlköğretim	57	3,61	0,88	,608	,545
	Ortaöğretim	140	3,64	0,84		
	Üniversite	108	3,73	0,74		

#### Notlar:

(i) \*  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Eğitim düzeyi değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları incelendiğinde; Y Kuşağı İş Değerleri ölçüm verileri eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $F_{(2-302)}=4.190$ ,  $p < 0.05$ ]. Y Kuşağı İşten Beklentiler ölçüm verileri [ $F_{(2-302)}=.608$ ,  $p > 0.05$ ] eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Çoklu mukayese testinin seçimi için yapılan varyans homojenlik testi analiz sonuçları Tablo 3.16'da yer almaktadır.

**Tablo 3.16.** Y Kuşağı İş Değerleri Ölçüm Verileri Ortalamalarının Eğitim Düzeyi Gruplarına İlişkin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları

	Levene İstatistik	df1	df2	p
Y Kuşağı İş Değerleri Ölçüm Verileri	9,401	2	302	,136

#### Notlar:

(i)  $p > 0,05$  anlamlılık seviyesinde varyans homojenliği sağlanmaktadır.

(ii)  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde varyans homojenliği sağlanmamaktadır.

Tablo 3.16 incelendiğinde Y Kuşağı İş Değerleri ölçüm verilerinin varyanslarının homojen dağıldığı görülmektedir. Varyans homojenliği sağlandığından Tukey HSD testi sonuçları Tablo 3.17’de yer almaktadır.

**Tablo 3.17:** Y Kuşağı İş Değerleri Ölçüm Verileri Eğitim Düzeyi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

(I) Eğitim Düzeyi	(J) Eğitim Düzeyi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p
İlköğretim	Ortaöğretim	-,16066	,19457	,687
	Üniversite	-,52558*	,20274	,027
Ortaöğretim	İlköğretim	,16066	,19457	,687
	Üniversite	-,36492	,15860	,057
Üniversite	İlköğretim	,52558*	,20274	,027
	Ortaöğretim	,36492	,15860	,057

**Notlar:**

(i) \*  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde; Y Kuşağı İş Değerleri ölçüm verilerinde deneklerin eğitim düzeyi değişkenine göre ilköğretim ile üniversite mezunları grupları arasında anlamlı farklılık vardır. Betimsel istatistikler incelendiğinde genel olarak çalışanların Y kuşağı iş değerleri algı düzeylerinin eğitim düzeylerine göre yükselme eğiliminde olduğu görülmektedir. Genel olarak yüksek düzeyde olmak üzere farklılığın üniversite mezunu eğitim grubu lehine bir artış gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Genel olarak F testi (eğitim düzeyi) anlamlılığı incelendiğinde; Y Kuşağı İşten Beklentiler ölçüm verileri % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05’ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi kabul edilerek, alternatif hipotez red edilmiştir. Öte yandan Y Kuşağı İş Değerleri ölçüm verileri % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri ise 0.05’ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

$H_{null}$ = Eğitim düzeyi değişkenine göre Y kuşaaının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1-\mu_2=0$ ).

$H_{a7}$ = Eğitim düzeyi değişkenine göre Y kuşaaının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, anket aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucundan ortaya çıkan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

Y kuşağı çalışanları iş değerleri ve işten beklentileri ölçüm verileri dağılımlarına ilişkin betimsel istatistik analiz sonuçları incelendiğinde; genel olarak Y kuşağı çalışanların iş değerleri algıları ve işten beklenti algı düzeyleri yüksek çıkmıştır. Y kuşağı çalışanların iş değerleri ve işten beklenti algılarına ilişkin yöneticilerin algı düzeyleri düşük çıkmıştır. Y kuşağı çalışanların iş değerleri ve işten beklenti algı düzeyleri yükselme eğilimindedir ancak yöneticilerin Y kuşağı çalışanların iş değerleri ve işten beklenti algı düzeyleri düşüş eğiliminde çıkmıştır. Ayrıca uygulama verileri üzerinde yapılan analizlerle veri setinin güvenilirlik düzeyi yüksek çıkmıştır. F ve Friedman testleri de anlamlı çıkmıştır.

Çalışanların ve yöneticilerin Y kuşağının iş değerleri ile işten beklentileri algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait “basit korelasyon” analizi sonuçları incelendiğinde; Y kuşağı iş değerlerine ilişkin çalışanları ve yöneticilerin algı ortalamaları arasında negatif yönlü, yüksek ve anlamlı bir ilişkinin olduğu; Y kuşağı işten beklentilerine ilişkin çalışanları ve yöneticilerin algı ortalamaları arasında negatif yönlü, yüksek ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ve Y kuşağı çalışan ve yöneticilerin iş değerleri ve işten beklentilerine ilişkin algı ortalamaları arasında pozitif yönlü, yüksek ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

$H_{null}$ = Çalışanların ve yöneticilerin Y kuşağının iş değerleri ile işten beklentileri algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $p > ,01$ ).

$H_a$ = Çalışanların ve yöneticilerin Y kuşağının iş değerleri ile işten beklentileri algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p < ,01$ ).

Y kuşağı algısına ilişkin yöneticilerin iş değerleri algılarının, çalışanların iş değerleri algıları üzerinde anlamlı etkisine ilişkin basit regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; regresyon modeli önemlilik testi anlamlı çıkmıştır.  $\beta_0$  parametresinin negatif olması, Y kuşağı çalışanların ve yöneticilerin iş değerleri algıları arasında

negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu, yani bu iki değişkenden birinin artması durumunda diğerinin azalacağını göstermiştir. Regresyon modelindeki t değerleri istatistiki olarak anlamlı çıkmıştır. Modelde yer alan  $\Delta R^2$  değeri Y kuşağı çalışanların iş değerleri algılarının yüzde altmış birinin Y kuşağı çalışanların iş değerlerine ilişkin yöneticilerin algıları ile açıklanabildiğini göstermiştir. Bütün bulgular birim ve yüzde olarak değerlendirildiğinde; Y kuşağı çalışanların iş değerleri algıları üzerinde yöneticilerin algılarının yaklaşık yüzde otuz sekizlik negatif yönde, anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

$H_{null}$ = Y kuşağı algısına ilişkin yöneticilerin iş değerleri algılarının, çalışanların iş değerleri algıları üzerinde anlamlı etkisi yoktur ( $\hat{Y}=b_0+b_1X_1+ \varepsilon$ ,  $p>, 05$ ).

$H_{a1}$ = Y kuşağı algısına ilişkin yöneticilerin iş değerleri algılarının, çalışanların iş değerleri algıları üzerinde anlamlı etkisi vardır ( $\hat{Y}=b_0+b_1X_1+ \varepsilon$ ,  $p<, 05$ ).

Y kuşağı algısına ilişkin yöneticilerin işten beklentileri algılarının, çalışanların işten beklentileri algıları üzerinde anlamlı etkisine ilişkin basit regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; regresyon modeli önemlilik testi anlamlı çıkmıştır.  $\beta_0$  parametresinin negatif olması, Y kuşağı çalışanların ve yöneticilerin işten beklentileri algıları arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu, yani bu iki değişkenden birinin artması durumunda diğerinin azalacağını göstermiştir. Modelde yer alan  $\Delta R^2$  değeri Y kuşağı çalışanların işten beklentileri algılarının yüzde ellisinin Y kuşağı çalışanların işten beklentilerine ilişkin yöneticilerin algıları ile açıklanabildiğini göstermiştir. Bütün bulgular birim ve yüzde olarak değerlendirildiğinde; Y kuşağı çalışanların işten beklentileri algıları üzerinde yöneticilerin algılarının yüzde kırk dokuzluk negatif yönde, anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

$H_{null}$ = Y kuşağı algısına ilişkin yöneticilerin işten beklentileri algılarının, çalışanların işten beklentileri algıları üzerinde anlamlı etkisi yoktur ( $\hat{Y}=b_0+b_1X_1+ \varepsilon$ ,  $p>, 05$ ).

$H_{a2}$ = Y kuşağı algısına ilişkin yöneticilerin işten beklentileri algılarının, çalışanların işten beklentileri algıları üzerinde anlamlı etkisi vardır ( $\hat{Y}=b_0+b_1X_1+\varepsilon$ ,  $p<, 05$ ).

Statü değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde; Y Kuşağı İş Değerleri ölçüm verileri ve Y Kuşağı İşten Beklentiler ölçüm verileri statü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Çalışanların ve Yöneticilerin Y Kuşağı İş Değerleri ölçüm verilerinde çalışanların algı düzeyleri yöneticilere göre yüksek çıkmıştır. Çalışanların ve Yöneticilerin Y Kuşağı İşten Beklentileri ölçüm verilerinde de çalışanların algı düzeyleri yöneticilere göre yüksek çıkmıştır.. Y kuşağı iş değerleri ve işten beklenti algılarının genel olarak yöneticilerin algılarından yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

$H_{null}$ = Statü değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1-\mu_2=0$ ).

$H_{a3}$ = Statü değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

Cinsiyet değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde; Y Kuşağı İş Değerleri ölçüm verileri ve Y Kuşağı İşten Beklentiler ölçüm verileri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

$H_{null}$ = Cinsiyet değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1-\mu_2=0$ ).

$H_{a4}$ = Cinsiyet değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

Yaş değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları incelendiğinde; Y

Kuşağı İş Değerleri ölçüm verileri ve Y Kuşağı İşten Beklentiler ölçüm verileri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi kabul edilerek, alternatif hipotez red edilmiştir.

$H_{null}$ = Yaş değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1-\mu_2=0$ ).

$H_{a5}$ = Yaş değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

Mesleki kıdem değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları incelendiğinde; Y Kuşağı İş Değerleri ölçüm verileri ve Y Kuşağı İşten Beklentiler ölçüm verileri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi kabul edilerek, alternatif hipotez red edilmiştir.

$H_{null}$ = Mesleki kıdem değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1-\mu_2=0$ ).

$H_{a6}$ = Mesleki kıdem değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

Eğitim düzeyi değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları incelendiğinde; Y Kuşağı İş Değerleri ölçüm verileri eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Y Kuşağı İşten Beklentiler ölçüm verileri ise eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Anlamlı farklılığa ilişkin yapılan çoklu mukayese Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde; Y Kuşağı İş Değerleri ölçüm verilerinde deneklerin eğitim düzeyi değişkenine göre ilköğretim ile üniversite mezunları grupları arasında anlamlı farklılık yaşanmıştır. Betimsel istatistikler incelendiğinde genel olarak çalışanların Y kuşağı iş değerleri algı düzeylerinin eğitim düzeylerine göre yükselme eğiliminde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak F testi (eğitim düzeyi) anlamlılığı incelendiğinde; Y Kuşağı İşten Beklentiler ölçüm verileri % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi kabul edilerek, alternatif

hipotez red edilmiştir. Öte yandan Y Kuşağı İş Değerleri ölçüm verileri % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri ise 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

Hnull= Eğitim düzeyi değişkenine göre Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1 - \mu_2 = 0$ ).

-Y kuşağı çalışan ve Yöneticiler arasındaki algı farklılıklarının tespit edilmesi amacıyla bu araştırmanın sonuçları ışığında geliştirilen öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

-Araştırmada yöneticilerin Y kuşağı çalışanlarına ilişkin algı düzeyleri düşük çıkmıştır. Çalışma ortamında çalışanlar ile yöneticiler arasında kuşak çatışmalarının yaşanmaması için gerekli bürokratik düzenlemeler yapılabilir.

-Araştırmada yöneticilerin Y kuşağı çalışanlara ilişkin iş değerleri ve işten beklenti algıları negatif olarak birbirini yüksek düzeyde etkilemektedir. Bu nedenle organizasyonlardaki yapı, süreç, iklim vs. gibi temel yapı taşlar düzenlenmelidir.

-Yöneticilerin Y kuşağı ile çalışırken en fazla kullandıkları strateji onların kişisel yaşantılarına saygı duyduklarını göstermeleridir. Bunu sırasıyla gelişim desteklediği ve teşvik edildiği, ortak çalışmaya dayalı iş kültürünün sunulduğu ve girişimci ruhun desteklediği gibi stratejiler izlemelidir.

-Araştırmaya göre Y kuşağı çalışanlarının işe bakışları "yaşamak için çalışmak" tır. Dolayısıyla işverenler de organizasyonlarda iş yaşam dengesi motivasyon unsuruna önem vermeleri gerektiğinin farkında olarak stratejiler geliştirmelidirler. Yine Hayatı yaşayabilmek için çalışan bu kuşak için eğlenceli ofis ortamları şirketlerin önceliği olmalıdır.

-Y kuşağı en eğitimli nesil olarak gelişimleri için, iş seçerken eğitim olanaklarına önem vermekte ve dolayısıyla işverenlerin yönetim stratejilerinde eğitim motivasyon unsuru olarak önemli bir etken olmalıdır. Ayrıca Y kuşağının öğrenme tarzlarından birisi de takımlarda öğrenme olduğu görülmektedir. Organizasyonlar takım çalışmasını destekleyerek Y kuşağının daha verimli çalışmasını sağlamalıdır.

-Organizasyonlar Y kuşağı çalışanlarını işe alma, işte tutma ve onların motivasyonlarını arttırmak için onlara iş üzerinde eğitim, iş rotasyonu, danışmanlık,



koçluk vs., gibi fırsatlar sunmalıdır. Çünkü onlar iş zenginleştirme, eğitim, danışmanlık ve kariyer geliştirme yoluyla mesleki gelişimlerine devam etmek istemektedirler (Deloitte, 2007: 5; RHI, 2007: 3). Şirketlerinde bu öncelikler doğrultusunda yatırım yapması beklenmektedir.

-Y kuşağı çalışanları, sosyal etkileşim imkanlarının sağlanması ve arkadaşlarıyla çevrili bir iş ortamı istemektedir ve organizasyonlar fikir paylaşımına imkân veren bir çalışma ortamı sağlamalıdır.

-MonsterTRAK Araştırması (2008:5)' nda; Y kuşağı çalışanları Y kuşağı çalışanları iş ararken, iş güvenliği, iyi teşvikler ve terfi şansına sahip olmak gibi işyeri karakteristiklerini en önemli faktörler olarak belirtmişlerdir. Yöneticilerde Y kuşağını yönetirken bu konuları önemsediklerini göstermelidir.

-Y kuşağının iş değerleri ve işten beklentileri ile yöneticilerin bu kavramları algısı arasındaki farkların araştırılmasını amaçlayan bu araştırma nicel veriler üzerinden yürütülmüştür. Aynı değişkenler kullanılarak nitel çoklu bağlam durum deseninde bir durum çalışması ile yinelenebilir.

-Bu çalışmanın Konya ili ile sınırlandırılmış olması araştırmanın en büyük kısıtlılığı olmuştur. Gelecekte yapılacak araştırmalar için daha çok konaklama işletmelerini kapsayacak uygulamalar önerilebilir. Araştırmanın yalnızca tek bir sektörde uygulanması da bir tür sınırlılık oluşturmuştur. Bu yüzden konu ile ilgili daha sonraki yapılacak olan çalışmaların diğer sektörleri de kapsamı ve sektörler arasında karşılaştırma yapılması faydalı olacaktır.

## KAYNAKLAR

### Kitap

- ACILIOĞLU, İnan (2015). *İş'te Y Kuşağı*, Elma Yayınevi, Ankara.
- ALTUNIŞIK, R ve Diğerleri (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (6.Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- BAHAR, Halil İbrahim (2008). *Sosyoloji*. 2. Baskı. Ankara: Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kurumu.
- BALTAŞ, Acar (2009). *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İnk* (1.baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul,
- BALCI, A (2004). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler, Ankara: Pegem Yayıncılık
- BAYRAM, N (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş (2005). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara: Pegem Yayıncılık (Gözden Geçirilmiş 5. Baskı).
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek (1998). *Örgütsel Psikoloji* (3), Alfa, Bursa,
- SENBİR, Hakan (2004). *Z Son İnsan Mı?*, O Kitaplar, 1. Baskı, Nisan, İstanbul,
- KURAN, Evrim (2018). *Telgraftan Tablete: Türkiye'nin 5 Kuşağına Bakış*, Destek Yayınları, İstanbul
- SADULLAH, Ömer (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım
- ÖZDAMAR, K (2004). Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- KARAGÖZ, Y (2016). *SPSS ve AMOS 23 Uygulamaları*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- KARASAR, N (2000). Bilimsel Araştırma Yöntemi (10.Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- MEYDAN, C. H., & Şeşen, H (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- YAZICIOĞLU, Y. ve Erdoğan, S (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.

- BAŞOL Oğuz ve ÇETİN Aydın, Gülşen (2014). *X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişiklik Var Mı?*. Electronic Journal of Vocational Colleges: 1-15
- ADIGÜZEL Orhan, BATUR H.Zeynep ve EKŞİLİ, Nisa (2014). *Kuşakların Değişen Yüzü Ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:19, Yıl: 2014/1
- BÜYÜK, Sedef Seçkin (2000). *Türkiye'nin Kuşak Profili*. Capital Dergisi (12), ss. 100-106.
- SIRIM, Veli (2006). *Y Kuşağının Özgürlük Esareti*, Zafer Dergisi Yazıları -14,
- KEÇECİOĞLU Tamer ve OKTAY Seda (2010). *İnsan Sermayesinin Sayısallaştırılmasının Dayanılmaz Çekim Gücü*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yayın Geliş Tarihi: 21.06.2010 Cilt: 12, Sayı: 3, Yıl: 2010,
- AKA, Bahattin (2017). *Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma*, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir
- AYGENOĞLU, Kübra (2015). *X ve Y kuşaklarının İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Maltepe Üniversitesi, İstanbul
- BAL, İlknur Altun (2017). *Kuşak Farklılıklarının Seçme ve Yerleştirme Sürecine Etkisi ve Yetkinlik Bazlı Mülakatlar*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa
- BARAN, Melih (2014), *Y Kuşağının Zorunlu Askerlik Hizmetinden Beklentilerinin Analizi*, Harp Akademileri Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Savunma Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- BEZİRCİ, Şen (2012). *Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten ve İşten Ayrılma Niyetleri İle İş Doyumlarının İncelenmesi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Bölümü Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- BERKUP, Sezin Baysal (2015). *Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

- CEYLAN, Ali (2014). *X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin İdeal Liderlik Algıları: Fatih İlçesi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- DALOĞLU, Elif Sezi (2013). *Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz*, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir
- DEVECİ, İrem (2018). *Örgütsel Sinizmin X ve Y Kuşağı Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Antalya Yöresinde 5 Yıldızlı Otellerde Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ETLİCAN, Gizem (2012). *X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması*, İstanbul Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul
- FINDIK, Elif (2013). *Y Kuşağında Mobing Algısı Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- GÜLER, Sezai (2007). *Fiedler'in LPC Ölçeği ile Lise Yöneticilerinin Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü, İstanbul
- GÖKTAŞ, Pınar (2015). *Siyasi Liderlerden Beklenen Liderlik ve İletişim Tarzları, X ve Y kuşağı Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta
- İŞÇİMEN, Didem (2012). *Y Kuşağı çalışanların iş yaşamından beklentilerinin karşılanma düzeyi ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki ve bir örnek uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- TÜKEK, Ekin (2017). *X ve Y Kuşaklarının İşveren Markası ve Örgüt İçi İletişimine Yönelik Algıları: Aile İşletmesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YILMAZ, Belgin (2015). *Farklı Kuşaklarda Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu
- MÜCEVHER, Muhammed Hamdi (2015). *X ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Özellik ve Etkileşim Algıları: SDÜ Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- ŞALAP, Kaniye Oya (2016). *Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TEKİN, Meryem (2015). *Çalışma Yaşamında Kuşaklar ve İşe Yönelik Tutumlarının İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- TORUN, Yasemin (2016). *Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TORUNTAY, Hatice (2011). *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- YİĞİT, Zuhâl (2010). *X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- POLAT, Mustafa ve MEYDAN, Cem Harun (2010). *Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi, 145- 172
- SEYFİ, Ümmühan Yiğit (2016). *X ve Y Kuşaklarının Ruhsal Zekâ Özellikleri İle Çalışma Alguları Üzerine Bir Analiz*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- ÖLÇÜM, Dinçer ve POLAT, Soner (2016). *Öğretmen İmajının Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi*. Journal of Teacher Education and Educators, 5(3): 361-391.
- KAYNAK, Ece (2016). *Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini – Motivasyon İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇELİK, Melda (2014) . *Hizmet Sektöründeki Y Kuşağı Çalışanlarının İş Hayatındaki Beklentileri (İstanbul Örneği)* Beykent Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- KARUSERCİ, Halil Onur, (2008). *Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Gaziantep Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, : 21.
- İZMİRLİOĞLU, Kerim (2008). *Konumlandırma Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algularının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sbe, Muğla

- SOLMAZ, Betül (2017). *Kuşaklar ve Çalışma Değerleri: X ve Y kuşağı Akademik Personelin Çalışma Değerlerine Bakışı*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İSTANBUL
- ROLLSJÖ, Asa (2008). *Attraction and Retention of Generation Y Employees*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Baltic Business School, Kalmar University, Sweden.
- ÖZ, Ülgen(2015). *X Y Z Kuşaklarının Özellikleri Ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi*, Atılım Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi
- ALBAYRAK, Aslı ve ÖZKUL, Emrah (2013). *Y Kuşağı Turistlerin Destinasyon İmaj Algıları Üzerine Bir Araştırma*, *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* Volume 8/6 Spring 2013, p. 15-31, ANKARA-TURKEY
- ERDEN AYHÜN, Sena, (2013). *Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(1): 93-112
- ÇEMBERCİ Murat, KIVANÇ SUDAK, Melike, AŞÇI, Saim, ÖZ, Sabri, ve CİVELEK, Mustafa Emre (2014). *Y Neslinin Örgüt Ortamındaki Davranış Farklılıklarının Analizi*, *AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology*, 5(15): 57-74.
- YELKİKALAN Nazan, AKATAY Ayten ve ALTIN, Emel (2010). *Yeni Girişimcilik Modeli ve Yeni Nesil Girişimci Profili: İnternet Girişimciliği ve Y, M, Z Kuşağı Girişimci*. Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14(20), 489-506
- YÜKSEKBİLGİLİ, Zeki (2013). *Türk Tipi Y Kuşağı*, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 45: 345.
- SÜRAL ÖZER Pınar, ERİŞ, Engin Deniz, NECZAN, Ömür ve ÖZMEN, Timurcanday. *kuşakların farklılaşan iş değerlerine ilişkin emik bir araştırma*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (2013): <http://dergipark.org.tr/dpusbe/issue/4780/65888>
- KELEŞ, Hatice Necla (2011). *Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3, 2: 132.
- ÇETİN AYDIN Gülşen ve BAŞOL Oğuz (2014). *X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?* *Electronic Journal of Vocational Colleges*-December/Aralık 2014
- ARSLAN Aykut ve STAUB, Selva (2014). *Kuşak Teorisi ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma*, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari

Bilimler Fakültesi KAÜ İİBF Dergisi Cilt 6, Sayı 11, 2015  
Makale Gönderim Tarihi: 25.07.2014, Erişim Tarihi: 16.11.2017

YÜCEBALKAN, Benan ve AKSU, Barış (2013). *Potansiyel İşgücü Olarak Y Kuşağının Transformasyonel Liderlerle Çalışabilirliğine Yönelik Bir Araştırma*, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C:5 S:1

ZEMKE Ron, Raines Claire ve Filipczak, Bob (1999), *Generations at Work: Managing The Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*, Amacom Books, New York, USA.

LESTER, Scot W. STANDİFER, Rhetta L.SCHULTZ, Nicole J. ve WİNDSOR, Jame M (2012). “*Actual versus perceived generational differences at work an empirical examination*”, Journal of Leadership & Organizational Studies, Cilt: 19(3), ss.341-354.

PHILLIPS:, (2011), *X and Y: The Impact of The Gap*, A Thesis Presented to The Faculty in Communication and Leadership Studies School of Professional Studies, in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree Master of Arts in Communication and Leadership Studies, Gonzaga University School of Professional Studies

CARVER Lara, CANDELA Lori, *Attaining Organizational Commitment Across Different Generations Of Nurses*, Journal Of Nursing Management, Vol. 16, No: 8, 2008. p. 989.

CRAMPTON, Suzane ve & HODGE, John W (2009). *Generation Y: Unchartered Territory*, Journal of Business and Economics Research, 7(4), 1-6.

GLASS, Amy (2007). *Understanding Generational Differences for Competitive Success*. Industrialand Commercial Training, 39(2), 98-103.

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

MARTİN, Carolyn A. Ve TULGAN, Bruce (2006). *Managing the Generation Mix: From Urgency Opportunity (Second Edition)*. Canada: HRD Press, Inc.

HART, Karen (2006). *Generations in the Workplace: Finding Common Ground*. MLO: Medical Laboratory Observer, 37(10), 26-27.

### **E-Kitaplar**

Türk, Aycan. *Y Kuşağı*, Kafekültür Yayıncılık 128 Kitaplar

## İnternet Yayınları

- ATABAY, Sevinç (2011). Birbirini Anlamak Birlikte Çalışmak Ortak Hedefimiz Geleceğimiz Kuşaklar, Erişim Yeri: <http://docplayer.biz.tr/483084-Kusaklar-birbirini-anlamak-birlikte-calismak-ortak-hedefimiz-gelecegimiz-eylul.html> erişim tarihi: 01.03.2017
- AYVAZ, Tuğba, (2013). Y Kuşağı Özellikleri, <http://www.dijitalajanslar.com/y-kusagi>, (Erişim tarihi: 22.03.2016).  
<http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/kendisi-y-bakis-acisi-x-28090377>  
<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/basin/2014/BULTEN/Türkiye'ninYaratıcıGeleceği%20YKuşağıRaporuBasımBülteni.PDF>
- AKINGÜÇ GÜNVER, Bahar (2014). Y Kuşağı Sunumu, <http://www.kumed.org.tr/icerik.php?kategoriNo=98&p=3&r=6>, 10.04.2014).  
<http://www.zuniversity.org/pdf/RecruitingManagingTheGenerationsWhitePaper.pdf>.  
<http://www.milliyet.com.tr/yazarlar/dusunenlerindusuncesi/egitim-ogretim-ve-x--y--z-kusagi-2391069/>
- Capital Dergisi (2000). Y' nin Peşinde. <http://www.capital.com.tr/yonetim/pazarlama/y%C2%B4nin-pesinde-haberdetay-3550> ( erişim tarihi 25.02.2018 ) <http://www.kariyer.net/>
- Deloitte: Y Kuşağı İnovasyon Araştırması [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/Other/TR\\_Y\\_Kusagi\\_Inovasyon\\_Arastirmasi\\_11072014.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/Other/TR_Y_Kusagi_Inovasyon_Arastirmasi_11072014.pdf) Erişim Tarihi: 03.12.2017.
- Hürriyet İK (2009). Her Kuşağın Bürodan Beklentisi Farklı. <http://isyasami.yeni-biris.com/Default.aspx?pageID=238&nID=68194&NewsCatID=329>.  
<https://indigodergisi.com/2017/02/z-kusagi-calisma-onceligi/>.
- TOPÇUOĞLU, M. C., (2007), İyide Kim Bu Y'ler?, Reklamcılar Derneği Dergisi, Ağustos – 2007, Sayı: 5, Erişim Yeri: <http://www.youblisher.com/p/290772-Please-Add-a-Title/>, Erişim Tarihi: 01.05.2014.
- VATAN, Belce ve İSPARTALI, Müge (2013). Z Kuşağını Anlamak <http://muge-ispertali.blogspot.com.tr/2013/04/z-kusagn-anlamak.html> 17 Ekim 2015.
- TED Ankara Koleji, Kuşaklar, (2011). <http://www.tedkarabuk.k12.tr/Kusaklar.pdf>
- AYVAZ, Tuğba (2017). Y Kuşağı Özellikleri, (Çevrimiçi): <http://www.dijitalajanslar.com/y-kusagi/>, 28.07.2017.
- ÖZER, Yaprak(2011). En Y'eni nesil, <http://www.yaprakozer.com/2011/05/17/en-yeni-nesil/>, 12.05.2013.
- MonsterTRAK Research (2008). Young Adults at Work: What They Want, What They Get and How to Keep Them. Michigan State University, 151 [http://www.wvu.edu/careers/docs/Resource\\_YoungAdultsatWork.pdf](http://www.wvu.edu/careers/docs/Resource_YoungAdultsatWork.pdf) [Erişim Tarihi: 28.01.2018].



- NAS Recruitment Communications, Recruiting & Managing The Generations, (Çevrimiçi), <https://www.nasrecruitment.com/#top>  
<http://www.zorlu.com.tr/assets/files/zorlu-dergi/zorlu-dergi-sayi-53.pdf> 28.07.2017.
- HEWLETT Sylvia Ann , SHERBİN Laura, SUMBERG Karen (2009). How Gen Y & Boomer Will Reshape Your Agenda, Harvard Business Review, <http://hbr.org/2009/07/how-gen-y-Boomer-will-reshape-your-agenda/ar/1>, [Erişim Tarihi: 26.05.2018
- TÜRK, Ediz (2013). Kuşak Kuşak Teknoloji ve Sosyal Hayat, 20.09.2013, İstanbul Fikir Araştırmaları Merkezi, <http://isfam.org/makaleler/kusak-kusak-teknoloji-vesosyal-hayat.html>, 18/03/2018.
- TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU, Adrese dayalı nüfus kayıt sistemi, [http://rapor.tuik.gov.tr/reports/rwservlet?adnksdb2&ENVID=adnksdb2Env&report=wa\\_turkiye\\_yasgr.RDF&p\\_yil=2013&p\\_dil=1&desformat=pdf](http://rapor.tuik.gov.tr/reports/rwservlet?adnksdb2&ENVID=adnksdb2Env&report=wa_turkiye_yasgr.RDF&p_yil=2013&p_dil=1&desformat=pdf), 11.01.2018
- BALTAŞ, Acar (2013). Y Kuşağı ne istiyor?, [http://www.acarbaltas.com/makaleler\\_detay.php?id=96#.U3IFyoF\\_vW8](http://www.acarbaltas.com/makaleler_detay.php?id=96#.U3IFyoF_vW8),
- MENGİ, Zeynep (2014). İş başarısında kuşak farkı, Kişisel Gelişim Merkezi, <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>, 20/03/2018.
- ÖNDER, Doğan Güneş(2012). Kuşak Değişiminin Profesyonel Yaşama Etkisi, [http://www.dinamikler.org/2012/doc/2012/Dogan\\_Gunes\\_Onder.pdf](http://www.dinamikler.org/2012/doc/2012/Dogan_Gunes_Onder.pdf), 22.08.2017.  
<http://www.sicotests.com/psyarticle.asp?id=374>  
<http://www.kariyer.net/ik-blog/is-dunyasinin-en-yenileri-z-kusagi>
- ATABAY, Sevinç (2011). “Birbirini Anlamak Birlikte Çalışmak Ortak Hedefimiz Geleceğimiz Kuşaklar”, Erişim Yeri: <http://www.tedkarabuk.k12.tr/Kusaklar.pdf>, Erişim Tarihi: 05.05.2017. <http://www.tedkarabuk.k12.tr/Kusaklar.pdf>
- Taylor, J.C (2008) “Whither March the Cohorts: he validity of Generation heory as a Determinant of the Socio Cultural Values of Canadian Forces Personnel”, Canadian Forces College – College Des Forces Canadiennes, Nssp 10 - Pesn 10, Erişim tarihi 14.01.2017  
<http://www.cfc.forces.gc.ca/259/281/280/taylor>
- KARAGÜLMEZ, Nilay(2012). Y kuşağı ve Teknoloji. Sosyal Medya & Dijital Pazarlama Analizleri. <https://www.sosyalsosyal.com/y-kusagi-ve-teknoloji>
- TUTGUN, Ünal (2013). Nesiller ayrılıyor: X, Y ve Z nesilleri (04.09.2013)  
<http://www.acikbilim.com/2013/09/dosyalar/nesiller-ayriliyor-x-y-ve-z-nesilleri.html>

## EKLER

### Ek-1: Anket

*Değerli Çalışanlar ve Yöneticiler;*

Bu araştırma ile “Y kuşağı Çalışanlarının iş değerleri ve işten beklentileri ile yöneticilerin bu kavramları algısı arasındaki farklar”ın araştırılması amaçlanmaktadır. Anket vasıtasıyla elde edilen veriler bilimsel amaçlar için kullanılacak olup, gizlilik ilkesi şartlarında şahıslara ait her türlü bilgiler saklı tutulacaktır. Yapılan çalışmanın amacına ulaşabilmesi için bütün soruları cevaplamanız önem arz etmektedir. Sorular “**1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Fikrim Yok, 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum**” ifade etmektedir.

Lütfen, soruları yanıtlarken size en uygun cevabın yer aldığı kutucuğa “X” işareti koyunuz.

İlgi ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Ad ve Soyad

Selçuk Üniversitesi,  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans  
Öğrencisi

1. **Pozisyonunuz** :  Çalışan  Yönetici
2. **Cinsiyetiniz** :  Erkek  Kadın
3. **Yaşınız** :  17-34 Yaş  35-49 Yaş  50 Yaş ve Üzeri
4. **Mesleki Kıdeminiz** :  1-5 Yıl  6-10 Yıl  11 Yıl ve Üzeri
5. **Eğitim Düzeyiniz** :  İlköğretim  Ortaöğretim  Üniversite

### İŞ DEĞERLERİ (Y KUŞAĞI)

	1	2	3	4	5
Y kuşağı çalışanları yüksek performansının tanınmasında sabırlıdır					
Y kuşağı çalışanları yüksek performansının takdir edilmesinde sabırlıdır					
Y kuşağı çalışanları yüksek performansının ödüllendirilmesinde sabırlıdır					
Y kuşağı çalışanları terfi veya yükselme konularında sabırlıdır					
Y kuşağı çalışanları iş hayatında kolaylıkla organizasyon değiştirebileceğini düşünmektedir					
Y kuşağı çalışanları koşulsuz örgütsel bağlılık bekler					
Y kuşağı çalışanları yöneticilerinden koçluk, arkadaşlık yaklaşımında bir liderlik tarzı beklentisi içerisindedir					
Y kuşağı çalışanları düzenli geri bildirim beklentisi içerisindedir					
Y kuşağı çalışanları için yöneticilikte otorite ve ciddiyet önemlidir					

Y kuşağı çalışanlarının esnek çalışma talepleri vardır					
Y kuşağı çalışanlarının yüksek mevki ve daha yüksek ücret için iş değişikliği beklentileri vardır					
Y kuşağı çalışanları organizasyonda karar alınırken çalışanların fikirlerinin alınmasını beklemektedirler					
Y kuşağı çalışanları şeffaf bir yönetim biçimini talep etmektedirler					

### İŞTEN BEKLENTİLER (Y KUŞAĞI)

	1	2	3	4	5
İş yerinde internet erişiminin kısıtlanmaması benim için önemlidir					
Kısa süre geçmiş olmasına rağmen, eğer başarılı olmuşsam terfi beklerim					
Daha iyi bir maaş teklifi aldığımda, çalışmakta olduğum iş yerinden ayrılabilirim					
Daha iyi bir mevki teklifi aldığımda, çalışmakta olduğum iş yerinden ayrılabilirim					
Yöneticim ile kariyerimde ilerleme düşüncemi konuşabilir, terfi talebinde bulunmak isterim					
Yapmam söylenen işin neden yapmam gerektiğinin söylenmesini isterim					
İş yerinde fikirlerimi özgürce ifade edebilmem önemlidir					
İş hayatında sıklıkla iş değiştirmekte bir sakınca görmem					
Sık denetim kendimi güvenilmez ve başarısız birisiymiş gibi hissettirir					
Çalıştığım kurumun teknolojik bir alt yapıya sahip olması benim için önemlidir					
Üstlerimle arkadaş ilişkisi geliştirebilmek benim için önemlidir					
Mesai saatlerimin esnek olması benim için önemlidir					
Çalıştığım iş yerinde mevcut kuralları sorgulamak isterim					
İşimin bir kısmını sanal ortamda ve iş yeri dışında da gerçekleştirmek isterim					
Çalışmalarımın ödüllendirilmesi beni motive eder					
Yöneticimin verilen kararlarda fikrimi alması kendimi önemli hissettirir					
İş hayatımın, sosyal hayatıma engel olması beni rahatsız eder					

Dış görünüşle ilgili katı kurallar beni rahatsız eder					
Düzenli olarak geribildirim verilmesi benim için önemlidir					
Çalıştığım kurum, mevcut değişiklikleri ve yenilikleri takip ederek, kendisini güncellemelidir					
Sosyal ağ ortamlarını, iş yapabilmek adına kullanmakta bir sakınca görmem					
Yöneticilerimin teknoloji ve diğer alanlarda donanım bakımından yeterli olmasını ve kendisini geliştirmesini isterim					
Yöneticimin bana arkadaş gibi yaklaşması, çalıştığım kurumla kalıcı bir ilişki kurarak, aidiyet duygumun gelişmesini sağlar					
Görev yaptığım şirkette, kariyerimi geliştiremeyeceğimi hissedersen, iş değişikliği yapmakta bir sakınca görmem					
Çalıştığım kurumda düzenli öğrenme ve gelişim olanaklarının sunulması benim için önemlidir					
Yöneticilerimin bana acemi gözüyle değil, meslektaş gözüyle baktıklarını hissetmek benim için önemlidir					
İşimde başarılı veya başarısız olduğuma dair geribildirim almak benim için önemlidir					
Çalışma ortamıma ait isteklerimi, duygu ve düşüncelerimi rahatlıkla dile getirebilirim					
Kariyer konusunda oldukça hırslıyım ve çabuk yükselmek isterim					
İşimle ilgili değişim ve yeniliğe açığım, eğitimin ve öğrenmenin sürekli olduğuna inanıyorum					
Bürokrasi ve ciddiyetten hoşlanmam, yoğun otorite beni rahatsız eder					



T. C.  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



**ÖZGEÇMİŞ**

Adı Soyadı:	Derya KAZANCI TOLU			İmza:	
Doğum Yeri:	K.MARAŞ				
Doğum Tarihi:	03.01.1985				
Medeni Durumu:	EVLİ				
<b>Öğrenim Durumu</b>					
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl	
İlköğretim	Arslanbey İlkokulu		Kahramanmaraş	1990-1995	
Ortaöğretim	Kahramanmaraş İlköğretim okulu		Kahramanmaraş	1995-1998	
Lise	Kadriye Çalık Anadolu lisesi		Kahramanmaraş	1998-2002	
Lisans	Selçuk Üniversitesi	İşletme	Konya	2004-2008	
Yüksek Lisans					
Becerileri:					
İlgi Alanları:					
İş Deneyimi:	<b>Meidkal 2000 Tıbbi cihazlar A.Ş 2008-2010</b> <b>Türk Telekom A.Ş 2011- Halen devam</b>				
Aldığı Ödüller:					
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:					
Tel:					
Adres:					