

ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Z KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN ÇALIŞMA DEĞERLERİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK ANKARA İLİNDE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI**

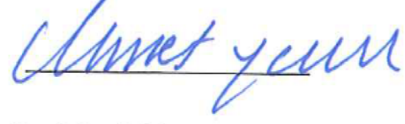
AHMET BURAK KAVAK

OCAK 2020

Tez Başlığı: Z Kuşağı Çalışanların Çalışma Değerlerinin Belirlenmesine Yönelik
Ankara İlinde Bir Alan Araştırması

Tezi Hazırlayan: Ahmet Burak KAVAK

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı



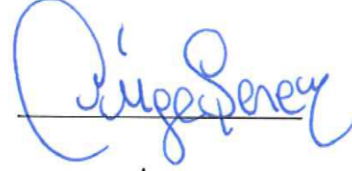
Prof. Dr. Mehmet YAZICI
Enstitü Müdürü

Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli koşulları sağladığımı
onaylarım.



Doç. Dr. Ayşegül TAŞ
Anabilim Dalı Başkanı

Bu tez, tarafımdan incelenmiş olup yüksek lisans tezi olarak uygun bulunmuştur.



Doç. Dr. İrge ŞENER
Tez Danışmanı

Tez Jüri Tarihi: 30.01.2020

Tez Jüri Üyeleri:

Prof. Dr. Alaeddin TİLEYLİOĞLU Çankaya Üniversitesi



Prof. Dr. Belgin AYDINTAN Ankara HBV Üniversitesi



Doç. Dr. İrge ŞENER Çankaya Üniversitesi



ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları alıntılıdığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Ad, Soyad : Ahmet Burak KAVAK

İmza : 

Tarih : 19.02.2020

ÖZET

Z KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN ÇALIŞMA DEĞERLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ANKARA İLİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

KAVAK, Ahmet Burak

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. İrge ŞENER

Ocak 2020, 123 Sayfa

İşletmeler var olduğu süre boyunca çalışanlara ihtiyaç duyacaktır. Günümüz dünyası işletmeleri neredeyse tüm kuşaklardan çalışanları bünyesinde barındırmaktadır. Geçmiş yıllarda Y kuşağının iş hayatına girmeye başlaması ile değişimler yaşayan işletmeler günümüzde Z kuşağını istihdam etmeye başlamışlardır. Her kuşak diğerlerinden farklı olduğu gibi Z kuşağı da farklılıkları ile iş hayatına girmeye başlamıştır. İşletmeler geleceğe Z kuşağı çalışanlar ile birlikte yönelecekler ve her geçen gün Z kuşağı çalışanlara daha fazla ihtiyaç duyacaklardır. Bu nedenle, işletmelerin geleceği açısından kilit rol oynayan Z kuşağının daha iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yapılan bu çalışma ile Z kuşağı çalışanların çalışma değerlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede Z kuşağı çalışanların çalışma değerlerini belirlemek amacı ile Ankara'da 274 Z kuşağı çalışanlarına anket uygulaması yapılmış ve farklı kurumlarda insan kaynakları birimlerinde çalışan 14 yetkili ile de Z kuşağının çalışma değerleri hususlarında görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, Z kuşağı çalışan kadınların, Z kuşağı çalışan erkeklere oranla alturistik (özgecil) çalışma değerlerine ve statü ve iş arkadaşlarına yönelik çalışma değerlerine daha fazla önem verdiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, görüşme sonuçlarına göre Z kuşağı çalışanlarının, gelişime açık, motivasyona önem veren, çalışma ortamında gücü elinde toplamak isteyen, yüksek statü algısı bulunan, yüksek kariyer hedefleri olan, çalışma ortamında boş vakitlerini sanal ortamlarda ve kariyer gelişimlerine yönelik faaliyetler ile geçiren, iş yaşam dengesi kurma arzusunda olan kişiler olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Z-kuşığı, kuşaklar, değer, çalışma değerleri, insan kaynakları



ABSTRACT

A RESEARCH ABOUT DETERMINATION OF WORK VALUES OF GENERATION-Z EMPLOYEES IN ANKARA

KAVAK, Ahmet Burak

M.Sc. Department of Business Administration

Supervisor: İrge ŞENER, Assoc. Prof. Dr.

January 2020, 123 pages

Businesses will need employees throughout their existence. Today's businesses employ people almost from all generations. Companies, have experienced changes in the past years with generation Y that took position in workplaces, nowadays begun to employ generation Z. As each generation is different from others, generation Z has begun to enter business life with its differences. Businesses will move forward with generation Z, and companies need more and more employees from generation Z every day. Therefore, it is necessary to better analyze generation Z that play a crucial role for the future of businesses. In this context, with this study, it is aimed to determine the work values of generation Z. Within this frame, in order to determine the work values of generation Z, questionnaire was applied to 274 generation Z employees, and interviews about work values of generation Z were conducted with 14 people who work for human resources departments of various institutions in Ankara. According to the research findings, it was found that compared to male generation Z employees, female employees of generation Z care more about altruistic values and values related with status and their colleagues. Furthermore, it was determined from the findings of the interviews that, generation Z employees are open to development, care about motivation, want to hold power in the work environment, have higher perception for status, have higher career goals, spend their spare time in work environment through activities of virtual environments and for their career development, and desire to establish a work-life balance.

Key Words: Generation Z, generations, value, work values, human resources



TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca yardımları ve fikirleri ile yol gösteren, tez çalışmam süresinde desteği ve danışmanlığı ile sürekli olarak kıymetli düşüncelerini ve bilgilerini benimle paylaşan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. İrge ŞENER'e,

Sayın tez jüri üyelerim Prof. Dr. Belgin AYDINTAN ve Prof. Dr. Alaeddin TİLEYLİOĞLU'na,

Hiçbir zaman sevgilerini ve desteklerini üzerimden esirgemeyen, her zaman arkamda duran, dünyanın en güzel ve en mükemmel insanları annem Keziban KAVAK ve babam Hüseyin KAVAK'a,

Kıymetli ablam Büşra KAVAK ve sevgili kardeşim Mustafa Berat KAVAK'a

Tez sürecimde yardımlarını esirgemeyen kıymetli arkadaşlarım Halil ERMAN, Cihan BAYKAN, Samet AKTAY, Meltem KÖKSAL ÖZDEMİR, Öрге ÖZKAN GÖK ve Eneshan ÇOLAK'a

TEŞEKKÜR EDERİM...

Ahmet Burak KAVAK



Sevgili Annem ve Babama

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI.....	ii
İNTİHAL BULUNMADIĞINA DAİR SAYFA Hata! Yer işareti tanımlanmamış.	
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR	viii
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ	xv
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
1. GİRİŞ	1
İKİNCİ BÖLÜM	4
2.1. DEĞER KAVRAMI	4
2.2. DEĞER KAVRAMI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	7
2.2.1. İnançlar ve Değerler	7
2.2.3. Normlar ve Değerler	8
2.2.4. Kişilik ve Değerler.....	9
2.3. ÇALIŞMA DEĞERLERİ.....	9
2.3.1. İçsel Çalışma Değerleri	11
2.3.2. Dışsal Çalışma Değerleri.....	12
2.3.3. Alturistik (Özgecil) Çalışma Değerleri.....	13
2.3.4. Statü ve İş Arkadaşlarına Yönelik Çalışma Değerleri	13
2.3.5. Sosyal Çalışma Değerleri	13

2.4. ÇALIŞMA DEĞERLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	14
2.4.1. Cinsiyet.....	14
2.4.2. Yaş.....	15
2.4.3. Eğitim.....	15
2.5. ÇALIŞMA DEĞERLERİNDE ÖNE ÇIKAN BAZI YAKLAŞIMLAR. 16	
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	19
3.1. KUŞAK KAVRAMI	19
3.2. KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI	21
3.2.1. Sessiz Kuşak (...-1946).....	24
3.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1947-1964).....	25
3.2.3. X Kuşağı (1965-1980).....	26
3.2.4. Y Kuşağı (1981-1995).....	28
3.2.5. Z Kuşağı (1995 – ...)	31
3.2.6. Alfa Kuşağı	36
3.3. KUŞAKLARIN KARŞILAŞTIRILMASI	37
3.4. İŞGÜCÜ, İSTİHDAM, NÜFÜS VE KUŞAKLAR.....	40
3.5. Z-KUŞAĞI İLE İLGİLİ ULUSAL LİTERATÜRDE YER ALAN ÇALIŞMALAR	43
3.5.1. Z Kuşağı Çalışanlar ile Yapılmış Çalışmalar	44
3.5.2. Z Kuşağı Öğrenciler ile Yapılmış Çalışmalar	46
3.5.3. Z Kuşağı ve Diğer Kuşakların Karşılaştırıldığı Çalışmalar	48
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	50
4.1. Araştırma Yöntemi	50
4.3. Veri Toplama Tekniği ve Araştırmada Kullanılan Ölçek.....	51
4.4. Z Kuşağı Çalışanlarının Değerlerinin Tespit Edilmesine Yönelik Araştırma.....	53
4.5. Normal Dağılım ve Tanımlayıcı İstatistikler	53

4.6. Korelasyon Analizi	57
4.7. Geçerlilik ve Güvenilirlik	58
4.8. Keşfedici Faktör Analizi	60
4.9. Hipotez Testleri	62
4.10. Kümeleme Analizi	64
BEŞİNCİ BÖLÜM	66
1.1. NİTEL VERİLERİN ANALİZİ	66
1.1.1. Görüşme Yapılan Kişiler Hakkında Tanımlayıcı Bilgiler	66
1.2. Görüşme Yapılan Kişilerin Çalışmakta oldukları İşletmelerin Z-Kuşağı Çalışanları Hakkında Tanımlayıcı Bilgiler	67
1.3. Görüşme Sorularının Analizi	67
1.3.1. Z Kuşağı Çalışanların İçsel Çalışma Değerleri	68
1.3.2. Z Kuşağı Çalışanların Dışsal Çalışma Değerleri	76
1.3.3. Z Kuşağı Çalışanların Alturistik (Özgeçil) Çalışma Değerleri	84
1.3.4. Z Kuşağı Çalışanların Statü ve İş Arkadaşlarına Yönelik Çalışma Değerleri.....	89
1.3.5. Z Kuşağı Çalışanların Sosyal Çalışma Değerleri	93
ALTINCI BÖLÜM	100
SONUÇ ve ÖNERİLER	100
KAYNAKÇA	108
EKLER	120
EK-1 ANKET FORMU	120
EK-2 GÖRÜŞME SORULARI	122
ÖZGEÇMİŞ	123

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Rokeach'ın Değerler Ölçeğinde Yer Alan Değerlerin Sınıflandırması.....	16
Tablo 2: Schwart' ın Çalışmasında Yer Alan Değerler	17
Tablo 3: Farklı Kaynaklarda Yer Almakta Olan Kuşak Sınıflandırmaları	22
Tablo 4: Uluslararası Literatürde Yer Almakta Olan Kuşak Sınıflandırmaları	23
Tablo 5: Çalışmada Kullanılan Kuşak Sınıflandırılması.....	23
Tablo 6: Kuşakların Farklılıklarının Karşılaştırılması	37
Tablo 7: Kuşakların İş Hayatındaki Özellikleri	38
Tablo 8: Y Kuşağı ve Z Kuşağı Farklılıklarının Karşılaştırılması	38
Tablo 9: Kuşakların Karşılaştırılması	39
Tablo 10: 2018 Yılı İtibariyle Yaş Gruplarına ve Cinsiyete Göre Türkiye Cumhuriyeti Nüfus Bilgileri.....	40
Tablo 11: Kuşaklara Göre Nüfus Dağılımı (2018).....	41
Tablo 12: Yaş ve Cinsiyete Göre Türkiye Cumhuriyeti İşgücü Durumu (2018).....	41
Tablo 13: Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Türkiye Cumhuriyeti İstihdam Durumu (2018)	42
Tablo 14: Yaş Gruplarına Göre İstihdam Oranı (2018, %).....	43
Tablo 15: Ne Eğitimde Ne İstihdamda Olan 15-24 Yaş Grubundaki Genç Nüfusun Bitirdiği Eğitim Düzeyi (2018)	43
Tablo 16: Ankara İlinde İstihdama Dahil Olan Z Kuşağı Çalışanların Sayısı (Bin Kişi).....	51
Tablo 17: Z Kuşağı Çalışma Değerleri Ölçeği Alt Boyutları	52
Tablo 18: Çalışma Değerleri Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Tablosu	54
Tablo 19: Ankete Katılan Kişilerin Yaş ve Cinsiyetlerinin Çapraz Karşılaştırması .	55
Tablo 20: Ankete Katılan Kişilerin Eğitim Durumu ve Cinsiyetlerinin Çapraz Karşılaştırılması Analizi.....	56
Tablo 21: Çalışılan Sektör ve Cinsiyet Çapraz Karşılaştırılması Analizi	57
Tablo 22: Çalışma Değerleri Ölçeğinin Alt Boyutları Arası Korelasyon Analizi	58

Tablo 23: Çalışma Değerleri Ölçeği Alt Boyutları Güvenilirlik Analizi	59
Tablo 24: Çalışma Değerleri Ölçeği Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapması..	59
Tablo 25: Keşfedici Faktör Analizi	60
Tablo 26: Hipotez-1 T Testi Analizi	63
Tablo 27: Hipotez 2 T Testi Analizi.....	64
Tablo 28: Cinsiyet, Medeni Durum ve Sektöre Göre Kümeleme Analizi	65
Tablo 29: Alt Boyutlara Göre Kümeleme Analizi	65
Tablo 30: Görüşme Yapılan İnsan Kaynakları Birimi Çalışanları ve Çalıştıkları Sektörler İle İlgili Bilgiler	66
Tablo 31: Görüşme Yapılan İşletmelerde Çalışan Z Kuşağı Kişi Sayısı	67
Tablo 32: Nitel Veriler Frekans Analizi.....	68
Tablo 33: İnsan Kaynakları Birimi Çalışanlarının Z Kuşağı Çalışanların Gelişim Algısına Yönelik Görüşleri	71
Tablo 34: İnsan Kaynakları Birimi Çalışanlarının Z Kuşağı Çalışanların Motivasyon Algısına Yönelik Görüşleri	76
Tablo 35: İnsan Kaynakları Birimi Çalışanlarının Z Kuşağı Çalışanların Güç Algısına Yönelik Görüşleri	78
Tablo 36: İnsan Kaynakları Birimi Çalışanlarının Z Kuşağı Çalışanların Statü Algısına Yönelik Görüşleri	81
Tablo 37: İnsan Kaynakları Birimi Çalışanlarının Z Kuşağı Çalışanların Kariyer Algısına Yönelik Görüşleri	84
Tablo 38: İnsan Kaynakları Birimi Çalışanlarının Z Kuşağı Çalışanların Başkalarına Yardım Algısına Yönelik Görüşleri	87
Tablo 39: İnsan Kaynakları Birimi Çalışanlarının Z Kuşağı Çalışanların Topluma Katkı Algısına Yönelik Görüşleri	89
Tablo 40: İnsan Kaynakları Birimi Çalışanlarının Z Kuşağı Çalışanların Kişisel Üstünlük Kurma Algısına Yönelik Görüşleri	92
Tablo 41: İnsan Kaynakları Birimi Çalışanlarının Z Kuşağı Çalışanların Boş Vakit Algısına Yönelik Görüşleri	95
Tablo 42: İnsan Kaynakları Birimi Çalışanlarının Z Kuşağı Çalışanların Çalışma Arkadaşları ile Sosyalleşme Algısına Yönelik Görüşleri.....	97
Tablo 43: İnsan Kaynakları Birimi Çalışanlarının Z Kuşağı Çalışanların İş Yaşam Dengesi Algısına Yönelik Görüşleri	99

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Schwartz' in Değer Yaklaşımı 18



BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Her işletme varlığını geleceğe taşımak istemektedir. İşletmelerin geleceğe atacakları adımlarda en önemli husus nitelikli beşeri sermaye olan insan faktörünün istihdamında doğru bir seçim yapmaktır. İşletmeler insan kaynağı açısından farklılıkları bir arada bulundurmakta ve bir işletme bünyesinde farklı kuşaklardan kişiler yer almaktadır. Her kuşak farklılıkları ile birlikte çalışma hayatına adım atmıştır ve günümüzde Z kuşağı da farklılıkları ve yenilikleri ile çalışma hayatına girmektedir. Günümüz işletmeleri Z kuşağı çalışanları her geçen gün daha da fazla istihdam etmek durumundadırlar. Bu sebepten ötürü işletmelerin Z kuşağı kişilerini daha iyi tanınması ve anlaması elzemdir.

Sözlük tanımına göre kuşaklar 25-30 yıllık bir süreç içerisinde yer alan insanların oluşturduğu bir topluluktur (TDK, 2019). Kuşak kavramı ile ilgili olarak Keleş (2011), kuşakların tarihsel süreçler içerisinde meydana gelmiş olan önemli olaylar neticesinde ve önem arz eden olayların kişiler üzerindeki etkileri ile oluştuğunu belirtmiştir. Tarihsel süreç içerisinde günümüzden geçmişe doğru incelendiğinde ortalama her 20-25 yılın bir kuşak oluşturduğu görülmektedir (Özer ve diğerleri, 2013: 125). Bir kuşağın bünyesinde yer alan kişiler hayat tecrübeleri, algıları ve olayları değerlendirme yapılarının benzerliği nedeni ile aynı kuşak grubu içerisine girebilmektedir (Zemke ve diğerleri, 2013; 4). Tarih ilerlediği sürece yeni kuşaklar meydana gelecek ve işletmeler de kendilerini yeni kuşaklara mensup çalışanlara göre hazırlayacaklardır. İnsanlığın her döneminde önemli olaylar yaşamakta ve bu olaylar kişileri etkileyerek yeni kuşakların ve yeni kişilik özelliklerinin oluşmasını tetiklemektedir.

Birçok işletmelerde, Bebek Patlaması kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağı çalışanlar mevcuttur. Bunun yanı sıra, Z-Kuşağına mensup kişilerde çalışma yaşamına katılmaya başlamışlardır. Her kuşak farklı bir dönemi, farklı kişisel özellikleri, farklı çalışma disiplinlerini içermektedir. Z kuşağı kişileri 1995 yılı ve sonrasında, teknolojinin hayatın her alanına nüfuz ettiği bir dönemde dünyaya gelmişlerdir

(Feiertag ve Berge 2008: 457- 464, Aktaran: Adıbelli, 2018). Strauss ve Howe'a (1991) göre, teknoloji alanında meydana gelen yenilikler kuşakların kişisel özelliklerinin oluşmasında ve bir kuşağı diğer kuşaklardan ayırmasında rol oynayan en önemli etkidir (Ayhün, 2013: 103). Tapscott (2009) yapmış olduğu çalışmasında Z kuşağı kişilerini nitelendiren 8 kişisel özellikten bahsetmiştir. Bunlar; özgür olmak, adapte olmak, iş birliği yapmak, merak duygusu, doğru olma, eğlence, çabukluk ve yeniliktir. İşletmeler Z kuşağı çalışanların sahip oldukları bu kişisel özellikleri dikkate alarak, bu kişilere yönelik olarak çalışma yapacakları mekanların kişisel olmasına özen göstermelidir (Peterson, 2014: 1).

TÜİK 2018 yılı verileri incelendiğinde ülkemiz nüfusu içerisinde Z kuşağının %39'luk bir oranı temsil ettiği belirlenmiştir. Z kuşağının teknoloji ile olan ilişkisi, otoriteyi kabullenmemesi, yönetici değil liderler ile çalışmak istemesi gibi çalışma hayatına yönelik beklentileri diğer kuşaklardan farklılaşmakta ve bu kuşak kişilerinin kariyer ve çalışma değerlerini etkilemektedir. Bu hususlar işletmeler açısından önem arz ettiğinden Z kuşağının çalışma hayatı ile ilgili değerlerinin belirlenmesi, işletmelerin gelecekteki işgüçlerinin özelliklerinin ve iş yaşamından beklentilerinin anlaşılmasına neden olacaktır.

Değer kavramının sözlük anlamı, "bir milletin sahip olduğu sosyal, kültürel, iktisadi ve bilimsel değerleri kapsayan maddi ve manevi öğelerin bütünüdür" (TDK, 2019). Değer kavramı, literatürde kişilerin yaşamında onlara öncülük eden, yol gösteren, yardımcı olan ve kişilerin ulaşmak istedikleri nokta olarak tanımlanmıştır (Schwartz, 1996). Bir diğer tanıma göre ise, değer kavramı, toplumsal yapının sürekliliğini sağlayan, toplumsal yapıya kendine has özellikler katan, toplumsal yapının anlam kazanmasını ve değerli bir olgu olmasını sağlayan bir husustur (Bolat, 2013: 16). Değer kavramının oluşmasında inançlar, tutumlar, normlar ve kişilik kavramları önemli rol oynamaktadır.

Çalışma değeri kavramı ise, genel anlamda değerlendirildiğinde, kişilerin yaşamları süresinde benimsedikleri değer kavramlarından biri olup, hayat değerinin kişilerin çalışma yaşamındaki temsilcisidir (Wuthnow, 2008: 335). Çalışma değeri kavramı kişilerin çalışma hayatı içerisinde elde etmek veya ulaşmak istedikleri kalite, elde etmek istedikleri maddi ve manevi bedeller ve bunlara ek olarak ulaşmak istedikleri doyumunu ifade etmektedir (Ferk, 1998).

İşletmeler için çalışanların değer yargılarının anlaşılması, buna göre işletmelerin çalışanlarına yönelik faaliyetlerde bulunması, çalışanlarının aidiyet

duyguları artıran faktörlerin belirlenmesi çalışanların motivasyonu için önemlidir. Bu çerçevede, bu çalışmanın amacı Z kuşağı çalışanlarının değerlerinin tespit edilmesi ve işletmelerin İnsan Kaynakları Bölümleri tarafından bu değerlerin ne kadar anlaşıldığının belirlenmesidir. Bu kapsamda, altı bölümden oluşan bu çalışmanın Giriş Bölümü olan bu ilk bölümden sonra, ikinci bölümde değer kavramı ve çalışma değerleri kavramı ile ilgili literatür yer almaktadır. Üçüncü bölümde kuşak kavramı ve kuşaklar ile ilgili literatür, işgücü istihdam ve nüfusun kuşaklar çerçevesinde değerlendirilmesine ek olarak ulusal literatür taraması yer almaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırma yöntemi, araştırmanın evreni ile örnekleme, veri toplama tekniği ve kullanılan ölçek, normal dağılım ve tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizi, geçerlilik ve güvenilirlik, keşfedici faktör analizi, hipotez testleri ve kümeleme analizi bulunmaktadır. Araştırmanın beşinci bölümünde yapılandırılmış mülakatlar sonucu elde edilen nitel verilerin analizleri, son bölüm olan altıncı bölümde ise sonuç ve öneriler yer almaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde değer kavramı, değer kavramı ile ilişkisi bulunan inanç, tutum, norm ve kişilik kavramları, çalışma değeri kavramı ve alt boyutları, çalışma değerlerini etkileyen faktörler ve çalışma değerinde öne çıkan bazı yaklaşımlar yer almaktadır.

2.1. DEĞER KAVRAMI

Değer kavramı ile ilgili sözlük tanımında, “bir milletin sahip olduğu sosyal, kültürel, iktisadi ve bilimsel değerlerini kapsayan maddi ve manevi öğelerin bütünü” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Değer kavramı ile ilgili söylemler antik zamanlardan günümüze kadar devam etmiştir. Değer kavramını tanımlamaya yönelik yapılmış olan ilk deneysel çalışma Sharp’ın 1928 yılındaki çalışmasıdır. Sharp’ın yapmış olduğu çalışmasında değer kavramı sosyal algı çerçevesinde incelenmiş ve tavrı ve heyecan kavramları ile ilişkilendirilmiştir (Aktaran: Çerçi, 2013). Kişilerin bir şeyler ile ilgili olarak iyi ya da iyi olmayanı seçme hususunda algılarının ve kararlarının oluşmasında veya güzelin ve güzel olmayanın ayrımını yapma noktasında veya olması istenilen durumlar ve olması istenilmeyen durumlar ile alakalı olarak karar vermede değer kavramı öne çıkmaktadır (Williams, 1979: 27).

Değerler kişilerin yaşamında yol göstererek kişilere yardım eden, bir şeyin ehemmiyet derecesine göre şekillenen, durumdan ileri bir boyutta olan, ulaşılmak istenilen noktadır (Schwartz, 1996). Rokeach (1973) değer kavramı ile ilgili yapmış olduğu çalışmada, değer kavramını kişilerin en uygun buldukları tutumlar, hayatta ulaşmak istedikleri hedefler ile ilgili inandıkları ülküler, kişilerin tutum ve davranışlarını sergilemelerinde yol gösteren ölçütler olarak tanımlamıştır (Aktaran: Uyguç, 2003). Değer kavramı, kişilerin tutumlarına yön vermek düşüncesi ile kişilerin hedeflerinin veya güdülemelerinin akıl çerçevesinde yönetilmesidir (Schwartz ve Bilsky, 1994). Schwartz’ın (1987) değer kavramı ile ilgili yapmış olduğu tanımlamalar aşağıdaki gibidir:

- Değer, bir kavram yada kişilerin inandıkları görüşlerdir.

- Değerler, olması istenilen vaziyet yada tutumlardır.
- Değerler, yaşanan hadiselerin yada tutumların akıl süzgeçinden geçirilmesi ve karar alma mekanizmasına yol göstermede yardımcı kavramlardır.
- İstisnai durumlar söz konusu olduğunda değerlerin öncül olma durumu mevcuttur.
- Kişilerin sahip olduğu değerler bir sıralamaya göre yer alır.

Değer kavramı sosyal hayatın içerisinde bir yapıdır. Kişilerin tutumlarında yol göstericidir, bir tutumun diğerine tercih edilmesinde değer kavramı kilit rol almaktadır. Değer, kişilerin veya sosyal hayatın oluşturduğu kişi topluluklarının icazetini almış ve normal olarak algılanan, düşünce ve manevi güçtür (Sarı, 2005). Sosyal yapı tarafından en uygun, olması gereken, faydası en yüksek olduğu düşünülen ve sosyal yapı tarafından razı gösterilen hususlar değer kavramını açıklamaktadır. Değer kavramını oluşturan yapılar kişilerin şahsi arzuları veya şahsi istekleri değil, sosyal gruplar ve toplumsal yapı tarafından razı olunan, toplum açısından fayda değeri, yapılmasının istenilme derecesi yüksek olan ve birçok toplum tarafından kabul gören niteliklerdir (Silah, 2005). Değer kavramı, toplumsal yapının sürekliliğini sağlayan, toplumsal yapıya kendine has özellikler katan, toplumsal yapının anlam kazanmasını ve değerli bir olgu olmasını sağlayan bir husustur (Bolat, 2013: 16).

Değer kapsamında bir tutumun diğer bir tutuma tercih edilmesi söz konusudur. Değer kavramı kişilerin önemli gördükleri tutumları açıklar ve kişilerin neden bu tutumları sergiledikleri, istedikleri veya istemedikleri hususlarını içerir (Erdem, 2003). Kişiler yaşlarının ilerlermesi ile kalıtsal, yaradılış fitratından kaynaklanan veya aile ve toplumsal ortam etkisi ile kabul ettikleri değer kavramlarının içeriğini doldururlar. Kişilerin değer kavramlarının biçimlenmesini, değer kavramı çerçevesinde oluşan değer yargıları, şahsi istekleri ve tutumlarının oluşması takip etmektedir. Tutumların oluşması, kişilerin yaşamış oldukları hadiseler neticesinde, sergilemekte oldukları duygusal tepkileri meydana getirir. Duygusal tepkilerin oluşması, kişilerin yaşamış oldukları ve yaşayabilecekleri hadiseler neticesinde sergileyecekleri davranışların oluşmasına neden olur (Kasnak, 1998).

Kişiler, özünde değer kavramını barındırmaktadırlar. Kişilerin etrafında olup biten ve yer alan şeyler değer kavramının birer parçasıdır. Kişilerin değer kavramı yalnızca cisimlerden oluşmamaktadır. Değer kavramı bünyesinde tutumları,

duyguları, ilkeleri ve manevi yapılarıda barındırmaktadır. Kişiler maddi ve manevi kavramlara değer yüklerken, iç içe yaşadıkları, düzenli olarak etkilendikleri ve etkiledikleri çevrede yer alan bilgileri kullanırlar. Kişiler kullanmakta oldukları bu bilgileri ussal değerlendirmelere tabi tutar ve bazı bilgileri kullanıma açarken bazılarını reddeder, bazı bilgileri ise yeniden düzenler (Darende, 2013). Değer kavramı, kişilerin önem verdiği ve elde etme arzusu içinde oldukları bir kavramdır. Bu kavramlar sağlık, para, menkül ve gayrimenkül gibi değerler olabileceği gibi, bağımsızlık, gönül rahatlığı, saadet ve dini değerler gibi manevi değerlerde olabilir (Bolay, 2007).

Aydın (2003) değer kavramı ile ilgili olarak çalışmasında aşağıdaki hususlardan bahsetmiştir. Değer kavramı:

- İnançları bünyesinde barındırmasından ötürü devamlılık içeren davranışları da içermektedir.
- Kişilerin tutum ve davranışlarını ussal çerçeveye sığdırmalarına olanak sağlar.
- Çoğunlukla kişilerin olmasını istediği ve kişilerin ilgilerini çeken kavramlardır.
- Bir tek hususu bünyesinde barındırmayıp, akla gelebilecek tüm hususların şahsi olarak bünyesinde barındırmakta olduğu değerleri bulunmaktadır.
- Birçok temele ve öze dayansa da genel çerçevesini sosyal kavramlar oluşturmaktadır.

Çalışkur, Demirhan ve Bozkurt (2012: 221-222) değer kavramı ile ilgili olarak yaptıkları çalışmada aşağıdaki hususlardan bahsetmişlerdir. Değer kavramı:

- Yalnızca düşünceler ile ilgili olmayıp, kişilerin hissiyatlarını da bünyesinde barındırmaktadır.
- Etki alanları arttıkça kişilerin hisleri ile değerleri daha bütünleşik bir yapı oluşturmaktadır.
- Kişilerin amaçlarına giden yolda yardımcı bir husus özelliği taşımaktadır.
- Sıradan olarak görülebilecek bir olay ya da durumdan daha üst seviyede yer almaktadır.
- Kişilerin sergilemekte oldukları davranışlarını farklılaştırmalarında bir ölçü oluşturmaktadır.
- Yüklendiği önemin ağırlığına göre bir sıralamaya tabidir.

Değer kavramı, tutumları tartan bir terazi olabileceği gibi o terazide ölçülen de olabilir. Ölçüm işlemi bir hadisenin başlangıcında yapılabileceği gibi o hadisenin

neticesini ele almak amacı ile de yapılabilir. Hadiseler neticesinde kişiler açısından ödül veya yaptırımlar değerler çerçevesinde hayata geçer (Fichter, 1990). Değer kavramı kişilerin hedeflerini, hayatı yaşayış biçimlerini, çalışma hayatındaki güdüleyicilerini, tutumlarını ve nelerden memnun olduklarını tespit etme adına kritik bir kavramdır. Ayrıca kişilerin sahip oldukları değer kavramı, kişilerin çalışma hayatındaki yönelimleri hakkında bilgi verir (Pilavcı, 2007). Dökmen (2002), değer kavramını kişilerin şahısları ve diğer kişiler için manalı olduğunu düşündükleri filler, tutumlar ve manalı gördükleri fiilleri oluşturan şemalar olarak tanımlamıştır.

Kişilerin sahip oldukları değerler açık değerler veya gizli değerler olarak tanımlanabilir. Açık değerler kavramı, toplumsal yapı içerisindeki tüm kişilerce onaylanmış, rahatlıkla dile getirilebilen değerleri ifade etmektedir. Gizli değerler kavramı ise kişiler tarafından anlaşılması güç olan, tutarlılık bakımından zayıf olan değerlerdir ve bu değerler kişiler tarafından gizli tutulurlar. Gizli tutulan bu değerler dile getirildiğinde tutarsızlık durumu meydana gelmiş olur (Barutçugil, 2006: 310-311).

2.2. DEĞER KAVRAMI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

İnançlar, tutumlar, normlar ve kişilik kavramlarının değer kavramı ile olan ilişkilerine aşağıda yer verilmiştir.

2.2.1. İnançlar ve Değerler

İnançlar, kişilerin diğer kişilerle, tabiat ve hakikat ile alakalı olarak en kökte yer alan düşünceleridir (Nicholson ve Wong, 2001). İnançlar kişilerin sergilemekte oldukları tutumların uygunluğu ve sergilenen tutumların istenilip istenilmemesi hususunda kriterlerin belirlenmesinde rol oynamaktadır (Afacan-Fındıklı, 2013: 8). Rokeach (1973) üç farklı inanç tipinden söz etmiştir. Bunlardan ilki *tanımlayıcı ve varoluşçu* inanç tipidir. Bu inanç tipinde, inançlar neyin doğru neyin yanlış olduğunu tespit etmede yol gösterici rol oynamaklar. İkinci inanç tipi *değerlendirici-tasvir edici* inanç tipidir. Bu inanç tipinde inançlar, kişilerin iyi veya kötü tasvirinde bulunmasını sağlamaktadır. Üçüncü inanç tipi ise *örf ve adetler ile hayatımızda yerini alan inançlardır* (Atay, 2003).

İnanç kavramı hakikatin, kişilerin geçmişte yaşadıkları ile şu an yaşamakta oldukları zaman dilimi içerisinde nasıl şekillendiğine bağlı olarak, kişilerin bilgi birikiminden meydana gelmekte iken değer kavramı ise tek bir inanca bağlı

kalmayıp, birçok inancın oluşturduğu bir gruptan oluşmaktadır (Güngör, 1998). İnanç kavramı, bir vaziyetin, hadisenin ya da tutumun nasıl oluştuğunu açıklarken, değer kavramı olmalı sorusunun cevabı ile ilgilidir. İnançlarda değerlerde olduğu gibi öğrenilebilmesi mümkün unsurlardır. Değer kavramını oluşturan temellerde inançlar yer almaktadır. Kültürün temeline bakıldığında inançlar yer almaktadır. Değer kavramına baktığımızda ise, kültürün gözle görülür parçalarından meydana gelmektedir (Şişman, 2002: 3).

2.2.2. Tutumlar ve Değerler

Tutum, objeler, kişiler ya da yaşanan hadiseler ile alakalı pozitif veya negatif anlamlar yüklenen ifadelerdir (Robbins ve Judge, 2013). Tutum kavramı ile değer kavramı arasında bir bağlantı kurulduğunda, sıklıkla bahsi geçen husus değer kavramının, tutumların toplamından meydana geldiği ve tutumların oluşma sürecinde yol gösterici bir kaynak olduğu yönündedir (Güngör, 1998). Değer kavramı ile tutum kavramı arasında bir kıyaslama yapıldığında değer kavramı tutum kavramına göre daha geniş ve daha dengeli ve süreklilik kazanmış bir yapıdadır (Parks ve Guay, 2009). Kişilerin sahip olduğu tutum kavramı, kişilerin bünyelerinde barındırdıkları değer kavramı ile ilişkilidir (Allport, 1961). Nordlund (2009) tutum kavramı ile ilgi olarak tutumların kişilerin sahip oldukları inançları ve değerleri sergilemelerinde izlenen yol olarak görev aldığını ifade etmiştir.

2.2.3. Normlar ve Değerler

Norm kavramı, kişilerin hareketlerinin standart bir kalıba uyması hususundaki görüşe diğer kişilerin hangi ölçüde katılıp hangi ölçüde katılmadığının göstergesidir (Schwartz, 2012: 16). Kişilerin sergilemekte oldukları tutumlar, davranışlar etraflarında yer almakta olan diğer kişilerin tutumları ve davranışlarının etki alanında kalmaktadır. Toplum içindeki gruplar belirsizliği minimum seviyede tutmak ve buna ek olarak tutum ve davranışları bir kalıba sokmak amacı ile normlar ortaya çıkmıştır (Kayaoğlu, 2013: 185).

Norm kavramının temelini değerler oluşturmaktadır. Norm kavramı standartlaşmış olaylarda, standart bir davranış sergilemesini sağlayan toplumsal ilkelerdir (Yazıcı, 2014: 219). Norm kavramı gelen olmayan, özel olarak sayılabilecek nitelikteki bir olaya karşı sergilenmekte olan davranışlar iken, değer kavramı daha genel ve geniş bir çerçeveye sahiptir. Norm kavramı, değer kavramının

ilkeleşerek davranışlara yol gösteren bir yapı biçimini almasında rol oynamaktadır (Fichter, 1990).

2.2.4. Kişilik ve Değerler

Değer kavramı kişilerin sergilemesinin doğruluğuna emin oldukları hususlar ile ilgili iken, kişilik kavramı kişilerin yapmalarında sakınca görmedikleri, doğal olarak algıladıkları hususlar ile ilgidir. Kişinin sahip olduğu değer kavramı diğer kişilerin sahip olduğu değer kavramı ile çelişebilirken, kişinin sahip olduğu kişilik özelliklerinin diğer kişilerin sahip oldukları kişilik özellikleri ile çelişmesi mümkün olabilmektedir (Parks ve Guay, 2009). Kişilik kavramı kişilerin doğuştan sahip oldukları, hayatın devam eden süreçleri içerisinde ve yaşanan olaylar neticesinde elde edinilen tecrübeler ile fazla bir değişim göstermediği konusunda bir inanış vardır (Lyons, 2003). Değer kavramı, kişilerin yaşama amacını ve yaşam içerisindeki bulmaya çalıştığı anlamı oluşturan kişiliğin vazgeçilmez bir unsurudur (Gökalp, 2014). Kişiler, kişilik özelliklerine dünyaya geldikleri andan itibaren sahip olurlar ancak kişilerin sahip oldukları değer kavramı, sergilenmesi arzu edilen tutum ve davranışlar sonradan kazanılan inançlardır ve kişilere yol gösterici olma özelliğine sahiptir (Olver ve Mooradian, 2003).

2.3.ÇALIŞMA DEĞERLERİ

Çalışma değerleri kişilerin çalıştıkları ortamda gösterdikleri davranışların sonucunda elde etmeyi düşündükleri, doyuma ulaşmak istedikleri değerleri tanımlamaktadır. Ekonomik doyum, muvaffak olma isteği, mesuliyet, başkalarına faydalı olma düşünceleri çalışma değerleri konusuna örnek olarak verilebilir (Brown, 2002). Çalışma değeri kavramı genel çerçevede kişilerin benimsedikleri hayat değerlerinin alt gruplarından biri olup, hayat değerlerinin çalışma yaşamındaki temsilidir (Wuthnow, 2008: 335). Değer kavramı ile çalışma değeri arasında birtakım farklılıklar mevcuttur. Değer kavramı genel bir çerçeve konumunda olup, kişilerin hayatının tümüne etki ederken, çalışma değeri yalnızca kişilerin çalışma yaşantılarını kapsayan bir çerçeve olarak kişilerin hayatına etki etmektedir (Değirmencioğlu, 2009: 29).

Çalışma değerleri, iş yaşamında kişilerin çalışma arkadaşları hakkında bilgi edinebilmesini sağlaması, muhakeme edebilmesini sağlaması ve gelecekte izleyeceği kariyer yolu ile ilgili düşünce alt yapısının oluşmasında önemli bir etkidir (Dose,

1997). Super'a (1970) göre, kişilerin tüm değerleri ele alındığında çalışma değerleri bu değerlerin bir alt kümesi konumundadır. Çalışma değerleri kişilerin çalışma hayatında ulaşmak istediği kalite, almak istediği maddi manevi bedel ve doyumdur (Ferk, 1998). Smola ve Sutton (2002) çalışma değerlerini, kişilerin çalışma hayatlarında ve çalışma ortamlarında kendilerine göre doğru ya da yanlış olarak gördükleri inançlar olarak tanımlamışlardır.

Değerler kişilerin gereksinimleri neticesinde oluşmuş ve kişisel menfaatlerden daha önde yer almaktadır. Çalışma değerleri gereksinimleri gidermek açısından elde edilmek istenilen amaçlardır (Uçanok, 2008). Kubat ve Karaüzüm (2010), çalışma değeri kavramını çalışma hayatında vuku bulan olaylar karşısında sergilenen tutum ve davranışlar olarak tanımlamışlardır ve her çalışanın sahip olduğu iş değerlerinin birbirinden farklı olduğunu belirtmişlerdir. Çalışma değeri kişilerin çalışma arkadaşlarına, yapmakta oldukları görevlere yönelik davranışları, güdülemeleri gibi kavramları bünyesinde barındırmasından dolayı önemli bir husustur (Özmete, 2007). Kişiler, büyümüş oldukları toplumsal ortamda edinmiş oldukları tecrübelerini çalışma hayatına ve işletmelere, eğitim hayatlarına ve çalışma ortamlarına aktarmaktadırlar (Fındıklı, 2012: 8).

Çalışma değerlerinin çalışma yaşamında yerini alması 1920'li yıllarda gerçekleştirilen Hawthorne çalışmaları ile gerçekleşmiştir. 1970'li yıllara gelindiğinde konu ile alakalı çalışmalar önem kazanmış ve artış göstermiştir (Kubat, 2007). Hawthorne çalışmaları sonucunda maddi ücret kritik bir etken olarak belirlenmiştir. Daha sonra çalışma şartları, psikolojik etkenler, tutum ve davranışlar, önem gösterilen noktalar ve değer benzeri kavramlar üzerinde çalışılmaya başlanılmıştır (Özkan, 2010: 40).

Her toplumun çalışma hususundaki tutumları aynı değildir. Kimi toplumlar çalışma hususunda pozitif tutum sahibi iken, kimi toplumlarda çalışmak yerine boş vakitlere ve eğlenmeye önem verilmektedir (Arslan, 2003: 8). Kişilerin değer verme hususunda tecihleri farklıdır. Bazı kişiler aynı ortamda çalışmakta oldukları kişilere değer verirken, bazı kişiler yaratıcı zekalarını kullanabilecekleri, daha yoğun çalışabilecekleri görevlere değer vermektedir. Bazı kişiler kendilerini geliştirme ve yeni şeyler öğrenmeye değer vermekte iken bazı kişiler ise çalışma hayatında üstlendiği görevleri bağımsız bir şekilde yapma imkanına değer vermektedir (İçli, 2002: 103).

Çalışma değeri kavramı genel çerçevede üç boyut ile sınıflandırılmıştır. Bu boyutlar davranışsal boyut, kavramsal boyut ve etki boyutudur. Çalışma değeri kavramının *davranışsal* boyutu kişilerin sahip oldukları değer kavramının eylemlere dökülmesi ile oluşan durumları ifade etmektedir. Çalışma değeri kavramının *kavramsal* boyutu çalışma yaşamında değişik anlamlar elde edebilmek, ulaşılmak istenilen başarıları ifade ederken, çalışma değerinin *etki* boyutu ise kişilerin bireysel gözlemleri sonucunda edindikleri düşünceler olarak ifade edilmektedir (Fındıklı, 2013).

Çalışma değerleri için literatürde farklı tanımlar mevcuttur. İçsel çalışma değerleri, dışsal çalışma değerleri, özgecil çalışma değerleri, statü ve iş arkadaşlarına yönelik çalışma değerleri ve sosyal çalışma değerleri aşağıdaki bölümlerde açıklanmaktadır.

2.3.1. İçsel Çalışma Değerleri

İçsel çalışma değerleri kişilerin maddi olarak ölçemeyeceği, duyular ile algılanan, çalışma aşamaları ile ilgilidir. İçsel çalışma değerlerine kişinin çalıştığı işin dikkati çekici olması, işin çalışan kişiyi mücadeleye sevk etmesi, kişiyi yenilikleri ortaya çıkarmaya sürüklemesi, başarılı olduğunun farkına varabilmesi ve kişinin kendi hakimiyetini kurması örnek olarak gösterilebilir (Kaasa, 2011). İçsel çalışma değeri kavramı, kişilerin çalışma yaşamları ile bağlantılı olup, kişilerin maddi anlamda bir beklentiye girmedikleri hususlar olarak ifade edilebilir. İçsel çalışma değeri kavramı tüm kişilerin yaşamları süresince sahip olması beklenen amaçlar olarak da ifade edilebilmektedir. Farklı bir çalışma veya görev, kişilerin kendilerini yetiştirmesi, özgün fikirlere sahip bir kişilik olma gibi değerler içsel değer kavramını ifade etmektedir (Avcı, 2011: 8).

İçsel çalışma değerleri iş ile ilgili sürece yoğunlaşır, maddi anlam taşımayan ödüllerin kazanılması kişinin yaptığı çalışmaya yönelik olarak sergilediği içsel ilgi ve alakayı gösterir. Kişinin içsel çalışma değerleri sonucunda elde ettiği ödüller yenilikçi ruhunu ortaya koyabilmesi için fırsat elde etmesi ve kendisini geliştirmeye yönelik öğrenme fırsatı olabilir (Deci ve Ryan, 2000). İçsel çalışma değerlerini sergileyen kişiler, kişisel gelişim ve ilerleme için içgüdüsel bir isteğe sahiptirler (Vanteenkiste ve diğerleri, 2007).

İçsel çalışma değerlerini özverili olmak, hayal gücünü kullanabilmek, bağımsız olarak kararlar alabilmek, başkaları için birtakım şeylerden vazgeçebilmek,

başarılar, akli kullanabilmek, çeşitlilikleri elde edebilmek ve otorite sahibi olmak gibi bazı kavramlar oluşturmaktadır. Bağımsız olarak kararlar alabilme kavramı, kişilerin çalışma hayatını ilgilendiren ve etkileyen kararları bireysel ve başka kişilerin etkisi altında kalmadan alabilmesini ifade etmektedir. Otorite sahibi olmak ve farklılıkları elde edebilme kavramları ise kişinin çalışma hayatında yerine getirmekte olduğu görevlerin farklılıklar içermesi ve kişinin yönetsel alanda sahip olduğu gücü ifade etmektedir (Kubat, 2007: 67).

2.3.2. Dışsal Çalışma Değerleri

Dışsal çalışma değerleri içsel çalışma değerlerinin tersine maddi olarak ölçülebilir niteliktedir. Maddi ücret, maddi değer içeren sosyal ödüller, çalışma şartları, emeklilik dönemini kapsayan hazırlıklar gibi kişinin çalışması ile doğrudan olarak alakalı olmayan değerleri kapsamaktadır (Kaasa, 2011). Dışsal çalışma değerleri yapılan iş ve maddi gelir gibi işi yapan çalışanların yaşam standartlarının bozulmaması için olması gereken şartlar olarak düşünülebilir (Ros, 1999). Dışsal çalışma değeri kavramı içsel çalışma değeri kavramından farklılaşarak kişilerin yerine getirmekte oldukları görevlerin manevi boyutundan ziyade maddi ya da maddesel boyutun kişilerde meydana getirmiş olduğu beklentileri ifade etmektedir. Kişinin yerine getirmekte olduğu görev ve çalışma hayatında yer alan güvenlik kavramı, kişinin görevini yerine getirmesi ile elde edeceği çıktılar dışsal çalışma değerleri kavramı kapsamında yer almaktadır (Yücel ve Karataş, 2009: 80).

Dışsal çalışma değerlerinin kişilere yönelik ödülleri maddi olduğu gibi kişilerin saygınlık ve prestijlerini arttırmaya da yöneliktir (Twenge ve diğerleri, 2010). Dışsal çalışma değerine sahip olan çalışanların yüksek maddi gelire sahip olduklarında yaptıkları çalışmalarda memnuniyetleri artmaktadır (Malka ve Chatman, 2003). Kişinin çalışma yaşamının, yerine getirmekte olduğu görevin iktisadi yönünü, çevre ile olan ilişkileri, kişilerin emniyeti, kişinin otorite pozisyonundaki kişiler ile olan ilişkileri, çalışma ortamında birlikte görev aldıkları kişiler, saygın bir kişi olma durumu ve hayatı yaşayış biçimi dışsal çalışma değerlerini oluşturmakta olan kavramlar olarak gösterilebilir. Kişinin güvenliği kavramı iktisadi anlamda bir güvenliği yani kişinin düzenli bir gelire sahip olması ve düzenli olarak aynı işi yapıp, iş değiştirme veya iş arama durumunda kalmamasını ifade ederken, kişinin hayatı yaşayış biçimi ise kişinin arzuladığı işi yapabilmesini açıklamaktadır (Kubat, 2007: 67).

2.3.3. Alturistik (Özgecil) Çalışma Değerleri

Alturistik (Özgecil) çalışma değerleri kişilerin çalıştıkları iş veya yerine getirmekte oldukları görevler aracılığı ile sosyal ve toplumsal anlamda bir yarar oluşturma ve sağladıkları yarar ile motivasyon elde etmeleridir (Twenge ve diğerleri, 2010). Alturistik (Özgecil) çalışma değerleri kamu hizmetlerini destekleyen kişiler tarafından benimsenmiştir; kamu yararına hizmet etmeyi amaç edinmiş kişiler için alturistik (özgecil) çalışma değerleri teşvik edici bir unsurdur (Lyons ve diğerleri, 2006). Lyons (2003), yapmış olduğu çalışmasında alturistik (özgecil) çalışma değerleri ile ilgili olarak kişilerin topluma fayda sağlayacak katkılarda bulunması, kişilerin adaetli olması ve yürütölmekte olan planlarda kişiler arasında ayırım yapılmayan bir çalışma ortamının tesis edilmesi ve ahlaki çerçevede faaliyet gösteren bir görevin yerine getirilmesinin gerekliliği üzerinde durmuştur.

2.3.4. Statü ve İş Arkadaşlarına Yönelik Çalışma Değerleri

Statü ve iş arkadaşlarına yönelik değerler, çalışma ortamında birlikte görev yapılan kişilerin bir ahenk ve uyum içerisinde olması, çalışma arkadaşları ile geliştirilen kişisel ilişkilerde başarılı olma durumu ile ilgili bir çalışma değeridir (Kubat, 2007). Bu değerler, çalışanların kendilerini diğer çalışanlar ile kıyas etmelerine neden olmasına ek olarak, çalışanların kişisel üstünlük elde etme amacına sahip olmalarına neden olur (Ros ve diğerleri, 1999).

2.3.5. Sosyal Çalışma Değerleri

Sosyal çalışma değerleri, çalışma hayatı ile müşterek bir sosyal ortam, sosyal yaşantı kurmak içindir (Ros, Schwartz ve Surkiss, 1999). Mizah ve eğlence ile karakterize edilen çalışma ortamı, çalışanları destekleyici ve çalışma kalitesini arttırıcı bir iş hayatı sağlamaktadır. Mizahı ve eğlenceyi çalışma hayatı ile entegre eden bir iş, çalışanların enerji ve motivasyon seviyesinin artmasını sağlayacaktır (Strömberg ve Karlsson, 2009).

Kişilerin iş durumlarını kişisel yaşamları ile nasıl dengelediği hayati bir role sahiptir (Levenson, 2010). Zhang ve diğerleri (2007) de kişilerin iş yaşam dengesini nasıl kuracağı, nasıl bir denge oluşturacaklarının önemine dikkat çekmişlerdir. Kişilerin hayatlarını mı kuruyor yoksa hayatlarını mı kazanıyor, hususunda yaptıkları seçimde, bir kişi eğer hayatını kurmayı tercih ederse denetimden uzak, boş vakitlerinin olduğu bir yaşama önem verirken, hayatını kazanmak seçeneğinden yana

olan tercihlerde ise çalışmaya öncelik vererek uzun saatler çalışabilen kişiler ile karşılaşmaktadır (Zhang ve diğerleri, 2007). Boş zamanının olmasını tercih eden bir kişi, kişisel yaşamına daha fazla zaman ayırabileceği, başkaları tarafında denetilmekten hoşlanmayan, iki haftadan daha fazla tatil yapabilecekleri, tempo olarak bu kişileri yormayacak ve daha yavaş çalışabilecekleri bir çalışma hayatı tercih ederler (Johnson, 2002). Lyons (2003) da, yapmış olduğu çalışmasında sosyal çalışma değerleri ile ilgili olarak hareketli ve eğlencenin hakim olduğu bir çalışma ortamından ve kişilerin iyi arkadaşlıklar edinebileceği, çalışma arkadaşları bakımından dost canlısı ve eğlenceli kişiliklerin olduğu bir ortamda çalışmaktan söz etmiştir.

2.4. ÇALIŞMA DEĞERLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kişilerin çalışma değerlerinin oluşmasında ve çalışma değerleri çerçevesinde sergiledikleri tutum ve davranışlarına etki eden demografik (cinsiyet, yaş ve eğitim) faktörlere aşağıda yer verilmiştir.

2.4.1. Cinsiyet

Cinsiyet faktörü çalışma değerlerini etkileyen hususlar arasında önemli bir yere sahiptir. Elizur (1994) yapmış olduğu çalışmasında kadınlar ile erkekler arasında çalışma değerleri bakımından birtakım farklılıklar bulmuş, kadınların duygusal çerçevede çalışma değerlerini daha fazla özümserken erkeklerde bu hususun geçerli olmayıp, kavramsal çerçevede çalışma değerlerini daha fazla özümsemiğini ortaya çıkarmıştır. Kubat (2007) ise, kadınların erkeklere oranla çalışma yaşamında, içerisinde buldukları çevreye daha fazla önem gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır.

Schwartz ve Rubel (2005) tarafından yapılan çalışmada farklı cinsiyetteki kişilerin çalışma değerleri açısından göstermiş olduğu farklılığın, kişilerin dünyaya gelmiş oldukları tarihlerdeki farklılıktan değil, onların sahip oldukları kültürel farklılıklardan kaynaklandığı sonucuna ulaşmışlardır. Pilavcı (2007) ise yapmış olduğu çalışmasında kadınların başarı elde etme isteğine erkeklere oranla daha fazla değer verdiği sonucunu tespit etmiştir.

Cinsiyet faktörünün çalışma değerlerine etkisinin olmadığı sonucuna ulaşan Frieze (2006) ise sadece bir hususta farklılık tespit etmiş ve kadınların erkeklere

oranla yaptıkları çalışmalarda daha fazla mükemmeliyetçi bir yapıya sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır.

2.4.2. Yaş

Yaş faktörü de çalışma değerlerini etkileyen hususlar arasında yer almaktadır. Lyons (2003) yapmış olduğu çalışmasında farklı kuşağa tabi kişilerin statü ile alakalı çalışma değerlerinin ve çalışma yaşamında eğlenceye verdikleri önemin farklı olduğunu tespit etmiştir. Özer ve diğerleri (2013) ise, farklı kuşaklara tabi kişilerin çalışma değerlerinin farklılaştığını, Bebek Patlaması kuşağındaki kişilerin daha fazla çalışma isteği gösterdikleri ve sorumluluk kavramının bu kişilerde daha fazla olduğu sonucuna ulaşırken, X Kuşağı kişilerinin düzen hususuna önem verdikleri, Y Kuşağı kişilerinin ise yerine getirmekte oldukları görevlerde daha yüksek mevkilere önem verdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Kubat (2007) ise yapmış olduğu çalışmasında kişilerin dünyaya geliş tarihlerindeki farklılıkların, kişilerin sergilemiş oldukları özverili olma durumlarında farklılıklar gösterdiğini ortaya çıkarmıştır.

Yaş faktörünün kişilerin çalışma değerlerine etki etmediği sonucuna ulaşan çalışmalarda mevcuttur. Bayar (2016) yapmış olduğu çalışmasında kişilerin dünyaya geldikleri tarihler ile sahip oldukları çalışma değerleri arasında bir ilişkinin olmadığını tespit etmiştir.

2.4.3. Eğitim

Kişilerin sahip oldukları eğitim düzeyi de çalışma değerlerini etkilemekte olan faktörler arasında yer almaktadır. Li ve diğerlerinin (2008) yapmış oldukları çalışma sonucuna göre, kişilerin sahip oldukları eğitim düzeyinde meydana gelen artışlar, kişilerin çalışma hayatı ve özel hayatı arasındaki dengeye ve kişisel ve mesleki anlamdaki gelişmeleri hususlarına olumlu etki etmektedir. Kubat (2007), eğitim düzeyi üniversite olan kişilerin, yenilikçi fikirlere sahip olma ve yönetsel alanlara önem verme hususlarına daha fazla önem gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır. Kasnak (1998) ise, yapmış olduğu çalışmasında kişilerin sahip oldukları eğitim düzeyleri arttığında, kişilerin dışsal çalışma değerlerine yani maddi ödüllere olan ilgilerinin azaldığını tespit etmiştir.

2.5. ÇALIŞMA DEĞERLERİNDE ÖNE ÇIKAN BAZI YAKLAŞIMLAR

Super (1970) tarafından geliştirilmiş olan çalışma değerleri envanteri 15 adet içsel ve dışsal değeri bünyesinde barındırmaktadır. Başarı, bağımsızlık, zihinsel teşvik, yönetim, fedakarlık, estetik, çeşitlilik ve yaratıcılık kavramları içsel değer çatısı altında toplanmakta iken; güvenlik, çalışma arkadaşları, yaşam tarzı, ekonomik fayda, üstler ile ilişkiler, prestij ve çevre kavramları ise dışsal değerler çatısı altında toplanmaktadır (Aktaran: Kubat, 2007: 68).

Rokeach'ın 1973 yılında geliştirmiş olduğu değerler ölçeği, 18 adet amaçsal ve 18 adet araçsal olmak üzere toplamda 36 değeri bünyesinde barındırmaktadır (Aktaran: Özkan, 2010: 47). Huzur ve daha kolay bir hayat, başarının verdiği hisler, ailenin sahip olduğu güvenlik, eşitlik, özgürlük, mutluluk, sosyal anlamda kabul görmürlük, kişinin iç huzuru, kişinin öz saygısı, dostluk, bilgelik, dünya barışı ve ulusal güvenlik, gibi kavramlar *amaçsal değerleri* oluşturmaktadır iken hırslı olma, kabiliyetlere sahip olma, kuvvetli olma, entelektüellik, temizlik, hayal gücü, neşeli olma, cesaretlilik, yardımsever olma, mantıklı olma, sevgi dolu olmak, kibar olmak, dürüst olma, sorumluluk sahibi olma, öz kontrol sahibi olma kavramları ise *araçsal değerleri* oluşturmaktadır (Yığittir ve Öcal, 2010: 410).

Rokeach'ın (1973) geliştirmiş olduğu değerler ölçeğinde yer almakta olan amaçsal değerler ve araçsal değerler Tablo-1 de gösterilmiştir.

Tablo 1: Rokeach'ın Değerler Ölçeğinde Yer Alan Değerlerin Sınıflandırması

AMAÇSAL DEĞERLER	ARAÇSAL DEĞERLER
Rahat bir hayat sürmek	Hırs
Ulusal güvenlik	Kabiliyetli olmak
Özgürlük	Temizlik
Sosyal anlamda kabul	Hayal gücü
Eşitlik	Neşeli olmak
Öz saygı	Geniş fikir çerçevesi
Dostluk	Yardımsever olmak
Bilgelik	Mantıklı olmak
Başarı duygusu	Sevgi dolu olmak
Aile güvenliği	Dürüst olmak
Dünya barışı	Öz kontrol sahibi olmak
İç huzur	Sorumluluk sahibi olmak
Daha güzel bir dünya	Kibar olmak
Heyecan içeren bir hayat	Affeden bir kişilik olmak
Zevk	Bağımsız olmak
Mutluluk	Cesur olmak
Sevgi	Aydın bir kişilik
Kurtuluş	İtaatkarlık

Kaynak: Taşova, (2019)

Elizur 1994 yılında geliştirmiş olduğu ölçekte üçlü bir sınıflandırma yapmış ve çalışma değeri kavramını araçsal, alturistik (özgeci) ve bilişsel olmak üzere üç alt boyut ve 24 madde ile açıklamıştır. Maddi imkanlar, çalışma süreleri, çalışma olanakları, kişinin çalışmakta olduğu işin güvenliği ve sürekli olması, çalışma şartlarının kişiye huzur verici ve temiz olması *araçsal çalışma değerleri* boyutunu açıklamakta iken, *bilişsel çalışma değerleri* kişinin çalışma hayatında sahip olduğu maddi imkanlar ya da sosyal imkanlardan daha çok psikolojik kavramları içermektedir. Alturistik (Özgeci) çalışma değeri ise, çalışma hayatında kişilerin sahip oldukları sosyal ilişkileri bünyesinde barındırmaktadır (Altaş, 2004: 42).

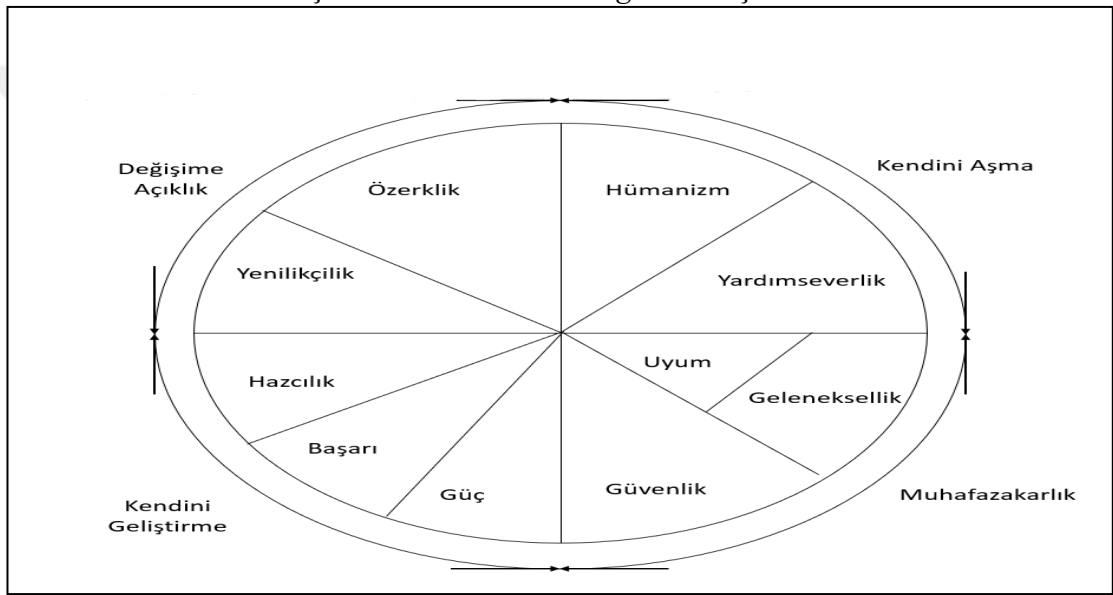
Tablo 2: Schwartz'ın Çalışmasında Yer Alan Değerler

DEĞERLER	MOTİVASYONLAR
GÜÇ	Güç kavramı sosyal hayatta elde edilen statüyü, makamı, kişiler üzerinde kurulabilen kontrol mekanizmasını ve egemenliği ifade etmektedir.
BAŞARI	Kişilerin hayatlarında yeteneklerini sergileyerek kişisel alanlarında başarı elde etmeyi ifade etmektedir.
HAZCILIK	Kişilerin haz duydukları durumları, hislerini ve memnuniyetlerini ifade etmektedir.
DÜRTÜLER	Kişilerin heyecan duymasını, diğer kişiler ile ettiği rekabeti ve hayatlarındaki yenilikleri ifade etmektedir.
ÖZ YÖNETİM (ÖZERKLİK)	Kişilerin sergiledikleri tutum ve davranışlarda, düşünce yapısında yeteneklerini sergileme ve yeni bir şeyler keşfetme süreçlerinde sahip oldukları bağımsızlığı ifade etmektedir.
HÜMANİZM (EVRENSELLİK)	Kişilerin halden anlayan bir yapıya sahip olması, diğer kişilerin ve çevrenin faydasını gözetmesini ifade etmektedir.
YARDIMSEVERLİK	Diğer kişiler ile fazlaca ilişki kuran kişilerin refah düzeyini korumayı ve refah düzeyini geliştirmeyi ifade etmektedir.
GELENEKSELLİK	Dini ve kültürel süreçlerin gerektirdiği örf- adetlere ve düşünsel yapıya saygı duymayı, bağlılık sergilemeyi ve bu yapıları kabullenmeyi ifade etmektedir.
UYUM	Diğer kişilerin beklentilerini, sahip oldukları normları etkileyecek ve diğer kişilerin üzülmeye neden olabilecek fiillerden kaçınmayı ifade etmektedir.
GÜVENLİK	Kişilerin toplumsal yapıda ve kişisel ilişkilerinde güvenlik, düzen ve ahengi ifade etmektedir.

Kaynak: Ros ve Schwartz (1999: 5)

Schwartz'a (2012) göre değer kavramı kişilerin hedeflerine ulaşmalarında güdüleyici bir rol oynamaktadır. Schwartz, Rokeach'ın (1973) geliştirmiş olduğu çalışma değeri ölçeğini oluşturan değer sayısını arttırmıştır. 54 adet ülke üzerinden veriler elde etmiştir ve bu ülkeler arasında Türkiye'de yer almaktadır. Geniş çaplı bir çalışma olması nedeni ile çalışmanın evrensel bir nitelik taşıdığı üzerinde durmuştur. Schwartz çalışmasında yer alan değerleri 10 ana başlığa ayırmış ve farklı kültürlerde uygulanabildiğinde geçerliliği olan değerler ölçeğini oluşturmuştur (Aktaran: Fındıklı, 2013). Schwartz'ın çalışmasında yer alan on adet değer Tablo-2'de ve değerler arası ilişkiyi gösteren yapı Şekil 1' de gösterilmiştir.

Şekil 1: Schwartz'ın Değer Yaklaşımı



Kaynak: Schwartz (2012: 9)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde kuşak kavramının tanımı, kuşakların sınıflandırılması, kuşaklar ve özellikleri, kuşakların karşılaştırılması, işgücü, istihdam ve nüfus verilerinin kuşaklara göre incelenmesi ve Z kuşağı ile ilgili ulusal literatürde yapılmış çalışmalar yer almaktadır.

3.1. KUŞAK KAVRAMI

TDK sözlüğünde kuşak kavramı “yaklaşık olarak 25-30 yıl gibi bir zaman dilimini oluşturan, nesil, bireyler topluluğu ifadesine ek olarak yaklaşık aynı yıllarda dünyaya gelmiş; aynı dönemin koşullarına, sıkıntılarına sorumluluklarına katlanmış ve yaşamış kişiler” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2019). Kuşak kavramından teorik anlamda ilk defa 1928 yılında Karl Mannheim yazmış olduğu kitabında bahsetmiştir. Daha bilimsel anlamda günümüzde kullanılmakta olan kuşak sınıflandırmalarını ise William Strauss ve Neil Howe 1991 yılında yazmış oldukları kitapta bahsetmişler ve araştırmacıların pek çoğu Strauss ve Howe’ un tanımlamalarını kuram olarak kabul ederek “Strauss-Howe Kuşak Kuramı” olarak isimlendirmişlerdir (Büyükuslu, 2017). Türkiye’de kuşaklar üzerine yapılan ilk çalışmalar 1960 senesinde başlamış olup, 1968’li yıllarda yaşanmış olan öğrenci olayları ile yapılan çalışma sayıları artmıştır. O yıllarda yapılan çalışmalar genellikle aile içerisinde yaşanmakta olan farklı kuşakların aynı ailede bulunmasından kaynaklanan kuşaklar arası çatışmaları içermektedir (Tezcan, 1977: 4).

Dünya üzerinde belirli tarihsel dönemlerde vuku bulmuş ekonomik ve sosyal olaylar kuşak tanımlaması içerisinde yer almaktadır. Yaşanılan hayatta meydana gelen değişimler nedeni ile kişilik özellikleri ve kişilerin olgunlaşma biçimleri kuşakların farklı olmasına neden olmaktadır (Keleş, 2011). Strauss ve Howe’un (1991), kuşak tanımlaması incelendiğinde kuşakların tanımlanmasında sadece tarihsel aralıkların ya da kişilerin dünyaya geliş tarihlerinin kullanılmayıp, başka etkenlerinde dikkate alınması gerektiği ön plana çıkmaktadır. Bu etkenler aşağıda yer almaktadır:

- Kuşağa ait kişilerin dünyaya geliş tarihleri belirli bir aralığı kapsamalıdır.

- Kuşaağa ait kişiler davranış biçimi ve inanç biçimi bakımından ortak bir paydada toplanmış olmalıdır.
- Kuşaağa ait kişiler emsalleri ile ortaklık ve benzerlik sergiledikleri özelliklerinin bilincinde olmalıdır (Strauss ve Howe, 1991).

Mannheim (1952) kuşakların olduğunu söyleyebilmek için aşağıda yer alan hususların gerçekteşmiş olması gerektiğini belirtmiştir (Aktaran; Aka, 2017):

- Kuşaağa yeni katılımlar mevcut kültürel yapı devam etmekte iken olmalıdır.
- Kuşaağa daha önceleri katılmış kişiler kültürel yapı içerisinde devam eden bir şekilde eleme sistemine dahil olmalıdır.
- Kuşaağa ait kişiler, kuşağın barındırdığı tarihsel aralık yapısının yalnızca belirli bir aralığında yer almalıdır.
- Kuşaağın oluştuğu dönemde yer alan kültürel varlığın yeni üyelere devredilmesi için bazı sebepler olmalıdır.
- Kuşaktan kuşaağa geçiş mekanizması sürekli olarak işlemelidir.

Kupperschmidt (2000: 66) yapmış olduğu çalışmasında kuşak tanımını yaparken doğum tarihi bakımından benzer olup, zaman ilerledikçe benzer tecrübelerle sahip olan, oluşan bazı olayların etkisinde kalan ve olayları etkileyebilen insan grubu tanımını kullanmıştır (Aktaran: Arar, 2016). J.C. Lagree (1991) kuşak tanımlaması yaparken belirli bir tarihsel dönemde yaşamış, belirli bir tarihsel dönem içinde yaşanmış olan olayları yaşamış, belirli bir toplumsal yapının parçası olmuş ve bunlara ek olarak tek bir toplum özelliğini yansıtan kişilerden oluşan gruplar tanımlamasını yapmıştır. Lagree, 1991).

Kuşaklar hakkında tanımlamada bulunurken biyolojik kökenlere göre bir açıklama yapmak gerekirse anne-babaların ve evlatlarının doğmuş oldukları tarihler aralığındaki yaşanmış süreç tanımını kullanılabilir. Bu bağlamda günümüzden geriye doğru bakıldığında ortalama olarak 20 ila 25 yıl içerisinde bir kuşak oluşurken, kişilerin çocuk sahibi olma yaşı günümüz dünyasında yükselmesi sebebi ile yeni bir kuşak oluşma süresi uzamaktadır. Günümüz dünyasının değişim hızı göz önüne alındığında kuşak tanımlamasını biyolojik temellere dayandırarak açıklamak yerine sosyolojik açıdan ele alınarak bir tanımlama yapılması daha gerçekteşçi sonuçlar doğuracaktır. Belirli bir kuşaağa ait kişiler için sosyolojik açıdan bir kuşak tanımlaması yapılması, kuşaağa ait kişilerin belirli tarih aralıklarında doğmuş olmalarına ek olarak, o dönemde yaşanmış ve gerçekteşmiş olaylardan etkilenmeleri,

o kuşakta bulunan kişilerin sorumluluklarının ve inandıkları değerlerin benzer olması gibi ortak özellikleri taşıyan kişiler olarak tanımlanabilir (Özer ve diğerleri, 2013:125).

3.2. KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI

Kuşak kavramını sadece aynı tarihte doğan kişiler olarak bir sınıflandırmaya tabi tutmak eksik olacaktır. Kuşağı oluşturan kişilerin bakış açıları, tecrübeleri, düşünce sistemleri ve algılar da insanların belirli bir sınıflandırmaya tabi tutulabilmesine olanak sağlamaktadır (Zemke ve diğerleri, 2013: 4). Kuşakların birbirinden farklı olması nedeni ile her bir kuşak kendine has ve özgün özellikleri, davranışları, kültürü bünyesinde barındırmaktadır. Ayrıca bir kuşağı tanımlamak için o kuşağı açıklayan, anlatan o kuşakla bütünleşmiş ifadeler bulunmaktadır. Buna ek olarak bir kuşakta yer alan kişinin gösterdiği tüm özellikleri kuşağın diğer tüm üyelerinden göstermesi beklenilmemelidir (Lower, 2008; Aktaran: Adıgüzel ve diğerleri, 2014).

Ait olunan kuşağın kişiler üzerinde birtakım etkileri mevcuttur. Yeni oluşan bir kuşağın kendine has özellikleri oluşmaktadır. Oluşan yeni bir kuşak yaş özellikleri, toplumsal yapı özellikleri, ortalama yaşam beklentisi ve belirli bir doğum oranı gibi özellikleri bünyesinde barındırmaktadır. Ekonomik şartlar ve sosyal durum nüfusun oluşum biçimini fazlasıyla etkilemektedir. Örnek verilecek olursa ekonomik sıkıntıların yaşandığı Büyük Buhran yıllarında kadınların doğum oranları yüzyılın en düşük seviyesini bulurken, İkinci Dünya Savaşı'nın ardından yaşanan bolluk döneminde kadınlar daha fazla çocuk dünyaya getirmişlerdir. Bu veriler göz önüne alındığında ekonomik şartlar ve sosyal durum nüfusun oluşumuna fazlasıyla etki eden önemli etkenlerdendir (Bayhan, 2014).

Bir kuşağa ait olan kişilerin bünyelerinde barındırmakta oldukları, sergiledikleri, tutum ve davranışların ortak olmalarının arkasında yatan nedenler ailelerinin o kişilere yol göstericiliği, emsalleri ile olan iletişimleri, etkileşimde buldukları ortak medya ve o dönem içerisinde etkin olan kültürel yapıdır (Twenge ve Campbell, 2008: 863). Tüm kuşaklar bazı ortak davranışsal özellikleri ve değerleri içermesinden ötürü, ait oldukları kuşak ile davranışsal olarak paralellik sergilerken, farklı kuşak grubu kişilerle davranış bakımından değişiklikler göstermektedir (Chen, 2010: 132). Kuşakların hayata karşı yaklaşımlarına bakıldığında önemli farklılıkların gözlemlenmektedir (Acılioğlu, 2015:29). Kuşaklar incelendiğinde, bir kuşakta yer

alan kişinin diğerk kuşakta yer alan kişiden yetişme biçimi, yaşadıkları ortam gibi farklılıklardan dolayı kuşaklar birbirinden farklılaştığı görülmektedir. Kuşakların birbirinden farklılaşmaları kişilerin, kişilik özellikleri, iş hayatları ve sosyal yaşantılarında da birbirinden farklı olduklarını göstermektedir (Adıgüzel ve diğerkleri, 2014).

Kuşakların sınıflandırılması hakkında farklı bilim insanları farklı sınıflandırmalar yapmıştır. Farklı sınıflandırmalar yapılmasının arkasında yatan en önemli neden olarak dünya üzerinde yaşanan gelişmelerin tüm dünyada aynı anda yaşanmaması veya aynı anda ve aynı şiddetle etkiyi tüm dünyada göstermemesi gösterilebilir. Farklı yazarlar tarafından yapılmış olan kuşakların sınıflandırılması Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3: Farklı Kaynaklarda Yer Almakta Olan Kuşak Sınıflandırmaları

	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Spitznas, 1998	1925-1945	1946-1964	1965-1980			
Washburn, 2000	1926-1945	1945-1964	1965-1981	1982-2003		
Lancaster ve Stillman, 2002	1900-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999		
Kyles, 2005	1900-1945	1946-1964	1965-1973	1980-1999		
Crumpacker ve Crumpacker, 2007	1929-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		
Haerberle ve diğerkleri, 2009	1930-1944	1945-1964	1965-1979	1980-1999	1999-...	
Selahuddin, 2010	1930-1944	1945-1960	1960-1980	1980-2000		
Senbir, 2004	1929-1939	1945-1965	1965-1977	1977-1994	1994-2003	2003
Seçkin, 2005	...-1945	1946-1964	1965-1980	1980-1995	1995-...	
Yetkinalan ve Altın, 2010	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994		
Keleş, 2011		1946-1964	1965-1979	1980-1999		

Kaynak: Ayhün (2013: 93)

Reeves ve Oh (2007) tarafından yapılmış olan kuşak sınıflandırması Tablo 4’de yer almaktadır.

Tablo 4: Uluslararası Literatürde Yer Almakta Olan Kuşak Sınıflandırmaları

SINIFLANDIRMA					
Tapscott, 2009		Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	
Zemke, Raines, Filipczak, 2000	Eski Askerler Kuşağı (1922-1943)	Bebek Patlaması Kuşağı (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler Kuşağı (1980-1999)	
Howe-Strauss, 1991	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	
Martin-Tulgan, 2002	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar Kuşağı (1978-2000)	
Lancaster-Stillmann, 2002	Gelenekçiler (1900-1945)	Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı (1981-1999)	
Oblinger-Oblinger, 2005	Yetişkinler Kuşağı (1946 ve öncesi)	Bebek Patlaması Kuşağı (1947-1964)	X Kuşağı (1964-1980)	Y Kuşağı (1981-1995)	Z Kuşağı (Milenyum Kuşağı) (1995 ve sonrası)

Kaynak: Reeves ve Oh (2007)

Literatürde genellikle Oblinger ve Oblinger (2005) tarafından geliştirilen kuşak sınıflandırması kullanılmaktadır. 5 kuşaktan oluşan Oblinger ve Oblinger (2005) kuşak sınıflandırması Tablo 5’de yer almaktadır.

Tablo 5: Çalışmada Kullanılan Kuşak Sınıflandırılması

KUŞAK	SESSİZ KUŞAK	BEBEK PATLAMASI KUŞAĞI	X KUŞAĞI	Y KUŞAĞI	Z KUŞAĞI
YIL	(...- 1946)	1947-1964	1965-1980	1981-1995	1995 – ...

Kaynak: Oblinger ve Oblinger (2005)

Oblinger ve Olinger (2005) tarafından yapılan kuşaklar ile ilgili sınıflandırma aşağıdaki bölümlerde tartışılmaktadır.

3.2.1. Sessiz Kuşak (...-1946)

Kyles (2005: 54), “Sessiz kuşak” ile ilgili tanımlamasına göre, 1945 senesinden önce dünyaya gelmiş olan kişiler Sessiz kuşak veya Gelenekseller kuşağı olarak tanımlanmaktadır. Kurtoğlu ve diğerlerinin (2016) Sessiz kuşak ile ilgili yapmış oldukları tanımlamaya göre, 1946 senesinden önce dünyaya gelmiş olan yani cihanın gördüğü en büyük iki savaş arasında dünyaya gelmiş kişilerden oluşan, Savaş kuşağı olarak da isimlendirilen kuşağa Sessiz kuşak denilmektedir. Kuşak kişilerinin dünyaya geldikleri dönem ekonomik açıdan Büyük Buhran’ı yaşarken bir taraftan da İkinci Dünya Savaşı ile karşı karşıya kalınmış bir dönemdir. Bu kuşak kişileri ekonomik kriz ve İkinci Dünya Savaş’ına ek olarak kuvvetli toz fırtınaları ve Kore Savaşına da şahit olmuşlardır. Kuşak kişileri bir dönem inançları ile ilgili olarak özgürlüklerinden alıkonulmuştur. Kuşağın ismi Time Dergisinde (1951) verilmiştir.

Sessiz kuşak kişileri direk olarak savaşta yer almamakla beraber savaşın geride bıraktığı sıkıntıları en üst seviyede hissetmiş kişilerdir (Akdemir ve diğerleri, 2013). 1925-1945 seneleri arasında gerçekleşmiş olan ve yüksek etkiye sahip olayların etkilerinden ötürü baskıya maruz kalmış bu kişiler net göremedikleri durumlara karşı temkinli yaklaşmaktadırlar. Buna ek olarak kuşak kişileri riske girme konusunda da temkinli davranmaktadırlar (Lehto ve diğerleri, 2006; Aktaran: Adıgüzel ve diğerleri, 2014).

Örgütler arası geçiş ya da farklı iş bulma gibi terimleri literatürlerinde bulundurmayan Sessiz kuşak kişileri, iş yaşantısında sabretme konusunda yüksek başarı göstermelerine ek olarak iş yaşamında tutucu kişilerdir (Acılıoğlu, 2015: 24). Bu kişiler çalışmayı hayat felsefesine yerleştirmiş ve hayata devam edebilmek için çalışmayı en önemli şart olarak görmüşlerdir (Kurtoğlu ve diğerleri, 2016: 419). Sessiz kuşak kişileri otorite mekanizmasına sadık kalıp, emirleri gerçekleştirmek için bekleyen, dirlik düzen hususuna çok dikkat eden kişilerdir. Bu kişilerin yöneticileri ile ilişkilerine bakıldığında onlara en üst düzeyde saygı duyar ve bu saygıyı sergilerlerken geleneklerine bağlı kişiliklerini de ortaya koyarlar. Kuşak kişileri modern gelişmelere ayak uydurma konusunda hızlı değillerdir ve iş yaşamında tecrübenin o iş dalında geçirilen yıl ile orantılı olduğu görüşündedirler (Pekala, 2001:12).

Sessiz kuşak kişileri iş hayatında örgüt içerisinde bulunan farklı kuşaklar ile mukayese edildiğinde yapmış olduğu işe karşı aidiyet duygusu en fazla olan kişilerdir. Buna ek olarak kuşak kişileri yapmakta oldukları işlerinde

profesyonelleşmek için ellerinden gelenin fazlasını yapmaktan geri durmazlar (Kyles, 2005: 54). Önceki yüzyılın iş dünyasının yapı taşı konumunda olan Sessiz kuşak kişileri bünyelerinde barındırdıkları benzersiz bilgiler ve çabuk çözüm yöntemleri ile örgütler için kritik konumlardaki çalışanlardır (Zemke ve diğerleri, 2000).

3.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1947-1964)

İkinci Dünya Savaşı ardından gerçekleşen nüfus miktarındaki inanılmaz artış ile dünyaya gelen 1 milyar bebek, Bebek Patlaması kuşağına ismini vermiştir. O dönem de doğum miktarında yaşanan olağanüstü artışa hangi etkenlerin sebep olduğu hususunda tam bilgiye sahip olmamakla birlikte, kişilerin üzerinde baskı ortamı oluşturan savaş durumunun etkisini yitirmesi, kişilerin maddi imkanlarında rahatlama oluşması, savaşın oluşturduğu ruhsal baskıların ortadan kalkması gibi nedenler doğum oranlarındaki artış ile ilişkilendirilebileceği dönem hakkında yapılan çalışmalarla ileri sürülmektedir (Ayhün, 2013). Bu kuşak kişileri için evrensel olarak “Soğuk Savaş Dönemi Çocukları” ismi de kullanılırken, ülkemizde “Patlama Kuşağı” ismi ile de anılmaktadır (Okumuş, 2016: 6). Bu kuşak kişileri iktisadi alanda ve teknoloji alanında yaşanan önemli gelişmelerin olduğu bir döneme şahit olmuşlardır (İzmirlioğlu, 2008).

İş yaşantısında fazlaca çalışıyor olmalarına rağmen çıktıkları olarak verimsiz olan, ülkü sahibi ve yarışçı ruha sahip olan bu kuşak kişileri aynı iş de uzun zaman görev yapmış, yaşıyorsam çalışmalıyım düşüncesi ile emeklilik dönemlerinde de iş hayatından kopmamış kişilerdir (Benlisoy, 2008). Hayatta kaldıkları sürece rahat etmeyi fazla çalışmak ile ilişkilendiren bu kuşak kişileri bugün ne kadar fazla çalışırsam gelecekte fazlası ile çalışmamın karşılığını elde ederim düşüncesindedirler (Acılioğlu, 2015: 25).

Bu kuşak kişileri Sessiz kuşak kişileri kadar iş ahlakı hususunda özverili olmamakla birlikte, kendilerine saygı ile yaklaşılması ve mükafatlandırılmayı istemektedirler (Mücevher, 2015: 10). Bu kuşak kişileri ekonomik çıkarlar ve tutucu yöneticiler ile çalışmış olmalarına bağlı olarak iş ortamına bağlılıkları çok yüksek kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu kişiler çoğunlukla ikili ilişkilerde pozitif ve başarılı oldukları bir iş yaşantısı içerisindeydirler. Kuşak kişileri birbirleri ile rekabet etme hususunda çok acımasız olmakla beraber, bu kişiler çalışma hayatlarında

işkoliklik sergilemektedirler (Delahoyde, 2009). Günümüzde bu kuşak kişileri genellikle örgütlerde yönetim pozisyonlarında yer almaktadırlar (Daloğlu, 2013: 32).

Kuşak kişilerinin fazlaca istekli oldukları noktalar; gelişen bir başarı ve ilerleme, aynı görevde en yüksek muvaffakiyet elde etme, grup faaliyeti içinde yer alma, ücret, makam ve kendilerinin istedikleri saatlerde çalışma arzusudur (Mengi, 2009). İş yaşantısını ev halkı ile vakit geçirmeye tercih eden bu kişiler için aylık gelir en önemli husustur (Öz, 2015).

3.2.3. X Kuşağı (1965-1980)

1965 ile 1979 seneleri arasında dünyaya gelen kişilerin oluşturduğu kuşağa X kuşağı adı verilmektedir (Kyles, 2005: 54). Kuşağın isminin çıkış noktası konusunda İngilizce “ex” kelimesi, köken olarak gösterilmektedir. Çünkü kendisinden önceki kuşak olan ve doğum oranlarının aşırı artış gösterdiği bebek patlaması kuşağının tersi bir durum sergilenerek bu dönemde doğum oranları azalmıştır (Bayhan, 2014). Kuşak kişileri ebeveynlerinin sahip oldukları kişisel özellikleri sergilerken, dünyaya gelmiş oldukları zaman diliminde meydana gelen farklılaşmaların ve değişikliklerin etkisi ile X kuşağını şekillendiren özellikleri benimsemişlerdir. Kuşak kişileri ekonomik açıdan, sosyal açıdan ve yetişme ortamı açısından verimsiz bir zaman diliminde yetişmişlerdir. Ebeveynlerinin genellikle iş hayatında olmasından veya ayrılık yaşamış ebeveynlere sahip olmalarından dolayı kişisel olarak korunma duygusu ihtiyacına maruz kalmışlardır (Demirkaya ve diğerleri, 2015: 189).

X kuşağı kişileri ebeveynlerinin yer aldığı Bebek Patlaması kuşağından farklı olarak sert kurallar içerisinde yetişmemişlerdir. Aile büyükleri iş hayatına dahil oldukları için X kuşağı kişileri ile kendilerinden önce yer alan kuşaklara kıyasla vakit harcama konusunda cimri davranmışlardır (Stillman 2017: 24). X kuşağı kişilerine geçiş dönemi benzetmesinin arkasında Bebek Patlaması kuşağı dönemine oranla doğum seviyesindeki düşüş, eşlerin ayrılık yaşama oranındaki artış ve devlet kurumlarına olan güvensizlik duygusu yer almaktadır (Senbir, 2004: 24). X kuşağı kişileri, Bebek Patlaması kuşağı kişilerinin yaşamış oldukları rahatlıklarla dolu hayat tarzını yaşayamamış ve Bebek Patlaması kuşağı kişilerinin rahatlıklarının cezasına katlanmak zorunda kalmışlar ve karışmakta olan dünyanın belirsizlikleri ile savaşmak durumunda kalmışlardır. İleriye net bir şekilde bakamayan kuşak üyeleri bu durumun oluşturmuş olduğu endişeden dolayı daha fazla çalışarak iş hayatında da

fazla tecrübe kazanmayı ve daha fazla maddi gelir elde etmeyi amaçlamışlardır (Altuntuğ, 2012: 205).

Küçük yaşlarda iktisadi yükümlülükler ile karşı karşıya kalmaları nedeni ile kuşak kişileri kendinden önceki kuşak üyelerine oranla daha küçük yaşlarda olgunlaşmak durumunda kalmış ve ebeveynlerinin mesuliyetlerini daha küçük yaşlarda kucaklamak durumunda kalmışlardır (Raines, 2002; Aktaran: Baran, 2018). X kuşağı kişileri iş ile özel hayata ayırdıkları vakit dengesine dikkat etmekte, insan ömrünün yalnızca iş yaşantısı ile geçirmek için çok yetersiz kaldığını belirtmekle beraber iş yaşantılarında kabiliyetlerini arttırmaya özen göstermektedirler (Duvendack, 2010: 25). Gerginliğe sebep olacak görevlerden hoşlanmayan, yapmakta olduğu işi basitleştiren ve yapmakta olduğu işi zevkli hale getirerek hayata bağlanan kişilerdir. X kuşağı kişileri her geçen gün daha da gelişen ve farklılaşan dünya düzenine ayak uydurabilmek için fazlaca emek sarf etmektedirler. Ancak bu emek harcama serüveni kuşak kişilerinde değişime uyum sağlayamama, geride kalma, zamana uyamama gibi düşünceler oluşturmuş ve kuşak kişileri diğer insanların kendilerini kabul etmediği düşüncesine kapılmışlardır (Dias, 2003). Gürsoy ve diğerleri (2008) de X kuşağı kişilerinin çalışma süresi ile özel hayatın dengede tutulması konusundaki hassasiyetine dikkat çekmişlerdir.

X kuşağı kişileri ile özdeşleştirilen nitelikler şunlardır; şahsı ile barışık, girdikleri topluluğa ayak uydurabilen, yönetime kuşku ile bakan, yetenekli, müteşebbis ruhu kuvvetli, yeniliklere ve öğrenmeye yönelik hevesli kişilerdir (Kurtoğlu ve diğerleri, 2016: 419). Yaptıkları işlerin çıktısına yoğunlaşan X kuşağı kişileri çalışma ortamında kendilerini öne çıkarma arzusu içinde olup, iş yaşantısında sorunsuz ilerleme ve yükselmelerin olabilmesini fazla çalışma değil de mantıklı çalışma ile olacağı görüşündedirler (Güleç, 2014: 52).

Mitchell'e (2014) göre X kuşağı kişilerinin iş hayatında sergilemekte oldukları genel özellikleri şöyledir:

- Ölçülebilir olmaktan ziyade yapılan işin vasfına dikkat etme,
- Birden çok işi kabul edebilme,
- Çalışma süresi ve özel hayatı dengede tutma, zorunlu olarak çalışması gereken saatleri kendi isteği doğrultusunda programlama,
- Yönetim ile gerginlik yaşamadan görüşebilmesi ve ast üst ilişkilerinin etkisi altında kalmama isteği,

- Uygulamaya yönelik yeteneklerinin ve enformasyon yeteneklerinin kuvvetli olması,
- Yaptıkları işte fazlaca emek harcamalarının nedeni çıktı miktarını artırmak yerine işi bir an önce bitirerek özel hayatlarına vakit ayırmaktır.

X kuşağı kişileri kendini geliştirmiş, deneyimlerini arttırma isteği bulunan, isteklerinde tutucu ve her konu hakkında bilgi sahibi olmak isteyen bir kişiliğe sahiptir. İş yaşantısında kariyerlerini ve gelişimlerini tamamlasalar bile kısa süre içerisinde buldukları durumdan fazlasını aramaktadırlar (Ware, 2013: 39). Mengi (2009), X kuşağı kişileri ile ilgili olarak, bu kişilerin yapmakta oldukları işe yönelik motivasyon oranlarının fazlalığına dikkat çekmiştir. X kuşağı kişilerinin beraber görev aldıkları gruba olan bağlılıkları istihdam oldukları kuruma karşı bağlılıklarına oranla daha fazladır (Karaaslan, 2014: 47). Kuşak kişileri iş yaşantılarında herhangi bir gruba üye olmaktan yana değillerdir ve risk konusunda çekingen davranarak sorumluluk çerçevesinin dışına çıkmak istemezler (Bezirci, 2012).

3.2.4. Y Kuşağı (1981-1995)

Kyles (2005: 54), Y kuşağı kişilerini 1980 ve 1994 yılları arasında dünyaya gelmiş kişiler olarak tanımlamıştır. Ulusal ve uluslararası literatürde ise, Y kuşağı kişilerinin 1980 yılı ve 2000 yılı arasında geçen dönemde dünyaya gelmiş olan kişiler olduğu ile ilgili tanımlamalar da yer almaktadır (Keleş, 2011; Altuntuğ, 2012; Bayhan, 2014; Tolbize, 2008; Özer, Eriş, Timurcanday, 2013; Twenge, 2010). Y kuşağı kişilerinin ebeveynleri bu kişileri devamlı olarak sorgulamaya yöneltmelerinden kaynaklı, olayların nedenlerini merak eden ve sorular soran kişiler olarak yetişmişlerdir. Bu sebepten ötürü İngilizcede yer alan “why” (neden) sözcüğünden Y kuşağı ismi türemiştir. Y kuşağı kişileri merak ettiği noktaları çekinmeden sorabilmekte, münakaşa edebilmekte ve arzularını kolaylıkla gündeme getirebilmektedirler (Angelina, 2011; Aktaran: Çınkır, 2018). Yazında Y kuşağı kişilerinin ebeveynleri için “helikopter ebeveynler” tabiri kullanılmaktadır. Çünkü ebeveynleri devamlı olarak Y kuşağı çocuklarının etrafında olup, onları düzenli olarak izlemektedirler (Howe ve Strauss, 2007:1).

Y kuşağı kişileri internete ulaşım imkanının artış gösterdiği süreçte doğmuş olmaları sebebi ile alternatifler ve yenilikler bu kuşak kişileri ile anılır duruma gelmiştir. Bu kuşak kişileri hem eğitim ortamlarında hem de eğitim kurumları dışında teknolojiye ulaşabilmişlerdir. Bu sebepten ötürü de fiziksel olarak iletişim

kuramadıkları kişiler ile kuvvetli bir grup olma duygusuna sahiplerdir (Willard ve Whitt, 2012: 31). Teknolojik aletler, cihazlar ile bütünleşik biçimde yetişmiş olan Y kuşak kişileri yapmakta oldukları işleri iyileştirmek ve daha iyi çıktılar elde etmek amacıyla yönelik olarak teknoloji ile olan bağlarını mükemmel bir biçimde kullanmışlardır. Y kuşağı kişileri teknoloji alanındaki yenilikleri ve maddi açıdan teknolojinin daha da ulaşılabilir olmasını fırsata çevirerek yeni düşünce biçimleri edinmelerine ek olarak yeni terimleri de kullanmaya başlamışlardır (Yüksekbilgili, 2013: 343-344).

Y kuşağı kişileri birbirlerinden ayrı ülkeler üzerinde yaşıyor olsalar da hayattaki deneyimlerinin benzerliği, kendilerinden önce gelmiş olan kuşaklara oranla daha fazla ortak sosyolojik ve kültürel benzerlikleri olmakla beraber düşünce yapısı itibari ile de birbirlerini tamamlar durumdadırlar (Howe ve Strauss, 2000: 359). Dünyanın globalleşmesi ve ulaşılabilirliğin artması sayesinde Y kuşağı kişileri farklı kültürler ile bütünleşik olarak yetişmişler ve buna ek olarak küresel çapta yaşanan gelişmelerden teknolojinin gelişmesi ve ulaşılabilir olması sayesinde bilgi edinebilmişlerdir (Daloğlu, 2013).

Y kuşağı kişileri sadık ve içten, ekonomik şartlarının iyi olmasına özen gösteren, ebeveynlerine karşı itimadı tam olan, yeniliklere göre ve bağımsız hareket etmeyi seven, çalışmakta oldukları işlerde yükselme arzusu içinde olan, yöneticilik isteyen ve takım olarak gelişmeye önem veren kişilerdir. Y kuşağı kişileri itimatlı, anlayış sahibi kişiler olmakla beraber yolculuk etme hususunda X kuşağı kişilerine oranla iyi durumdadırlar (Valentine ve Powers 2013: 598). Türk (2013) yapmış olduğu çalışmada, Y kuşağı kişilerini kendilerini iyi yetiştirmiş eğitilmiş, uyum sağlama yeteneklerinin gelişmiş olmasına ek olarak hızlı bir biçimde vazgeçme kararı alabilen, yeniliklere uyum sağlayabilmiş ve yönetime karşı gelebilen kuşak kişileri, globalleşmenin etkisi ile iktisadi olarak uluslararası bağlamda olayların etkisini hissetme ve yine uluslararası düzeyde haberleşme ve bilgi alışverişinin üst düzeye ulaştığı bir zaman diliminde yaşamış kişiler olarak tanımlamıştır. Bu kuşak kişileri bu nedenlerden dolayı kendilerinden önceki kuşaklara oranla fazla olanaklar içerisinde dünyaya gelmişlerdir (Türk, 2013).

Y kuşağı kişileri hangi işte hangi zaman aralıklarında çalışmak istedikleri hususların da kararlarını bireysel olarak almak istemektedirler. İş yaşantısının teknolojik içeriğinin artması ve katı yapıdan çıkıp esnek bir forma dönüşmesi ile Y kuşağı kişilerinin iş yaşantısı ile ilgili olan istekleri uygulanabilir bir hale gelmiştir

(Yüksekbilgili 2013: 346). Y kuşağı kişileri iş yaşamında verim konusunda başarılı kişilerdir, elde ettikleri bilgileri kısa süre içerisinde öğrenir ve bununla da kalmayıp çevresinde yer alan kişilere de öğretme çabasına girerler. Bu özellikleri sayesinde bilgi aktarımı ve aktarmış oldukları bilginin diğer kişiler tarafından kabullenilip öğrenilmesinde etkin rol oynamaktadırlar (Kolnhofer-Derecskei ve diğerleri, 2017: 108). Eisner (2005: 10), Y kuşağı kişileri ile ilgili olarak yaptıkları işlerde gecikme olmaksızın geri bildirim beklemekle beraber, kişisel gelişimlerini en iyi şekilde tamamlama isteklerinden dolayı, çıktıya odaklanan bir kişiliğe sahip olduklarını belirtmiştir.

Y kuşağı kişileri sabır konusunda çok cimri davranan, çıktıya odaklanan, tez canlı, sık sık çalıştıkları işlerden ayrılmaları nedeni ile çalıştıkları işe karşı sadık olmayan yapıya sahip kişilerdir. Bunlara ek olarak bu kuşak kişileri çalışmakta oldukları işlerde kendini kolaylıkla anlatabilen, bir işi yaparken hiç zorluk çekmeden başka işler ile de meşgul olabilen, olayları nedenlerini ve sonuçlarını özümsemeye çalışan ve karar alma mekanizmasının işleyişinde yer almak isteyen kişilerdir. Açık görüşlülüğe, rahatça düşünebilmeye kendilerinin de görüşünün alınarak karar mekanizmasında yer almaya istekli olmakla beraber iş hayatlarında yönetsel organlarda yer almaya ve örgütü oluşturan grubun bir üyesi konumunda olmayı istemektedirler. İş yerindeki mekânsal yapıda ve çalışma saatleri hususunda esnek yapının olmasını arzulayan, grup çalışmasına yatkınlığı olan, devamlı olarak kendini geliştirme ve bir şeyler öğrenme isteğine sahip olmalarına ek olarak iş yaşantısında, iş ortamında eğlenceli vakit geçirebilecekleri etkinliklerin olması hususunda istekli kişilerdir (Çetin Aydın ve Başol, 2014: 4).

Çoban (2006), yapmış olduğu çalışmada Y kuşağı kişilerinin benimsemiş oldukları iş değerlerini şu şekilde belirtmiştir:

- Müteşebbis ruh Y kuşağı kişilerinde kendinden önceki kuşaklara oranla daha fazladır.
- Önünde bulunan yıllara karşı pozitif ve ümitli bir bakış açısına sahiplerdir.
- İstihdam olmak için eğitimlerinin tamamlanmış olmasını isterler.
- Yönetici pozisyonunda çalışmak her daim amaçladıkları bir plandır.
- İstihdam olabilmeye yönelik endişe oranı Y kuşağı kişileri için %58'dir.
- İş arayış sürecinde inceledikleri örgütlerin hangi ölçekte olduğuna, ne derecede global olduğuna, çalışanlarına sağladığı olanak ve fırsatlara,

çalışanlarının kendilerini yetiştirmeleri için sunduğu imkanlara önem vermektedirler.

- İktisadi alanda faaliyet gösteren örgütlerde ve danışmanlık hizmeti sunan örgütlerde çalışma konusunda daha beceriklidir.

Y kuşağı kişilerinin yönetici pozisyonunda bulunanlar ile etkileşimi fazlaca önem arz etmektedir. Deneyim sahibi, anlama ve kavrama yeteneği gelişmiş, lider özelliği gösterebilen liderle iş yapıyor olmak Y kuşağı kişilerini çalışmakta oldukları örgüte ve işlerine karşı bağlayıcı ve güdüleyici hususlardır. Y kuşağı kişileri yöneticilerinin liderlik vasfı taşımasını ister ve bu kişileri kendilerine rol model olarak alırlar (Eisner 2005: 10).

3.2.5. Z Kuşağı (1995 – ...)

Z kuşağı, 1995 yılı ve sonrasında dünyaya gelmiş olan kişilerin oluşturduğu bir kuşaktır. Bu kuşak kişilerini tanımlamaya yönelik olarak I Generation, İnternet kuşağı, Bir Sonraki kuşak, Ağ kuşağı tabirleri de kullanılmaktadır (Levickaité, 2010: 173). Latif ve Serbest'e (2014) göre, literatürde farklı görüşler bildirilmekle beraber Z kuşağı kişileri 2000 yılı ve sonrasında dünyaya gelen kişiler olarak kabul edilmiştir. 2000 yılı ve sonrası tarihlerde dünyaya gelmiş kişileri Z kuşağı olarak tanımlayan bir diğer çalışma ise Altuntuğ' a (2012) aittir. Z kuşağı kişilerini 2003 tarihi ve sonrası tarihlerde dünyaya gelen kişiler olarak tanımlayan çalışmalar da literatürde yer almaktadır (İzmirlioğlu, 2008: 50; Senbir, 2004: 25-26). Feiertag ve Berge (2008), Z kuşağı kişileri için 1995 yılı ve sonrası tarihlerde doğan kişiler olduğunu belirterek, bu kişilerin teknolojinin her noktasına nüfuz ettiği bir ortamda dünyaya geldiklerini belirtmiş ve bu kuşağı dijital nesil olarak tanımlamıştır (Feiertag ve Berge 2008: 457-464; Aktaran: Adıbelli, 2018).

Yazında Kristal kuşak, Suskun kuşak tabirleri de Z kuşağı kişileri için kullanılmaktadır. Z kuşağı kişileri için suskun benzetmesi kullanılmasının ardında yatan neden bu kişilerin bir olaya karşı verecekleri cevabı sözel olarak veya bedensel kuvvet ve fonksiyonlarla değil de teknolojik araçlar vasıtası ile tepkilerini, cevaplarını vermeleri olarak gösterilmektedir (Tandoğan, 2013: 26). Z kuşağı kişileri ile ilgili olarak Strauss ve Howe (1991: 335) yeni bir sessiz kuşak tanımlamasını kullanmıştır. Bu tanımlamanın ardında yatan neden ise Z kuşağı kişilerinin yüksek miktarda bireysellik sergileyecek olmaları ve yaşadıkları hayatta yalnızlık hissi

içerisinde kalacak olmaları yer almaktadır. Haeberle ve diğerleri (2009) de, Z kuşağı kişileri için yeni bir sessiz kuşak tanımlamasını kullanmışlardır.

Daha yaşları itibari ile tam olarak yetişkin olmayan bu kuşak kişileri için, iktisadi, toplumsal, tarihsel ve toplumsal süreçte maddi manevi değerler ile yenilikler oluşmasına bağlı olarak kuşak kişilerinin harcama ve hareket biçimlerinde önemli değişiklikler oluşmuştur (Altuntuğ, 2012: 206). Yaşam şartlarında oluşan değişiklikler ve biçimsel farklılıklar Z kuşağı kişilerinin önceki kuşaklara göre tamamen farklılaşmış bir ortamda büyümelerine neden olmuştur. Teknoloji alanında ortaya çıkan gelişmeler bu kuşak kişilerinin kişisel özelliklerinin kendilerinden önceki kuşaklardan farklılaşmasına neden olmuştur (Ayhün, 2013: 103). Bu kuşak kişileri dünya üzerinde gelmiş geçmiş en global kuşak olma özellikleri ile diğer kuşaklardan ayrılmaktadır (Mládková, 2017: 116).

Teknolojinin en üst seviyelere ulaştığı bir dönem de dünyaya gelmiş olan bu kuşak kişileri için her alanda uzaklık kelimesi anlamsızlaşmış ve haberleşme, bilgiye erişim gibi hususlarda oluşabilecek zorlukları bir tuş ile çözebilir hale gelmişlerdir. Y kuşağı kişilerine oranla teknolojik alanda daha başarılılardır. Z kuşağı kişilerinin bireyselliği tercih etmelerine kanıt olarak yazılı kaynaklara orijinalinden ulaşmak yerine sanal olanını tercih etmeleri, sözel iletişim yerine sanal ortamlarda yazılı iletişimi tercih etmeleri ve sosyal anlamda dış ortamlarda fazla zaman geçirmemeleri gösterilebilir. Yapmış oldukları şeylerin sonuçlarını hemen elde etmek istemekle beraber mobil cihazlardan uzak bir yaşantıyı akıllarına bile getirmekten çekinmektedirler (Mengi, 2009).

Tapscott (2009: 74) yapmış olduğu çalışmada Z kuşağı kişilerini nitelendiren 8 kişisel özellikten bahsetmiştir. Bunlar: özgür olma, adapte olma, iş birliği yapma, merak duygusu, doğru olma, eğlence, çabukluk ve yeniliktir. Eğlence konusunda ilgisi yüksek, bağımsızlığına düşkün, kendine olan güveni yüksek, yönetime olan bağı zayıf, bir grubun üyesi olmaları için ısrar edilen, birçok işle aynı süre zarfında ilgilenebilen, yeniliklerin ve teknolojiyi yaşamlarının önemli bir parçası olarak gören, bir bilgiyi çok çabuk bir şekilde özümseyebilen kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşak aynı süre zarfında birçok işle meşgul olabilmelerinden dolayı duyu organlarını koordineli ve sistematik bir şekilde kullanma özelliğine sahiptir. Kuşak kişilerinin bu özelliği diğer kuşaklara oranla en iyi seviyededir (Toruntay, 2011: 82). İnternet kullanımının kuşak kişilerine kattığı özellik sayesinde aynı süre zarfında hem şarkı dinleyip hem sosyal ağlarda dolaşp

hem de oyunlar ile meşgul olabilen bir nesildir. İnternet kuşağı ismi de verilmiş olan bu kuşak kişileri şimdiye kadar gelmiş geçmiş tüm insanlardan daha koordineli ve başarılı bir biçimde duyu organlarını kullanabilmektedir (Keleş, 2011: 131-132). Teknoloji ve yeniliklerin Z kuşağı kişileri için önemli faydaları olmakla birlikte, kuşak kişilerinin istedikleri birçok şeye ulaşabilmelerinin kolaylaşması bu kişileri üşengeç bir yapı içerisine sokabilir. Bu kuşak kişileri birden çok işi bir arada yapabilir olma niteliklerinden dolayı kendilerinde oluşan üşengeç yapı nedeni ile bir işten diğer işe geçişi yapmakta olduğu işi tamamlayarak değil de hızlı olma arzusu ile yapabilirler (Arar ve Yüksel, 2015).

Z kuşağı kişilerinin sahip olduğu en net özellik yeniliklere ve çabukluğa yönelik gösterdikleri mükemmel uyumdur. Yenilikler konusunda kapalı bir tutum sergilemeyen kuşak kişileri için iş hayatı da önceki kuşaklardan farklı olacaktır. Kuşak kişileri yeniliklerin ve teknolojinin hüküm sürdüğü, yeni fikirlerin, yaratıcı zekanın kullanılabilceği ve rahat çalışabilecekleri örgütlerde istihdam olmak istemektedirler (Güler, 2016: 56). Z kuşağı kişileri eğitim konusunda zaman ve şartları kendileri belirlemek isterler. Zekâ ve hayal güçlerinin sınırlarını zorlayabilecekleri aktivitelerden keyif almaktadırlar. Zekâ bakımından kapasiteleri geniş olan bu kişiler eğitim ve öğretimde ezberci teknik yerine hafızada daha kalıcı olduğuna inandıkları öğretici, canlandırıcı ve hayal dünyalarında yer edici, örneklendirmeye yönelik yöntemleri tercih etmektedirler (Yelkikalan, Akatay ve Altın, 2010: 502).

İmkansız nedir bilmeyen bu kuşak kişileri her ne olursa olsun başarabileceklerini düşünmekle beraber, kendine güveni tam ve bir işte pasif kalmak istemeyen yeniliklere öncü olan kişilerdir. Aynı süre zarfında birçok işi bir arada yapabilen bu kişiler bu özelliklerinin getirdiği fayda ile iş kollarında oluşacak yeniliklere uyum sağlayabilecek ve iş yaşantısına yenilikleri ile damga vuracaklardır (Berkup, 2015: 114). Z kuşağı kişileri bilginin toplanması ve işlenmesine yönelik işler, iktisadi faaliyet alanları ve insana yönelik çalışma alanlarında çalışma konusunda isteklilerdir. Haftalık çalışma saatlerini doldurmak veya belirli kalıplar içerisinde esnek olmayan yapıya maruz kalmak Z kuşak kişileri tarafından hiç istenilen bir durum değildir. Kalıplara dahil olmak yerine uzmanlaştıkları, devamlılığı olan kişisel çalışma alanları yani kendi işlerini yapmak istemektedirler. Bu kişiler belirli saat aralıklarında çalışmak yerine daha az süre çalışabilecekleri, kendilerini geliştirebilecekleri, kalıplaşmış biçimlerden daha serbest olabilecekleri

ve geleceklerine yatırım yapabilecekleri işleri isteyerek bireysel ihtiyaçlarını karşılama çabasındadırlar (Arar ve Yüksel, 2015: 4-6).

Bir işte atıl kalmayı asla istemeyen bu kuşak kişileri yaşamları süresince bir şeyler öğrenmenin peşinde koşan kişiler olacaklardır. Bu kişiler tek diploma ile yetinmeyerek birden fazla diploma elde etmek isteyeceklerdir. Teknoloji ile bu kişilerin birlikteliği incelendiğinde bu kişiler teknolojiyi kendilerinin bir organıymışçasına görmektedirler. Hız konusunda başarıları ile isteklerini çok çabuk bir şekilde gidermeleri bu kişileri tereddütlü ve tatmin olamayan kişiler haline getirmiştir (Acılıoğlu, 2015: 30-31). Kuşak kişileri samimi ve candan olarak görmelerine karşın, bu kişilerde bağlılık duygusu zayıftır ve sık sık çalıştıkları işi bırakıp başka işe geçme durumu sergilerler. Bağlılık durumunun zayıf olması diğer kuşak kişilerinince olumsuz değerlendirilecek ve Z kuşağı çalışanlara karşı olumsuz bir bakış açısı oluşturacaktır (Montana ve Petit, 2008).

Z kuşağı çalışanları ast üst, rütbe makam farklılıklarından hoşnut olmayan, her konuda şahsi alanlarının oluşmasını talep eden, çalıştıkları örgüte karşı sadakat ve bağlılık duyguları düşük kişilerdir. Bu nedenlerden ötürü yönetsel pozisyonlardaki kişilerin kişisel görüşlerini, bu kuşağa yönelik yaklaşımlarını geliştirme konusunda adım atacakları ve kuşak kişilerine yönelik mevcut durumu daha da geliştirecekleri düşünülmektedir. Z kuşağı çalışanların görev almakta oldukları örgütlere yönelik olarak bağlılıklarındaki zayıflık, engelleri aşmadaki isteksizlikleri, hızlı bir şekilde canlarının sıkılıyor olmasından ötürü vazgeçme yolunu kolaylıkla seçmemeleri, örgütlerin ileriki dönemlerde beşeri sermayesini örgütte tutmaya yönelik sıkıntılar yaşayabileceklerini ortaya koymaktadır (Toruntay 2011: 82-83).

Z kuşağı çalışanlar iş yaşamında yerlerini aldıklarında çalıştıkları örgütün diğer kuşaklardan kişileri de bünyesinde bulundurması nedeni ile sosyal ortama ayak uydurmada ve diğer kuşak kişileri ile birlikte mesuliyet almada sıkıntılar yaşayacaktır. Kuşak kişileri biçimsellikleri yani kurallar yığınınından hoşlanmamaktadır. Bu kişiler diğer kuşaklar ile birlikte buldukları ortamı daha canlı ve kendi sosyalleşme anlayışı çerçevesinde hareketlendirmeyi, birden fazla iş ile bir arada uğraşmayı ve kuşağın önemli özelliklerinden olan düşünme konusunda geliştirici olmayı ve yenilik yapmayı istemektedirler. Bu kişilerin örgütlerin proje bazlı iş alanlarında ve personel temininin yapıldığı birimlerde görev almak istedikleri düşünülmektedir (Bencsik ve Machova, 2016: 45).

Kuşak kişileri kendilerinin yöneticiden ziyade lider, önder olan kişiler olacaklarını ve birbirinden farklı kuşakların bulunduğu bir örgütte kuşak farklılığından kaynaklanan farklılıklara kolaylıkla ayak uydurabileceklerini düşünmektedirler. Bu kişiler çalışmalarını işyerinden yapmayı tercih etmekle beraber bazı özel durumlarda çalışmalarına evden devam etmek isteyebilirler. Bu kişiler teknolojik cihaz ve yenilikleri özel hayatlarında kullandıkları gibi çalışma ortamında da kullanmayı beklemektedirler (Ferincz ve diğerleri, 2011: 19-25). Z kuşağı kişileri iyi anlamda bir farklılaşma ve kendilerini eğitmek istemektedirler. Bu kişiler liderlerinde yol göstericilik, güçlü kişilik, ince ruhluluk ve kendine tam güvenen bir kişilik aramaktadırlar. Lider olarak görmek istedikleri kişi onları sadece iş yaşantısında eğiten değil her zaman yanlarında olup, onlara destek olan ve yol gösteren kişi olmalıdır. Ayrıca kuşak kişileri liderlerinden bekledikleri özellikleri kendileri lider olduklarında da göstereceklerinden emin durumdadırlar (Šimonová, 2017: 1047).

Kuşak kişileri tek başlarına çalışmayı istemelerine ek olarak kendilerine işi gösteren biri istememekte ve yapacakları işi bireysel olarak kavrayıp, özümsemeyi tercih etmektedirler. Örgütler Z kuşağı kişilerinin özelliklerini dikkate alarak bu kişilere yönelik olarak çalışma yapacakları mekanların kişisel olmasına özen göstermelidir (Peterson, 2014: 1). Kuşak kişileri bir grubun parçası oldukları durum ile tek başlarına görevleri üstlendikleri durum mukayese edildiğinde, bu kişiler tek başlarına çalıştıkları durumlarda verimlilik bakımından daha iyi olacaklardır (Akar, 2015: 39). Mitchell (2008: 667), Z kuşağı ile ilgili olarak bu kişilerin kendilerini iyi tanımalarından dolayı kişisel ihtiyaçlarının fazlasıyla farkında olduklarını belirtmiş ve çalışma sürelerinin çalışana göre ayarlanabilir olmasının Z kuşağı kişileri için önemi üzerinde durmuştur.

Arar'a (2016) göre Z kuşağı çalışanların iş yaşamına yönelik beklentileri aşağıda yer almaktadır:

- Görev yapacakları ortamlarda teknolojik yapı olması, çalışma ortamında ve çalışma saatlerinde kendi istekleri doğrultusunda düzenleme yapmak
- Çalışma hayatı ve özel hayatın bir dengede olması
- Ast üst ilişkisinden ziyade, yenilik ve yaratıcılığın temellerini oluşturduğu organik bir örgüt yapılanması
- Kariyer yollarının tek yönlü değil dikey olduğu kadar yatay da olması

- Yapacakları görevlerin tekdüzelikten sıyrılmış olması, hayal gücünün teknoloji ile harmanlandığı görev yapısı
- Mantıklarına uyan görevler
- Uzun süreli çalışmalardan değil, elde ettikleri çıktılarının verimlilikleri üzerinden başarılarının ölçülmesi
- Ücret bakımından doyuma ek olarak ücret dışı faktörler bakımında da doyum elde etmek
- Gruba dahil olmaktansa kişisel olarak çalışmalarını devam ettirmek ve kendilerine ait çalışma alanlarının olması
- Teknoloji ile donatılmış çalışma ortamları.

3.2.6. Alfa Kuşağı

Oblinger ve Oblinger'in 2005 yılında yapmış oldukları çalışma içerisindeki kuşaklar arasında yer almamakla birlikte günümüzde Alfa kuşağından bahsedilmeye başlanılmıştır. 2010 yılı ile 2024 yılı arasındaki tarihlerde doğmuş ve doğacağı düşünülen kuşağın ismi M. McCrindle ve diğerleri tarafından 2005 yılında Avustralya'da yapılan çalışma ile belirlenmiştir, çalışmanın anketi neticesinde kuşağın isminin Alfa kuşağı olması sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada bu kuşak için bazı farklı isim tavsiyeleri de oluşmuştur. Bunlar arasında umut kuşağı, yeni-çağ nesli, rejenerasyon, kurtarıcılar isimleri bulunmaktadır (McCrindle, 2014: 220- 221). Bu kuşağın gelmiş geçmiş kuşaklar arasında teknoloji ile olan ilişkileri en üst düzeyde olan, globalleşen dünya ile bağ kurma noktasında başarılı olan bir kuşak olması beklenmektedir. Alfa kuşağı kişilerinin internet ile olan bağlılıkları vazgeçilemez seviyede olup, akıllı ve teknolojik cihaz kullanmaya çok küçük yaşlarda başlangıç yapmaktadırlar. Alfa kuşağı kişilerinin gelecekleri ve yaşlılık dönemleri hakkında yapılan tahminlerde küresel çapta oluşan olaylarla karşılaşacakları, alfa kadınlarının çocuk sahibi olmalarında düşüşler olacağı ve bu düşüşün üçte bir oranına ulaşacağı düşünülmektedir (McCrindle, 2014: 222-226). Alfa kuşağı kişileri ile ilgili olarak bu kişilerin bilgiye ulaşabilme konusunda aşırı hızlı olacakları ve aynı zaman dilimi içerisinde birden çok görevi üstlenme konusunda başarılı olacakları düşünülmektedir (Hidvégi ve Erdős, 2016: 7).

Ufuk Tarhan bir yazısında¹ Alfa kuşağı kişileri bazı özelliklerden bahsetmiştir. Bu özellikler aşağıda yer almaktadır:

- Birden fazla görevi aynı zaman diliminde yerine getirebilen kişilerdir.
- Günümüzdeki mevcut ihtisas alanlarından çok farklı olmakla birlikte fayda bakımından nitelikli ve yeni ihtisas alanlarını oluşturacaklardır.
- Tek bir noktaya odaklanmak yerine daha geniş bir çerçeveye ile bakan
- Kişisel iletişim yerine teknolojiyi bünyesinde barındıran iletişim kanallarını kullanmayı tercih eden
- Konsantre olma konusunda sorun yaşayan
- Hangi alanda olursa olsun otoriteye karşı duran kişilerdir.

3.3.KUŞAKLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Tablo-6 kuşakların özellikleri ile ilgili bilgiler içermektedir. Yücebalkan ve Aksu 2013 yılında verileri oluşturmuş ve ilgili yıl itibariyle Z kuşağı ile ilgili bilgi konusunda eksiklikler mevcuttur. Bu eksikliklerin en büyük nedeni Z kuşağının ilgili yılda henüz iş hayatında yerini almamasıdır.

Tablo 6: Kuşakların Farklılıklarının Karşılaştırılması

Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları yüksektir	Çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları orta düzeydedir	Çalıştıkları örgüte karşı bağlılıkları azdır	İşbirliğine önem verir
İşine aşırı düşkündür	Yönetime karşı saygıları yüksektir	Yönetimi kabul etmekte zorlanır	Yaratıcı düşünceleri kuvvetlidir
Grup ile yapılan çalışmalarda yer almak ister	Sosyal hayata karşı ilgilidir	Bağımsızlık duyguları yüksektir	Teknolojinin içine doğan kişilerdir
Elindeki ile yetinen bir kişiliğe sahiptir	Elindeki ile yetinen bir kişiliğe sahiptir	Sıklıkla örgütler arası geçiş yapar	
Rekabet etme duygusu yüksektir	Yapmakta oldukları işlerde güdülenmeleri fazladır	Bireysellerdir	
Teknolojik yenilikleri kullanma konusunda yetersizdir	Teknolojik gelişmelere yönelik ilgisi azdır	Teknolojik gelişme ve yeniliklerin içinde büyüyen kişilerdir	
	Kaygı duyguları yüksektir		

Kaynak: Yücebalkan ve Aksu (2013: 20)

¹ http://www.ufuktarhan.com/resimler/588477_2982016_10282770.jpg

Tablo 7’de kuşakların iş hayatında sergiledikleri özellikleri yer almaktadır.

Tablo 7: Kuşakların İş Hayatındaki Özellikleri

	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Özellikleri	Kanaat duyguları yüksek	Müteşebbis ruhlu	Başarıya önem veren	Başarıya önem veren
	Geleneklerine bağlı	Özgüveni yüksek	Toplumdaki sorumluluğunun farkında olan	Toplumdaki sorumluluğunun farkında olan
	Rekabet duygusu yüksek	Realist	Optimist	Optimist
	Sessiz kişilik	Eğlenceli kişiliğe sahip	Özgüveni yüksek	
	Optimist	Formalitelere hoşlanmayan	Farklı gruplar ile bir arada bulunabilen	
	İşine aşırı düşkün	Sonuca önem veren	Teknolojik yeniliklere ilgili	

Kaynak: Ülker (2013: 3)

Tablo 8’de Y kuşağı ve Z kuşağının karşılaştırması yer almaktadır. Y kuşağı ve Z kuşağının birbirlerini takip eden kuşaklar olmalarına karşın aralarındaki farklılıklar dikkat çekmektedir.

Tablo 8: Y Kuşağı ve Z Kuşağı Farklılıklarının Karşılaştırılması

Y KUŞAĞI	Z KUŞAĞI
2 adet ekran üzerinden işlerini yapmayı tercih ederler.	5 adet ekran üzerinden işlem yapmayı tercih ederler.
İletişim kurma konusunda yazılı yöntemler kullanmaktan yanadırlar.	İletişim kurma konusunda görsel yöntemler kullanmaktan yanadırlar.
Sosyal medya üzerinden etkileşimde bulunurlar.	Sosyal medya kullanımında kreatif kişilik sergilerler.
Optimist kişilerdir.	Realist kişilerdir.
Fark edilme konusunda isteklidirler.	Başarılı olmanın çalışmak ile olacağına inanırlar.

Kaynak: Ülker (2013: 3)

Yapılan literatür taraması sonucunda kuşaklar ile ilgili olarak elde edilen veriler ışığında kuşakların karşılaştırılması için Tablo 9 oluşturulmuştur.

Tablo 9: Kuşakların Karşılaştırılması

	SESSİZ KUŞAK (...-1946)	BEBEK PATLAMASI KUŞAĞI (1947-1964)	X KUŞAĞI (1965-1980)	Y KUŞAĞI (1981-1995)	Z KUŞAĞI (1995- ...)
Aile Özellikleri	Küçük, Ataerkil	Dağınık	Ebeveynlerinin iş yaşantısından dolayı yalnızlık içinde büyümüş	Ebeveynler ile çocukları bir arada	Aile içinde yalnızlık çeken
Eğitim Anlayışı	Eğitime ulaşmak zordur	Eğitimi bir hak olarak görürler	Eğitimi hedeflerini gerçekleştirmek için bir araç olarak görürler	Eğitime temkinli yaklaşırlar	Teknoloji ile eğitimin harmanlanması arzulan, İyi eğitim isteyen, Sürekli öğrenmenin peşinde koşan kişilerdir.
Haberleşme Kanalı	Yüz yüze, Telefon vasıtası ile, Yazılı yöntemler ile	Telefon	Cep telefonu	E-posta ve İnternet	E-posta ve İnternet
İş Ahlakı	Aşırı çalışma, Yönetime saygılı, Önce iş sonra özel hayat, Kurallara dikkat eden	Özverili, Çok çalışkan, Yarışçı ruha sahip	Tecrübe edinmek isteyen, Çıktıya önem veren	Birden çok görevi isterler. Geribildirim isterler.	Mantıklarına uyan işlerde yoğunlaşırlar. Başladıkları işi hızlı bir biçimde bitirmek isterler.
İş-Aile Dengesi	İşe ağırlık veren bir yapı	Dengesizlik söz konusu İş hayatı öncelikli	Dengeli olmayı isterler	Dengeli olmayı isterler	Dengeli olmayı isterler
İşe bakışları		Yaşıyorsam çalışmalıyım düşüncesi	İnsan ömrü sadece işte çalışmak için kısadır	İş, bir amaç içindir	
Kişilik Özellikleri	Yönetime karşı saygılı, Düzenli	Pozitif düşüncelere sahip, Grubun parçası olma isteği	Kendine güvenen, Öğrenmeye hevesli	Sorgulayıcı kişilik, Tez canlı kişiler	Bireysel başarının peşinde olan, Tek başlarına çalışan, Tekdüzelikten uzak, yaratıcı düşüncelere sahip olan
Yönetim Anlayışı	Kontrolü elinde tutan, Emir ve talimatlar veren	İş birliği yapmaya yatkın, Paylaşımçı			
Çalıştıkları Örgüte Hissettikleri Aidiyet	En fazla	Yüksek	Orta	Düşük	Çok düşük

3.4.İŞGÜCÜ, İSTİHDAM, NÜFUS VE KUŞAKLAR

Oblinger ve Oblinger (2005) kuşak sınıflandırmasına göre 1995 yılı ve sonrası dünyaya gelmiş kişiler Z kuşağını oluşturmaktadır. Tablo 10, 2018 yılına ait Türkiye nüfusunun yaş gruplarına göre dağılımını göstermektedir. 2018 yılı nüfus verileri Oblinger ve Oblinger kuşak sınıflandırmasına göre incelendiğinde, 40.808.147 kişi kadın, 41.059.075 kişi erkek olmak üzere toplam 32.130.443 kişinin Z kuşağına ait olduğu görülmektedir.

Tablo 10: 2018 Yılı İtibariyle Yaş Gruplarına ve Cinsiyete Göre

Türkiye Cumhuriyeti Nüfus Bilgileri

2018			
Yaş grubu	Toplam	Erkek	Kadın
Toplam	81.867.223	41 059 075	40 808 147
0-4	6.544 781	3.357.981	3.186.800
5-9	6.336 787	3.253.192	3.083.595
10-14	6.322 223	3.244.584	3.077.639
15-19	6.402 806	3.288.016	3.114.790
20-24	6.523 846	3.333.076	3.190.769
25-29	6.256 609	3.176.593	3.080.016
30-34	6.319 097	3.197.285	3.121.812
35-39	6.563 350	3.309.834	3.253.516
40-44	5.836 212	2.947.638	2.888.574
45-49	5.302 832	2.665.168	2.637.665
50-54	4.693 555	2.367.229	2.326.325
55-59	4.163 996	2.072.110	2.091.886
60-64	3.437 773	1.687.722	1.750.051
65-69	2.604 978	1.242.584	1.362.395
70-74	1.849 910	831.911	1.017.999
75-79	1.257 817	537.620	720.197
80-84	790.992	317.440	473.552
85-89	484.644	181.949	302.695
90-94	146.412	41.254	105.158
95-99	23.609	5.249	18.362
100+	4.990	638	4.352

Kaynak: TÜİK (2018)

Tablo 11 incelendiğinde, 2018 yılı verilerine göre Z kuşağı kişilerinin ülke nüfusunun %39'luk kısmını oluşturduğu görülmektedir. Bu durum ise insan kaynakları açısından Z kuşağı kişilerinin göz ardı edilmemesi gerektiğini tam manası ile göstermektedir. Z kuşağı kişilerini ülke nüfusunun %23,3'ünü oluşturan Y kuşağı kişileri izlemektedir.

Tablo 11: Kuşaklara Göre Nüfus Dağılımı (2018)

	ERKEK	KADIN	TOPLAM	ORAN
Z KUŞAĞI (1995-...)	16.476 849	15.653 593	32.130.443	39,3
Y KUŞAĞI (1980-1994)	9.683 712	9.455 344	19.139.056	23,3
X KUŞAĞI (1965-1979)	7.980 035	7.852 564	15.832.599	19,4
BEBEK PATLAMASI KUŞAĞI (1946-1964)	5.834 327	6.222 331	12.056.657	14,7
SESSİZ KUŞAK (...-1945)	1.084 150	1.624 316	2.708.466	3,3
TOPLAM	41.059 073	40.808 148	81.867.221	100

Kaynak: TÜİK 2018 yılı nüfus verilerine dayanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

4857 sayılı iş kanununun 71. maddesine göre:

“On beş yaşını doldurmamış çocukların çalıştırılması yasaktır. Ancak, on dört yaşını doldurmuş ve zorunlu ilköğretim çağını tamamlamış olan çocuklar; bedensel, zihinsel, sosyal ve ahlaki gelişmelerine ve eğitime devam edenlerin okullarına devamına engel olmayacak hafif işlerde çalıştırılabilirler. On dört yaşını doldurmamış çocuklar ise bedensel, zihinsel, sosyal ve ahlaki gelişmelerine ve eğitime devam edenlerin okullarına devamına engel olmayacak sanat, kültür ve reklam faaliyetlerinde yazılı sözleşme yapmak ve her bir faaliyet için ayrı izin almak şartıyla çalıştırılabilirler”.

Tablo 12: Yaş ve Cinsiyete Göre Türkiye Cumhuriyeti İşgücü Durumu (2018)

YAŞ GRUBU	ERKEK	KADIN
(15-19)	1.268.000	535.000
(20-24)	2.100.000	1.280.000
(25-29)	2.764.000	1.481.000
(30-34)	2.991.000	1.430.000
(35-39)	3.109.000	1.567.000
(40-44)	2.730.000	1.359.000
(45-49)	2.342.000	1.089.000
(50-54)	1.802.000	738.000
(55-59)	1.276.000	465.000
(60-64)	775.000	300.000
(65+)	645.000	229.000
TOPLAM	21.802.000	10.473.000

Kaynak: TÜİK (2018)

Bu maddeye istinaden Tablo 12, 2018 yılı verilerine göre Z kuşağı (yasal olarak çalışabilen Z kuşağı kişileri 15-24 yaş arasındadır) tanımlamasına girmekle beraber yasal çalışma yaşı olan 15 yaş üzeri, 15-24 yaş aralığında işgücü sayısı 5.182.000 kişidir. 3.368.000 kişilik işgücünü yani Z kuşağı işgücünün %65'lik kısmını erkekler oluştururken, 1.814.000 kişi yani Z kuşağı iş gücünün %35'lik kısmı kadınlardan oluşmaktadır. Z kuşağının toplam işgücü içerisindeki yüzdesi hesaplandığında $[(5.182.000/32.274.000) \times 100]$ toplam işgücünün %16,05'lik kısmını Z kuşağı kişilerinin oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 13 incelendiğinde, 2018 yılı verileri itibariyle 28.738.000 kişinin istihdam edildiği görülmektedir. 15-24 yaş grubu yani Z kuşağını oluşturan 2.775.000 erkek istihdam olurken, aynı yıl 1.355.000 Z kuşağı kadın istihdam edilmiştir. Z kuşağı kişilerinin (15-24 yaş arası kişiler) işgücüne katılma oranı %44 iken istihdam olma oranı %35'dir. Z kuşağı erkeklerinde işgücüne katılma oranı %56,3 iken bu oran Z kuşağı kadınlarında %31,3'tür. Z kuşağı erkeklerinin istihdam olma oranı %46,4 iken bu oran Z kuşağı kadınlarında %23,4'dür.

Tablo 13: Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Türkiye Cumhuriyeti İstihdam Durumu (2018)

YAŞ GRUBU	ERKEK	KADIN
(15-19)	1.069.000	425.000
(20-24)	1.706.000	930.000
(25-29)	2.423.000	1.182.000
(30-34)	2.747.000	1.233.000
(35-39)	2.889.000	1.377.000
(40-44)	2.553.000	1.220.000
(45-49)	2.169.000	998.000
(50-54)	1.654.000	687.000
(55-59)	1.158.000	447.000
(60-64)	728.000	294.000
(65+)	624.000	226.000
TOPLAM	19.720.000	9.019.000

Kaynak: TÜİK (2018)

2018 yılı yaş gruplarına göre istihdam oranları incelendiğinde (Tablo 14), Z kuşağı kişilerinin (15-24 yaş) yaşları ilerledikçe istihdam olma oranlarının arttığı görülmektedir. Bu durum insan kaynakları birimleri açısından her geçen gün Z kuşağı kişilerine daha fazla hazırlık yapmalarını gerektirmektedir.

Tablo 14: Yaş Gruplarına Göre İstihdam Oranı (2018, %)

YAŞ GRUBU	ERKEK	KADIN
(15-19)	33,4	14,2
(20-24)	61,4	33
(25-29)	80,3	39
(30-34)	87,3	39,6
(35-39)	88,3	42,4
(40-44)	88,3	42,5
(45-49)	83,7	38,9
(50-54)	70,6	29,5
(55-59)	57,4	21,9
(60-64)	43,8	16,9
(65+)	20,2	5,8
ORTALAMA	65,7	29,4

Kaynak: TÜİK (2018)

Tablo 15 incelendiğinde, Z kuşağı kişileri ile ilgili olarak bir kısmının ne eğitimde ne de istihdam içerisinde bulunmadığı görülmektedir. Verilere göre eğitim durumunda olmayıp istihdamda da bulunmayan 2.883.000 kişi bulunmaktadır. Bu veri önümüzdeki süreçte Z kuşağı kişilerinin istihdama yönelmelerinin muhtemel olduğunu göstermektedir.

Tablo 15: Ne Eğitimde Ne İstihdamda Olan 15-24 Yaş Grubundaki Genç Nüfusun Bitirdiği Eğitim Düzeyi (2018)

	Eğitim Durumuna Göre Kişi Sayısı	Ne Eğitimde Ne İstihdamda Olanlar	Ne Eğitimde Ne İstihdamda Olanların Oranı
Okur Yazar Olmayan	223.000	176.000	78,9
Lise Altı Eğitimliler	6.971.000	1.506.000	21,6
Lise	1.731.000	374.000	21,6
Mesleki veya Teknik Lise	1.656.000	439.000	26,5
Yüksek Öğretim	1.204.000	388.000	32,2
TOPLAM	11.785.000	2.883.000	24,5

Kaynak: TÜİK, 2018 Yılı Ne Eğitimde Ne İstihdamda Olan 15-24 Yaş Grubundaki Genç Nüfusun Bitirdiği Eğitim Düzey verilerine dayanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

3.5. Z-KUŞAĞI İLE İLGİLİ ULUSAL LİTERATÜRDE YER ALAN ÇALIŞMALAR

Ulusal literatür incelendiğinde, çalışma hayatı kapsamında Z kuşağı ile ilgili yapılan çalışmalar, Z Kuşağı Çalışanlar ile Yapılmış Çalışmalar, Z Kuşağı

Öğrenciler ile Yapılmış Çalışmalar, ve Z Kuşağı ve Diğer Kuşakların Karşılaştırıldığı Çalışmalar, olmak üzere 3 başlık altında toplanmaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışmalar aşağıdaki bölümlerde özetlenmiştir.

3.5.1. Z Kuşağı Çalışanlar ile Yapılmış Çalışmalar

Adıgüzel ve diğerleri (2014), Latif ve Serbest (2014), Arar (2016), Adıbelli (2018) Güler (2019), yapmış oldukları çalışmalarda iş hayatında yer alan Z kuşağı çalışanlar ile ilgili araştırmalar yapmışlardır. Bu çalışmalar arasından, Adıgüzel ve diğerleri (2014) tarafından yapılan kavramsal çalışmanın amacı kuşak tanımlamasını yapmak, kuşakları kategorileştirmek, kuşakların birbirinden ayrılan özelliklerini ortaya koymak ve bu özellikleri inceleyerek, Y kuşağına ait kişilerin teknoloji ile olan bağlarını, teknolojiye olan bağlılıklarını, taşınabilir teknoloji ve bu teknolojilerin kullanımına olan yaklaşımlarını ve taşınabilir teknoloji bağlamında iş hayatında yakın zamanda kendini göstermiş olan mobil yaka tanımlamasını yapmaktır (Adıgüzel ve diğerleri, 2014). Çalışma kapsamında, mobil yaka, çalışma hayatını evinden yürüten kişiler olarak tanımlanmıştır.

Arar (2016) telekomünikasyon sektöründe yaptığı çalışmasında Z kuşağı bireylerinin kariyerlerinin nasıl geliştirileceği, yine bu kuşağa ait kişilerin yetenek yönetiminin nasıl yapılacağı ile ilgili literatürde bulunan bilgileri ele alarak teorik ve pratikteki mevcut durumu ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmada görüşme ve döküman inceleme veri elde etme yöntemi olarak tercih etmiştir. Çalışmanın sonucunda Z kuşağı çalışanlar arasından yetenek bakımından güçlü olanların örgüte çekilip, uygun görev alanlarında istihdam edilip ve bu bireylerin örgüte devamlılığının sağlanması amacı ile örgütler yetenek yönetimi uygulamalarına yer verilmeli ve gelenekçi uygulamaları bir kenara bırakıp yetenek yönetimi uygulamalarını tercih etmelidir. Ayrıca elde edilen bir diğer sonuç ise Z kuşağı çalışanların örgütlerin hem bugününü hem de yarınını oluşturdukları için bu çalışanların kariyer hayatı boyunca uzman bir çerçevede destek görmesinin gerektiğidir (Arar, 2016).

Adıbelli (2018) tarafından bilişim sektöründe faaliyet gösteren bir firmada yapılan çalışmanın amacı iş yaşamında değişik tarihlerde doğmuş kişilerin yani birbirinden farklılık gösteren kuşakların motivasyon bakımından önem verdikleri noktaları araştırmak ve çalışanların motivasyon seviyesini yükselten etkenleri tespit etmektir. Çalışmanın sonucunda bilişim iş kolunda istihdam olan Y kuşağı ve Z

kuşığı çalışanların motivasyonlarını değişik etkenlerin etkilediği tespit edilmiştir. Y Kuşığı kişilerinin motivasyonunu arttıran etkenler Z kuşığı çalışanları üzerinde aynı etkiyi oluşturmayıp yetersiz kaldığı ve Z kuşığı çalışanların iş yaşamına girişi ile bu kişilerin isteklerini tespit etmek, nasıl motive olacaklarını ortaya koymak, iş yaşamında verimliliklerinin nasıl arttırılacağını bilmek ve bu kişilerin örgütte devamlı olabilmelerini gerçekleştirebilmenin önemine dikkat çekilmiştir.

Güler (2019) tarafından bankacılık sektöründe yapılan çalışmanın amacı yenilikçi İKY faaliyetlerinin Z kuşığı çalışanlarının iş açısından mutluluğuna ve bulunduğu işten ayrılma düşüncesine olan etkisini açığa çıkarmaktır. Çalışmada anket yöntemine ek olarak 25 çalışan ile de yüz yüze mülakat gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda çalışan mutluluğunun, yenilikçi İKY faaliyetlerinin işten ayrılma düşüncesinde aracı bir etki oluşturduğuna ulaşılmıştır (Güler, 2019).

Yazıcı (2019), sağlık sektöründe çalışmakta olan 219 Z kuşığı çalışan ile yapmış olduğu çalışmada, Z kuşığı çalışanların çalışma hayatından beklentilerinin neler olduğu ve çalışma hayatında iş seçimlerine yönelik tercihlerin neler olduğunu üzerinde çalışmıştır. Çalışma sonucunda Z kuşığı kişilerinin içsel değerlere dışsal değerlerinden daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir.

Sağlık sektöründe yapılan bir diğer araştırmada, Latif ve Serbest (2014), sağlık sektöründe hizmet veren yönetsel pozisyonlardaki İKY çalışanları ve diğer yönetsel pozisyon çalışanları ile yapmış oldukları çalışmada iş yaşamında değişik tarihlerde doğmuş kişilerin aynı ortamda çalıştıkları ve iş hayatında yaşanmakta olan problemlerin birçoğunun farklı kuşakların düşünce yapısındaki farklılık, iş yapma tekniklerindeki farklılık ve hem sözlü hem de sözsüz bağlamda birbirleri ile etkileşimde bulunmalarındaki farklılıktan kaynaklandığının ortaya konulması amaçlanmıştır.

Buna ek olarak, yazarlar günümüz de örgütler yapıları itibarıyla hem Z kuşığını hem de Y kuşığını bünyesinde barındırmaktadır ve bu nedenden dolayı da Y kuşağına ait olan yönetici pozisyonundaki kişilerin Z kuşığı çalışanları yönetsel anlamda idare edebilecek bir çerçevede eğitilmesi hususları üzerinde her geçen gün daha fazla durulmaya başlandığını belirtmişlerdir. Yapılan araştırmada kuşakların birbirlerine alışmaları problemi yönetimin temel noktaları itibarıyla ortaya konulmuş ve örgütlerdeki problemlerin kaynakları açıklanmıştır (Latif ve Serbest, 2014).

3.5.2. Z Kuşığı Öğrenciler ile Yapılmış Çalışmalar

Büyüksü (2017), Taş ve diğçerleri (2017), Çinkır (2018), Şimşek (2019), Karaçetin ve Akbaş (2019), Çiftçioğlu ve diğçerleri (2019), yapmış oldukları çalışmalarda çalışmanın yapıldığı tarih itibariyle öğrenci durumunda olan Z kuşığı kişileri ile ilgili araştırmalar yapmışlardır. Bu çalışmalar arasından Büyüksü'nün (2017) örneklemini Beyoğlu ilçesinde kafe ve pastanelerde zaman geçiren öğrencilerin oluşturduğu çalışmasında, Z kuşığına ait kişilerin çalışma hayatından beklentilerini ortaya konulmuştur. Araştırmada uygun kurum, uygun yönetici, işyerinde iletişim, çalışan motivasyonu, grup çalışması gibi hususlarda Z kuşığı kişilerinin beklentilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda Z kuşığı öğrencileri için eğitim ve gelişimlerini sağlayabilecekleri iş yerlerinde çalışmaya önem veren, karar alma sürecinde rasyonel bilgiler ile birlikte hislerine de önem veren kişiler oldukları tespit edilmiştir. Z kuşığı üyesi öğrencilerin önem verdikleri hususlar arasında eğitim öne çıkmaktadır. Öne çıkan bir diğçer husus ise bu kuşığına ait bireylerin yöneticileri tarafından anlaşılmayı bekliyor olmasına ek olarak geri bildirimler ile desteklenmek ve yöneticilerinin onlar için bir emsal teşkil ediyor olmasıdır. Ayrıca çalışma sonucunda Z kuşığı kişilerinin başarı elde ettiğinde motive olan kişiler olduğu ve terfi elde edebilecekleri bir işde çalışmak istedikleri sonucuna ulaşmıştır.

Şimşek (2019) örneklemini üniversite eğitimi gören 300 öğrencinin oluşturduğu çalışmasında Z kuşığı kişilerinin iş hayatını ve kariyer tercihlerini etkileyen kariyer algılarının ve kişilik özellikleri bakımından üstünlük gösteren meziyetlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışmada Schein'in (1990) geliştirmiş olduğu Kariyer Çapaları ölçeği kullanılmıştır. Çalışma sonucunda Z kuşığı kişileri özellik olarak yardım etmekten hoşlanan, iyi niyete sahip, hoşgörü sahibi, samimi ve sevgi dolu kişilik özellikleri göstermiştir. Ankete katılan öğrencilerin girişimci yapısı öne çıkmış, buna ek olarak ankete katılanların cinsiyetlerine ve anne-baba çalışma durumlarına göre kariyer algılarında farklılıklar analiz edilmiştir.

Çinkır (2018) örneklemini üniversite öğrencilerin oluşturduğu çalışmasında uluslararası yazını inceleyerek kuşakların açıklamasını yapmış ve kuşakların iş hayatına yaklaşımları, ödüllendirmeye yönelik düşüncelerini ve Z kuşığı kişilerinin genel tutum ve davranışları çerçevesinde yönetim kademesinden ödüllendirme kapsamında ortaya çıkan beklentilerini detaylı olarak incelemiştir. Çalışmanın

sonucunda Z kuşağı kişilerinin gelecek dönemlerde bulunmak istedikleri çalışma hayatından ödüllendirme kapsamında taleplerinin yaş, eğitim durumu istihdam olmayı arzuladıkları iş alanı gibi demografik özellikleri ile hiçbir ilişki ortaya çıkmamıştır. Fakat demografik özelliklerden cinsiyet ödüllendirme anlamında etki gösteren bir etken olduğu ve kadınlarda ödüllendirme çeşitlerinden içsel ödüllendirmenin karşı cinse oranla fazlaca önem arz eden bir durum olduğu ortaya çıkmıştır.

Taş ve diğerlerinin (2017) örneklemini üniversite öğrencilerinin oluşturduğu çalışmalarının amacı Z kuşağı olarak tanımlanan birtakım kaynaklarda 1995 tarihi sonrasında dünyaya gelmiş olan, birtakım kaynaklarda ise 2000 tarihi ve sonrasında dünyaya gelmiş olan kişilerin sergiledikleri özellikleri tespit etmekle birlikte, bu kişilerin iş yaşantısı hususunda örgütlerin sergiledikleri ve sergilemeleri uygun olan davranışları ve örgütsel politikaları göz önüne sermektir. Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre Z kuşağı kişilerinin kişisel davranışlarının ortaya çıkmasında ebeveynlerinin çoğunlukla X kuşağına tabi kişiler olması yer almaktadır. Bu sebepten ötürü Z kuşağına tabi kişilerin iş ile ilgili uygulamaya karar kıldıkları noktalarda ebeveynlerinin etkin rol oynadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bir diğer sonuç ise Z kuşağı kişilerinin özgüven sahibi kişiler olmaları nedeni ile iş hayatlarında değişik türden sorumluluklar üstlenme konusunda istekli olmalarıdır. Z kuşağı kişileri kendilerine nazik ve insancıl yaklaşıldığında, içinde yer aldıkları örgüte pozitif anlamda katkı sağlayabilmesi tespit edilmiş olan başka bir çıkarımdır. Ayrıca insan kaynakları departmanlarının alışlagelmiş uygulamaları terk edip, örgütte hızlı sonuçlar alabileceği ve örgütte sert olmayan bir yapının var olabileceği uygulamaları edinmelerinin gerekli olduğu ortaya çıkmıştır.

Karaçetin ve Akbaş (2019) tarafından yapılan, örneklemini lise son sınıf öğrencilerinin oluşturduğu çalışmanın amacı, doğum tarihleri göz önüne alındığında eğitimlerini yakın zamanda bitirecek ve yönetim alanında etkiye sahip olacak olan Z kuşağı kişilerinin kişisel özellikleri bakımından nasıl bir yönetim istediklerini tespit etmek, bu kişilerin yönetimden neler istediğini belirlemek ve Z kuşağı kişilerinin özelliklerine uyan yönetim işlevi ile ilgili tavsiyelerde bulunmaktır. Çalışmanın sonucunda otokratik yönetimin kuşağına tabi kişiler tarafından kabul görmediği, demokratik yönetim ve hoşgörülü yönetimin kabul gördüğü tespit edilmiştir.

Çiftçioğlu ve diğerlerinin (2019) örneklemini yükseköğrenim kurumu öğrencilerinin oluşturduğu çalışmalarının amacı Z kuşağı kişilerin uygun çalışma

ortamı ve kariyer ile ilgili taleplerinin açıklanması ve yüksek öğrenimine devam eden Z kuşağı kişilerinin iş yaşantısından neler istediklerini ve buna ek olarak iş yaşantısına ayak uydurmalarını hangi yollarla sağlayacakları hakkında çıkarımlarda bulunmaktadır. Çalışmanın sonucunda Z kuşağı kişilerinin biçimsel olmayan iş yeri ortamını istedikleri, yaptığı işler sonucunda olumlu veya olumsuz geri dönüş almayı tercih ettikleri, iş hayatında güven duygusuna önem verdikleri ve iş yaşantısında söz sahibi olma, üzerine görev alabilme ve tehlikeli olsa da bazı görevleri üstlenebildikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Ulaşılan bir diğer sonuç ise Z kuşağı kişilerinden erkek olanların kadınlara göre iş hayatında daha tez pes edip örgütler arası geçiş yaptığıdır. Kadınların ise erkeklere göre olumlu veya olumsuz geri dönüşü fazlaca talep ettikleri ve kontrol mekanizmalarından haz etmedikleri tespit edilmiştir. Bunlara ek olarak Z kuşağı kişilerinin diğer kuşaklar ile uygun bir şekilde iş yapabilmeleri için birtakım yollar oluşturulması gerektiği ortaya çıkmıştır.

3.5.3. Z Kuşağı ve Diğer Kuşakların Karşılaştırıldığı Çalışmalar

Erden Ayhün (2013), Bako (2016), Çetin ve Karalar (2016), Aksu (2018), çalışmalarında Z kuşağı ile diğer kuşakların karşılaştırılması ile ilgili çalışmalar yapmışlardır. Erden Ayhün (2013) tarafından yapılan kavramsal çalışmada farklı tarih aralıklarında doğan kişilerin yani farklı kuşakların gösterdikleri farklı özelliklerin örgüt içerisinde de kendini gösterdiği, farklı kuşaktan kişilerin örgüt içindeki diğer çalışanları anlama konusunda zorlandıkları ve meydana gelen olaylarda farklı pencerelerden görüş bildirdiklerine dikkat çekilmiştir. Yazara göre, yönetsel pozisyonlardaki çalışanların farklı kuşakları bir arada tutma konusunda iyi bir yönetsel süreç izlemeleri önem arz etmektedir. Farklı kuşakların bir arada tutulup yönetsel açıdan başarılı olunması örgüt içinde çalışanların daha verimli ve etkin çalışıp, hedeflenen noktalara ulaşımını kolaylaştırmada önemli bir husus olduğu çalışmada açıklanmıştır.

Bako (2016), yaptığı çalışmasında farklı kuşaklara ait kişilerden oluşan akademisyen ve henüz akademisyen olmamış ancak olma yolunda ilerleyen kişilerin liderlik konusundaki tercihlerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Çalışmanın örneklemini farklı kuşaklardan oluşan 256 kişi oluşturmaktadır. Yapılan anket çalışması ile farklı kuşaklara ait bireylerin etkin bir liderlik için oluşturdukları katkılar ya da etkin liderlik durumunu körelten özelliklerinin tespit edilmesi istenilmiştir. Çalışmanın sonucunda, kendini feda edebilen liderlik özelliği,

çatışmaya sebep olabilen liderlik özelliği, durumu kurtaran liderlik özelliği, baskıcı liderlik özelliği, mütevazı liderlik özelliği olmak üzere 5 adet liderlik özelliğinin kuşaklar arasında farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu liderlik özellikleri: kendini feda edebilen liderlik özelliği, çatışmaya sebep olabilen liderlik özelliği, durumu kurtaran liderlik özelliği, baskıcı liderlik özelliği, mütevazı liderlik özelliği yer almaktadır (Bako, 2016).

Aksu (2018) örneklemini X, Y, Z kuşağı öğrencilerin oluşturduğu ve kuşaklar arası karşılaştırmanın yapıldığı çalışmasında X, Y ve Z kuşağı kişilerinin nasıl ve ne ile motivasyon sağladıklarını ve kariyer çapaları ilişkisi bakımından kuşakları ele almış, bu kuşaklar arasında motivasyon ve kariyer çapası açısından oluşan farklılığın anlamlı olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmanın sonucunda motivasyona etki eden noktalar çerçevesinde alt boyutlar incelendiğinde maddi motivasyon etkeninin Y kuşağı ve Z kuşağı kişileri arasında, psikolojik ve sosyal motivasyon etkeninin Y kuşağı ve X kuşağı kişileri arasında ve buna ek olarak Y kuşağı ve Z kuşağı kişileri arasında, yönetsel motivasyon etkeninin Y kuşağı ve X kuşağı kişileri ve buna ek olarak Y kuşağı ve Z kuşağı kişileri arasında anlam gösteren farklılık tespit edilmiştir. Kuşakların motivasyonunu en çok arttıran etkene bakıldığında X kuşağı ve Z kuşağı için maddi araçların öncelikli konumda olduğu tespit edilmiştir.

Çetin ve Karalar (2016) örneklemini orta öğretim ve yüksek öğretim görmekte olan X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı kişilerinden oluşan çalışmalarında örnekleme yer alan öğrencilerin eğitim hayatına devam edenlerinin çok yönlü kariyer görüşlerini ve buna ek olarak sınırsız kariyer görüşlerini incelemeyi ve kuşaklar arası farklılıkları ortaya koymayı amaçlamışlardır. Çalışmanın sonucunda Y kuşağı kişilerinin X kuşağı kişilerine oranla daha fazla fiziksel olarak yer değiştirme yani örgütler arası geçiş isteğinin fazla olduğu tespit edilmiştir. Y kuşağı öğrencileri için ulaşılan bir sonuç ise bu kişilerin güvenlik konusuna ve dirlik, düzen konularına çok fazla önem verdikleridir. Z kuşağı kişilerinde kişisel yönetim becerisi ve örgütler arası yer değiştirme düşüncesinin X kuşağı kişilerine oranla fazla olduğu tespit edilmiştir. Ulaşılan bir diğer sonuç ise Z kuşağı kişilerinin örgüte olan bağlılık ve aidiyet duygusunun düşük olacağı ve bununla birlikte global bir iş arayışı içerisinde olacağı fark edilmiştir. Ayrıca eğitim durumuna bakıldığında eğitim seviyesi azaldıkça kişisel yönetim becerisine sahip olma durumunun, kişisel değerlerine uyma davranışının ve fikişel olarak sınırlarının azaldığı tespit edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1.Araştırma Yöntemi

Çalışma kapsamında nicel ve nitel yöntem desenlerinin birlikte kullanıldığı bir model çerçevesinde, araştırma modelinde yer alan değişken ve olguların incelemesi yapılmıştır. Bu maksatla öncelikle nicel bir desen ekseninde ve belirlenen örneklem doğrultusunda Z kuşağından elde edilen veriler ölçek alt boyutları ayrı birer değişken olarak ele alınarak incelenmiştir. Ancak bu değişkenler aynı ölçeğin alt boyutları şeklinde olduğundan bu alt boyutlardaki cinsiyet ve çalışılan sektör değişkenlerine yönelik grup farklılıkları incelenmiştir. Daha sonraki aşamada ise nitel bir desen ekseninde Z kuşağına işveren veya insan kaynakları uzmanlığı veya yöneticiliği rollerinde bu kuşak çalışanlarını gözlemleyen örneklem grubu ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakat metinleri analiz edilmiştir. Bu analizlerde kelime frekansları ile nicel desendeki ölçeğe uygun olarak belirlenen tematik kodlamalar değerlendirilmiştir.

4.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın anket bölümü için örneklemi Ankara ili içerisinde çalışma hayatına dahil olmuş olan Z kuşağı çalışanlar oluştururken, araştırmanın yarı yapılandırılmış mülakat kısmının örneklemi Ankara ili içerisinde çalışmakta olan İnsan Kaynakları Birimi çalışanları oluşturmaktadır. Verilerin toplanılması amacı ile hazırlanan anket formunda 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. TÜİK 2018 verileri incelendiğinde ülkemiz toplam nüfusu içerisinde Z kuşağı kişilerinin oranı %39,3’dür. TÜİK 2018 verilerine göre yasal çalışma yaşında olan 5.182.000 Z kuşağı kişisi mevcuttur. Ankara ilinde çalışma hayatında olan Z kuşağı kişi sayısı Tablo 16 da gösterilmektedir.

Araştırmanın anket kısmı için, örneklem elde etmede kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ankara ili içerisinde çalışma hayatında yer alan Z kuşağı kişi sayısı Tablo-16 da 225 bin kişi olarak belirlenmiştir. %90 güven aralığında yapılan örneklem hesaplamasında örneklem büyüklüğü 271 kişi olarak belirlenmiştir.

Tablo 16: Ankara İlinde İstihdama Dahil Olan Z Kuşağı Çalışanların Sayısı
(Bin Kişi)

	Yaş Aralığı	Yıl	Kişi/Bin
İstihdam (Bin)	15-19 Yaş	2018	72
	20-24 Yaş	2018	163

Kaynak: TÜİK (2018)

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi amacı ile aşağıdaki formül kullanılmıştır:

$$n_0 = (t^2 \times s^2) / (d^2) \quad n = (n_0) / (1 + n_0 / N)$$

N= Evren büyüklüğü

n= Örneklem büyüklüğü

t= Güven aralığına karşılık gelen z tablosu değeri

s= Evren için öngörülen standart sapma

d= Kabul edilebilen sapma oranı

Toplamda 300 anket formu dağıtılmış ve 274 adet kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi ile araştırma yapan kişi yapmakta olduğu araştırma için yeterli sayıdaki örnekleme elde edinceye kadar araştırmacı için ulaşılabilirliği en yüksek ve rahat olan denekler üzerinden gerekli verileri toplar (Gürbüz ve Şahin, 2018). Araştırmanın yarı yapılandırılmış mülakat kısmı için ise kartopu yöntemi kullanılmıştır. Kartopu yönteminde araştırmacı görüşme yaptığı kişilere onların araştırmacıyı görüşme için yönlendirebileceği başka kişilerin olup olmadığını sormasıdır ve araştırmacının bu soruyu sorabilmesindeki kilit husus görüşme yaptığı kişilerin araştırmacıya karşı güven duygusunun oluşmasıdır (Grix, 2010). Çalışmada görüşme yapılan İnsan Kaynakları Birimi çalışanlarının firma bilgisi gizli tutulmuştur.

4.3. Veri Toplama Tekniği ve Araştırmada Kullanılan Ölçek

Araştırmada anket ve Z Kuşağı Çalışma Değerleri anketinin alt boyutları ile ilgili sorular çerçevesinde oluşturulan görüşme formu ile elde edilen yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile veri toplanılmıştır. Anket için Çankaya Üniversitesi Etik Kurul onayı alınmıştır. Anket formları (Ek-1) Z kuşağı çalışanlara fiziki olarak ve online olarak Eylül-Ekim 2019 döneminde ulaştırılmıştır. İnsan kaynakları birimi çalışanları ile Ek-2’de yer alan görüşme soruları kapsamında

yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlar ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmış ve daha sonrasında yazı formatına geçirilmiştir.

Araştırmada Z kuşağı çalışanların çalışma değerlerini ölçmek amacı ile Gimberson ve Lunderg (2015) geliştirilmiş olan, beş alt boyuttan oluşan ve araştırmacı tarafından Türkçe tercümesi yapılmış olan “Z Kuşağı Çalışma Değerleri” (“Work Values of Generation Z”) ölçeği kullanılmıştır. Z Kuşağı Çalışma Değerleri Ölçeğinin alt boyutları olan içsel çalışma değerleri, dışsal çalışma değerleri, alturistik (özgecil) çalışma değerleri, statü ve iş arkadaşlarına yönelik çalışma değerleri ve sosyal çalışma değerlerinin alt boyutlarını; gelişme, motivasyon, güç, statü, kariyer, başkalarına yardım, topluma katkı, kişisel üstünlük, boş vakit, çalışma arkadaşları ile sosyal ilişkiler ve iş yaşam dengesi algıları oluşturmaktadır. Ölçeğe ait boyutlar ve boyutların ölçümü için kullanılan ifadeler ile ilgili bilgiler, aşağıdaki Tablo-17 de yer almaktadır.

Tablo 17: Z Kuşağı Çalışma Değerleri Ölçeği Alt Boyutları

Boyutlar	Alt-Boyutlar	Ölçek Maddeleri
İçsel Çalışma Değerleri	Gelişme	A.1.1-A.1.2-A.1.3
	Motivasyon	A.2.1-A.2.2-A.2.3
Dışsal Çalışma Değerleri	Güç	A.3.1-A.3.2-A.3.3
	Statü	A.4.1-A.4.2-A.4.3
	Kariyer	A.5.1-A.5.2-A.5.3
Özgecil Çalışma Değerleri	Başkalarına Yardım	A.6.1-A.6.2-A.6.3
	Topluma Katkı	A.7.1-A.7.2-A.7.3
Statü ve İş Arkadaşlarına Yönelik Çalışma Değerleri	Kişisel Üstünlük	A.8.1-A.8.2-A.8.3
Sosyal Çalışma Değerleri	Boş Vakit	A.9.1-A.9.2-A.9.3
	Çalışma Arkadaşları	A.10.1-A.10.2.-A.10.3
	İş Yaşam Dengesi	A.11.1-A.11.2-A.11.3

4.4. Z Kuşağı Çalışanlarının Değerlerinin Tespit Edilmesine Yönelik Araştırma

Araştırmanın bu bölümünde çalışmada belirlenen Z kuşağı örnekleminde elde edilen veriler çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılarak incelenmiştir. Öncelikle veri, eksiklik ve aşırı değerler açısından kontrol edilerek daha sonra normal dağılıma uygunluğu basıklık ve çarpıklık değerleri ile incelenmiştir. Sonraki aşamada ise ölçeğin alt boyutlarına yönelik değişkenler istatistiksel analiz programında oluşturulmuştur. Araştırmada incelenen literatür çerçevesinde iki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 1: Z-kuşağı çalışma değerleri, cinsiyet değişkeni bakımından farklılık göstermektedir.

Hipotez 2: Z-kuşağı çalışma değerleri, çalışılan sektör değişkeni bakımından farklılık göstermektedir.

4.5. Normal Dağılım ve Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada yer alan değişkenleri oluşturan her bir gözlemin uç değerlere sahip olduğu yapılan istatistiksel analizler neticesinde belirlenmiştir. Uç değerlerin bertaraf edilmesinde farklı yöntemler bulunmakla beraber (Tabachnick ve Fidell, 2015) bu araştırmada uç değerlerin silinerek yerine yakın değerlerin eklenmesi ve uç değerleri oluşturan gözlemlerin veri setinden çıkarılması denenmiştir. Ancak yapılan işlemlerin verinin aşırı basıklık veya çarpıklık durumunu istendiği şekilde değiştirmedeği gözlemlenmiştir. Bu maksatla yeterli normalliği sağlamak amacı ile veri dönüşümü yapılmasına (Gürbüz ve Şahin, 2018) karar verilmiştir.

Parametrik analizlerde verilerin normal dağılıma uygun olması korelasyon, ANOVA, t-testi ve diğer birçok parametrik test için ön koşul olmakla beraber verinin normal dağılıma uyup uymadığını incelemede birkaç yaygın yöntem bulunmaktadır (Akalin, 2015: 115-116). Bunlar Kolmogorov-Smirnov ($N > 30$), Shapiro-Wilk ($N < 30$), histogram, boxplot ve pp plot gibi testlerdir (Akalin, 2015: 117). Ancak Likert ölçekleri kullanılarak elde edilen veri setlerinde bu testlerin parametrik analizler için katı sonuçlar üretmesi nedeni ile (Gürbüz ve Şahin, 2018), diğer bir yaklaşım olan (Akalin, 2015: 129) ve sosyal bilim araştırmalarında sıklıkla kullanılan verilerin çarpıklık (Skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin incelenmesi yöntemine başvurulmuştur. Bu doğrultuda yapılan analiz ile verinin skewness ve kurtosis istatistikleri Tablo 18'de yer almakla beraber bu değerlerinin $\pm 2,0$ aralığı

içinde olduğu görülmüş ve parametrik analizler için normallik ön koşulunu sağladığı kararına varılmıştır yeterli normalliğe sahip olduğu görülmüştür (George ve Mallery, 2016; Akalın 201: 130).

Tablo 18: Çalışma Değerleri Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Tablosu

		Ortalama	Çarpıklık	Basıklık
İçsel Çalışma Değerleri	A.1.1/Gelişme	4,00	-1,051	,350
	A.1.2/Gelişme	,7189	1,585	2,660
	A.1.3/Gelişme	-,1819	1,653	1,585
	A.2.1/Motivasyon	3,84	-,812	,204
	A.2.2/Motivasyon	-,4024	2,036	2,908
	A.2.3/Motivasyon	-,5385	1,789	1,695
Dışsal Çalışma Değerleri	A.3.1/Güç	3,99	-,918	,125
	A.3.2/Güç	3,96	-,850	-,152
	A.3.3/Güç	3,85	-,750	-,188
	A.4.1/Statü	3,69	-,587	-,273
	A.4.2/Statü	4,30	-1,549	2,564
	A.4.3/Statü	4,35	-1,504	2,559
	A.5.1/Kariyer	,4030	1,689	2,920
	A.5.2/Kariyer	,6488	1,682	2,579
	A.5.3/Kariyer	1,0247	1,445	1,952
Alturistik (Özgecil) Çalışma Değerleri	A.6.1/Başkalarına Yardım	,3858	1,674	2,730
	A.6.2/Başkalarına Yardım	,2899	1,888	2,972
	A.6.3/Başkalarına Yardım	-,5596	2,057	2,710
	A.7.1/Topluma Katkı	,5231	1,803	2,901
	A.7.2/Topluma Katkı	4,24	-1,475	1,506
	A.7.3/Topluma Katkı	,5534	1,800	2,840
Statü ve İş Arkadaşlarına Yönelik Çalışma Değerleri	A.8.1/Kişisel Üstünlük	,0810	1,964	2,934
	A.8.2/Kişisel Üstünlük	-,5557	2,043	2,701
	A.8.3/Kişisel Üstünlük	3,57	-,568	-,763
Sosyal Çalışma Değerleri	A.9.1/Boş Vakit	3,99	-1,024	,370
	A.9.2/Boş Vakit	3,78	-,643	-,388
	A.9.3/Boş Vakit	4,15	-1,227	,770
	A.10.1/Çalışma Arkadaşları	,2630	1,845	2,893
	A.10.2/Çalışma Arkadaşları	,0908	1,769	2,481
	A.10.3/Çalışma Arkadaşları	,5245	1,793	2,765
	A.11.1/İş Yaşam Dengesi	,1517	1,957	2,985
	A.11.2/İş Yaşam Dengesi	,6165	1,855	2,934
	A.11.3/İş Yaşam Dengesi	,7224	1,630	2,119

(Çalışma Değerleri Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Tablosu, N=274)

Tablo 19’de ankete katılan Z kuşağı çalışanların %55,1’inin kadın ve %44,9’unun ise erkek olduğu belirlenmiştir. Ankete katılan Z kuşağı kadınlarının %39,1’i 24 yaşında, %33,1’i 25 yaşında ve %13,2’si ise 23 yaşındadır. Ankete katılan Z kuşağı erkeklerinin %38,2’si 25 yaşında, %28,5’i 24 yaşında ve %10,6’sı ise 23 yaşındadır.

Tablo 19: Ankete Katılan Kişilerin Yaş ve Cinsiyetlerinin Çapraz Karşılaştırması

Yaş		Cinsiyet		Toplam
		Kadın	Erkek	
18	Frekans	1	1	2
	% (Yaş)	50%	50%	100%
	% (Cinsiyet)	0,7%	0,8%	0,7%
19	Frekans	0	6	6
	% (Yaş)	0%	100%	100%
	% (Cinsiyet)	0%	4,9%	2,2%
20	Frekans	5	3	8
	% (Yaş)	62,5%	37,5%	100%
	% (Cinsiyet)	3,3%	2,4%	2,9%
21	Frekans	7	9	16
	% (Yaş)	43,8%	56,3%	100%
	% (Cinsiyet)	4,6%	7,3%	5,8%
22	Frekans	9	9	18
	% (Yaş)	50%	50%	100%
	% (Cinsiyet)	6%	7,3%	6,6%
23	Frekans	20	13	33
	% (Yaş)	60,6%	39,4%	100%
	% (Cinsiyet)	13,2%	10,6%	12%
24	Frekans	59	35	94
	% (Yaş)	62,8%	37,2%	100%
	% (Cinsiyet)	39,1%	28,5%	34,3%
25	Frekans	50	47	97
	% (Yaş)	51,5%	48,5%	100%
	% (Cinsiyet)	33,1%	38,2%	35,4%
Toplam	Frekans	151	123	274
	% (Yaş)	55,1%	44,9%	100%
	% (Cinsiyet)	100%	100%	100%

Tablo 20’de ankete katılan Z kuşağı kadın ve erkeklerinin eğitim durumlarının cinsiyete göre dağılımları yer almaktadır. Ankete katılan Z kuşağı kadınlarının eğitim seviyeleri incelendiğinde %68,2’sinin üniversite mezunu olduğu,

%14,6'sının yüksekokul mezunu olduğu, %11,3'ünün lise mezunu olduğu ve %5,3'ünün ise yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Ankete katılan Z kuşağı erkeklerinin eğitim seviyeleri incelendiğinde ise %64,2'sinin üniversite mezunu olduğu, %15,7'sinin lise mezunu olduğu, %14,6'sının yüksekokul mezunu olduğu ve %5,1'inin ise yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir.

Tablo 20: Ankete Katılan Kişilerin Eğitim Durumu ve Cinsiyetlerinin Çapraz Karşılaştırılması Analizi

Eğitim Durumu		Cinsiyet		Toplam
		Kadın	Erkek	
İlköğretim	Frekans	1	0	1
	% (Eğitim Durumu)	100,0%	0,0%	100,0%
	% (Cinsiyet)	0,7%	0,0%	0,4%
Lise	Frekans	17	26	43
	% (Eğitim Durumu)	39,5%	60,5%	100,0%
	% (Cinsiyet)	11,3%	21,1%	15,7%
Yüksekokul	Frekans	22	18	40
	% (Eğitim Durumu)	55,0%	45,0%	100,0%
	% (Cinsiyet)	14,6%	14,6%	14,6%
Üniversite	Frekans	103	73	176
	% (Eğitim Durumu)	58,5%	41,5%	100,0%
	% (Cinsiyet)	68,2%	59,3%	64,2%
Yüksek Lisans	Frekans	8	6	14
	% (Eğitim Durumu)	57,1%	42,9%	100,0%
	% (Cinsiyet)	5,3%	4,9%	5,1%
Toplam	Frekans	151	123	274
	% (Eğitim Durumu)	55,1%	44,9%	100,0%
	% (Cinsiyet)	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 21'de Z kuşağı kadın ve erkeklerin çalışmakta oldukları sektörlere göre cinsiyet dağılımı yer almaktadır. Tablo incelendiğinde ankete katılan Z kuşağı kadınlarının %12,6'sının üretim sektöründe çalıştığı görülmekte iken, bu oran ankete katılan Z kuşağı erkeklerde %32,5 seviyesindedir. Ankete katılan Z kuşağı kadınların %87,4'ü hizmet sektöründe çalışmakta iken, bu oran ankete katılan Z kuşağı erkeklerde %67,5'dir. Ankete katılan 274 kişi genel anlamda değerlendirildiğinde Z

kuşuğı çalışanların %21,5'i üretim sektöründe çalışmakta iken, hizmet sektöründe çalışmakta olan Z kuşuğı çalışanların oranı ise %78,5'dir.

Tablo 21: Çalışılan Sektör ve Cinsiyet Çapraz Karşılaştırılması Analizi

Çalışılan Sektör		Cinsiyet		Toplam
		Kadın	Erkek	
Üretim	Frekans	19	40	59
	% (Çalıştığınız Sektör)	32,2%	67,8%	100,0%
	% (Cinsiyet)	12,6%	32,5%	21,5%
Hizmet	Frekans	132	83	215
	% (Çalıştığınız Sektör)	61,4%	38,6%	100,0%
	% (Cinsiyet)	87,4%	67,5%	78,5%
Toplam	Frekans	151	123	274
	% (Çalıştığınız Sektör)	55,1%	44,9%	100,0%
	% (Cinsiyet)	100,0%	100,0%	100,0%

4.6. Korelasyon Analizi

Tablo 22 çalışma değerleri ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkiyi açıklayan korelasyon analizini göstermektedir. Veriler incelendiğinde içsel çalışma değerleri ile dışsal çalışma değerleri arasında 0,179 değeri ile pozitif yönde zayıf bir ilişki belirlenmiştir. İçsel çalışma değerleri ile alturistik (özgecil) çalışma değerleri arasında da 0,169 değeri ile pozitif yönde zayıf bir ilişki belirlenmiştir. İçsel çalışma değerleri ile statü ve iş arkadaşlarına yönelik çalışma değerleri arasında -0,153 değeri ile negatif yönde zayıf bir ilişki belirlenmiştir. İçsel çalışma değerleri ile sosyal çalışma değerleri arasında 0,102 değeri ile pozitif yönde zayıf bir ilişki belirlenmiştir.

Veriler incelendiğinde dışsal çalışma değerleri ile alturistik (özgecil) çalışma değerleri arasında -0,043 değeri ile negatif yönde zayıf bir ilişki belirlenmiştir. Dışsal çalışma değerleri ile statü ve iş arkadaşlarına yönelik çalışma değerleri arasında -0,427 değeri ile negatif ve orta kuvvette bir ilişki belirlenmiştir. Dışsal çalışma değerleri ile sosyal çalışma değerleri arasında 0,340 değeri ile pozitif ve orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir.

Alturistik (Özgecil) çalışma değerleri ile statü ve iş arkadaşlarına yönelik çalışma değerleri arasında -0,111 değeri ile negatif ve zayıf kuvvette bir ilişki belirlenmiştir. Alturistik (Özgecil) çalışma değerleri ile sosyal çalışma değerleri

arasında ise -0,007 değeri ile negatif ve zayıf kuvvette bir ilişki belirlenmiştir. Bununla birlikte, statü ve iş arkadaşlarına yönelik çalışma değerleri ile sosyal çalışma değerleri arasında -0,083 değeri ile negatif ve zayıf kuvvette bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Tablo 22: Çalışma Değerleri Ölçeğinin Alt Boyutları Arası Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5
İçsel Çalışma Değerleri	$\alpha = 0,666$				
Dışsal Çalışma Değerleri	,179**	$\alpha = 0,734$			
Özgecil Çalışma Değerleri	,169**	-,043	$\alpha = 0,763$		
Statü ve İş Arkadaşlarına Yönelik Çalışma Değerleri	-,153*	-,427**	-,111	$\alpha = 0,789$	
Sosyal Çalışma Değerleri	,102	,340**	-,007	-,083	$\alpha = 0,652$
** Korelasyonlar %99 güven aralığında anlamlıdır (Çift Kuyruk).					
* Korelasyonlar %95 güven aralığında anlamlıdır (Çift Kuyruk).					

4.7. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmada kullanılan çalışma değerleri ölçeğinin tutarlılığa sahip olup olmadığının tespit edilmesi amacı ile güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeğin bünyesinde bulunan maddelerin kendi içlerinde bir tutarlılığa sahip olup olmadığının belirlenmesi için iç tutarlılığın sahip olduğu güvenilirlik düzeyi incelenmiştir. İç tutarlılığın var olup olmadığının belirlenmesi amacı ile SPSS paket programı aracılığı ile Cronbach Alpha değerinin tespiti yapılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 331). Cronbach Alpha değerinin hesaplanması sonucunda araştırmada kullanılmış olan ölçeğe ait güvenilirlik değerleri Tablo 23’de yer almaktadır. Tablo 23’de yer alan değerler incelendiğinde ilgili ölçeğin alt boyutlarından olan içsel çalışma değerleri ve sosyal çalışma değerlerinin Cronbach Alpha değerlerinin 0,70 den küçük olduğu görülmektedir. Sosyal bilimlerde yapılmakta olan araştırmalarda Cronbach Alpha değerinin 0,50 seviyelerine kadar kullanılabilir seviyede olduğu kabul edilmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2012). Statü ve iş arkadaşlarına yönelik çalışma değerlerinin Cronbach Alpha değeri ilk hesaplamada 0,449 iken ölçek içerisinde yer almakta olan A.8.3 numaralı soru silindiğinde bu değer 0,789’a çıkmıştır.

Z kuşağı çalışma değerleri ölçeğini oluşturan beş alt boyut toplamda on bir maddeden oluşmaktadır ve bu on bir maddenin ortalamaları ve hangi alt boyut

içerisinde yer aldıkları Tablo 24’de gösterilmiştir. Z kuşağı çalışanları ortalamalara göre ilk sırada alturistik (özgecil) çalışma değerlerine sonrasında sırası ile sosyal çalışma değerleri, içsel çalışma değerleri, statü ve iş arkadaşlarına yönelik çalışma değerleri ve dışsal çalışma değerlerine değer vermektedir.

Tablo 23: Çalışma Değerleri Ölçeği Alt Boyutları Güvenilirlik Analizi

Değişkenler	Cronbach Alpha	Ortalama	Madde
İçsel Çalışma Değerleri	0,666	4,43	6
Dışsal Çalışma Değerleri	0,734	4,26	9
Özgecil Çalışma Değerleri	0,763	4,55	6
Statü ve İş Arkadaşlarına Yönelik Çalışma Değeri	0,449 (0,789) *	4,34	3
Sosyal Çalışma Değerleri	0,652	4,53	9
* Bir soru (A.8.3) ölçekten çıkarılmıştır.			

Tablo 24: Çalışma Değerleri Ölçeği Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapması

	N	Ort.	SS
İçsel Çalışma Değerleri	274	4,43	0,58
Gelişme	274	4,41	0,66
Motivasyon	274	4,45	0,65
Dışsal Çalışma Değerleri	274	4,26	0,59
Güç	274	4,03	1,10
Statü	274	4,19	0,74
Kariyer	274	4,57	0,71
Özgecil Çalışma Değerleri	274	4,55	0,60
Başkalarına Yardım	274	4,64	0,61
Topluma Katkı	274	4,46	0,81
Statü ve İş Arkadaşlarına Yönelik Çalışma Değerleri	274	4,34	0,68
Kişisel Üstünlük Kurma	274	4,34	0,68
Sosyal Çalışma Değerleri	274	4,53	0,51
Boş Vakit	274	4,27	1,08
Çalışma Arkadaşları	274	4,69	0,60
İş-Yaşam Dengesi Algısı	274	4,64	0,63

4.8. Keşfedici Faktör Analizi

Sosyal bilim araştırmalarında yapı geçerliliği genel olarak ölçölmek istenilen hususun kuramsal olarak geçerli kılınması ile anlaşılabilir (Akalin, 2015: 153). Araştırmalarda yapı geçerliliğinin sağlanması devamlılık arz eden bir süreç olmakla beraber analiz sonuçları elde edildikçe araştırma modeline ait yeni düzenlemeler gerekebilir (Gebotys, 2008). İstenilen olguyu, uygulanan tekniğin ölçüp ölçmediği ile alakalı olan geçerlilik (Field, 2009) yapısal olarak incelenebilmesi amacı ile SPSS programında yer alan faktör analizi testinden yararlanılmaktadır (Akalin, 2015: 154). Bu analiz bir dizi değişken arasındaki ilişkiyi daha az sayıdaki veriye indirgeyerek açıklayan bir analizdir (Akalin, 2015: 154).

IBM SPSS 25 yazılımı ile yapılan KFA neticesinde Çalışma Değerleri ölçeği 5 faktör altında toplanacak şekilde sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde faktör yükleri incelendiğinde uygun faktörlerde toplanmadığı gözlemlenen sorular (A.3.2, A.3.3., A.6.2., A.9.1. ve A.9.2.) analiz modelinden çıkarılmış ve analiz yeniden yapılmıştır.

Tablo 25’de yer almakta olan KFA sonuçları, belirlenmiş olan faktörlere düzgün bir şekilde yerleşmeyen sorular analiz modelinden çıkarıldığında kalan maddelerin uygun faktörler altında yer aldığı görölmüştür. Yapılan keşfedici faktör analizinin KMO örneklem yeterliliği testinin 0,6’nın üzerinde olması (0,894) ile yeterli olarak nitelendirildiği (Field, 2009), Barlett küresellik testinin anlamlı olduğu ($p < 0,05$) ve KFA ile açıklanan varyansın %58,36 olarak gerçekleştiği görölmüştür.

Tablo 25: Keşfedici Faktör Analizi

	Faktörler / Alt Boyutlar				
	İçsel Çalışma	Dışsal Çalışma	Özgecil Çalışma	Statü ve İş Arkadaşları	Sosyal Çalışma
A.1.1/Gelişme	-,554				
A.1.2/Gelişme	,652				
A.1.3/Gelişme	,645				
A.2.1/Motivasyon	-,626				
A.2.2/Motivasyon	,599				
A.2.3/Motivasyon	,541				

	Faktörler / Alt Boyutlar				
	İçsel Çalışma	Dışsal Çalışma	Özgeçil Çalışma	Statü ve İş Arkadaşları	Sosyal Çalışma
A.3.1/Güç		-,307			
A.4.1/Statü		-,338			
A.4.2/Statü		-,660			
A.4.3/Statü		-,554			
A.5.1/Kariyer		,711			
A.5.2/Kariyer		,698			
A.5.3/Kariyer		,738			
A.6.1/Başkalarına Yardım			,344		
A.6.3/Başkalarına Yardım			,386		
A.7.1/Topluma Katkı			,753		
A.7.2/Topluma Katkı			-,774		
A.7.3/Topluma Katkı			,778		
A.8.1/Kişisel Üstünlük				,497	
A.8.2/Kişisel Üstünlük				,395	
A.8.3/Kişisel Üstünlük				-,261	
A.9.3/Boş Vakit					-,383
A.10.1/Çalışma Arkadaşları					,671
A.10.3/Çalışma Arkadaşları					,728
A.11.1/İş Yaşam Dengesi					,720
A.11.2/İş Yaşam Dengesi					,587
A.11.3/İş Yaşam Dengesi					,597
<p>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,894</p> <p>Bartlett's Test of Sphericity = $\chi^2_{(378)} = 3882,658$ p<,000</p> <p>Total Variance Explained = %58,36</p> <p>Çıkarım Metodu: Temel Bileşen Analizi.</p> <p>Döndürme Metodu: Varimax (Kaiser Normalizasyonu).</p>					

4.9. Hipotez Testleri

Çalışma değerleri ölçeğinin alt boyutları, cinsiyet değişkeni ortalamaları açısından farklılık olup olmadığının tespiti amacı ile H_1 hipotezi için T testi uygulanmıştır.

İçsel çalışma değerlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgili yapılan analize göre ($t_{(274)}=-0,234$; $p(0,815)>0,05$) değeri olduğundan dolayı Z kuşağı çalışan kadınlar ve erkekler arasında içsel çalışma değerleri bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Dışsal çalışma değerlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgili yapılan analize göre ($t_{(274)}=-0,875$; $p(0,382)>0,05$) değeri olduğundan dolayı Z kuşağı çalışan kadınlar ve erkekler arasında dışsal çalışma değerleri bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Alturistik (Özgecil) çalışma değerlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgili yapılan analize göre ($t_{(274)}=-4,722$; $p(0,000)<0,05$) değeri olduğundan dolayı Z kuşağı çalışan kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Z kuşağı çalışan kadınların alturistik (özgecil) çalışma değerleri ortalaması (Ort= 4,71; SS=0,54) Z kuşağı erkek çalışanların ortalamasından (Ort= 4,48; SS=0,58) daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar neticesinde Z kuşağı çalışan kadınlar, Z kuşağı çalışan erkeklere oranla alturistik (özgecil) çalışma değerlerine daha fazla önem vermektedir.

Statü ve iş arkadaşlarına yönelik çalışma değerlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgili yapılan analize göre ($t_{(274)}=-2,092$; $p(0,032)<0,05$) değeri olduğundan dolayı Z kuşağı çalışan kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Z kuşağı çalışan kadınların statü ve iş arkadaşlarına yönelik çalışma değerleri ortalaması (Ort= 4,79; SS=0,56) Z kuşağı erkek çalışanların ortalamasından (Ort= 4,75; SS=0,51) daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar neticesinde Z kuşağı çalışan kadınlar, Z kuşağı çalışan erkeklere oranla statü ve iş arkadaşlarına yönelik çalışma değerlerine daha fazla önem vermektedir.

Sosyal çalışma değerlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgili yapılan analize göre ($t_{(274)}=-0,994$; $p(0,321)>0,05$) değeri olduğundan dolayı Z kuşağı çalışan kadınlar ve erkekler arasında sosyal çalışma değerleri algısı bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 26: Hipotez-1 T Testi Analizi

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
İçsel Çalışma Değerleri	Kadın	151	4,47	,58	-0,234	0,815
	Erkek	123	4,40	,58		
Dışsal Çalışma Değerleri	Kadın	151	4,20	,55	-	0,382
	Erkek	123	4,20	,58		
Özgecil Çalışma Değerleri	Kadın	151	4,71	,54	4,722	0,000
	Erkek	123	4,48	,58		
Statü ve İş Arkadaşlarına Yönelik Çalışma Değerleri	Kadın	151	4,79	,56	-	0,037
	Erkek	123	4,75	,51		
Sosyal Çalışma Değerleri	Kadın	151	4,46	,51	-	0,321
	Erkek	123	4,40	,49		

Çalışma değerleri ölçeğinin alt boyutları, cinsiyet değişkeni ortalamaları açısından farklılık gösterip göstermediğinin tespiti amacı ile yapılmış olan T testi sonucuna göre H_1 hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir. Cinsiyet değişkeninin alturistik (özgecil) çalışma değerleri ile statü ve iş arkadaşlarına yönelik çalışma değerleri açısından farklılık oluşturduğu belirlenmiştir (Tablo 26).

Çalışma değerleri ölçeğinin alt boyutları, sektör değişkeni ortalamaları açısından farklılık olup olmadığının tespiti amacı ile H_2 hipotezine T testi uygulanmıştır.

İçsel çalışma değerlerinin sektöre göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgili yapılan analize göre ($t_{(274)}=0,541$; $p(0,589)>0,05$) değeri olduğundan dolayı üretim ve hizmet sektörleri arasında içsel çalışma değerleri algısı bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Dışsal çalışma değerlerinin sektöre göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgili yapılan analize göre ($t_{(274)}=0,294$; $p(0,770)>0,05$) değeri olduğundan dolayı üretim ve hizmet sektörleri arasında dışsal çalışma değerleri algısı bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Alturistik (Özgecil) çalışma değerlerinin sektöre göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgili yapılan analize göre ($t_{(274)}=0,595$; $p(0,552)>0,05$) değeri olduğundan dolayı üretim ve hizmet sektörleri arasında alturistik (özgecil) çalışma değerleri algısı bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Statü ve çalışma arkadaşları ile ilgili çalışma değerlerinin sektöre göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgili yapılan analize göre ($t_{(274)}=-0,485$; $p(0,629)>0,05$) değeri olduğundan dolayı üretim ve hizmet sektörleri arasında statü ve iş arkadaşlarına yönelik çalışma değerleri algısı bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Sosyal çalışma değerlerinin sektöre göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgili yapılan analize göre ($t_{(274)}=-0,334$; $p(0,739)>0,05$) değeri olduğundan dolayı üretim ve hizmet sektörleri arasında sosyal çalışma değerleri algısı bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Çalışma değerleri ölçeğinin alt boyutları, sektör değişkeni ortalamaları açısından farklılık gösterip göstermediğinin tespiti amacı ile yapılmış olan T testi sonucuna göre çalışma değerleri ölçeğinin alt boyutları, sektör değişkeni ortalamaları açısından farklılık göstermediği tespit edilmiş ve H_2 hipotezi ret edilmiştir (Tablo 27).

Tablo 27: Hipotez 2 T Testi Analizi

	Sektör	N	Ort.	SS	t	p
İçsel Çalışma Değerleri	Üretim	59	4,51	,40	0,541	0,589
	Hizmet	215	4,42	,62		
Dışsal Çalışma Değerleri	Üretim	59	4,23	,50	0,294	0,770
	Hizmet	215	4,19	,58		
Özgecil Çalışma Değerleri	Üretim	59	4,63	,48	0,595	0,552
	Hizmet	215	4,60	,59		
Statü ve İş Arkadaşlarına Yönelik Çalışma Değerleri	Üretim	59	4,78	,44	-0,485	0,629
	Hizmet	215	4,77	,56		
Sosyal Çalışma Değerleri	Üretim	59	4,43	,43	-0,334	0,739
	Hizmet	215	4,43	,52		

4.10. Kümeleme Analizi

Tablo 28’de ve Tablo 29’da yer alan veriler birlikte değerlendirildiğinde, içsel çalışma değerleri ortalama büyüklüğü bakımından Küme 5’de toplanmaktadır. Küme 5, üretim sektöründe çalışmakta olan 18 bekar kadından oluşmaktadır. Dışsal çalışma değerleri ise ortalama büyüklüğü bakımından Küme 1’de toplanmıştır. Küme 1,

üretim sektöründe çalışan 38 bekar erkekten oluşmaktadır. Alturistik (Özgecil) çalışma değerleri de içsel çalışma değerlerinde olduğu gibi ortalama büyüklüğüne göre Küme 5’de toplanmıştır. Statü ve iş arkadaşlarına yönelik çalışma değerleri ile sosyal çalışma değerleri ise ortalama büyüklüğüne göre Küme 3’de toplanmıştır. Küme 3 ise 3’ü üretim, 19’u hizmet sektöründe çalışıyor olmak üzere medeni durumu evli olan 14 kadın ve 8 erkekten oluşmaktadır.

Tablo 28: Cinsiyet, Medeni Durum ve Sektöre Göre Kümeleme Analizi

	Cinsiyet		Medeni Durum		Çalıştığınız Sektör	
	Kadın	Erkek	Bekar	Evli	Üretim	Hizmet
KÜME 1	0	38	38	0	38	0
KÜME 2	0	77	77	0	0	77
KÜME 3	14	8	0	22	3	19
KÜME 4	119	0	119	0	0	119
KÜME 5	18	0	18	0	18	0

Tablo 29: Alt Boyutlara Göre Kümeleme Analizi

Alt Boyutları	Küme 1		Küme 2		Küme 3		Küme 4		Küme 5	
	Ort	N	Ort.	N	Ort	N	Ort	N	Ort	N
İçsel	4,52	38	4,35	77	4,46	22	4,45	119	4,55	18
Dışsal	4,30	38	4,16	77	4,20	22	4,21	119	4,13	18
Özgecil	4,58	38	4,42	77	4,73	22	4,69	119	4,76	18
Statü	4,75	38	4,73	73	4,89	22	4,78	119	4,86	18
Sosyal	4,48	38	4,36	77	4,51	22	4,46	119	4,39	18

BEŞİNCİ BÖLÜM

1.1. NİTEL VERİLERİN ANALİZİ

1.1.1. Görüşme Yapılan Kişiler Hakkında Tanımlayıcı Bilgiler

Araştırma kapsamında 14 insan kaynakları birimi çalışanı ile görüşülmüştür. Görüşme yapılan insan kaynakları birimi çalışanları ile ilgili bilgiler Tablo 30' da yer almaktadır. Görüşme yapılan 14 kişiden 7'si kadın, 7'si erkektir. Görüşme yapılan 14 işletmenin çalışan sayılarına göre ölçekleri incelendiğinde 1 işletmenin küçük-ölçekli, 3 işletmenin orta-ölçekli ve 10 işletmenin ise büyük ölçekli olduğu görülmektedir. 10 büyük ölçekli işletmenin 5'ini kamu kurumları oluşturmaktadır.

Tablo 30: Görüşme Yapılan İnsan Kaynakları Birimi Çalışanları ve Çalıştıkları Sektörler İle İlgili Bilgiler

Şirket	Unvan	Sektör	Ölçek	Cinsiyet	Doğum Yılı
Hizmet 1	İnsan Kaynakları Müdürü	Hizmet	Orta	Erkek	1987
Hizmet 2	İnsan Kaynakları Yöneticisi	Hizmet	Orta	Kadın	1985
Hizmet 3	İşe Alım Uzmanı	Hizmet	Küçük	Kadın	1978
Üretim 1	İnsan Kaynakları Şefi	Üretim	Büyük	Erkek	1896
Üretim 2	İnsan Kaynakları Yöneticisi	Üretim	Büyük	Kadın	1986
Üretim 3	İnsan Kaynakları Uzmanı	Üretim	Orta	Kadın	1987
Üretim 4	İnsan Kaynakları Uzmanı	Üretim	Büyük	Kadın	1994
İnşaat 1	İnsan Kaynakları Yetkilisi	İnşaat	Büyük	Erkek	1992
İnşaat 2	İnsan Kaynakları Müdürü	İnşaat	Büyük	Kadın	1982
Kamu 1	Eğitim Planlama Şube Şefi	Kamu	Büyük	Erkek	1973
Kamu 2	İnsan Kaynakları Şefi	Kamu	Büyük	Kadın	1970
Kamu 3	İnsan Kaynakları Şefi	Kamu	Büyük	Erkek	1986
Kamu 4	İnsan Kaynakları Şube Müdürü	Kamu	Büyük	Erkek	1975
Kamu 5	İnsan Kaynakları Daire Başkanı	Kamu	Büyük	Erkek	1970

Görüşme yapılan insan kaynakları birimi çalışanlarının çalışmakta oldukları sektörlerin bilgileri Tablo 30'da verilmiştir. Görüşme yapılan kişilerin çalıştıkları işletmelerin %21,42'si hizmet sektöründe, %28,57'si üretim sektöründe, %14,28'i inşaat sektöründe ve %35,71'i kamu sektöründe faaliyet göstermektedir.

1.2. Görüşme Yapılan Kişilerin Çalışmakta oldukları İşletmelerin Z-Kuşağı Çalışanları Hakkında Tanımlayıcı Bilgiler

Görüşme yapılan insan kaynakları birimi çalışanlarının çalışmakta oldukları işletmeler bünyesinde yer alan Z kuşağı çalışan sayıları, görüşme yapılan insan kaynakları birimi çalışanlarının beyanlarına göre Tablo 31'de verilmiştir. Buna göre, en çok Z kuşağı çalışan kamu sektöründe yer almaktadır.

Tablo 31: Görüşme Yapılan İşletmelerde Çalışan Z Kuşağı Kişi Sayısı

Şirket	Z Kuşağı Çalışan Kişi Sayısı
Hizmet 1, Hizmet 2, Hizmet 3, Üretim 2, Üretim 3	10'dan az
Üretim 1, İnşaat 2	10'dan fazla
İnşaat 1	100'den fazla
Üretim 4	250'den fazla
Kamu 1, Kamu 2, Kamu 3, Kamu 4, Kamu 5	500'den fazla

1.3. Görüşme Sorularının Analizi

Tablo 32 görüşme yapılan insan kaynakları birimi çalışanlarının, çalışma değerleri ölçeğinin alt boyutları çerçevesinde oluşturulan görüşme sorularına vermiş oldukları cevapların incelenmesi ve frekansların tespit edilmesi ile oluşturulmuştur. Yapılandırılmış mülakatlar neticesinde elde edilen verilerin analizine göre görüşme yapılan insan kaynakları birimi çalışanları, çalışma değerleri ölçeğinin alt boyutlarından olan *içsel çalışma değerlerinden* ve *sosyal çalışma değerlerinden* en sık olarak bahsetmişlerdir. İnsan kaynakları birimi içsel çalışma değerlerini oluşturan **motivasyon** üzerinde, sosyal çalışma değerlerinden ise **boş vakit algısı** üzerinde en fazla durmuşlardır.

Diğer taraftan, insan kaynakları birimi çalışanları ikinci sıklık olarak *dışsal çalışma değerlerinden* ve *dışsal çalışma değerlerini oluşturan statü algısı* üzerinde en fazla durmuşlardır. Yapılan analize göre insan kaynakları birimi çalışanları üçüncü sıklık olarak ise alturistik (özgecil) çalışma değerlerine değinmişler ve

alturistik (özgecil) çalışma değerlerini oluşturan **başkalarına yardım algısı** üzerinde en fazla durmuşlardır.

Yapılan analiz ile çalışma değerleri ölçeğinin alt boyutlarını oluşturan maddelere göre incelendiğinde insan kaynakları birimi çalışanları en sık olarak Z kuşağı çalışanların **motivasyon** algıları üzerinde durmuşlardır. Bahsedilme sıklığında ikinci sırada ise Z Kuşağı çalışanların statü ve boş vakit algıları yer almıştır. Üzerinde durulma sıklığında üçüncü sırada ise Z kuşağı çalışanların **kişisel üstünlük kurma** algısı ve **iş yaşam dengesi** algısı yer almaktadır.

Tablo 32: Nitel Veriler Frekans Analizi

DEĞİŞKENLER	Frekans
İçsel Çalışma Değerleri	33
Gelişme	11
Motivasyon	22
Dışsal Çalışma Değerleri	31
Güç	7
Statü	13
Kariyer	11
Özgecil Çalışma Değerleri	16
Başkalarına Yardım	11
Topluma Katkı	5
Statü ve İş Arkadaşlarına Yönelik Çalışma Değerleri	12
Kişisel Üstünlük Kurma	12
Sosyal Çalışma Değerleri	33
Boş Vakit	13
Çalışma Arkadaşları	8
İş-Yaşam Dengesi	12

1.3.1. Z Kuşağı Çalışanların İçsel Çalışma Değerleri

Yapılan görüşmelerde insan kaynakları birimi çalışanlarının Z Kuşağı çalışanların gelişim ve motivasyon algıları hakkındaki görüşleri alınmıştır. İnsan kaynakları birimi çalışanları Z Kuşağı çalışanların gelişme anlamında çalışmakta oldukları kurumlara birçok hususta talep ulaştırdıklarını, taleplerinin sadece kendi alanları ile olmadığını, farklı alanlarda veya ilgi duydukları alanlarda gelişimleri adına bir şeyler talep ettiklerini belirtmişlerdir. Bununla ilgili olarak Üretim 3

şirketinde çalışmakta olan insan kaynakları uzmanının görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

...Z kuşağı öğrenmeye açık. Bilgileri fazla olsa bile daha fazlasını öğrenme konusunda istekliler ama çalışma hayatının her alanında bilgilerin direk olarak kullanılmayacağı ve tecrübenin öneminin farkında değiller. Z kuşağı çalışanlar kendini geliştirmeye açık, hevesli, öğrenme kapasitesi yüksek kişiler. Çoğu yeni mezun olan Z kuşağı gelişmeye açık arkadaşlar ve gelişmeyi sadece alanları ile ilgili değil her alanda istiyorlar. Sürekli olarak şirket içerisinde eğitim talepleri oluyor. Sık sık sorular sorabiliyorlar. Örneğin bizim satmakta olduğumuz bilgisayar programının yeni modülleri çıkıyor ve Z kuşağı bu yenilikleri yakından takip ediyorlar. Ve diğer kuşaklara göre bu yenilikleri çok hızlı bir şekilde kavriyorlar...

Benzer Şekilde Üretim 4 şirketinde çalışmakta olan insan kaynakları uzmanı da Z kuşağı çalışanların gelişmelerine önem veren kişiler olduğunu, gelişimleri adına eğitimler talep ettiklerini ve talep ettikleri eğitimlerin sadece kendi alanlarında olmayıp farklı alanlarda da olduğunu belirten görüşleri aşağıda yer almaktadır:

...Gelişme talebi yüksek bir kuşak. Mesela işe yeni başlayan tasarım mühendislerimiz kendi alanlarında olmayan eğitimleri bile talep ediyor. Eğitime açlar ve sürekli olarak yeni şeyler öğrenmek istiyorlar alanları ile alakalı ve değil sürekli olarak öğrenme ve gelişme peşindeler ve bence bu çok güzel bir şey...

Üretim 1 şirketinde çalışmakta olan insan kaynakları şefi Z kuşağı çalışanların gelişmelerine önem veren kişiler olduğunu belirtmekle beraber, gelişmelerine yönelik olarak talep ettikleri eğitimler sunulmadığı durumlarda Z kuşağı çalışanların işten ayrılma niyetlerinin arttığını belirten görüşleri aşağıda yer almaktadır:

...Gelişimi sürekli istiyorlar sürekli istiyorlar talep ediyorlar, eğitimi istiyorlar hatta bunu sağlayamadığınız da işten ayrılma niyetleri algıları daha yükseliyor iş arama algıları artıyor. Siz kendi şirketinizde tutabilmek için onların gelişimine yönelik bir plan çizmeniz gerekiyor kariyerlerine yönelik bir plan çizmeniz gerekiyor ve o plana inanmaları gerekiyor, gelişmelerinin desteklenmesi gerekiyor...

Benzer şekilde Kamu 4 kurumunun insan kaynakları şube müdürünün Z kuşağının gelişmeye yönelik eğitim talepleri ile kurumda devamını ilişkilendiren görüşü aşağıda belirtilmektedir:

...Kurum içerisinde devam etme düşüncesinde olanlar gelişme yönünde eğitim taleplerinde bulunuyor. Ancak kurumdan ayrılmayı düşünenler veya kurumu basamak olarak görenler gelişme anlamında pek bir şey talep etmiyor...

İnsan kaynakları birimi çalışanları Z kuşağının diğer kuşaklardan farklılaştığını, gelişmeye açık ve gelişmeyi talep eden, gelişmeyi isteyen kişiler olduğunu belirtmişlerdir. Hizmet 2 şirketinde çalışmakta olan insan kaynakları yöneticisinin ve İnşaat 2 şirketinde çalışmakta olan insan kaynakları müdürünün Z kuşağının gelişmeye açık kişiler olduklarını belirten görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

...Gelişime açık kişiler ve sürekli öğrenmeye meyilliler (Hizmet 2, İnsan Kaynakları Yöneticisi)

...Gelişme anlamında talepleri çok fazla oluyor, devamlı olarak eğitim isteklerini canlı tutuyorlar... (İnşaat 2, İnsan Kaynakları Müdürü)

Üretim 2 ve İnşaat 1 şirketlerinde çalışan insan kaynakları birimi çalışanları ise Z Kuşağının gelişme ile ilgili algılarının geleceklerini şekillendirmeye yönelik olduğunu belirtmişlerdir. Bu husustaki görüşleri aşağıda yer almaktadır:

...Z kuşağı çalışanların çoğu kişisel çıkarlarını ön planda tutuyor. Gelişme açısından şirkete değil de kendime ne katabilirim düşüncesine sahipler. Gelişmeyi kurum için değil de kendi geleceğim için yapayım düşüncesindedir... (Üretim 2, İnsan Kaynakları Yöneticisi)

...Kendi fikirleri daha yoğun basıyor ve kendi fikirlerinde gelişme istekleri oluyor, bu yönde destek bekliyorlar. Geleceklerine yönelik eğitim talep ediyorlar... (İnşaat 1, İnsan Kaynakları Yetkilisi)

Üretim 3 ve Üretim 4 şirketlerinde çalışan insan kaynakları birimi çalışanları Z Kuşağının gelişmeye açık olduklarını, gelişim taleplerinin ise sadece kendi alanlarında olmayıp farklı alanlarda da olduğunu belirtirken, Üretim 1 şirketinde ve Kamu 4 kurumunda çalışan insan kaynakları birimi çalışanları Z Kuşağının gelişimlerine yönelik taleplerinin karşılanmadığı durumlarda çalışmakta oldukları işten ayrılma niyetine girdiklerini belirtirken, Hizmet 2 ve İnşaat 2 şirketlerinde yer alan insan kaynakları birimi çalışanları Z Kuşağının gelişime açık ve gelişimi talep

eden bir kişilikte olduklarını belirtmişlerdir. Üretim 2 ve İnşaat 1 şirketlerinde çalışan insan kaynakları birimi çalışanları ise Z Kuşağının gelişme ile ilgili algılarının geleceklerini şekillendirmeye yönelik olduğunu belirtmişlerdir.

Bu doğrultuda, insan kaynakları birimi çalışanlarının Z kuşağı çalışanların gelişim algıları ile ilgili görüşleri incelenmiş ve aşağıdaki hususlar tespit edilmiştir:

- Z kuşağı çalışanlar gelişime açık kişilerdir.
- Z kuşağı çalışanların gelişimlerine yönelik faaliyetler arttığında ve talep ettikleri eğitim ve gelişimleri elde ettiklerinde işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.
- Z kuşağı kişileri gelişim ile motive olmaktadır.
- Z kuşağı çalışanlar gelişimi gelecekleri için talep eden kişilerdir.

İnsan kaynakları birimi çalışanlarının Z kuşağı çalışanların gelişim algısına yönelik görüşlerinin sınıflandırması Tablo 33'de yer almaktadır.

Tablo 33: İnsan Kaynakları Birimi Çalışanlarının Z Kuşağı Çalışanların Gelişim Algısına Yönelik Görüşleri

Gelişim Algısı	Görüşme Yapılan Kişiler	Frekans
Gelişime Yönelik Talep	Üretim1, Üretim3, Üretim4, Kamu4, Hizmet2, İnşaat2	6
Gelecek İçin Gelişim	Üretim2, İnşaat1	2
Gelişim Motivasyon İlişkisi	Kamu2, Kamu4, Kamu5	3

Yapılan görüşmelerde, İnsan kaynakları birimi çalışanlarının Z kuşağı çalışanların motivasyon algıları ile ilgili değerlendirmelerine yer verilmiştir. İnsan kaynakları birimi çalışanlarının Z kuşağı çalışanların takdir edilme ile motivasyonlarının arttığına dair görüşleri yer almaktadır. Kamu 1 kurumunda çalışmakta olan eğitim planlama şube şefinin görüşleri aşağıdaki gibidir:

...Kendileri birer hedef sahibi insanlar oldukları için Z kuşağı geldiği zaman siz bu kurumun Genel Müdürü adayısınız geleceğisiniz diyerek onları motive etmemiz gerekiyor. Onların motivasyonunu, imkânlarının farklı olduğunu ve geleceklerinin farklı olduğunu söyleyerek motive etmek gerekiyor ve motive olduklarında sorunlar ortadan kalkıyor...

Benzer şekilde Üretim 1 şirketinde çalışmakta olan insan kaynakları şefinin görüşleri de Z kuşağı çalışanların takdir beklentisi içerisinde olduğu ve buna ek

olarak takdir edilme durumunun sürekliliğini arzuladıklarını belirtmektedir ve bu görüşleri aşağıdaki gibidir:

...Motive edilebilen çalışanlar ekip ruhuna daha çabuk adapte oluyor ve daha verimli hale geliyor. Z kuşağı dışarıdan hep takdir edilmeyi bekliyor övülmeyi istiyor, yaptıklarının dışarıdan başkaları tarafından görülmesini istiyorlar. Tatmin edilme duygusu açık kişiler ve takdir edilme beklentilerini seslendiriyorlar özellikle İnsan Kaynaklarına karşı dile getiriyorlar. Takdir edilme beklentilerinin sürekli olmasını istiyorlar...

Benzer şekilde Üretim 2, İnşaat 1 ve İnşaat 2 şirketlerinde çalışmakta olan insan kaynakları çalışanları da Z kuşağı çalışanların takdir edilme ile motivasyonlarının arttığına dair görüş belirtmişlerdir ve bu görüşleri aşağıda yer almaktadır:

...Bireysel tatmine ve dışarıdan takdir görmeye daha fazla önem veriyorlar. Bu yüzden motivasyon açısından da bireysel tatmine yönelik çalışma istiyorlar ayrıca yaptıkları çalışmanın da kendilerine takdir olarak dönmesini bekliyorlar. Kişiyeye özel bir motivasyon görmek istiyorlar... (Üretim 2, İnsan Kaynakları Yöneticisi)

...Bu kişilerin motivasyonu biraz daha çalışma ortamına, yöneticilerine, şirketin onlara sağlamış olduğu koşullara bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Kesinlikle dışarıdan bir motivasyon kaynağı arıyorlar... (İnşaat 1, İnsan Kaynakları Yetkilisi)

...Takdir beklentileri çok fazla ve hemen takdir göreyim istiyorlar... (İnşaat 2, İnsan Kaynakları Müdürü)

Z kuşağı çalışanların motivasyonunu arttıran nedenler arasında bu kuşak kişilerinin takdir edilme beklentilerinin karşılanması yer almaktadır. Z kuşağı çalışanların motivasyonlarının eğitim ile arttığı hususu Kamu 2, Kamu 4 ve Kamu 5 kurumlarında çalışmakta olan insan kaynakları çalışanları tarafından belirtilmiştir. Kamu 2, Kamu 4 ve Kamu 5 kurumlarından çalışan yetkililerin görüşleri aşağıdaki gibidir:

...Z kuşağı eğitime ve motivasyona önem veriyor ve kendileri eğitimi talep ediyorlar. İstedikleri eğitimi aldıktan sonra motivasyonu değişiyor ve geliyor, aldığı eğitimlere bağlı olarak... (Kamu 2, İnsan Kaynakları Şefi)

...Kurum içerisinde devam etme düşüncesinde olanlar gelişme yönünde eğitim taleplerinde bulunuyor ve bu talepleri gerçekleştirdiğinde motive oluyorlar... (Kamu 4, İnsan Kaynakları Şube Müdürü)

...Biz onları motive etmek istiyoruz ve motive olduklarında kurumsal faaliyetlere onları kazandırmış oluyoruz. Eğitimler ile motive oluyorlar... (Kamu 5, İnsan Kaynakları Daire Başkanı)

Hizmet 3 ve Üretim 3 şirketlerinde çalışmakta olan insan kaynakları birimi çalışanları Z kuşağı çalışanların çabuk sıkıldıkları ve bu durumunda kuşak kişilerinin motivasyonunu etkilediğini, düşürdüğünü belirtmişlerdir. Z kuşağı çalışanların çabuk sıkılmaları ile motivasyonlarının etkilendiğini, düştüğünü gösteren görüşler aşağıdaki gibidir:

...Çok çabuk sıkılıyorlar. Motivasyonları hemen düşebiliyor. Tahammülleri yok... (Hizmet 3, İşe Alım Uzmanı)

...Motivasyon anlamında yüksekler ama çabuk sıkılmaları nedeni ile motivasyonları asansör gibi bir aşağı bir yukarı çıkabiliyor... (Üretim 3, İnsan Kaynakları Uzmanı)

Hizmet 1, Hizmet 2, Üretim 1 şirketlerinde ve Kamu 5 kurumunda çalışmakta olan insan kaynakları birimi çalışanlarının Z kuşağı çalışanların çabuk sıkıldıkları ile ilgili görüşleri aşağıda yer almaktadır.

...Bu arada Z kuşağı kişileri çok çabuk sıkılıyor. Bu sıkılma olayı Y kuşağında vardı ancak Z kuşağında çok daha fazla bir yerlere gelme hırsı sıkılmalarını etkiliyor... (Hizmet 1, İnsan Kaynakları Müdürü)

...Ama çabuk sıkılıyorlar... (Hizmet 2, İnsan kaynakları Yöneticisi)

...Her şeyi elde edebilen ve her şeye sahip olmak isteyen bir kuşak ile karşı karşıyayız. İş hayatında da bu elde etme isteklerinin fazlalığından dolayı sıkıntı yaşayabiliyor ve çabuk sıkılıyor bu kuşak... (Kamu 5, İnsan Kaynakları Daire Başkanı)

...çabuk sıkılıyorlar... (Üretim 1, İnsan Kaynakları Şefi)

Z kuşağı çalışanların iş hayatından beklediklerini bulamamaları durumunun motivasyonlarını düşürdüğü ve motivasyonu düşen çalışanında işten ayrılma niyetinin arttığı görüşü Üretim 1, Üretim 3, İnşaat 2, Hizmet 3, Hizmet 1 şirketlerinde ve Kamu 1 kurumunda çalışmakta olan insan kaynakları birimi çalışanları tarafından belirtilmiştir. Bu görüşler aşağıdaki gibidir:

...Henüz daha bireysel sorumlulukları olmadığı için yapmakta olduğu işi tanımadan, tam olarak o şirkette verimli olmadan, sürekli bir beklenti içerisinde. Bu beklentiler gerçekleşmediğinde ya da gerçekleşmeyeceğini düşündükleri zaman bir hayal kırıklığına uğruyorlar motivasyonları düşüyor. Motivasyonu düşen çalışan işten ayrılma yoluna giriyor... (Üretim 1, İnsan Kaynakları Şefi)

...Ben şirkete geleyim masa başı işim özel odam olsun bilgisayarım olsun istiyorlar. Büyük bir istekle iş hayatına atılıyorlar ama bunun bir devamı gelmiyor, bekledikleri dünyayı bulamıyorlar, tıkanıyorlar, çok çabuk iş değiştirebiliyorlar, çok çabuk demoralize oluyorlar. Motivasyonları bir anda düşüyor... (İnşaat 2, İnsan Kaynakları Müdürü)

...En temelden başlayıp zora katlanmaları gerektiğinin farkında değiller. İş hayatı onların algıladıkları gibi kolay değil. Üstlerinden bir tavır gördüklerinde o tavrı kaldıramıyorlar ve motivasyonları düşüyor. Çok çabuk sıkılıyorlar. Motivasyonları hemen düşebiliyor. Tahammülleri yok... (Hizmet 3, İşe Alım Uzmanı)

...Benim çalıştığım kurumda Z kuşağını motive edecek yeterince imkan yok. Bilgileri var, enerjileri var. Kurum kendi personelindeki bilgi birikimi ile bu neslin enerjisini ve bilgisini birleştirebilir ve bu nesil kurumda tutulabilir, Z kuşağının motivasyonunu diri tutabilirsek işte o zaman kurumdan ayrılmaları azaltabiliriz. Kendisini çok iyi yetiştiren personelin diğer kurumlara kaçmasını engellemiş oluruz. Mesela adam bilgisayarla ilgili her şeyi biliyor, getiriyorsunuz adama sıradan bir evrak kaydı veriyorsunuz, onunla uğraş diyorsunuz veya yurtdışında yüksek lisansını yapmış dil bilen kişiler var, çalışanlarımız var. Z kuşağı eğer bu kişilere sıradan işleri verersen, motivasyonları kesinlikle düşecektir ve bunun sonucunda da kurumdan ayrılmalar oluyor. Başka kurumlara geçmeye çalışıyorlar. Yani Z kuşağını tatmin etmeyince, motive edemeyince onları tatmin edecek işleri kuşaktaki kişilere vermeyince, işten ayrılma niyetleri artıyor...(Kamu 1, Eğitim Planlama Şube Şefi)

...Çok sabırsız ve çabuk sıkılan bir yapıları var buda bizler için sorunlar oluşturuyor. Mesela çabuk sıkılmaları ve hep gözlerinin yukarıda olması motivasyonlarını düşürüyor ve işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden oluyor...(Üretim 3, İnsan Kaynakları Uzmanı)

...Çok çabuk öğreniyorlar çok hızlı öğrenip işi çok çabuk kavriyorlar çok cevvaler ama motivasyon konusunda en ufak bir şeyde motivasyonları çok hızlı bir şekilde bozuluyor. Yani bir anda motivasyonları düşüyor, şirkete olan aidiyet duygularını hemen kaybedebiliyorlar. Bir de şöyle bir durum var aidiyet duygularını çok geç kazanıyorlar. Evet çalışıyorlar işi çabuk öğreniyorlar ama aidiyet duygularını hem geç kazanıyorlar hem de bir anda silebiliyorlar, kaybedebiliyorlar. Bu aslında bir anda her şey olsun isteği sabırsızlık isteği... (Hizmet 1, İnsan Kaynakları Müdürü)

Hizmet 2 ve İnşaat 1 şirketlerinde çalışmakta olan insan kaynakları birimi çalışanları Z kuşağı çalışanların motivasyonlarının artmasında ödüllerin etkili olduğu görüşünü belirtmişlerdir. Görüşleri aşağıdaki gibidir:

...Bu kuşak bezden Bebekler ile büyüdüğü için ve çocuklukta ödül olarak oyuncaklar aldıkları için ödüllerle motive oluyor... (Hizmet 2, İnsan Kaynakları Yöneticisi)

...Bu kişilerin motivasyonu biraz daha çalışma ortamına, yöneticilerine, şirketin onları sağlamış olduğu koşullara bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Kesinlikle dışarıdan bir motivasyon kaynağı arıyorlar. Kendilerini motive edici bir sebep, ödül, yan hak, sosyal imkan vs. şeyler arıyorlar...(İnşaat 1, İnsan Kaynakları Yetkilisi)

Bu görüşler doğrultusunda, İnsan kaynakları birimi çalışanlarının Z kuşağı çalışanların motivasyon algılarına yönelik görüşleri incelenmiş ve aşağıdaki ana hususlar tespit edilmiştir:

- Z kuşağı çalışanların takdir edilme isteklerinin yerine getirilmesi ile motivasyonları artmaktadır.
- Z kuşağı çalışanların eğitim ve gelişimlerinin sağlanması ile motivasyonları artmaktadır.
- Z kuşağı çalışanlar çabuk sıkılmaları nedeni ile motivasyonları azalmaktadır.
- Z kuşağı çalışanların iş hayatından beklediklerini bulamamalarına bağlı olarak motivasyonları düşmekte ve işten ayrılma niyetleri artmaktadır.
- Z kuşağı çalışanların ödül beklentilerinin gerçekleşmesi ile motivasyonları artmaktadır.

İnsan kaynakları birimi çalışanlarının Z kuşağı çalışanların motivasyon algısına yönelik görüşleri ile ilgili sınıflandırma Tablo 34'de yer almaktadır.

Tablo 34: İnsan Kaynakları Birimi Çalışanlarının Z Kuşağı Çalışanların Motivasyon Algısına Yönelik Görüşleri

Motivasyon Algısı	Görüşme Yapılan Kişiler	Frekans
Takdir Edilme Beklentisi	Üretim1, Üretim2, İnşaat1, İnşaat2, Kamu1	5
Gelişim Motivasyon İlişkisi	Kamu2, Kamu4, Kamu5	3
Çabuk Sıkılan Yapıları	Hizmet1, Hizmet2, Hizmet3, Üretim3, Üretim4, Kamu5	6
İş Hayatından Beklentiler	Üretim1, Üretim3, İnşaat2, Hizmet1, Hizmet3, Kamu1	6
Ödül Beklentileri	Hizmet1, İnşaat1	2

1.3.2. Z Kuşağı Çalışanların Dışsal Çalışma Değerleri

Yapılan görüşmelerde insan kaynakları birimi çalışanlarının Z Kuşağı çalışanların güç, statü ve kariyer algıları hakkındaki görüşleri alınmıştır. Z kuşağı çalışanların eğitimlerini ve bilgilerini bir güç olarak görmeleri ile ilgi Kamu 2 kurumu ve Üretim 3 şirketi görüş bildirmişlerdir. Bu görüşler aşağıdaki gibidir:

...Aslında yeni işe başlayan Z kuşağı olarak söyleyebileceğimiz personeller bizden daha güçlü çünkü bizler lise sonrası işe başlamış, okumaya çalışma hayatında devam etmiş kişileriz. Bilgiyi elinde tutuyorlar. Eğitimli oldukları için kendilerinden eminler burada alacakları iş tecrübesi ile daha iyi yerlere gelecekler diye düşünüyorum... (Kamu 2, İnsan Kaynakları Şefi)

...Z kuşağı kendilerinin her alanda bilgili olduklarını düşünüyorlar. Yani bilgiç tavırları söz konusu olabiliyor. Ayrıca bilgili olduklarını düşündükleri için güçlü olduklarını da düşünüyorlar...(Üretim 3, İnsan Kaynakları Uzmanı)

Hizmet 1, Hizmet 3, Üretim 1, Üretim 4 şirketlerindeki ve Kamu 3 kurumundaki insan kaynakları birimi çalışanları Z kuşağı çalışanların çalışma ortamında gücü ellerinde toplamak istediklerini ve hiyerarşik düzenden doğan güç kavramını kabul etmediklerini belirtmişlerdir. Bu husustaki görüşleri aşağıda yer almaktadır:

...Güç kendisinde olsun istiyor. Biraz önce bahsettiğimiz ast üst ilişkisindeki üstün gücünü çoğu Z kuşağı tanımıyor. Otoriteyi benimsemiyor ya da otorite içerisine dahil olmak istemiyorlar... (Hizmet 1, İnsan Kaynakları Müdürü)

...Çalışma ortamının disiplinleri, kuralları onlar için önemli değil. Geliş saatlerine çok önem vermiyorlar. Çalışırken şarkı söylüyorlar çekinmeden, kulaklığı hiç çıkarmıyorlar. Tavırları çok rahat. İş hayatından ne belediklerini çok anlayamıyorum çünkü rahat olmaları sanki iş hayatını önemsemiyormuş ya da güç sadece onlardaymış gibi bir görüntü ortaya çıkarıyor. Kurumsal firmada çalıştığım dönemde de Z kuşağının tavırlarındaki rahatlığı gözlemliyordum. Üstleri ile ilişkilerinde umursamaz tavırları söz konusu...(Hizmet 3, İşe Alım Uzmanı)

...Ast üst ilişkilerinde bizlere göre daha rahatlar, pek kabullenmiyorlar ve güç sanki sadece onların elindeymişçesine tavırları var...(Kamu 3, İnsan Kaynakları Şefi)

...Şirketler dikey ya da yatay yönetilirler. Bu şirketin stratejisi ile doğru orantılı. Ben Z kuşağının biraz daha yatay hiyerarşi ye uygun olduğunu düşünüyorum. Z kuşağı dikey otoriteyi kabul etmiyor. Otoriter bir güç yerine daha esnek çalışmayı istiyorlar ve güce sahip olmaktan yana tavır sergiliyorlar. İş ortamındaki aklınıza gelebilecek yan haklardan tutunda sosyal ortama kadar bir esneklik istiyorlar. Çok standart şeylerin içerisine girmek istemiyorlar...(Üretim 1, İnsan Kaynakları Şefi)

...Güç durumu biraz daha kişisel, genelleme yapmak olmaz ama bazı çalışanlar gücü elinde toplamak istiyor, kendi güç alanlarını oluşturmak istiyor...(Üretim 4, İnsan Kaynakları Uzmanı)

Bu kapsamda, insan kaynakları birimi çalışanlarının Z kuşağı çalışanların güç algılarına yönelik görüşleri incelenmiş ve aşağıdaki ana maddeler tespit edilmiştir:

- Z kuşağı çalışanların güç algısı ile ilgili olarak en genel görüş bu kişilerin çalışma ortamında gücü ellerinde toplamak istemeleri ve hiyerarşik yapıdan doğan, üstlerinin sahip olduğu otoriter yapıdaki gücü kabullenmemeleridir.
- Z kuşağı çalışanlar girdikleri kurumda eğitim durumlarından dolayı ya da mezun oldukları okullardan dolayı güçlü olduklarını düşünebilmektedirler.

İnsan kaynakları birimi çalışanlarının Z kuşağı çalışanların güç algısına yönelik görüşlerinin sınıflandırması Tablo 35’de yer almaktadır.

Tablo 35: İnsan Kaynakları Birimi Çalışanlarının Z Kuşağı Çalışanların Güç Algısına Yönelik Görüşleri

Güç Algısı	Görüşme Yapılan Kişiler	Frekans
Eğitim Durumu	Kamu2, Üretim3	2
Gücü Elinde Toplamak	Hizmet1, Hizmet2, Kamu3, Üretim1, Üretim4	5

Z kuşağı çalışanların statü ile ilgili algıları insan kaynakları birimi çalışanlarına sorulduğunda çoğunluk bu kuşaktaki çalışanların yüksek statü istediklerini belirtmişlerdir. Hizmet 1, Hizmet 2, Hizmet 3, İnşaat 1, İnşaat 2, Üretim 2, Üretim 3, Üretim 4 şirketlerinin ve Kamu 1, Kamu 2, Kamu 3, Kamu 4, Kamu 5 kurumlarının bu husustaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

...Statü konusu ile ilgili olarak yaptığım görüşmelerde bir gün birine sordum ileride kendini nerede görmek istiyorsun, ne yapmak istersin bu şirkette diye. Çağrı merkezine alacağımız bir arkadaşına sordum. Daha ilk iş deneyimi olacak o sırada yanımda Genel Müdür de var. Genel Müdürün koltuğunu göstererek burada olmak istiyorum dedi. Bu kafadalar aslında bu çok güzel bir şey. Herkes yükselmek ister, hedefin olması güzel ancak hedefe giden basamakları atlama, bir an önce ulaşmak istediğine sahipler. Hedef iyi, vizyon iyi ama aradaki basamakları statü anlamında kariyer anlamında es geçerek devam etmek istiyorlar. Gücü ve statüyü bir an önce elde etmek istiyorlar...(Hizmet 1, İnsan Kaynakları Müdürü)

...Çok kolay elde etmeye ve ulaşmaya odaklı oldukları için statü anlamında emek vermeden elde etmek istiyorlar. Arzuları çok yüksek, çok istekli ve azimliler ama ulaşmak istedikleri pozisyon için yeterli değil ve bunun bilincinde değiller...(Hizmet 2, İnsan Kaynakları Yöneticisi)

...Bizlerin tecrübe edindikten sonra sorabileceğimiz veya talep edebileceğimiz durumları Z kuşağı çok rahat bir şekilde sorabiliyor, talep edebiliyor. Geliyorlar pozisyon beklentileri, maaş beklentileri son derece yüksek. İş hayatını tanımadan, tecrübe edinmeden çok fazla taleplerde buldukları gibi taleplerini dile getirme anlamında da hiçbir çekinme utanmaları yok. Yüksek pozisyonlar, iyi imkanlar ve şartları kendilerinin belirleyebileceği işler istiyorlar. Üst pozisyonlarda gözleri. En temelden başlayıp zora katlamaları gerektiğinin farkında değiller...(Hizmet 3, İşe Alım Uzmanı)

...Güç olarak ilk etapta tabii ki hiçbiri yönetici olurum ben veya ben oldum düşüncesi ile yaklaşmıyor ama yakın bir süreçte statülerinin değişebileceğini düşünüyorlar...(İnşaat 1, İnsan Kaynakları Yetkilisi)

...Kişisel hırsları arzuları gereğinden fazla ve bir an önce sıçrama düşünceleri çok fazla. Bize çok fazla yeni mezun arkadaş başvuruyor talep ettikleri rakamlar çok abuk sabuk oluyor. Ya da talep ettiği işi sorduğumuzda direk olarak bir şeylerden sorumlu kişiler olmak istediklerini belirtiyorlar ama anlayamadıkları nokta iş hayatında pişmek gerekliliği. Sadece deneyim anlamında değil şirket kültürünü anlamaları noktasında da pişmeleri gerekiyor ama yeni nesil bunun farkında değil. Yani şirketin sizden ne istediğini tam anlamınız, bunu karşılayabilecek misiniz, şirketin işleyişine ayak uydurabilecek misiniz bunu anlamınız gerekiyor ancak bunlar Z kuşağı için önem arz eden konular değil. Geliyorlar ben şuradan mezunum, şu kadar maaş istiyorum, şu sorumlulukları alabilirim diyorlar. Bu hallerini de teknoloji ile iç içe olup kendilerine pembe bir dünya yaratmalarına bağlıyorum. İş hayatı ve normal hayat maalesef toz pembe değil ve bunun farkında değiller. Mesela ben iş hayatına başladığımda direk müdür olarak başlamadım, yeri geldi muhasebeye yardım ettim yeri geldi çay kahve servisi yaptım, sekreterlik yaptım. Ben biliyordum ki benim iş tanımım bu ben sadece bunları yaparım diye bir durum söz konusu değil ama Z kuşağı bu bilinçte kesinlikle değil. Kendilerinin pişirmeleri gerektiğinin farkında değiller... Önce işin mutfağında pişmeleri gerektiğinin farkında değiller. Direk gelip masa başında bir şeyleri yönetmek maalesef bu kuşağın arzusu...(İnşaat 2, İnsan Kaynakları Müdürü)

...Daha önce ki kuşaklar biraz hedefsiz, muhafazakar bir yapısı vardı. Nereye koyarsan orada kalıyor. Mesela 30 yıl memurluk yapıyordu. Ama bu kuşağın hedefleri var. Hepsi bir yerlere sıçramak istiyor. O yüzden bu avantaj kurumlar tarafından iyi değerlendirilirse kurumlarda sıçrama yaratılır. Ama ukala kişiler olarak görülürse Z kuşağı, kuşaktan faydalanamaz kurumlar...Hepsinde bir yükselme isteği, yükselme hedefi var. Yani hepsi bir yönetim kademesine geçmek istiyor. Bir de bu kuşak bilgi sahibi, bilgi birikimleri var. Ama bu bilgileri sahip oldukları bilgileri önceki kuşakların tecrübeleri ile yoğurmak gerekiyor...(Kamu 1, Eğitim Planlama Şube Şefi)

...Hepsinin hedefi yüksek. Ulaşmak istedikleri hedefler yüksek. Bizler şefliği çok düşünürken onlar müdür olmayı düşünebiliyorlar ve buna yönelik talepleri oluyor...(Kamu 2, İnsan Kaynakları Şefi)

...Hiçbirisi işe başladığım konumda devam edeyim düşüncesine sahip değil. Memur olarak gireyim memur olarak emekli olayım düşüncesi yok. Daha iyisini, daha üst statüleri istiyorlar ve bunun derdinde olan kişiler...(Kamu3, İnsan Kaynakları Şefi)

...Onların asıl isteği en kısa yoldan en üst düzey yerlere çıkmak ve bunu düşünürken de aradaki basamakları umursamıyorlar veya hesaba katmıyorlar. Bir an önce ünvan alayım düşüncesindedir. Hızlı bir şekilde yükselmek istiyorlar...(Kamu 4, İnsan Kaynakları Şube Müdürü)

...Çoğu personel atandıktan sonra başka kuruma gitmek istiyor. Değişim istiyorlar ve yükselme arzuları bir hayli fazla. Hızlı bir şekilde yükselmek istiyorlar...(Kamu 5, İnsan Kaynakları Daire Başkanı)

...Z kuşağında olan çalışanlarda genel olarak bir yükselme isteği var. Kıdem almak için yada firmada pozisyon anlamında bir noktaya varabilmek için daha aceleci olduklarını gözlemliyorum. Dolayısıyla bu düşüncelerinden kaynaklanan bir uyum sorunu yaşıyorlar ve bir an önce terfi etmek, yükselmek istiyorlar... Diğer kuşaklarda ki görevim neyse bu görevde yıllarca çalışırım düşüncesi yok. Statü olarak üst pozisyonları arzuluyorlar... (Üretim 2, İnsan Kaynakları Yöneticisi)

...Mezun olur olmaz stajyer mühendis olarak değil de uzman mühendis olarak işe başlamak istiyorlar. Kendilerini hep üst düzey olarak hayal ediyorlar. Örneğin işe yeni başlamış 2 aylık tecrübesi olan çalışan gelip ben ne zaman uzman mühendis olarak görev alacağım diye soruyor. Yükselme imkanlarım neler diye ik biriminin kapılarını çalıyorlar... (Üretim 3, İnsan Kaynakları Uzmanı)

... İlerisi için ve kendilerini hep ileride görmek istiyorlar... (Üretim 4, İnsan Kaynakları Uzmanı)

Bu kapsamda, insan kaynakları birimi çalışanlarının Z kuşağı çalışanların statü algılarına yönelik görüşleri incelenmiş ve aşağıdaki ana maddeler tespit edilmiştir:

- Z kuşağı çalışanlar işe başlarken üst pozisyonlarda başlamak istemektedir.

- Z kuşağı çalışanlar çalışma yaşamında kendilerini hep üst pozisyonlarda görmek istemektedir.
- Z kuşağı çalışanlar için statü çok fazla önem arz etmektedir.
- Z kuşağı çalışanlar iş hayatına başlarken ve iş hayatı içerisinde tecrübeyi göz ardı etmektedir.

İnsan kaynakları birimi çalışanlarının Z kuşağı çalışanların statü algısına yönelik görüşlerinin sınıflandırması Tablo 36’da yer almaktadır.

Tablo 36: İnsan Kaynakları Birimi Çalışanlarının Z Kuşağı Çalışanların Statü Algısına Yönelik Görüşleri

Statü Algısı	Görüşme Yapılan Kişiler	Frekans
Yüksek Statü İsteği	Hizmet 1, Hizmet 2, Hizmet3, İnşaat 1, İnşaat 2, Kamu 1, Kamu 2, Kamu 3, Kamu 4, Kamu 5, Üretim 2, Üretim 3, Üretim 4	13

Z kuşağı çalışanların kariyer algıları ile ilgili olarak insan kaynakları birimi çalışanlarının görüşleri alındığında Hizmet 3, Üretim 1, Üretim 3, Üretim 4 şirketlerinin ve Kamu 1, Kamu2, Kamu 3 kurumlarının insan kaynakları birimi çalışanları kuşak çalışanların kariyer hedeflerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bu husustaki görüşler aşağıdaki gibidir:

...Kariyer anlamında hedefleri yüksek ama yüksek hedeflere ulaşmak için geçmek zorunda oldukları yollardan haberdar değiller...(Hizmet 3, İşe Alım Uzmanı)

...Kariyer anlamında hepsi kendini uzmanlık alanı gerektiren kariyerlerde görüyor. Ve bu güzel bir şey kendilerinin yetenekleri var. Hedefi olanlar geliyor ve başka yere gidiyorlar ama hedefi olmayanlar ise kurumda devam ediyor. Kendisini akıntıya bırakın insanlar kurumda devam ediyor ama hedefi olanlar başka kurumlara geçebiliyor...(Kamu 1, Eğitim Planlama Şefi)

...İş hayatında hedefleri olan, kariyer hedefleri olan insanlar. Daha iyisini nasıl yaparım düşüncesini var ve bir yerde sabit olmak istemiyorlar...(Kamu 3, İnsan Kaynakları Şefi)

...Kariyer planlarını çalıştıkları pozisyona göre yapıyorlar. Kariyer planlamaları hep karşılaştırmalı gidiyor. Bu benim subjektif değerlendirmem. Kariyer planlamaları Y kuşağına göre daha fazla ancak yaptıkları kariyer planlamalarında ne kadar gerçekçiler bu sorgulanmalıdır. Ütopik yaklaşımları da çok fazla... Standartların içine girdikleri zaman memnun

olmuyorlar ya da o kişiden verim alamıyoruz. Dolayısıyla Z kuşağını biz istihdam ederken doğru yerde doğru işi vermeye çalışıyoruz. Yoksa mutlu olmadıkları zaman verimleri düşüyor... (Üretim 1, İnsan Kaynakları Şefi)

...Kariyerlerinde hızlıca yükselme yönetici pozisyonuna çabucak ulaşma çabaları var. Sahip oldukları bilgiye güvenerek ve işin ilginç tarafı tecrübesizliklerini göz ardı ederek kısa zaman içinde üst pozisyonlara gelmeyi arzuluyorlar. Bu isteklerinin hemen olamayacağını anladıkları anda iş değiştirme düşüncesine giriyorlar ve şirkete olan aidiyetleri zaten zor oluşurken bir anda sıfırlanıyor. İşe devamlarının olması için kısa zamanda terfi alma, zam alma gibi şeyleri arzuluyorlar... (Üretim 3, İnsan Kaynakları Uzmanı)

...Kariyer anlamında verilen iş ile yetinmek istemeyen, hep daha fazlasını talep eden bir yapıları var... Bugün bu durumdayım ama yarın benim için ne planlıyorsunuz sorusunu içlerinde taşıyorlar... (Üretim 4, İnsan Kaynakları Uzmanı)

Kamu 2 kurumu insan kaynakları birimi çalışanı Z kuşağı çalışanlar işe başladıklarında aslında kariyer anlamında kendilerini yetiştirmiş olduklarını belirtmiştir. Bu husustaki görüşü aşağıdaki gibidir:

...Z kuşağı kendi kariyerleri ile bize geliyorlar, çalışmaya başlıyorlar. Mühendisi olsun uzman olsun ve diğer kadrolarda olsun Üniversite mezunu olarak bize geliyor ve donanımlı bir şekilde işin başına oturuyor... (Kamu 2, İnsan Kaynakları Şefi)

İnşaat 1 şirketi insan kaynakları birimi çalışanı Z kuşağı çalışanların kariyer yollarını merak eden kişiler olduklarını, kariyerlerinde elde edecekleri ilerlemelerin hangi tarihlerde olacağını sorgulayan kişiler olduklarını belirtmiştir. Bu husustaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

...Kariyer yollarını net bir şekilde bilmeyi bekliyorlar. Bu tarz beklentilerini gözlemliyoruz. Somut bir şeyler bekliyorlar. Kariyer haritaları vs. yetiştirme programları, geliştirme programları bekliyorlar. Kariyer açısından da ne kadar zaman sonra hangi noktaya gelebileceklerini merak ediyorlar. Bu meraklarını gidermeye yönelik talep ediyorlar. Yeri geliyor sözlü olarak, yeri geliyor geliyor içsel olarak bazı anlamda kararlara katılma konusunda isteksiz olabiliyorlar... (İnşaat 1, İnsan Kaynakları Yetkilisi)

İnşaat 2 şirketi insan kaynakları birimi çalışanı Z kuşağı çalışanların kariyer yollarını bilmeden bir işe başladıklarını, işe başladıklarında kendilerine verilen işlerin onların kendi kariyerleri ile ilgili olmaması nedeni ile verilen o işleri kabullenemediklerini ve çalışma ortamındaki işler ile kariyerlerini örtüştüremeyip içlerinde bir savaş yaşadıklarını ve buna bağlı olarak da olması gerekenden daha fazla çalıştıklarını belirtmiştir. Bu husustaki görüşü aşağıdaki gibidir:

...Ancak kariyer haritasını, kariyer basamaklarını hiç sormuyorlar. Deneyimsizlikleri ve para kazanma istekleri onları görüşmelerde yanlışa düşürüyor ve geri atıyor... Kariyer anlamında enteresan bir şekilde kendi içlerinde bir savaş yaşıyorlar. Bu benim işim değil ben bunu yapmam düşüncesine sahipler veya siz benden bu işi yapmamı nasıl istersiniz diye çok rahat sorgulayabiliyorlar... Kendilerinin çok fazla çalıştıklarını ve çok fazla iş yükünün altına girdiklerini düşünüyorlar. Kariyer basamakları olduğunda ciddi savaşlar içine giriyorlar. (İnşaat 2, İnsan Kaynakları Müdürü)

Üretim 2 şirketi insan kaynakları birimi çalışanı Z kuşağı çalışanların kariyer algıları ile ilgili olarak bu kişilerin zaman zaman farklı birimlerde çalışmak istediğini ve bundan mutluluk duyduklarını belirtmesine ek olarak bu kişilerin kariyer anlamında dikey değil de yatay olarak ilerlemek istediklerini belirtmiştir. Bu husustaki görüşü aşağıdaki gibidir:

...Farklı departmanlarda çalışmaktan keyif alıyorlar. Örneğin satışta olan bir çalışan idari kısma da meraklı olabiliyor veya üretimde olan bir çalışan satış pazarlama kısmında da görev almak isteyebiliyor. Aslında bu isteklerinin bireysel gelişimlerini, kişisel gelişimlerini ilerletmek adına farklı departmanları deneyimlemek yapmak istediklerinden kaynaklandığını düşünüyorum... Kariyer anlamında yatay pozisyonlarda deneyim elde etmek istiyorlar...(Üretim 2, İnsan Kaynakları Yöneticisi)

Bu doğrultuda, insan kaynakları birimi çalışanlarının Z kuşağı çalışanların kariyer algılarına yönelik görüşleri incelenmiş ve aşağıdaki ana maddeler tespit edilmiştir:

- Z kuşağı çalışanlar kariyer hedefleri yüksek kişileridir.
- Z kuşağı çalışanlar çalışma hayatına başlayacaklarında aday oldukları işletmeleri kariyer anlamında tanımadan çalışma hayatına başlamaktalar ve çalışma hayatında kendilerine verilen işleri kariyerleri ile

örtüstürememelerinden ötürü kişisel anlamda kariyer çatışması yaşamaktadırlar.

- Z kuşağı çalışanlar farklı departmanlarda görev alarak kariyer anlamında gelişimlerine katkıda bulunmak istemektedirler.
- Z kuşağı çalışanlar sadece dikey anlamda kariyer ilerlemesi değil yatay olarak da kariyer ilerlemesini tercih edebilmektedir.

İnsan kaynakları birimi çalışanlarının Z kuşağı çalışanların kariyer algısına yönelik görüşlerinin sınıflandırması Tablo 37’de yer almaktadır.

Tablo 37: İnsan Kaynakları Birimi Çalışanlarının Z Kuşağı Çalışanların Kariyer Algısına Yönelik Görüşleri

Kariyer Algısı	Görüşme Yapılan Kişiler	Frekans
Yüksek Kariyer Hedefi	Hizmet 3, Kamu 1, Kamu 2, Kamu 3, Üretim 1, Üretim 3, Üretim 4	7
Kariyer Olarak Donanımlı	Kamu 2	1
Kariyer Yollarını Merak	İnşaat 1	1
Kariyer Yollarından Habersizlik	İnşaat 2	1
Farklı Kariyer Deneyimi	Üretim 2	1

1.3.3. Z Kuşağı Çalışanların Alturistik (Özgecil) Çalışma Değerleri

Yapılan görüşmelerde insan kaynakları birimi çalışanlarının Z Kuşağı çalışanların başkalarına yardım ve topluma katkı algıları hakkındaki görüşleri alınmıştır. Z kuşağı çalışanların başkalarına yardım algıları ile ilgili olarak Kamu 2, Kamu 4, Kamu 5 kurumlarında ve Üretim 1 ve Üretim 3 şirketlerinde yer alan insan kaynakları birimi çalışanları Z kuşağı çalışanların başkalarına yardım hususunda yardımseverlikten kaçınmadığını belirtmişlerdir. Bu husustaki görüşler aşağıdaki gibidir:

...İş arkadaşlarına yönelik yardım da sıkıntı yaşamıyorlar ve yardım etmekten çekinmiyorlar. Hatta mesela bilgisayar konusunda iyiler, yazışma konusunda iyiler. Bizler bu konuda onlardan yardım istediğimizde bize yardım ediyorlar ve pratik çözümler sunuyorlar... (Kamu 2, İnsan Kaynakları Şefi)

...Baskalarına yardım anlamında sıkıntıları yok, yardım etme istekleri var... (Kamu 4, İnsan Kaynakları Şube Müdürü)

...Başkalarına yardım konusunda bir sorun hissetmiyoruz. Arkadaşlarımız yardımseverler, iletişimleri kuvvetli... (Kamu 5, İnsan Kaynakları Daire Başkanı)

...Çalışanlarla iletişimleri iyi ama bu iletişim bazen yöneticileri rahatsız edebiliyor. Yani resmiyetten biraz uzaklaşmış oluyorlar. Yani kendilerini resmiyetten uzak daha rahat ifade edebiliyorlar. İletişim yönleri güçlü. Başkalarına yardım hususu da bu noktada anlam kazanıyor ve bilgilerini daha çok paylaşıyorlar. Bencil bir karakterleri yok tam tersi bilgi paylaşımında ki bencilliği X kuşağı ve Y kuşağında görüyorum. Çünkü bilgi bir güç ve bu gücü elinde tutmaya çalışıyorlar. Bilgileri ile kendilerine konfor alanları oluşturan X ve Y kuşakları mevcut. Z kuşağında şu an böyle bir şey görmüyorum ama ileride belki oluşabilir. Z kuşağı farklı departmanlara yardım ediyorlar ancak kendilerine ek bir iş verildiğinde memnuniyetsizlikleri artıyor ve bu durumda verdikleri tepkiler diğer kuşaklardan daha fazla olabiliyor... (Üretim 1, İnsan Kaynakları Şefi)

Benzer şekilde Üretim 4 şirketi insan kaynakları birimi çalışanı Z kuşağının yardımcı bir yapısı olduğunu ama yardım etmekteki amacının kendisine bir şey katmak olduğunu belirtmiştir. Bu husustaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

...Genelde bu iş benim işim başkasını yapmam düşüncesi bizim firmamızda mevcut değil çünkü öğrenmeye aç bir kuşak Z kuşağı bu nedenden ötürü de başkalarına yardım etmekten çekinmiyorlar ama yardımı olarak değil de kendime bir şeyler katarım diyerek yapma düşüncesindedir... (Üretim 4, İnsan Kaynakları Uzmanı)

Z kuşağı çalışanların başkalarına yardım algıları ile ilgili olarak İnşaat 2 şirketinde ve Kamu 3 kurumunda çalışan insan kaynakları birimi çalışanlarının görüşleri, Z kuşağı çalışanların başkalarına yardım hususunda bencil olduklarını belirtmişlerdir. Bu husustaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

...Mesela yeni çocuğu olan birine hediye almayı planladığımızda çok umursamıyorlar bu da başkalarına yardımları anlamında sıkıntı olduğunu gösteriyor ve çıkara yönelik hareket ediyorlar özellikle Z kuşağı bu davranışı sergiliyor. İnsanla iletişim kurmayan, sanal bir dünya ile iletişim kuran bir nesil olduğu için insani ilişkileri beceremiyorlar. Topluma katkı anlamında da kendi çıkarlarını ön planda tutabiliyor bu nesil. Özellikle Z kuşağında insani duygulardan yoksunluğu görüyorum. Empati yapma anlamında insani

anlama konusunda yetersizler. Çoğu Z kuşağı çok rahat bir şekilde bana ne diyebiliyor bu çok acı bir durum... (İnşaat 2, İnsan Kaynakları Müdürü)

...Teknolojik cihazlarla sürekli meşgul oldukları için çok daha pratik düşüncedeler. Eski çalışanlara biraz daha geç kavradıkları için onlara yardım etmek istemiyorlar ya da kaçınıyorlar, küçümseyici bakabiliyorlar... (Kamu 3, İnsan Kaynakları Şefi)

Hizmet 1 ve Üretim 3 şirketleri insan kaynakları birimi çalışanları Z kuşağı çalışanlarının başkalarına yardım hususunda genellemeye tabi tutulmaması gerektiğini, başkalarına yardım hususunun kişiden kişiye değişen bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Bu husustaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

...Z kuşağının özgecil çalışma değerlerini yani başkalarına yardımı, topluma katkı isteklerini Z kuşağına yönelik olarak değerlendirmek bu yanlış olur diye düşünüyorum. Genelleme yapmanın yanlış olacağını düşünüyorum. Çünkü bu kişiden kişiye değişen bir durum. Biraz daha insani boyut olduğu için kişiden kişiye değişen bir durum söz konusu bence. Mesela Çağrı merkezinde bir konu hakkında birilerine yardım da kestirip atma durumu ya da yardım etme durumu kişiden kişiye göre değişiyor.... (Hizmet 1, İnsan Kaynakları Müdürü)

...Yardımsaver yapıları var bizim çalıştığımız arkadaşların ama bunu tüm Z kuşağı için geçerlidir diyemeyiz. Sorulan sorulara ılımlı olarak yaklaşıyorlar, sevecenlikle cevaplamaya çalışıyorlar. Şirketteki herkesle rahatlıkla iletişim kurabiliyorlar...(Üretim 3, İnsan Kaynakları Uzmanı)

Üretim 2 şirketi insan kaynakları birimi çalışanı Z kuşağı çalışanların çalışma hayatında başkalarına yardım hususundaki tutumlarının kurum kültürü ile ilgili olduğunu, büyük ve kurumsal firmaların, küçük ve orta ölçekli firmalara göre kurum kültürünü aşılama hususunda daha başarılı olduğunu belirtmiş ve eğer büyük ölçekli bir firmanın kurum kültüründe başkalarına yardım etme değeri varsa bunu daha iyi uygulayabilmekte olduğunu dile getirmiştir. Bu husustaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

...Yardım konusu biraz da kurumun örgüt kültürünün bir parçası olarak düşünüyorum. Büyük ve kurumsal bir yapıda iseniz bir kurum kültürünü aşılatabiliyorsanız Z kuşağı da kurumun istediği yöne doğru hedef alabiliyor. Küçük ve orta ölçekli firmalar da kurum kültürü çok fazla etkili olamıyor ve bu sefer de Z kuşağının kişisel çıkarları ve bireysel gelişimleri ön plana çıkıyor. Yardımlaşma konusunda da orta ve küçük ölçekli firmalar da çok fazla karşılaşmadım... (Üretim 2, İnsan Kaynakları Yöneticisi)

İnsan kaynakları birimi çalışanları ile yapılan görüşmeler ışığında Z kuşağı çalışanların başkalarına yardım etme algıları hususunda bir genelleme yapmanın veya bir sonuç çıkarmanın doğru olmayacağını, başkalarına yardım hususunun kişiden kişiye değişebileceğini, örgüt kültüründen etkilenebileceği sonucuna varılmıştır.

İnsan kaynakları birimi çalışanlarının Z kuşağı çalışanların başkalarına yardım algısına yönelik görüşlerinin sınıflandırması Tablo 38’de yer almaktadır.

Tablo 38: İnsan Kaynakları Birimi Çalışanlarının Z Kuşağı Çalışanların Başkalarına Yardım Algısına Yönelik Görüşleri

Başkalarına Yardım Algısı	Görüşme Yapılan Kişiler	Frekans
Yardımseverlik	Kamu 2, Kamu 4, Kamu 5, Üretim 1, Üretim 3, İnşaat 1, Üretim 4	6
Yardımsever Olmamak	İnşaat 2, Kamu 3	2
Genelleme Yapılmamalı	Hizmet 1, Hizmet 3	2
Kurum Kültürü	Üretim 2	1

Yapılan görüşmelerde insan kaynakları birimi çalışanlarının Z Kuşağı çalışanların topluma katkı algıları hakkındaki görüşleri alınmıştır. Kamu 3 kurumu ve İnşaat 2 şirketi insan kaynakları birimi çalışanları Z kuşağı çalışanların topluma katkıda bulunma anlamında olumlu bir tutum sergilemediklerini belirtmişlerdir. Bu husustaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

...Benim gözlemlediğim şöyle. Türk geleneklerine göre yetişmiş kişilere göre olumsuz anlamda farklılıkları var. Sosyal medyanın getirmiş olduğu asosyallik insanları toplumdandan koparır ve bu da Z kuşağında çok bariz şekilde var... (Kamu 3, İnsan Kaynakları Şefi)

...Mesela ben lavaboya girip çıktığımda ışık yanıyorsa kapatırım ama gençler bunu düşünmüyor ya da benim işim olmayan bir iş bana verildiğinde elime mi yapışacak yapıvereyim derim ama Z kuşağı bunu düşünmüyor ben bu işi yapmam, benimle böyle konuşulmamıştı bu iş benim değildi diyebiliyor. Bu şirket için elinden geleni yapmalı ki şirket ayakta kalsın bizde bu şirketten ekmeğimizi yiyelim ama maalesef bu çarkların nasıl döndüğünü anlayamıyorlar... (İnşaat 2, İnsan Kaynakları Müdürü)

Yukarıda yer almakta olan topluma katkı anlamındaki olumsuz görüşlerin aksine, Üretim 3 ve İnşaat 1 şirketlerinde çalışmakta olan insan kaynakları birimi

çalışanları Z kuşağı çalışanların topluma katkı sağlamakta duyarlı kişiler olduklarını belirtmişlerdir. Bu husustaki görüşleri aşağıda yer almaktadır:

...Topluma katkı anlamında da bilince sahipler. Mesela kağıt israfından şirketimizde çalışan Z kuşağı kaçınıyor. Çevreyi korumaya özen gösteriyorlar... (Üretim 3, İnsan Kaynakları Uzmanı)

...Genellikle CV'lerinden de incelediğimiz kadarıyla topluma katkı anlamında farklı farklı deneyimleri olabiliyor. Örneğin farklı organizasyonlar, farklı kuruluşlarda projelerde bir yer alma eğiliminde olabiliyorlar. Örnek verecek olursak bir ağaç dikme olabilir bu tarz şeyler de yer alan çok fazla... (İnşaat 1, İnsan Kaynakları Yetkilisi)

Hizmet 1 şirketinde çalışmakta olan insan kaynakları birimi çalışanı Z kuşağı çalışanlar ile ilgili olarak başkalarına yardım hususunda olduğu gibi topluma katkı hususunda da genelleme yapmanın doğru olmayacağını, topluma katkı algısının kişiden kişiye değişmekte olan bir tutum olduğunu belirtmiştir. Bu husustaki görüşü aşağıdaki gibidir:

...Z kuşağının başkalarına yardımı topluma katkısını yorumlamam için ayrı bir çalışma yapılması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü kişiden kişiye göre değişen bir durum söz konusu. Yani biraz subjektif bir durum söz konusu. Bu konuda bir genelleme yapamam... (Hizmet 1, İnsan Kaynakları Müdürü)

Üretim 3 şirketinde çalışmakta olan insan kaynakları birimi çalışanı Z kuşağı çalışanlar ile ilgili olarak başkalarına yardım hususunda olduğu gibi topluma katkı hususunda da örgüt kültürünün etkisinin olduğunu belirtmiştir. Bu husustaki görüşü aşağıdaki gibidir:

...Z kuşağının çalışmakta olduğu işletme bu kuşağın üzerinde kurulan kurum kültürü topluma yardım veya başkalarına yardım anlamında etkili oluyor... (Üretim 3, İnsan Kaynakları Yöneticisi)

İnsan kaynakları birimi çalışanları ile yapılan görüşmeler ışığında Z kuşağı çalışanların topluma katkıda bulunma algıları hususunda bir genelleme yapmanın veya bir sonuç çıkarmanın doğru olmayacağını, topluma katkıda bulunma hususunun kişiden kişiye değişebileceğini, örgüt kültüründen etkilenebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

İnsan kaynakları birimi çalışanlarının Z kuşağı çalışanların topluma katkı algısına yönelik görüşlerinin sınıflandırması Tablo 39'da yer almaktadır.

Tablo 39: İnsan Kaynakları Birimi Çalışanlarının Z Kuşağı Çalışanların Topluma Katkı Algısına Yönelik Görüşleri

Topluma Katkı Algısı	Görüşme Yapılan Kişiler	Frekans
Olumsuz Tutum	Kamu 3, İnşaat 2	2
Olumlu Tutum	Üretim 3, İnşaat 1	2
Genelleme Yapılamaz	İNşaat 1	1
Kurum Kültürü	Üretim 3	1

1.3.4. Z Kuşağı Çalışanların Statü ve İş Arkadaşlarına Yönelik Çalışma Değerleri

Yapılan görüşmelerde insan kaynakları birimi çalışanlarının Z Kuşağı çalışanların çalışma arkadaşlarına yönelik kişisel üstünlük algıları hakkındaki görüşleri alınmıştır. Kamu 1, Kamu 2, Kamu 3, Kamu 4, Kamu 5 ve Hizmet 2 şirketinde çalışmakta olan insan kaynakları birimi çalışanları kurumlarındaki Z kuşağı çalışanların çalışma arkadaşlarına yönelik iş ile ilgili bir üstünlük kurmayıp, bireysel anlamda hedeflerine veya daha üst düzey sayılabilecek kurumlara geçme anlamındaki hedeflerine ulaşma anlamında bir üstünlük kurma çabası içerisinde olduğu görüşünü belirtmişlerdir. Bu husustaki görüşler aşağıdaki gibidir:

...Rekabetçi yapıları var. Biraz eleştirisel olarak bakacağım bu konuya. Daha bireyseller özgürlük anlamında değil de daha rekabetçiler. Bu da dayanışma duygusunu ortadan kaldırıyor ve bir eksiklik ortaya çıkıyor. Belki birlikte yürüyüp birlikte çalışmalarını ile daha iyi işler ortaya koyacakken tek telde ilerlemek istiyorlar. Tek başlarına ilerlemek istiyorlar rekabetçi ortamda yetişen ve hedefleri olan insanlar oldukları için hedeflerine ulaşırken cidden rekabet anlamında, ilişkiler kurdukları oluyor. Daha erdemli bir yapıları olsalardı eğer arkadaşı daha iyiye onu önerseydi çok daha iyi işler, çok daha iyi şeyler ortaya çıkardı... (Kamu 1, Eğitim Planlama Şube Şefi)

...Çalışma arkadaşlarına yönelik olarak bir kişisel üstünlük kurma çabalarını ben gözlemedim. Ancak her birinin ayrı ayrı hedefleri var ve bu hedeflere gitme esnasında bir rekabet oluşabiliyor. Çalışma ortamında değil de hedeflerine yönelik olarak bir rekabet oluşuyor... (Kamu 2, İnsan Kaynakları Şefi)

...Çalışma ortamındaki aynı pozisyonda ki arkadaşlarına adapte olduklarında kişisel üstünlük kurma konusuna ben denk gelmedim, gözlemedim. Ama şöyle bir durum var içsel bir hırsları var... (Kamu 3, İnsan Kaynakları Şefi)

...Kişisel anlamda bir hırsları var ve arkadaşlarına yönelik bir üstünlük olmasa da kişisel anlamda ilerleme açısından bir istekleri var... (Kamu 4, İnsan Kaynakları Şube Müdürü)

...Bireysel olarak bir hırsa sahipler. Yani bu hırs arkadaşlarına yönelik olarak üstünlük kurma anlamında değil de bireysel olarak, kişisel olarak ilerleme yükselme anlamında ortaya çıkmakta... (Kamu 5, İnsan Kaynakları Daire Başkanı)

...Oldukça iyimser olmalarıyla beraber bu kuşak bireylerinin kişisel hırsları son derece yüksek. Bu da üstünlük kurma ve üstün olma çabalarının hep canlı kaldığını ve beslediklerini destekliyor... (Hizmet 2, İnsan Kaynakları Yöneticisi)

İnşaat 2 ve Üretim 2 şirketlerinde çalışmakta olan insan kaynakları birimi çalışanları kişisel üstünlük kurma durumunun insanın doğası gereği olan bir şey olduğunu ve bu sebepten ötürü de Z kuşağı çalışanlar için kişisel üstünlük kurma şeklinde bir genellenin yapılmasının doğru olmayacağını belirtmişlerdir. Bu husustaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

...Kişisel üstünlük var ama insanın olduğu her yerde bu durum oluyor sadece Z kuşağında bu durum var dersek haksızlık etmiş oluruz diye düşünüyorum... (İnşaat 2, İnsan Kaynakları Müdürü)

...Üstünlük kurma meselesi özünde bütün kuşaklarda olan bir şey Z kuşağında çok büyük bir fark gözlemedim. Fark yaratma hususunda belirgin bir arzuları var. Daha farklı olma konusunda sıyrılma konusunda istekliler. Eski jenerasyona göre daha hareketli ve canlılar. Üstünlük kurma veya rekabet etme meselesini kuşak anlamında ayırdığımızda çok mantıklı bir veri elde edeceğimizi düşünüyorum. Çünkü bu durum bireysel ve kişiye sağlayacağı fayda açısından ele alınacak bir konu. Z kuşağı eğer kendi çıkarı için bir şeyler fark ediyorsa evet üstünlük kurma açısından veya rekabet açısından elinden geleni yapıyor. Kurum için başkası için ya da arkadaşları içinden sıyrılmak için bu anlamda çok farklı bir çaba gösterdiklerini düşünmüyorum. Biraz daha bireysel çıkarları ön planda... (Üretim 2, İnsan Kaynakları Yöneticisi)

Hizmet 1, Hizmet 2 ve Üretim 1 şirketlerinde çalışmakta olan insan kaynakları birimi çalışanları Z kuşağı çalışanların kişisel bir üstünlük kurmaktan ziyade, kendilerini diğer kişiler ile kıyaslama çabasında olduklarını belirtmişlerdir. Bu husustaki görüşleri aşağıda yer almaktadır:

...Bu konuda genelleme yapmanın doğru olmadığını düşünüyorum. Ancak insan olduğu yerde üstünlük sağlama insanın var olduğu ortamda vardır ve insanın özünde ego vardır. Yanındaki çalışma arkadaşlarına karşı otorite kurma değil de şöyle bir durum oluyor. Karşılaştırmayı çok yapıyorlar. Kendileriyle arkadaşlarını çok fazla karşılaştırıyorlar. Mesela diyor ki ben onunla aynı yıl girdim, arkadaşını başka işe alıyoruz, başka bir pozisyona layık görüyoruz. Mesela o kişi kalıyor çağrı merkezine devam ediyor. Ve diyor ki biz aynı yıl girdik onu aldığınızda beni niye almadınız. Yani bu tarz şeylerle karşılaşabiliyoruz. Kendilerini birbirleri ile çok fazla kıyaslıyorlar. Hatta birbirleriyle kıyaslamayı geçiyorlar, kendilerini yöneticileri ile üstleri ile kıyasladıkları oluyor. Zamanında şöyle bir şeyle karşılaştım birisi geldi benim yöneticim hiçbir şey yapmıyor işi ben yapıyorum dediği bile oldu. Aslında burada biraz daha kişisel, kişiden kişiye değişen subjektif bir durum olduğunu düşünüyorum. Ama bir kıyaslamaya bir karşılaştırmaya yönelmeleri var... (Hizmet 1, İnsan Kaynakları Müdürü)

...Kendilerini anlamsız bir şekilde başkalarıyla kıyaslıyorlar mesela öğrencilerle, öğretmenlerle, yöneticileriyle yani kıyaslamaya meyilliler ve sabır katsayıları düşük... (Hizmet 2, İnsan Kaynakları Yöneticisi)

...Aynı pozisyondaki çalışma arkadaşlarına karşı değil de üstlerine karşı yöneticilerine karşı kişisel üstünlük kurma çabasına girenleri gördüm. Kendi pozisyonlarının farkında olmayıp Yöneticilerinin pozisyonlarının farkına varmadan kendi bilgilerini deneyimsizliklerini görmüyorlar ve üstleri ile kendilerini kıyas ediyorlar, kendisini CEO ile karşılaştıran Z kuşağı gördüm. Kendisini çok rahat CEO nun yerine koyabiliyor ve bu durumda hoşumuza gitmiyor. Yöneticilerini eleştirmekle aynı pozisyonda kişileri etkilemiyor ama kendi motivasyonlarını bozuyorlar. Sürekli eleştirmek ile haksız bir şekilde eleştirmekle hastalıklı bir ruh haline geliyorlar şirket içerisinde ve onları toparlamak çok mümkün olmuyor. Eleştiri sürekli devam ediyor ve onları kaybetmek durumuna giriyoruz... (Üretim 1, İnsan Kaynakları Şefi)

Üretim 3 şirketinde çalışmakta olan insan kaynakları birimi çalışanı Z kuşağı çalışanların kişisel üstünlüğü mezun oldukları Üniversitelerin isimleri üzerinden kurmaya çalıştığını ancak Üniversite isminin kişilere çalışma hayatında tecrübe katmayacağını belirtmiştir. Bu husustaki görüşleri aşağıdaki şekildedir:

...Mezun oldukları Üniversiteye bağlı olarak ben şuradan mezun oldum, şu Üniversiteyi bitirdim gibi kendilerini üstün gören bir yapıları var bununla sık sık karşılaşıyoruz. Deneyimli olan çalışanlardan mezun oldukları Üniversiteler nedeniyle kendilerini üstün görüyorlar ama Üniversitenin isminin her şeyi çözmediğinin farkında değiller. Bilgi birikimlerinin ve ilgi alanlarının fazla olması ile övünüp kendilerini övüyorlar... (Üretim 3, İnsan Kaynakları Uzmanı)

Z kuşağı çalışanların kişisel üstünlük kurup kurmadığı ile ilgili olarak alınan insan kaynakları birimi çalışanlarının görüşlerine göre bir grup görüş kapsamında, genellemenin doğru olmayacağını ve insanın olduğu her yerde üstünlük kurma durumunun var olacağı belirtilmiştir. Bir grup çalışan gözlemlerinde Z kuşağı çalışanların üstünlük kurma çabasına girmedikleri ama kendilerini çalışma arkadaşları ve üstleri ile kıyasladıklarını belirtirken, kamu kuruluşlarında çalışmakta olan ve görüşme yapılan tüm insan kaynakları birimi çalışanları ve Hizmet 3 şirketi insan kaynakları birimi çalışanı Z kuşağı çalışanların bireysel anlamda hedeflerinin olduğu ve bu hedeflere ulaşmak anlamında bir üstünlük kurma çabasına girdikleri görüşü belirtilmiştir.

Bu kapsamda, insan kaynakları birimi çalışanlarının Z kuşağı çalışanların kişisel üstünlük algısına yönelik görüşlerinin sınıflandırması Tablo 40'da yer almaktadır.

Tablo 40: İnsan Kaynakları Birimi Çalışanlarının Z Kuşağı Çalışanların Kişisel Üstünlük Kurma Algısına Yönelik Görüşleri

Kişisel Üstünlük Kurma Algısı	Görüşme Yapılan Kişiler	Frekans
Bireysel Hedefler İçin	Kamu 1, Kamu 2, Kamu 3, Kamu 4, Kamu 5, Hizmet 2	6
İnsanın Doğası Gereği	İnşaat 2, Üretim 2	2
Başkaları ile Kıyaslama	Hizmet 1, Hizmet 2, Üretim 1	3
Mezuniyet ve Eğitim	Üretim 3	1

1.3.5. Z Kuşağı Çalışanların Sosyal Çalışma Değerleri

Yapılan görüşmelerde insan kaynakları birimi çalışanlarının Z Kuşağı çalışanların çalışma ortamında boş vakitlerini nasıl geçirdiği, çalışma arkadaşları ile sosyal ilişkileri ve iş yaşam dengesi hakkındaki görüşleri alınmıştır.

Z kuşağı çalışanların çalışma ortamındaki boş vakitlerini nasıl değerlendirdiği ile ilgili sorular insan kaynağı birimi çalışanlarına yöneltilmiştir. Hizmet 2, Hizmet 3 şirketlerinde ve Kamu 2, Kamu 3, Kamu 5 kurumlarında çalışmakta olan insan kaynakları birimi çalışanları Z kuşağı çalışanların çalışma ortamındaki boş vakitlerini sanal ortamlar ile ilgilenecek geçirdiğini belirtmişlerdir. Bu husustaki görüşleri aşağıda yer almaktadır:

...Boş vakitlerinin çoğunu sanal ortamlarda geçirmeyi tercih ediyorlar ve çoğunlukla video izliyorlar, video çekiyorlar, sanal oyunlar oynuyorlar, çay molası ve kahve molası diye bir kavramları neredeyse yok denecek kadar az... (Hizmet 2, İnsan Kaynakları Yöneticisi)

...İş ortamındaki boş vakitlerini sosyal medya ile ilgilenecek, müzik dinleyerek geçiriyorlar yani benim vaktim şuan boş varsa başka işlere yardım edeyim ilgileneyim düşüncesine sahip değiller... (Hizmet 3, İşe Alım Uzmanı)

...Boş vakitlerini bizim gibi değerlendirmiyorlar. Biz biraz da içimize kapanık olarak boş vakitlerimizi kullanırken Z kuşağı boş vakitlerini ilgili oldukları alanlar ile uğraşarak değerlendiriyorlar veya sosyal medya telefon anlamında teknolojik olarak değerlendiriyorlar... (Kamu 2, İnsan Kaynakları Şefi)

...Boş vakitlerini cep telefonları üzerinden değerlendiriyorlar... (Kamu 3, İnsan Kaynakları Şefi)

...Genellikle boş vakitlerini bilgisayar başında veya cep telefonu ile meşgul olarak geçiriyorlar. Mesela biz gençliğimizde gazete okurduk, boş vaktimizi öyle değerlendirirdik bizim nesil böyleydi. Şimdiki nesil de değişimin sonucu olarak, teknolojinin gelişmesinin sonucu olarak boş vakitlerini teknoloji ile iç içe geçirmekte... (Kamu 5, İnsan Kaynakları Daire Başkanı)

Benzer şekilde Kamu 1, Kamu 4 kurumlarında ve Üretim 3, Üretim 4 şirketlerinde çalışmakta olan insan kaynakları birimi çalışanları, Z kuşağı çalışanların çalışma ortamındaki boş vakitlerini nasıl geçirdiği ile ilgili değerlendirmelerini belirtirken, kuşak çalışanlarının sosyal medyada zaman geçirmelerine ek olarak

bazılarının da kariyerlerini geliştirmeye yönelik faaliyetler içinde bulduklarını belirtmişlerdir. Bu husustaki görüşleri aşağıdakiler gibidir:

...Boş vakitlerinde kimisi bilgisayar oynuyor, kimisi de kariyerleri ile ilgili farklı yerlerde hedefleri varsa ona yönelik çalışmalar yapıyor... (Kamu 1, Eğitim Planlama Şube Şefi)

...Bazıları hiçbir şey umursamıyor ancak bazıları da kariyerleri açısından boş vakitlerini çalışarak değerlendiriyor, bunu gözlemliyorum. Tabii bunun yanında özellikle teknoloji ile çok iç içe olarak vakitlerini geçiriyorlar... (Kamu 4, İnsan Kaynakları Şube Müdürü)

...İş yerindeki boş zamanlarını teknoloji ile bilgisayar başında geçiriyorlar. Teknolojiyi kullanırken sektördeki yenilikleri de takip etmeyi ihmal etmiyorlar buda güzel bir şey. Bizim Z kuşağı çalışanlarımız bilimsel dergilere aboneler ve boş vakitlerinde bunları inceledikleri oluyor... (Üretim 3, İnsan Kaynakları Uzmanı)

...İnternet diye bir şey var boş vakitlerini burada geçirmekten keyif alıyorlar ama bir grup da kitap okuyum kendimi geliştireyim diye uğraşanlarda mevcut... (Üretim 4, İnsan Kaynakları Uzmanı)

Hizmet 1, İnşaat 2, Üretim 1 ve Üretim 2 şirketlerinde çalışmakta olan insan kaynakları birimi çalışanları Z kuşağı çalışanların çalışma ortamındaki boş vakitlerini sanal ortamlarda değerlendirmelerine ek olarak bu çalışanların boş vakitleri esnettiklerine değinmişlerdir. Bu husustaki görüşleri aşağıdakiler gibidir:

...Öncelikle boş vakitlerinden bahsetmek istiyorum. Z kuşağı eğer serbest bırakırsan, mesela bir 10 dakika bırakırsan mola verdiyse ona, eğer serbest bırakırsan 10 dakikayı 20 dakika çok rahat esnetebilir, çekebilir. Öyle bir rahatlığa sahipler. O yüzden hep dizginleri elimizde tutmak diyeceğim ama yani biraz denetim altında tutmak lazım. O personelin üzerinde durmak lazım. Biraz uyarılarla dengelemek lazım... (Hizmet 1, İnsan Kaynakları Müdürü)

...Boş vakitlerini internette ve online alışverişle değerlendiriyorlar. Kahve alayım kafamı dağıtıp motivasyonumu arttırayım derdinde değiller. 15 er dakikalık sigara molalarımız var bu molaları çok rahat 20-30 dakikalara çıkarabiliyorlar. Mesela gün içinde toplanıp sohbet ederler ama vakit anlamında bunu genişletiyorlar. İşleri dururken internet üzerinden alışverişe öncelik verebiliyorlar... (İnşaat 2, İnsan Kaynakları Müdürü)

...Mola saatlerine riayet etmiyorlar. Mollaları sürekli uzuyor. Mesai içinde cep telefonları ile gereksiz vakit geçiriyorlar. Bilgisayarlar kısıtlanmıyışsa gün içerisinde film izliyorlar. YouTube'da çok fazla zaman geçiriyorlar. Sosyal medyada çok fazla zaman geçiriyorlar. Boş zamanlarını işe yönelik geçirmiyorlar aksine iş saatlerinden çalıp boş vakitlerine ekleyebiliyorlar... (Üretim 1, İnsan Kaynakları Şefi)

...Bir kere kesinlikle daha fazla özgür zaman istiyorlar... Örneğin serbest zamanlarını kurum dışarısında geçirmek istiyorlar. Daha eski jenerasyondan insanlar kurum dışına çıkmayı tercih etmezken. Yeni jenerasyon kurumdan bağımsız hareket etmeyi istiyorlar. Kendilerine ayırdıkları vakitleri ön plana çıkarıyorlar... (Üretim 2, İnsan Kaynakları Yöneticisi)

Bu kapsamda, insan kaynakları birimi çalışanlarının Z kuşağı çalışanların çalışma ortamındaki boş vakitlerini nasıl geçirdiğine yönelik görüşleri incelenmiş ve aşağıdaki ana maddeler tespit edilmiştir:

- Z kuşağı çalışanlar çalışma ortamındaki boş vakitlerinin çoğunu sanal ortamlarda harcamaktadır.
- Z kuşağı çalışanlar çalışma ortamındaki boş vakitlerinde kariyer anlamında da kendilerini geliştirebilecekleri faaliyetlerde bulunabilmektedirler.
- Z kuşağı çalışanlar çalışma ortamındaki boş vakitleri esnetme davranışında olabilmektedir.

İnsan kaynakları birimi çalışanlarının Z kuşağı çalışanların boş vakit algısına yönelik görüşlerinin sınıflandırması Tablo 41'de yer almaktadır.

Tablo 41: İnsan Kaynakları Birimi Çalışanlarının Z Kuşağı Çalışanların Boş Vakit Algısına Yönelik Görüşleri

Boş Vakit Algısı	Görüşme Yapılan Kişiler	Frekans
Sanal Ortam	Hizmet 2, Hizmet 3, Kamu 2, Kamu 3, Kamu 5	5
Kariyer Geliştirme	Kamu 1, Kamu 4, Üretim 3, Üretim 4	4
Boş Vakti Esnetme	Hizmet 1, İnşaat 2, Üretim 1, Üretim 2	4

Z kuşağı çalışanların çalışma arkadaşları ile kurdukları sosyal ilişkileri ile ilgili sorular insan kaynağı birimi çalışanlarına yöneltilmiştir. Kamu 1, Kamu 2, Kamu 5 kurumlarında ve Hizmet 3, Üretim 1, Üretim 3 şirketlerinde çalışmakta olan insan kaynakları birimi çalışanları Z kuşağı çalışanların çalışma arkadaşları ile sosyalleşmede sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Bu husustaki görüşleri aşağıdakiler gibidir:

...Çalışma arkadaşları ile sosyalleşmede çok rahatlar ve sıkıntı çekmiyorlar... (Hizmet 3, İşe Alım Uzmanı)

...Genelde hemen aynı gruptaki insanlarla birlikte takılıyorlar, yemeğe gitme anlamında, dışarıya çıkma anlamında birlikte hareket ediyorlar. Ama aynı seviyede gördükleri arkadaşlarla, onlarla daha çok sosyalleşiyorlar... (Kamu 1, Eğitim Planlama Şube Şefi)

...Bizden daha sosyaller ve çalışma arkadaşları ile sosyalleşme anlamında sıkıntı çekmiyorlar... (Kamu 2, İnsan Kaynakları Şefi)

...İş arkadaşları ile sosyalleşme anlamında bir sorunları yok çünkü ilgi alanları genellikle aynı, yaptıkları şeyler aynı ama diğer nesillerle bir arada zaman geçirmede çok istekli değiller. Mesela yemeğe kendi yaşlıları ile çıkıyorlar, iş esnasında mümkün olduğunca kendi yaşlılarıyla vakit geçiriyorlar... (Kamu 5, İnsan Kaynakları Daire Başkanı)

...Çalışma arkadaşları ile sosyal ilişkilerini kurabiliyorlar daha önce çalıştığım şirkette sosyal etkinlikler düzenliyor ve bu etkinliklere en çok Z kuşağından talep geliyordu. Şu an çalıştığım Şirkette de bu sosyal etkinlikleri düzenleyeceğiz. Bowling, tiyatro, doğa yürüyüşü, paintball tarzı etkinlikler düzenledim ve böyle beklentileri oluşuyor. Bu anlamdaki talepler daha çok Z kuşağından geliyor. Diğer arkadaşları ile de sosyal ortamları var. Ayrıca çalıştıkları arkadaşlarıyla da iş dışında da bir araya gelmek istiyorlar... (Üretim 1, İnsan Kaynakları Şefi)

...Çalışma arkadaşları ile özel hayatlarında da görüşüyorlar sosyalleşiyorlar. İş yerindeki dostluklarına dışarıda da devam ediyorlar... (Üretim 3, İnsan Kaynakları Uzmanı)

Hizmet 1 şirketinde çalışmakta olan insan kaynakları birimi çalışanı ise Z kuşağı çalışanların çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin tutarsız bir yapıda ilerlediğini, saman alevi gibi bir anda parlayabildiklerini dile getirirken kuşak çalışanlarının sanal ortamlarda fazlaca vakit geçirmeleri nedeni ile sosyalleşmede sorun yaşadıklarını da

belirtmektedir. Benzer şekilde İnşaat 2 şirketinde çalışmakta olan insan kaynakları birimi çalışanı ise Z kuşağı çalışanların çalışma arkadaşları ile ilişkilerini kurarken bencil bir yapıda olduklarını belirtmiştir. Bu husustaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

...Çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinde saman alevi gibiler. Yani bir bakıyorsun tartışmışlar, bir de bakıyorsun ki düzelmişler. Yani yeni nesil de arkadaşlık kurma konusunda sıkıntı var. Dostluklarını arkadaşlıklarını çok zor kuruyorlar. Bir bakıyorsun iş dışında sosyal medyadan hep görüşüyorlar sıkı sıkı olmuşlar, bir de bakıyorsun o arkadaşlıklar bitmiş. Aslında sosyalleşmeyi tamamlayamamışlar, tamam da yapmıyorlar. Yani bilgisayar başında ne kadar sosyalleşilebilir ki... (Hizmet 1, İnsan Kaynakları Müdürü)

...Yeni neslin sosyal ilişkilerini gözlemlediğimde bencillikleri gözüme çarpıyor. Birisi bir başkasının emeğinin üzerine yatabiliyor. Son derece vefasız olabiliyorlar... (İnşaat 2, İnsan Kaynakları Müdürü)

Z kuşağı çalışanların çalışma ortamındaki arkadaşları ile sosyalleşmeleri hakkında görüşleri alınan insan kaynakları birimi çalışanlarının çoğunluğu, Z kuşağı çalışanların sosyalleşmede sorun yaşamadıklarını belirtmekte iken insan kaynakları birimi çalışanlarından iki kişi Z kuşağı çalışanların sosyal ilişkilerinde sorunlar yaşadıklarını gözlemlediklerini belirtmiştir.

İnsan kaynakları birimi çalışanlarının Z kuşağı çalışanların çalışma arkadaşları ile sosyalleşme algısına yönelik görüşlerinin sınıflandırması Tablo 42’de yer almaktadır.

Tablo 42: İnsan Kaynakları Birimi Çalışanlarının Z Kuşağı Çalışanların Çalışma Arkadaşları ile Sosyalleşme Algısına Yönelik Görüşleri

Çalışma Arkadaşları ile Sosyalleşme Algısı	Görüşme Yapılan Kişiler	Frekans
Sosyalleşiyorlar	Hizmet 3, Kamu 1, Kamu 2, Kamu 5, Üretim 1, Üretim 3	6
Sosyalleşemiyorlar	Hizmet1, İnşaat2	2

Z kuşağı çalışanların iş yaşam dengeleri ile ilgili sorular insan kaynağı birimi çalışanlarına yöneltilmiştir. Kamu 2, Kamu 5 kurumlarında ve Hizmet 1, Üretim 2, Üretim 3 şirketlerinde çalışmakta olan insan kaynakları birimi çalışanları Z kuşağı çalışanların iş yaşam dengesini kurmakta sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Bu husustaki görüşleri aşağıdakiler gibidir:

...İş yaşam dengelerini de gayet güzel idare ediyorlar... (Hizmet 1, İnsan Kaynakları Müdürü)

...İş-yaşam dengesini kuruyorlar. Biz iş yaşam dengesini kuramazken onlar kuruyor. Biz işe başladığımız da evdeki yaşantımız işyerindeki konumuzdu ancak yeni nesil yani Z kuşağı ev hayatı ile iş hayatını, özel hayatı iş hayatını ayır tutuyorlar... (Kamu 2, İnsan Kaynakları Şefi)

...Genellikle çalışma hayatımız iş yerinde geçiyor ve mesai bittiğinde iş bitiyor bundan dolayı işi eve aktarmıyorlar zaten yolda çok vaktimiz geçiyor eve gidince iş ile ilgilenmek hem bizim nesiller için hem de diğer nesiller için istenilmeyen bir durum oluyor. Yani işi eve, evi de işe karıştırmıyorlar... (Kamu 5, İnsan Kaynakları Daire Başkanı)

...Özel hayatlarını ve iş yaşantılarını birbirine karıştırmak istemiyorlar. Yani özel hayatın içerisinde iş yaşantısından bir parça istemiyorlar. İş yaşantısı özel hayattan ayırmak istiyorlar... (Üretim 2, İnsan Kaynakları Yöneticisi)

...Ailelerine ve arkadaşlarına ayırdıkları vakit ile iş yaşamını birbirine karıştırmıyorlar. Sosyal yaşamlarına önem veriyorlar. Sabahlara kadar çalışırım mantığı ile değil de mesaim bitti artık kendime vakit ayırmam gerek düşüncesindedir. İş hayatını mesai ile kapatıp sosyal yaşama geçiyorlar ve iş yaşam dengesinde ki çizgiye önem veriyorlar... (Üretim 3, İnsan Kaynakları Uzmanı)

Diğer taraftan, Hizmet 3, Üretim 1, Üretim 4 şirketlerinde çalışmakta olan insan kaynakları birimi çalışanları ise Z kuşağı çalışanların iş yaşam dengesini kurmakta sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu husustaki görüşleri aşağıdakiler gibidir:

...İş yaşam dengesini bence kuramıyorlar ve işi ev ortamı gibi algılıyorlar... (Hizmet 3, İşe Alım Uzmanı)

...İş yaşam dengesini de çok fazla denge sağlayabildiklerini söyleyemem sosyal yaşam alanlarının daha fazla olmasını istiyorlar. Çünkü günlerinin büyük çoğunluğu çalışarak geçiyor, akşam vakitlerinde sosyalleşme durumları olduğunda gün içerisinde verimsiz hale gelebiliyorlar. İş yaşam dengesi kurduklarını pek düşünmüyorum... (Üretim 1, İnsan Kaynakları Şefi)

...İş yaşam dengesini ise sağlayabildiklerini düşünmüyorum. İş hayatında yeni yerlerini aldıkları için iş hayatı ile özel hayatı dengeleyememe ve

birbirine karıştırma durumları mevcut... (Üretim 4, İnsan Kaynakları Uzmanı)

Kamu 1, Kamu 3, Kamu 4 kurumlarında ve İnşaat 1 şirketinde çalışmakta olan insan kaynakları birimi çalışanları Z kuşağı çalışanların iş yaşam dengesini kurma çabası içerisinde olduklarını belirtmişlerdir. Bu husustaki görüşleri aşağıdakiler gibidir:

...İş ve yaşam dengesi konusunda sıkıntı olduğunu düşünüyorum. Bazıları işi yaşam olarak görüyor, bazıları ise kurumu geçici bir iş olarak görüyor... (Kamu 1, Eğitim Planlama Şube Şefi)

...Devlet kurumunun getirmiş olduğu kurallar olduğu için iş-yaşam dengelerini kendince kurmaya çalışıyor ancak özel sektörde biraz daha değişiyor bu durum... (Kamu 3, İnsan Kaynakları Şefi)

...İş ve yaşam dengesinde bir denge kurmaya çalışıyorlar ama çok da başarılı olduklarını düşünmüyorum bazı durumlarda birbirine karıştırma, bu dengeyi kuramama durumu ve çizgi çizememe durumu mevcut oluyor... (Kamu 4, İnsan Kaynakları Şube Müdürü)

...Z kuşağı yaşamın başında olduğun için iş-yaşam dengesini kuracaklar ama bunu nasıl kuracaklarını biraz daha gözlemleyip biraz daha edindikleri tecrübeler ile yapabilecekleri kanısındayım...(İnşaat 1, İnsan Kaynakları Yetkilisi)

Z kuşağı çalışanların iş hayatında yerlerini yeni yeni almalarından dolayı bu kişilerin tam anlamı ile bir iş yaşam dengesi kurabildikleri söylenemez. Bir kısım Z kuşağı çalışanları denge kurmuş durumda iken, bir kısım Z kuşağı kişileri denge kurma çabasında ve bir kısmı ise hala iş yaşam dengesini temin edememiş durumdadır.

İnsan kaynakları birimi çalışanlarının Z kuşağı çalışanların iş yaşam dengesi algısına yönelik görüşlerinin sınıflandırması Tablo 43'de yer almaktadır.

Tablo 43: *İnsan Kaynakları Birimi Çalışanlarının Z Kuşağı Çalışanların İş Yaşam Dengesi Algısına Yönelik Görüşleri*

İş Yaşam Dengesi Algısı	Görüşme Yapılan Kişiler	Frekans
Kurabiliyorlar	Hizmet 1, Kamu2, Kamu 5, Üretim 2, Üretim3	5
Kuramıyorlar	Hizmet 3, Üretim 1, Üretim 4	3
Kurma Çabası İçerisindedeler	Kamu 1, Kamu 3, Kamu 4, İnşaat 1	4

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

İşletmelerin geleceğe yönelmelerinde sahip oldukları insan kaynağının önemi çok büyüktür. İşletmeler mevcut durumlarını iyi analiz etmeli, sahip oldukları ve gelecekte sahip olacakları muhtemel beşeri sermayenin seçiminde ve işletme içerisinde tutulması hususunda temkinli davranmalıdır. İşletmeler bünyelerinde Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z kuşağı çalışanları bulundurmaktadır ve işletmeler farklı kuşakları bir arada tutabildiği sürece geleceğe emin adımlar atabilecektir. TÜİK 2018 verileri incelendiğinde ülkemiz toplam nüfusu içerisinde Z kuşağı kişilerinin oranı %39,3 seviyesindedir ve yasal çalışma yaşında olan 5.182.000 Z kuşağı kişisi mevcuttur. Verilerden de anlaşılacağı üzere Z kuşağı ülkemiz açısından önemli bir işgücü ve işletmelerin gelecekte çalıştıracığı potansiyel çalışanlardır. Bu nedenle, işletmeler Z kuşağı kişilerin sahip oldukları özellikleri iyi analiz etmeli ve Z kuşağını anlamalıdır. Z kuşağı kişilerinin analiz edilmesi ve anlaşılması hususunda insan kaynakları birimi çalışanlarına çok fazla görev düşmektedir.

Bu çalışma, Z kuşağı çalışanların kariyer ve çalışma değerlerini belirlemek ve insan kaynakları birimi çalışanlarının Z kuşağı çalışanlar hakkındaki görüşlerini anlamak amacı ile yapılmıştır. Araştırma kapsamında Ankara ilinde çalışma hayatında bulunan Z kuşağı kişilere anket uygulanmış, insan kaynakları birimi çalışanları ile de yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Toplamda 274 Z kuşağı kişisine anket uygulanmış ve 14 insan kaynakları birimi çalışanı ile de yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda, alturistik (özgecil) çalışma değerleri yani başkalarına yardım ve topluma katkı algısı cinsiyete göre farklılık göstermiş olup, Z kuşağı çalışan kadınlar ile Z kuşağı çalışan erkekler arasında alturistik (özgecil) çalışma değerleri bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Z kuşağı çalışan kadınlar, Z kuşağı çalışan erkeklere oranla alturistik (özgecil) çalışma değerlerine daha fazla önem vermektedir. Bununla birlikte, statü ve iş arkadaşlarına yönelik

çalışma değerlerinin yani kişisel üstünlük algısı cinsiyete göre farklılık göstermiş olup, Z kuşağı çalışan kadınlar ile Z kuşağı çalışan erkekler arasında statü ve iş arkadaşlarına yönelik çalışma değerleri bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Z kuşağı çalışan kadınlar, Z kuşağı çalışan erkeklere oranla statü ve iş arkadaşlarına yönelik çalışma değerlerine daha fazla önem vermektedir. Diğer alt boyutlar açısından cinsiyete göre bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu nedenden dolayı Hipotez 1 kısmi olarak kabul edilmiştir. Diğer taraftan, araştırma bulgularına göre Z kuşağı çalışanlarının çalışma değerlerinin, çalıştıkları sektöre göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bunun nedeni, Z kuşağı kişilerinin çalışmakta oldukları işletmelere karşı aidiyet ve bağlılık duygusunun zayıf olmasından ve Z kuşağının çalışma hayatına yeni giriyor olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Çalışmada öncelikle Z kuşağı çalışanlarının çalışma değerleri tespit edilmiş ve bu görüşler işletmelerin insan kaynakları birimlerinde çalışanların görüşleri ile karşılaştırılmıştır. Elde edilen verilerin analizi neticesinde, Z kuşağı çalışanların çalışma değerleri ölçeği alt boyutları ortalamaları incelendiğinde, alturistik (özgecil) çalışma değerlerine yani başkalarına yardım ve topluma katkı hususlarına en fazla değer verdikleri tespit edilmiştir. Z kuşağı çalışanların başkalarına yardım algısı ve topluma katkı algısı ile ilgili olarak araştırma sonuçları frekans olarak incelendiğinde, insan kaynakları birimi çalışanlarının çoğunluğu bu kuşak çalışanlarının yardımsever bir yapıda olduklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda insan kaynakları birimi çalışanları ile Z kuşağı çalışanlarının görüşleri örtüşmekte ve insan kaynakları birimi çalışanları Z kuşağı çalışanların davranışlarını doğru algılamaktadırlar. Topluma katkı algısı hususunda insan kaynakları birimi çalışanlarının görüşlerinde topluma katkı algısının olumlu ve olumsuz olduğu görüşü eşit ağırlıkta çıkmıştır. Ancak topluma katkı hususuna Z kuşağı çalışanları değer verirken, insan kaynakları birimi çalışanları bu hususta net bir görüş bildirmemiş, Z kuşağı çalışanların topluma katkı algıları ile ilgili olarak olumlu algının yanında olumsuz algılarının eşit seviyede var olduğu görüşünü aktarmışlardır.

Z kuşağı çalışanları ikinci sırada sosyal çalışma değerlerine yani boş vakit, çalışma arkadaşları ile olan ilişkilere ve iş yaşam dengesi hususlarına değer vermektedirler. Bu kişiler ortalama sıralamasına göre en çok çalışma arkadaşları ile sosyalleşmeye daha sonra sırası ile iş yaşam dengesine ve boş vakte değer vermektedirler. Z kuşağı çalışanların çalışma ortamındaki arkadaşları ile

sosyalleşmeleri hakkında görüşleri alınan insan kaynakları birimi çalışanlarının çoğunluğu Z kuşağı çalışanların sosyalleşmede sorun yaşamadıklarını belirtmekte iken insan kaynakları birimi çalışanlarından iki kişi Z kuşağı çalışanların sosyal ilişkilerinde sorunlar yaşadıklarını bu kişilerin sadece kendi pozisyonundaki ve yaşıtındaki kişiler ile sosyalleştiklerini belirtmiştir. Bencsik ve Machova'ya (2016) göre, Z kuşağı kişileri iş yaşamında yerlerini aldıklarında çalıştıkları örgütün diğer kuşaklardan kişileri de bünyesinde bulundurması nedeni ile sosyal ortama ayak uydurmada ve diğer kuşak kişileri ile birlikte mesuliyet almada sıkıntılar yaşayacaktır. Bu kişiler diğer kuşaklar ile birlikte buldukları ortamı daha canlı ve kendi sosyalleşme anlayışı çerçevesinde hareketlendireceklerdir. Birden fazla iş ile bir arada uğraşmayı ve kuşağın önemli özelliklerinden olan düşünme konusunda geliştirici olmayı, yenilik yapmayı isteyecekleri ile ilgili olarak literatürde yer alan çalışması Z kuşağı çalışanların çalışma arkadaşları ile sosyalleşmemesini açıklar niteliktedir. Diğer taraftan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, Z kuşağı çalışanların iş hayatında yerlerini yeni yeni almalarından dolayı bu kişilerin tam anlamı ile bir iş yaşam dengesi kurabildikleri söylenemez. Bir kısım Z kuşağı çalışan iş ve çalışma yaşamları arasında denge kurmuş durumda iken, bir kısım Z kuşağı çalışan denge kurma çabasında ve bir kısmı ise hala iş yaşam dengesini temin edememiş durumdadır. Arar (2016) Z kuşağı kişilerinin çalışma hayatı ve özel hayatın bir dengede olmasını arzuladıklarını belirtirken, Mitchell (2008) Z kuşağı ile ilgili olarak bu kişilerin kendilerini iyi tanımalarından dolayı kişisel ihtiyaçlarının fazlasıyla farkında olduklarını belirtmiş ve çalışma sürelerinin çalışana göre ayarlanabilir olmasının Z kuşağı kişileri için önemi üzerinde durmuştur. Literatürde yer alan bu bilgiler araştırma sonucunda ulaşılmış olan Z kuşağı çalışanların iş yaşam dengesini kurdukları veya kurma çabasında olduklarını destekler niteliktedir. Boş vakit hususunda insan kaynakları birimi çalışanları da Z kuşağı çalışanlar ile aynı yönde görüş bildirmiş, ilgili anket soruları göz önünde bulundurulduğunda Z kuşağı çalışanların boş vakitlere değer veren, boş vakitlerini sanal ortamlarla ya da kariyerleri adına faaliyetlerde bulunarak geçiren kişiler olduklarını belirtmişlerdir. İnsan kaynakları birimi çalışanlarına göre, Z kuşağı çalışanların davranışlarını algılamakta problem yaşamamakta, Z kuşağı çalışanları çalışma arkadaşları ile sosyalleşmeye önem vermektedir. Z kuşağı çalışanlar iş yaşam dengesine önem verirken, insan kaynakları birimi çalışanları Z kuşağı çalışanların bazılarının iş yaşam dengesini kurduklarını, bazılarının ise iş yaşam dengesini kurma çabasında

olduklarını belirtmiş ve bu durumun arkasında yatan nedenin Z kuşağı kişilerinin çalışma hayatına yeni giriyor olmasına bağlamaktadırlar. Bu bağlamda insan kaynakları birimi çalışanları Z kuşağı çalışanlarının iş yaşam dengesi algılarını tam anlamı ile anlayamamaktadırlar. Yapılan görüşmelere göre, Z kuşağı çalışanlar çalışma ortamında sahip olduğu boş vakitlerini sanal ortamlar ile ya da kariyerleri anlamında kendilerini geliştirebilecekleri faaliyetler ile geçirirken, bu kişiler boş vakit için ayrılan süreyi esnetebilmektedirler. Keleş'in (2011: 131-132) Z kuşağı kişileri ile ilgili olarak internet kullanımının kuşak kişilerine kattığı özellik sayesinde aynı süre zarfında hem şarkı dinleyip hem sosyal ağlarda dolaşım hem de oyunlar ile meşgul olabilen bir nesil olduğu ile ilgili olarak literatürde yer alan çalışması araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Arar ve Yüksel'in (2015) Z kuşağı kişileri ile ilgili olarak, bu kişiler belirli saat aralıklarında çalışmak yerine daha az süre çalışabilecekleri, kendilerini geliştirebilecekleri, kalıplaşmış biçimlerden daha serbest olabilecekleri ve geleceğe yatırım yapabilecekleri işleri isteyerek bireysel ihtiyaçlarını karşılama çabasında oldukları ile ilgili olarak literatürde yer alan çalışması araştırma sonucunda elde edilen Z kuşağı çalışanların boş vakte verdiği önemi ve kariyer anlamında kendilerini geliştirmek adına boş vakitlerindeki faaliyetlerini desteklemektedir. Ayrıca Ferincz ve diğerlerinin (2011) Z kuşağı kişilerinin teknolojik cihaz ve yenilikleri özel hayatlarında kullandıkları gibi çalışma ortamında da kullanmak istemekte oldukları ile ilgili olarak literatürde yer alan çalışması araştırma sonucunu desteklemektedir. Acılıoğlu'nun (2015) Z kuşağı kişilerinin teknoloji ile birlikteliği incelendiğinde bu kişiler teknolojiyi kendilerinin bir organıymışçasına görmekte olduğu bulgusu araştırma sonucunda elde edilmiş olan Z kuşağı çalışanların boş vakitlerini sanal ortamlarda geçirmeleri durumunu açıklar niteliktedir.

Z kuşağı çalışanları üçüncü sırada içsel çalışma değerlerine yani gelişme ve motivasyon hususlarına değer vermektedirler. Bu kişiler için ortalama sıralamasına göre motivasyon gelişimden daha fazla değerlidir. Z kuşağı çalışanlar takdir edilme beklentisi içerisinde olup, takdir edilmeleri durumunda motivasyonları artan kişilerdir. Bu kişiler eğitim ve gelişimlerinin sağlanması durumunda motive olan kişilerdir ve ödül beklentilerinin gerçekleşmesi ile de motive olmaktadır. İş hayatından beklentilerini bulamadıklarında ise motivasyonları düşmektedir. Ayrıca Z kuşağı çalışanlar çabuk sıkılan bir yapıya sahip olmaları nedeni ile motivasyonları düşmektedir. Arar'ın (2016) Z kuşağı kişileri ile ilgili olarak tespit ettiği, ücret

bakımından doyuma ek olarak ücret dışı faktörler bakımından da doyum elde etmek görüşü araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Ayrıca Toruntay'ın (2011: 82-83) Z kuşağı çalışanların görev almakta oldukları örgütlere yönelik olarak bağlılıklarındaki zayıflık, engelleri aşmadaki isteksizlikleri, hızlı bir şekilde canlarının sıkılıyor olmasından ötürü vazgeçme yolunu kolaylıkla seçmemeleri, örgütlerin ileriki dönemlerde beşeri sermayesini örgütte tutmaya yönelik sıkıntılar yaşayabileceklerini ortaya koymakta olduğu hususunda literatürde yer alan çalışması da araştırma sonuçlarını desteklemektedir. İnsan kaynakları birimi çalışanları da Z kuşağı çalışanlar ile aynı yönde görüş beyan ederek, Z kuşağı çalışanların gelişmeye açık, gelişme anlamında talepkar oldukları, gelecekları için gelişimi önemli bulan kişiler oldukları görüşünü bildirmişlerdir. İnsan kaynakları birimi çalışanları motivasyon hususunda da Z kuşağı çalışanlar ile aynı yönde görüş bildirmiş, Z kuşağı çalışanların motivasyona önem verdiklerini, takdir edilme ile motive olduklarını, motivasyonlarının arttığını ve gelişimlerine yönelik faaliyetlerde bulduklarında motive olduklarını belirtmişlerdir. Yapılan görüşmelerde, Z kuşağı çalışanların gelişime açık kişiler olduğu ve gelişimlerini sağlamaya yönelik faaliyetlerde bulduklarında motivasyonlarının arttığı tespit edilmiştir. Gelişimleri için faaliyetlerde bulunan ve motivasyonu artan Z kuşağı çalışanların ise işten ayrılma niyetlerinde azalma olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, gelecekları için gelişim adına bir şeyler yapmak istemektedirler. Araştırma ile elde edilen bu bulgular literatürü destekler niteliktedir. Z kuşağı çalışanların gelişime açık ve talep eden yapıları ile ilgili olarak Acılıoğlu (2015: 30-31), bir işte atıl kalmayı asla istemeyen Z kuşağının yaşamları süresince bir şeyler öğrenmenin peşinde koşan kişiler olacaklarını ve bu kişilerin tek diploma ile yetinmeyerek birden fazla diploma elde etmek isteyeceklerini belirtmiştir. Šimonová'nın (2017: 1047) Z kuşağı kişileri iyi anlamda bir farklılaşma ve kendilerini eğitmek istemekte oldukları görüşü ile de araştırma sonucu desteklenmektedir. Arar ve Yüksel'in (2015: 4-6) Z kuşağı kişileri ile ilgili olarak belirtmiş oldukları, Z kuşağı kişileri geleceklarıne yatırım yapabilecekleri işleri isteyerek bireysel ihtiyaçlarını karşılama çabasında olduğu ile ilgili olarak literatürde yer alan çalışması araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Z kuşağı çalışanları dördüncü sırada statü ve iş arkadaşlarına yönelik çalışma değerine yani kişisel üstünlük kurma algısı durumuna değer vermişlerdir. Bu bağlamda insan kaynakları birimi çalışanları da Z kuşağı çalışanlarının çoğunluğunun bireysel hedeflerine ulaşmak amacı ile kişisel üstünlük kurduklarını

belirtmişlerdir. Z kuşağı çalışanlarının anket soruları içerisinde yer alan başarılarla ulaşmaya değer veririm sorusu ile gurur duyabileceğim bir şirkete değer veririm sorularına verdikleri değerler analiz edilmiştir. Bu kapsamda Z kuşağı çalışanlarının başarılarla ulaşmaya değer vermesi ile insan kaynakları birimi çalışanlarının Z kuşağı çalışanları hakkındaki bireysel hedeflere yönelik olarak üstünlük kurmaları ile ilgili görüşleri örtüşmektedir. Ayrıca, Z kuşağının kişisel üstünlük kurup kurmadığı ile ilgili olarak alınan insan kaynakları birimi çalışanlarının görüşlerine göre, bir grup görüş genellemenin doğru olmayacağını ve insanın olduğu her yerde üstünlük kurma durumunun var olacağını belirtmiştir. Diğer grup çalışan gözlemlerinde Z kuşağı çalışanların üstünlük kurma çabasına girmediği ama kendilerini çalışma arkadaşları ve üstleri ile kıyasladıklarını belirtmiştir. Frekans olarak en çok tekrar eden görüş ise Z kuşağının bireysel anlamda hedeflerinin olduğu ve bu hedeflere ulaşmak anlamında bir üstünlük kurma çabasına girdikleri görüşüdür. Ayrıca insan kaynakları birimi çalışanları Z kuşağı çalışanların kendilerini başka çalışanlar ile fazlaca kıyasladığını belirtmişlerdir ve bu görüş frekans olarak ikinci sırada yer almaktadır.

Z kuşağı çalışanları beşinci sırada dışsal çalışma değerleri yani güç, statü ve kariyere değer vermektedir. Bu kişiler dışsal çalışma değerleri ortalama sıralamasına göre en fazla kariyere daha sonra sırası ile statü ve güce değer vermektedirler. Z kuşağı çalışanlar kariyer hedefi yüksek kişilerdir. İnsan kaynakları birimi çalışanları ile yapılan görüşmeler neticesinde bu kişilerin çalışmak istedikleri işletmelerin kariyer yollarını ve o işletmeyi tanımadan çalışma hayatına başlamakta olduklarını ve çalışma hayatı içerisinde kendisine verilen işleri kariyerleri ile bağdaştıramayarak kariyer çatışması yaşayabildiklerini, bu kuşak kişilerinin farklı departmanları deneyimlemek istemelerine ek olarak sadece dikey olarak kariyer ilerlemesi değil yatay anlamda da kariyer ilerlemesi istediklerini dile getirmişlerdir. Arar'ın (2016), Z kuşağı kişilerinin kariyer yolları tercihinde tek yönlü değil dikey olduğu kadar yatay tercihlerde de bulunmaları ile ilgili olarak literatürde yer alan çalışması araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Berkup'un (2015) Z kuşağı kişileri ile ilgili olarak imkansız nedir bilmeyen bu kuşak kişileri her ne olursa olsun başarabileceklerini düşünmekle beraber, kendine güveni tam ve bir işte pasif kalmak istemeyen yeniliklere öncü olan kişiler olduğu ile ilgili olarak literatürde yer alan çalışması da araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Yapılan görüşmelere göre, Z kuşağı kişileri statüye önem veren kişilerdir. Bu kişiler kendilerini üst pozisyonda görmek istemektedir ve bir işe başlarken üst pozisyonlarda başlamak istemelerine ek olarak

bu kişiler çalışma hayatında tecrübeyi göz ardı edebilmektedirler. Arar ve Yüksel'in (2015: 4-6) Z kuşağı ile ilgili olarak, kalıplara dahil olmak yerine uzmanlaştıkları, devamlılığı olan kişisel çalışma alanları yani kendi işlerini yapmak istemeleri yazını araştırma sonucunda elde edilen ve Z kuşağı çalışanlarının statü elde etmek istemeleri sonucunu destekler niteliktedir. Yapılan görüşmelerde, Z kuşağı çalışanların çalışma hayatında gücü ellerinde bulundurmamak isteyen, hiyerarşik yapı kaynaklı güç kavramından hoşlanmayan ve almış oldukları eğitimleri ya da mezun oldukları okulları bir güç olarak gören kişiler olduğu öne sürülmüştür. Toruntay'ın (2011: 82-83) Z kuşağı çalışanları ast üst, rütbe makam farklılıklarından hoşnut olmayan, her konuda şahsi alanlarının oluşmasını talep eden, çalıştıkları örgüte karşı sadakat ve bağlılık duyguları düşük kişiler olduğu ile ilgili literatürde yer alan çalışması araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Peterson'un (2014) kuşak kişileri tek başlarına çalışmayı istemelerine ek olarak kendilerine işi gösteren birinin olması istememekte ve yapacakları işi bireysel olarak kavrayıp, özümsemeyi tercih etmekte olduğu ile ilgili literatürde yer alan çalışması araştırma sonucunu desteklemektedir. Akar'ın (2015), Z kuşağı kişilerin tek başlarına çalıştıkları durumlarda verimlilik bakımından daha iyi olacakları ile ilgili bulgusu da araştırma sonucunu destekler niteliktedir. İnsan kaynakları birimi çalışanları Z kuşağı çalışanlar ile ilgili olarak, bu kişilerin çalışma ortamında gücü ellerinde tutmak isteyen, yüksek statü arzulayan, yüksek kariyer hedefleri olan kişiler olduklarını belirtmişlerdir. Bu görüşleri Z kuşağı çalışanlarının güç, statü ve kariyer algıları ile örtüşmektedir.

Araştırma sonucunda Z kuşağı çalışanların çalışma değerlerinin literatür ve insan kaynakları birimi çalışanları tarafından karşılaştırılmasına imkan bulunmuştur ve önemli bulgular elde edilmiştir. Araştırmanın hem anket uygulaması bakımından hem de yarı yapılandırılmış mülakat bakımından Ankara ili içerisinde yapılmış olması araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise zamanın sınırlılığıdır. Araştırma farklı illerde daha geniş örneklem ve hedef kitle ile yapılabilir. Araştırma kapsamına insan kaynakları birimi çalışanlarının demografik verilerinin Z kuşağı çalışanlar ile ilgili görüşlerinde farklılık oluşturup oluşturmadığı dahil edilebilir ve farklı kuşaklardan insan kaynakları birimi çalışanlarının Z kuşağı çalışanlara yönelik görüşleri tespit edilebilir. Araştırmanın sınırlılıklarına rağmen, bir taraftan Z kuşağı çalışanlarının görüşlerine diğer taraftan insan kaynakları birimlerinde çalışan uzmanların değerlendirmelerine yer verilmesi, çalışmanın

önemli bir katkısıdır. Araştırma bulgularına göre, işletmeler Z kuşağını daha iyi analiz edip tanınmalıdır. İşletmeler yönetim kademelerinin düşünsel yapısında, çalışma ortamlarında, çalışma saatlerinde, ücret ve ödüllendirme koşullarında, eğitim ve gelişim ile ilgili unsurlarında, motivasyon yapısında ve gerekiyorsa kurum kültürlerinde Z kuşağına yönelik yenilikler yapmalı, yalnızca ücret politikaları değil yan haklar ve ödüllendirme sistemi gözden geçirilmeli, Z kuşağı çalışanlarının istekleri alanlarda eğitimler sağlanmalıdır. İşletmeler, gelecek çalışanları için kurum kültürlerinde değişiklikler yapmak adına hiyerarşik engelleri kaldırmalı, çalışanlar arası ast üst ilişkilerinin ve otoriter yapının kendisini daha demokratik ve yatay hiyerarşinin olduğu bir yapıya bırakmasını sağlamalıdır. İşletmeler Z kuşağı çalışanlarının teknoloji ile olan bağına yönelik çalışma ortamları kurmalı, çalışanlarının boş vakitlerini geçirmeleri için sanal ortamlar inşa etmelidir. İşletmeler yeni nesli anlamalı, algılamalı ve farkına varmalıdır. Çünkü işletmelerin geleceğini Z kuşağı çalışanları oluşturacağı gibi, geleceğin temellerini de günümüzde Z kuşağı kişileri atacaktır.

KAYNAKÇA

- Acılıoğlu, İ. (2015). *İşte Y kuşağı*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Adıbelli, H. (2018). *Kuşakların Motivasyonel Öncelikleri: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma*.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Z Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 165–18
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/sbe/issue/23153/247307>
- Afacan Fındıklı, M. (2013). *İş değerleri ve Çalışma Hayatına Yansımaları*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Akalın, M. (2015). *Örnek Açıklamalarıyla Sosyal Bilimlerde Araştırma Tekniği* (1. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Akar, Filiz, *Yetenek Yönetimi*, İmge, 2015.
- Akdemir, A. Konakay, G., Demirkaya, H. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 11-42.
- Aksu, B. Ç. (2018). *Kuşaklar Açısından Motivasyon Araçlarının ve Kariyer Çapalarının Karşılaştırılması ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and Growth in Personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Altaş, G. (2004). *İş Değerleri Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinin Bireysel İş Performansı Ve İşten Ayrılma Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Altunışık, R., Coşkun, R. ve Bayraktaroğlu, S. (2012) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 7. Baskı, Sakarya, Sakarya Yayıncılık
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(1), 203-212.
- Arar, T. (2016). *Z Kuşağında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi*.
- Arar, T. ve Yüksel, İ. (2015). How To Manage Generation Z In Business Life? *Journal of Global Economics, Management and Business Research*, 4 (4), 195-202.
- Arslan, M. (2003). Türkiye’de İslam ve Çalışma Ahlakı Değerleri. *Değerler Eğitim*

Dergisi.1(2):7-21.

Atay, S. (2003). Türk Yönetici Adaylarının, Siyasi ve Dini Tercihleri ile Yaşam Değerleri Arasındaki İlişki. *Değerler Eğitimi Dergisi. 1(3): 87-120.*

Avcı, E. (2011), *İlköğretim Sosyal Bilgiler Öğretmenlerinin Karakter Eğitimine Dair Öz- Yeterliklerinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi-Eğitim Bilimler Enstitüsü.

Aydın, M. (2003). Gençliğin Değer Algısı: Konya örneği. *Değerler Eğitimi Dergisi, 1 (3), 121-144.* <https://dergipark.org.tr/ded/issue/29198/312593>

Ayhün Erden, S. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(1), 93–11*

Bako, M. (2016). *Farklı Kuşak Akademisyenlerin Liderlik Biçimi Tercihleri: Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı*. Yüksek Lisans Tezi

Baran, A. (2018). *X ve Y Kuşağı Mensubu Satış Danışmanlarının Motivasyon Faktörleri Arasındaki Farklılıklar; Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*.

Barutçugil, İsmet (2006). *Yöneticinin Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bayhan, V. (2014). Milenyum veya Y Kuşağı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi, 2 (3), 8-25.*

Bencsik, A. ve Machova, R. (2016). Knowledge Sharing Problems from the Viewpoint of Intergeneration Management. *Proceedings of the 4th International Conference on Management, Leadership and Governance*, İngiltere: Academic Conference and Publishing International, 45.

Benlisoy S. (2008). Mit ile Gerçeklik Arasında 68'i Hatırlamak. *Mesele Kitap Dergisi, 24(1),30-33.*

Berkup, Sezin Baysal. (2015). *Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz*. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir.

Bezirci, S. Ş. (2012). *Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten Ve İşten Ayrılma Niyetleri İle İş Doyumlarının İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İzmir.

Bolat, Y. (2013). Bir Değer Ölçme Aracı: Çok Boyutlu Sosyal Değerler Ölçeği. *Turkish Journal of Education, 2(4), 13-27.*

Bolay, S.H. (2007). Değerlerimiz ve Günlük Hayat. *DEM Dergisi, (1), 12-19.*

Brown, D. (2002). The Role of Work and Cultural Values in Occupational Choice, Satisfaction and Success: A Theoretical Statement, *Journal of Counseling and*

Development, 80, 48-56.

Büyükuslu, F. (2017). *Z Kuşağının İş yaşamından Beklentileri Konusunda Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi

Chen, H. (2010). Advertising And Generational Identity: A Theoretical Model. *American Academy of Advertising Conference Proceedings*, 132-140.

Çalışkur, A., Demirhan, A. ve Bozkurt, S. (2012). Değerlerin Belirli Meslek Alanları ve Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 219-236.

Çerçi, S. (2013). *İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde Bir Araştırma*.

Çetin Aydın, G. ve Başol O. (2014). X Ve Y Kuşağı Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı ?. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 1-15.

Çetin, C., ve Karalar, S. (2016). X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 157-197.

Çınkır, A. (2018). *Z Kuşağının Gelecekteki Çalışma Yaşamında Ödüllendirme Açısından Ortaya Çıkan Beklentileri*.

Çiftçioğlu , Başak Aydem; KATIRCIOĞLU, S., ve MUTLU, M. (2019). Z Kuşağının İş Hayatından Beklentileri: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *TURAN-SAM Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi*, 11/SPRING(42), 271-281.

Çoban, F., 2006. Milenyum kuşağı neleri değiştirecek?. *Capital Dergisi* <http://proje.capital.com.tr/milenyum-kusagi-neleri-degistirecek-01.06.2016-haberler/18974.aspx>.

Daloğlu, E. S., (2013), *Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz*. Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The ‘What’ and ‘Why’ of Goal Pursuits: Human Needs And The Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. Vol 11.

Değirmencioğlu, Y. (2009). *Özel ve Resmi Ortaöğretim Kurumları İle Dershanelerde Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin İş Değerlerinin Çok Boyutlu Olarak İncelenmesi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Delahoyde, T. M. (2009). *Generational Differences of Baccalaureate Nursing*

- Students' Preferred Teaching Methods and Faculty Use of Teaching Methods.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. ABD: Saint Mary Üniversitesi
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E., Atan, Ö., (2015), Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 7.
- Dose, J. (1997). Work Values: An Integrative Framework and Illustrative Application to Organisational Socialization. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*. 70: 219-241.
- Dökmen, Ü. (2002). *Yarına Kim Kalacak? Evrenle Uyumlaşma Sürecinde Varolmak, Gelişmek, Uzlaşmak*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Duvendack, C.M. (2010) *Correlaton of Work-Life Balance Decisions of Different Generations of Physicians*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Capella University.
- Eisner, S., 2005. Managing generation Y. *Advanced Management Journal*. 70 (4), 4-15.
- Elizur, D. (1994) Gender and Work Values: A Comparative Analysis. *The Journal of Social Psychology*. 134(2): 201-212.
- Erdem, A. R. (2003). Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (4), 55-72. <http://ded.dem.org.tr/tr/makale/universite-kulturunde-onemli-bir-unsur-degerler>
- Ferincz, A., Hortovanyi, L., Szabó, R. Z. VE Taródy, D. F. (2011). *Changes in the way of work: Generation "Z" at the labour market*. Macaristan: Budapeşte Corvinus Üniversitesi, BCE Yönetim Bilimleri Enstitüsü.
- Ferk, D.J. (1998). Organizational Commitment and Work Values Among Married Dual-Career Employees: *Traveling Commuter Versus Single Residence*.
- Fındıklı, M. A. (2013). *İş Değerleri ve Çalışma Hayatına Yansımaları*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fichter, J. (1990). *Sosyoloji nedir?* (Çeviri: N. Çelebi). Konya: Selçuk Üniversitesi
- Frieze, I. H., Olson, J. E., Murrell, A. J., & Selvan, M. S. (2006). Work Values and Their Effect on Work Behavior and Work Outcomes in Female and Male Managers. *Sex Roles*. 54(1-2): 83-93.
- Gebotys, R. (2019). PS 600 Linear Models in Psychology, On The Web. <http://web.wlu.ca/bgebotys/ps600/index.html> adresinden erişildi.
- Gökalp, N. (2014). Kişi Olmanın Değeri Ve Değerlerin Kişi Olmadaki Önemi. *Değerler Eğitimi Dergisi*. 12(27): 123-134.
- Grix, J. (2010). *The Foundations Of Research*. London: Palgrave Macmillan.

- Güler E. (2016). İş dünyasının Z kuşağı ile imtihanı. *Para Ekonomi Dergisi*, Ekim, 56-58.
- Güler, N. (2019). *Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamalarının Z Kuşağının Mutluluğuna ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Karma Yöntem Araştırması*.
- Güleç, N. (2014). *Üç Kuşak Kadın Tüketicilerin Lüks Marka Taklitlerini Satın Alma Tutumları*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Güngör, E. (1998), *Değerler Psikolojisi Üzerinde Araştırmalar*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Gürsoy, D., Maier, T.A. VE Chi, C.G. (2008). “Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in The Hospitality Workforce”, *International Journal of Hospitality Management*, Cilt: 27: 448-458.
- Haeberle, K., Herzberg J. VE Hobby T. (2009). Leading the Multigenerational Work Force, *Healthcare Executive*, Cilt: 24 (5), 66-67
- Hidvégi, A. ve Erdős, A. K. (2016). *Assessing the Online Purchasing Decisions of Generation Z*. Macaristan: Óbuda Üniversitesi.
- Howe, N. ve Strauss, W. (2000), *Millennials Rising: The Next Great Generation*, NY: Random House.
- Howe, N. ve Strauss, W. (2007). The Next 20 Years How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harward Business Review*, 85 (7/8),
- Howe, N. ve Strauss, W. (2007). The Next 20 Years. *Harward Business Review*, July-August, 1-13.
- İçli, Gönül (2002), *Sosyolojiye Giriş*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- İş Kanunu, md.71, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>
- İzmirlioğlu, K. (2008). *Konumlandırma Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Johnson, M. K. (2002). Social origins, adolescent experiences, and work value trajectories during the transition to adulthood. *Social Forces*, 80: 1307-1341.
- Kaasa, A. (2011). Work Values in European Countries: Empirical Evidence and Explanations. *Review of International Comparative Management*, 12 (5).
- Karaaslan, S. (2014). *Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karaçetin, M., ve Akbaş, L. (2019). Yönetimin Yeni Yüzü: Z Kuşağı Yönetim Tarzı Algısı Üzerine Bir Araştırma. *AVRASYA Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(16), 239–255.
- Kasnak, E. (1998). *Çalışanların iş değerleri ve bir özel sektör şirketinde uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kayaoğlu, A. (2013). Psikolojinin Doğası. Psikolojiye Giriş. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Keleş, H. Necla (2011). Y Kuşağı Çalışanların Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 129-139.
- Kolnhofer-Derecskei, A., Reicher, R. Z., ve Szeghegyi, A. (2017). The X and Y Generations Characteristics Comparison. *Acta Polytechnica Hungarica*, 14 (8), 107-125.
- Kubat, U. (2007). *İmalat Sektöründe İş Değerleri İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kubat, U. ve Kuruüzüm, A. (2010). İş Değerleri İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Yapısal Denklem Modelleme Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (3), 487- 505.
- Kupperschmidt, B. R., “Multi-generation employees: Strategies for effective Management”, *The Health Care Manager*, 19, 2000: 65-76
- Kurtoğlu, R., Sönmez, A. T. ve Temiz, S. (2016). Tüketicilerin Yaş Kuşaklarına Göre Wom Hakkındaki Değerlendirmeleri, *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business ve Economics Journal* 2(2): 416-430
- Kyles, D. (2005). Managing Your Multigenerational Workforce. *Strategic Finance*, 87(6)
- Lagree, J.C (1991), Générations!. Les Annales de Vaucresson.
- Latif, H., ve Serbest, S. (2014). Türkiye’de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 134–163.
- Levenson, A. (2010). Millennials and the world of work: An economic perspective. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25, No. 2.
- Levickaité, R. (2010). Generations X, Y, Z: How Social Networks Form the Concept of the World without Borders (The Case of Lithuania), *LIMES*, 3(2), 2010, 170-183.
- Lewis, Pamela. S., Goodman, Stephan. H., Fandt, Patricia. M., *Management:*

Challenges in the 21st Century, West Publishing, 1995.

Li, W., Liu, X., Wan, W. (2008). Demographic Effects of Work Values and Their Management Implications. *Journal of Business Ethics*. 81: 875-885.

Lower, J., Brace Yourself Here Comes Generation Y, *Critical Care Nurse*, 28 (5),2008: 80-85.

Lyons, S. (2003). *An Exploration of Generation Values In Life And At Work*. Ottawa: Carleton Üniversitesi

Lyons, S., Duxbury, E.L., ve Higgins, C.A. (2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review*. Vol. 66 No. 4, 605-618

Malka, A., Chatman, J. A. (2003). Intrinsic and extrinsic work orientations as moderators of the effect of annual income on subjective well-being: A longitudinal analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29

Mannheim, K. (1952), The Problem of Generations, 25(2) <http://www.history.ucsb.edu/faculty/marcuse/classes/201/articles/27MannheimGenerations.pdf> (01.10.2019).

McCrinkle, M. (2014). *The ABC of XYZ*. (3.baskı). Avustralya: McCrinkle Research Pty.

Mengi, Z. (2009), BB, X, Y ve Z Kuşakları Birbirinden Çok Farklı. Hürriyet İK, 11 Ekim 2009.

Mengi, Z. İş Başarısında Kuşak Farkı, http://www.kigem.com/is-basarisinda_kusak-farki.html.

Mitchell, B. (2014). Understanding and Managing Different Generations. http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/pdfs/articles/Understanding_and_Managing_Different_Generations.pdf

Mitchell, D.A., Generation Z: Striking the Balance: Healthy Doctors for a Healthy Community, *Australian Family Physician*, 37(8), 2008: 665-672.

Mládková, L. (2017). *Expectation of Generation Z Students About Their Future Career. Knowledge for Market Use 2017: People in Economics-Decisions, Behavior and Normative Models. International Scientific Conference Proceedings*, Çek Cumhuriyeti: Palacky Üniversitesi.

Montana P. J., Petit, F. (2008). Motivating Generation X and Y on the Job and Preparing Z. *Global Journal Of Business Research*, 139-148.

Mücevher, Muhammet 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.
- Nicholson, J. D., Wong, Y. (2001). Culturally Based Differences in Work Beliefs. *Management Research News*. 24(5): 1-10.
- Nordlund, Annika (2009). Values, attitudes, and norms. Drivers in the Future Forests context, *Future Forests Working Report*.
- Oblinger D. ve Oblinger J., 2005. Educating the Net Generation. North Carolina State University,
- Okumuş, B. E. (2016). *Kuşak Farkı Özelliklerine Göre Şekillenen Ofis İç Mekan Tasarımı Kriterlerinin İrdelenmesi - Y ve Z Kuşağı Üzerine Araştırma ve Model Önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Olver, J.M. ve Mooradian, T.A. (2003). Personality Traits and Personal Values: A Conceptual and Empirical Integratioan. *Personality an Individual Differences*. 35(1): 109-125.
- Öz, Ülgen. (2015). *XYZ Kuşaklarının Özellikleri Ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özer, P.S., Eriş, E.D., Özmen, Ö.N.T., (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38.
- Özer, P.S., Eriş, E.D., Özmen, Ö.N.T., (2013).Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38: 123-142
- Özkan, S. (2010). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılığı ve İş Değerleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özmete, E. (2007). *İş Yaşamında Değerler*, İstanbul: Kedim Yayınları
- Parks, L., Guay, R. P. (2009). Personality, Values, and Motivation. *Personality and Individual Differences*. 47: 675-684
- Peterson, H., “Millennials Are Old News – Here’s Everything You Should Know about Generation Z”, 2014. <http://www.businessinsider.com>.
- Pilavcı, D. (2007). *Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana

- Reeves, T. C., ve OH, E. (2007). Generation differences and educational technology research. In J. M. Spector, M. D. Merrill, J. J. G. van Merriënboer, ve M. Driscoll (Eds.), *Handbook of research on educational communications and technology*, 295–303.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*. (Çev. İnci Erdem). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ros, M., Shalom H. Schwartz, Shoshana S., (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work, *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 49-71, 1999.
- Sarı, E. (2005). Öğretmen Adaylarının Değer Tercihleri: *Giresun Eğitim Fakültesi Örneği*. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 73-88. 3 (10),
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings In Psychology And Culture*. 2(1): 1-20.
- Schwartz, S. H. and Rubel, T. (2005). Sex differences in value priorities: Cross-cultural and multimethod studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 1010–1028.
- Schwartz, S.H. ve Bilsky, W. (1994), Values and Personality, *European Journal of Personality*, 8.
- Schwartz, Shalom, Value Priorities and Behavior: Applying a Theory of Integrated Value Systems, *The Psychology of Values: The Ontario Symposium*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, 1996
- Senbir, H. (2004). *Z “Son İnsan” mı?*. 1.Baskı. İstanbul: Okyanus Yayınevi.
- Senbir, H. (2004). *Z Son İnsan mı? Z Kuşağı ve Sonrasına Dair Düşünceler*. İstanbul: Okuyan Us.
- Shalom H. Schwartz, W. B. (1987). Toward A Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3).
- Silah, M. (2005), *Sosyal Psikoloji Davranış Bilimleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Simonová, K. (2017). Generation Z’s Perception of Trust in Relation To Knowledge. Knowledge For Market Use 2017: People in Economics-Deccsions, Behavior and Normative Models. *Intrnational Scientific Conference*, Çek Cumhuriyeti: Palacky Üniversitesi, 1047
- Smola, K. ve Sutton, C. (2002). Generational Differences: Revisiting Generetaional Work Values for The New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*. 23(4):363-382.

- Stillman, D. ve Stillman, J., (2018). *İşte Z kuşağı Genç kuşak işyerini nasıl dönüştürüyor?*. D.P., F., Kayıhan, Erduran (Çev.), İstanbul:İkü Yayınevi
- Strauss, W. ve Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: Perennial.
- Strömberg, S., Karlsson, J.C. (2009). Rituals of fun and mischief: the case of the swedish meatpackers, *Employee Relations*, (31) 6
- Şimşek, G. (2019). *Z Kuşağının Kişilik Özellikleri ve Kariyer Değerlerinin İncelenmesi (Beykent Üniversitesi Öğrencileri Örneği)*.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Tandoğan, A. (2013). 2000 Yılı Sonrası Doğmuş İnternet Çağı Çocukları Z Kuşağı Çocukları. *Genç Haber Dergisi*, 1(1), 26-34.
- Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital*. ABD: McGraw-Hill.
- Taş, H. Y., Demirden, M., ve Küçükoğlu, M. (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 1031–1048.
- Taşova, M. (2019). *X ve Y Nesillerinin Motivasyon Faktörleri, Bireysel ve İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Taştepe, H. (2001). *Kariyer Yönetiminin Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Tezcan, M. (1977). *Gençlik Sosyolojisi ve Antropolojisi Araştırmaları*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 178.
- Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace*. Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota, 1-20.
- Toruntay H., (2011), *Takım Rollerini Çalışması: X Ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turhan, U, http://www.ufuktarhan.com/resimler/588477_2982016_10282770.jpg
- TÜİK, http://tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1062
- TÜİK, <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=72velocale=tr>
- Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveguid=TDK.GTS.5d931bd4b3e306.76392132
- Türk, A. (2013). *Y Kuşağı*. İstanbul: Kafe Kültür Yayıncılık.
- Twenge, J. M. ve Campbell, S. M. (2008). *Generational differences in psychological*

traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychologys*, 23 (8), 862-877.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. ve Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36 (5),

Twenge, J.M. (2010).A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *J Bus Psychol* (25): 201-210.

Uçanok, Başak, “The Effects of Work Values, Work-Value Congruence and Work Centrality on Organizational Citizenship Behavior”, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 46: 157.

Uyguç, N. (2003). Cinsiyet, Bireysel Değerler ve Meslek Seçimi. *D.E.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 18(1):93-103.

Ülker, H., 2013. Y Kuşağı Da Neyin Nesi?. *Cumhuriyet Bilim Teknoloji Dergisi*. (1395), 1-4.

Valentine, B. P. VE Powers, L. T., (2013). Generation Y values and lifestyle segments, *Journal of Consumer Marketing*. 30 (7), 597-606.

Vansteenkiste M, Neyrinck B, Niemiec CP, Soenens B, Witte HD and Broeck AVD. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: a self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 80 (8).

Ware, C. V., (2013), *Generation X And Generation Y in The Workplace: A Study Comparing Work Values of Generation X and Generation Y*, Doktora Tezi, Capella University.

Willard, A. ve Whitt, J. (2012). *Predicting The Character Traits of Future Generations*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. ABD: Saint Louis Üniversitesi.

Williams, R. M., (1979), *Change and Stability in Values and Value Systems: A Sociological Perspective*. Understanding Human Values Individual and Societal. (Editör: Rokeach, M.). 15 (46).

Wuthnow, R. (2008). The Sociological Study of Values. *Sociological Forum*. 23(2): 333-343.

Yazıcı, M. (2014). Değerler ve Toplumsal Yapıda Sosyal Değerlerin Yeri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 24(1): 209-223.

Yazıcı, S. (2019). *Z Kuşağının İş Yaşamına İlişkin Beklentileri, İş Ve Meslek Tercihlerine İlişkin Algılamaları İle X Ve Y Kuşağına Mensup İnsan Kaynakları*

Yöneticilerinin Z Kuşağına İlişkin Beklenti Ve Algılamaları Üzerine Sağlık Sektöründe Görgül Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi. İstanbul

Yelkikalan, N., Akatay, A. ve Altın, E. (2010). Yeni Girişimcilik Modeli ve Yeni Nesil Girişimci Profili: İnternet Girişimciliği ve Y, M, Z Kuşağı Girişimci. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (20), 489-504.

Yiğittir, S., Öcal, A. (2010). İlköğretim 6. Sınıf Öğrencilerinin Değer Yönelimleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 24: 407-416.

Yücebalkan, B. ve Aksu, B., 2013. Potansiyel İşgücü Olarak Y Kuşağının Transformasyonel Liderlerle Çalışabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 5(1), 16-32.

Yücel, C. ve Karataş, E. (2009). Eğitim Yöneticilerinin Benimsedikleri İş Değerleri. *Ege Eğitim Dergisi* 10 (2), 70-101.


Yüksekbiligili, Zeki. (2013). “Türk Tipi Y Kuşağı”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45).

Zemke, Ron, Claire Raines ve Bob Filipczak (2000), *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, (New York: AMACOM).

Zhang, Y., Sträub, C, and Kusyk, S. (2007). Making a life or making a living? Crosscultural Comparisons of Business Students Work and Life Values in Canada and France. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14, 174-195.

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

 ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ	<p>Bu anket formu, Yüksek Lisans Tez çalışmamla ilgilidir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak çok kıymetli olduğunu bildiğimiz 5-10 dakikanızı alacaktır; ancak bu çalışma sonucu elde edilecek bulguların Türk İş hayatına önemli katkılarının olacağını düşünmekteyim. Anketten elde edilen veriler bilimsel amaçlar için kullanılacağından kimlik bilgilerinize gerek yoktur. Tüm soruları boş bırakmadan cevaplamanızı önemle rica eder, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim. İşletme Bölümü – İnsan Kaynakları Programı Yüksek Lisans Öğrencisi Ahmet Burak KAVAK (e-mail: ahmetburakkavak@gmail.com)</p>
--	--

Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Doğum Yılı	_____
Medeni Durum	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli
Eğitim Durumu	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksekokul (2 yıllık) <input type="checkbox"/> Üniversite (4 yıllık) <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans
Çalıştığınız Sektör	
Toplam çalışma tecrübeniz	_____ (Yıl)

Aşağıda yer alan soruları cevaplarken her bir cümle için size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

- ① Hiç Katılmıyorum ② Katılmıyorum ③ Kararsızım ④ Katılıyorum ⑤ Kesinlikle Katılıyorum

Bir işe başvururken;		1	2	3	4	5
1.1	Zorlu iş görevlerine değer veririm.					
1.2	Anlamli ilişkiler kurma fırsatına değer veririm.					
1.3	Kişisel gelişime değer veririm.					
2.1	Maddi ödüllerden ziyade kişisel ödüllere değer veririm.					
2.2	Motive edici bir ortamda çalışmaya değer veririm.					
2.3	İyi sonuçlara ulaşabilmek için beni olumlu yönde motive eden bir işe değer veririm.					
3.1	Yüksek pozisyonlara (örneğin yönetici pozisyonları) değer veririm.					
3.2	Bağımsız olarak çalışabileceğim bir işyerine değer veririm.					
3.3	Birçok sorumluluklarımın olduğu bir işyerine değer veririm.					

	Bir işe başvururken;	1	2	3	4	5
4.1	Ödül olarak maddi olanaklara değer veririm.					
4.2	Şirketin statüsüne değer veririm.					
4.3	Maaşa değer veririm.					
5.1	Şirket içindeki gelişme fırsatlarına değer veririm.					
5.2	Uzun kariyer fırsatlarına değer veririm.					
5.3	Şirketin kariyer ile ilgili ödüllere değer veririm					
6.1	Paylaşılan bilgilere önem veririm.					
6.2	Önemli olabileceğim bir işyerine değer veririm.					
6.3	Faydalı bir çalışma ortamına değer veririm.					
7.1	Topluma katkı sağlayan bir şirket olmasına değer veririm.					
7.2	Gönüllü işlere değer veririm.					
7.3	Toplumu önemseyen şirketlere değer veririm.					
8.1	Gurur duyabileceğim bir şirkete değer veririm.					
8.2	Başarılarla ulaşmaya değer veririm.					
8.3	Kendim ile çalışma arkadaşlarım arasındaki rekabete değer veririm.					
9.1	Esnek çalışma saatlerine değer veririm.					
9.2	İş yerimde denetlenmeyi gerektirmeyen bağımsız görevlere değer veririm.					
9.3	Boş zamanlara değer veririm.					
10.1	Çalışma arkadaşlarımla iyi bir ilişki oluşturmaya değer veririm.					
10.2	Eğlenceli bir ortamda çalışmaya değer veririm.					
10.3	Çalışma arkadaşlarım ile birlikte çalışma olanaklarına değer veririm.					
11.1	İşimdeki ve kişisel hayatımdaki dengeye değer veririm.					
11.2	İş-yaşam dengesi üzerinde kontrol sahibi olmaya değer veririm.					
11.3	Mizahın var olduğu bir ortamda çalışmaya değer veririm.					

Katkılarınız için Teşekkürler

EK-2 GÖRÜŞME SORULARI

GENEL GÖRÜŞME SORULARI

1. Doğum yılınız?
2. Çalışmakta olduğunuz kurumdaki kıdem yılınız ve pozisyonunuz?
3. Çalıştığınız kurum hangi sektörde faaliyet göstermektedir?
(Hizmet/Finans/Bilişim/Üretim vs.)
4. Çalıştığınız kurumun ölçeği nedir? (Küçük/Orta/ Büyük)
5. Kurumunuzdaki çalışan sayısı?
6. Z kuşağı hakkında neler biliyorsunuz?
7. Çalıştığınız kurumda Z kuşağından kaç kişi çalışmaktadır?

Z KUŞAĞI ÇALIŞMA DEĞERLERİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞME SORULARI

1. Z kuşağına ait kişilerin **içsel çalışma değerleri (gelişme/motivasyon)** hakkında neler düşünüyorsunuz?
2. Z kuşağına ait kişilerin **dışsal çalışma değerleri (güç/statü/kariyer)** hakkında neler düşünüyorsunuz?
3. Z kuşağına ait kişilerin **içsel alturistik (özgecil) çalışma değerleri (başkalarına yardım/topluma katkı)** hakkında neler düşünüyorsunuz?
4. Z kuşağına ait kişilerin **statü – iş arkadaşlarına yönelik çalışma değerleri (kişisel üstünlük)** hakkında neler düşünüyorsunuz?
5. Z kuşağına ait kişilerin **sosyal çalışma değerleri (boş vakit/çalışma arkadaşları/ iş-yaşam dengesi)** hakkında neler düşünüyorsunuz?

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyisim, İsim	KAVAK, Ahmet Burak
Uyruk	T.C
Doğum Tarihi ve Yeri	02.01.1996 – ANKARA
Medeni Hal	Bekar
Telefon Numarası	0545 245 38 06
E-Posta	ahmetburakkavak@gmail.com

EĞİTİM

DERECE	KURUM	MEZUNİYET YILI
Lisans	Gazi Üniversitesi İktisat Bölümü	2018
Lisans	Anadolu Üniversitesi (AÖF) Kamu Yönetimi Bölümü	2019
Lise	Güzelkent Anadolu Lisesi	2014