

## X VE Y KUŞAĞI: ÇALIŞMANIN ANLAMINDA BİR DEĞİŞME VAR MI?

Gülşen ÇETİN AYDIN<sup>1</sup>, Oğuz BAŞOL<sup>2</sup>

### ÖZET

Kuşak kavramı, aşağı yukarı aynı yıllarda doğmuş olup, aynı çağın koşullarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda araştırma kapsamında Kırklareli ilinde yaşayan farklı kuşaklardan gelen (X ve Y) bireylerin çalışma kavramının boyutlarına (iş tatmini, yükselme olanakları, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, sosyo-politik destek, katılımcı iş iklimi, rol belirsizliği, kaynaklara erişim, bilgiye erişim ve işin anlamlılığı) verdiği değerler araştırılmıştır.

Anket 363 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda en yüksek puan alan değişkenin “iş anlamı” en düşük puan alan değişkenin ise “rol belirsizliği” olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %78,5’i için iş: geçinme kaynağı olarak tanımlanırken; %21,5’lik kesim için ise iş: kendini ifade etme şekli olarak tanımlanmıştır. Farklı kuşaklardan gelen bireyler için işin anlamında bir değişme olmazken (Z: -1,096; p: 0,27); işi, kendini ifade etme şekli olarak görenler için işin anlam derecesi, geçinme kaynağı olarak görenlerin işin anlam derecesinden yüksektir (Z: -3,494; p: 0,00). Yapılan analiz sonrasında X ve Y kuşağından gelen katılımcılar için işin ifade şeklinin birbirinden farklı olmadığı (Chi-square: 0.315; p: 0,57) tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışmanın anlamı, X kuşağı, Y kuşağı, İş tatmini,

### X AND Y GENERATION: IS THERE A CHANGE IN THE MEANING OF WORK?

#### ABSTRACT

The concept of generation is defined as community of people who were born nearly in the same years, experienced the life conditions of almost the same era, and coped with also the similar difficulties and had similar destinies and responsibilities with the other people. In this context, under the scope of this survey, the values that the people from different generations (X and Y) and living in Kırklareli give importance to the elements (job satisfaction, promotion opportunities, relations between colleagues, socio-political support, participant job climate, role ambiguity, access to the sources, access to the knowledge and the meaning of work) of the work concept have been searched.

The survey has been made with 363 participants. In the analysis result, the variable with the highest score is determined as “the meaning of work”, whereas the variable with the lowest score is determined as “role ambiguity”. For the 78.5% of the participants, the work means; source of living, however, the 21.5% define the work as “the way of expressing himself/herself”. It is seen that there has been no change in the meaning of work among the individuals from different generations (Z: -1,096; p: 0.27); whereas, for the ones who define work as the “way of expressing himself/herself” the level of meaning of work is higher than the level of meaning of work, as for the ones who define the work as “source of living” (Z: -3,494; p: 0.00). Following the survey, it has been determined that the way of expressing the work does not show any differences for the participants from X and Y generations (Chi-square: 0.315; p: 0.57).

**Keywords:** The meaning of work, X generation, Y generation, Job satisfaction

---

<sup>1</sup>Doktora Öğrencisi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD, [gulsencetin1986@gmail.com](mailto:gulsencetin1986@gmail.com)

<sup>2</sup>Öğretim Görevlisi, Kırklareli Üniversitesi – Lüleburgaz MYO İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, [oguzbasol@gmail.com](mailto:oguzbasol@gmail.com)

## 1. GİRİŞ

Kuşaklar ile ilgili çalışmalar ekonomi, demografi, siyaset bilimi, klinik psikoloji ve sosyoloji gibi farklı bilimsel alanlarda elli yıldan fazla zamandır çalışılmaktadır (Alwin, McCammon, 2007: 219; Biggs, 2007: 695). Aynı kuşaktan gelen bireyler, benzer yıllarda doğdukları için, kuşak üyelerinin tutum ve davranışları benzer olaylara verdikleri benzer tepkiler ile şekillenmektedir. Ayrıca aynı doğum yıllarını paylaşan bireyler birbirlerini aynı grubun üyesi olarak tanımlarken, diğerlerini farklı kuşağın mensubu olarak görmektedirler. Bu nedenle aynı kuşağa mensup bireyler diğer kuşaklara mensup bireylerden ayırt edilebilir. Aynı kuşaktan gelen bireyler için sadece paylaşılan yıllar değil, paylaşılan sosyal ve tarihsel olaylar da, kuşakların özelliklerini kalıcı olarak etkilemektedir (Sullivan vd., 2009: 290).

## 2. KUŞAK KAVRAMI

Toplumbilim terimleri sözlüğünde kuşak kavramı; yaklaşık olarak 25-30 yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği olarak tanımlanmakta olup, nesil ve jenerasyon kelimeleri ile de ifade edilebilmektedir. Türk Dil Kurumu'nun felsefe terimleri sözlüğünde; aşağı yukarı aynı yıllarda doğmuş olup, aynı çağın koşullarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Tarih felsefesi ve kültür tarihi sözlüğünde ise; yeni bir anlayışta yeni bir yaşama duygusunda, yeni biçimlerde birleşen, eskiden belirgin çizgilerle ayrılan kişilerin topluluğu olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2014).

Literatüre bakıldığında; en genel hali ile dünya genelinde ekonomik ve sosyal hareketlerle oluşmuş zaman aralıklarına kuşak denmektedir. Yetişme tarzları ve içinde buldukları ortam değişiklikleri nedeniyle kuşak olarak da adlandırılan nesiller arasında gerek karakter, gerek çalışma yöntemleri ve gerekse işyerinden beklentilerde önemli farklılıklar gözlenmektedir (Keleş, 2011: 129).

Kuşak kavramına ilişkin en önemli tartışma alanı, kuşak oluşumunun yaş ve sosyolojik olgu arasındaki ayrımıdır. Geleneksel olarak, bir kuşak "ebeveynlerin ve çocuklarının doğumları arasındaki ortalama zaman aralığını" ifade etmektedir. Biyolojik tanım; her bir bin yıllık döneme 20-25 yıl aralıklarla kuşaklar yerleştirmektedir. Bu tanım geçmişte sosyologlara iyi bilgiler sunmuş olsa da bugün tekrar üzerinde düşünmeyi gerektirmektedir. Çünkü bu tanım; yalnızca yıl konusunu temel almaktadır. Ancak; günümüzde topluluklar yeni teknoloji, değişen kariyer, çalışma seçenekleri ve farklılaşan toplumsal değerler karşısında hızla değiştiğinden, iki on yıllık dönem kuşaklar için fazlasıyla uzun bir zaman dilimi olmaktadır. Ayrıca, bugün biyolojik bir tanımlama yapmak gerekirse; bir kuşak bugüne dek olanlardan daha uzun bir süreye yayılmaktadır. Çünkü çocuk doğumu hiç bir zaman olmadığı kadar ertelenmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak, ebeveynler ve çocuklarının doğumları arasındaki zaman iki on yıldan üç on yıla esnemıştır. 1982 yılında ilk bebeğini dünyaya getiren bir kadının ortalama yaşı 25 iken, 2010 yılında bu yaş 31'e ulaşmıştır (McCrimble, Wolfinger, 2010: 8-13). Günümüzde bu durum, kuşakların biyolojik olarak değil sosyolojik olarak tanımlanmalarının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Nitekim kuşak kavramını sosyolojik olarak ele alan çalışma sayısı oldukça fazla olup bu çalışmalar güçlü bir temele sahiptir. Ancak; yapılan uygulamalı araştırmalar kuşaklar arasındaki net ve kesin farklılıklara ulaşmaktan uzak olmaktadır. Bunun nedeni ise; araştırmalara örneklem olan grupların bireysel farklılıklarıdır. Bir araştırma grubundaki eğitim, cinsiyet ve etnik köken unsurları bir diğerinden farklı olduğu için kuşaklar arasında net farklılıkları ileri sürmek pek mümkün gözükmemektedir (Pary, Urvin, 2010: 91).

Yapılan çalışmalar her ne kadar net ve kesin bir farklılığı kanıtlayamasa da, bilinen bir gerçek de geçmişteki azla yetinen, otoriteyi sorgusuz kabul eden çalışanların yerine daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde otoriteyi sorgulayan, beklentileri ve ihtiyaçları birbirinden farklı, kendine zaman ayırmayı önemli bulan yeni kuşağın varlığıdır (Sadullah, 2010: 7).

Günümüz çalışma yaşamı incelendiğinde dünya tarihinde ilk defa bu kadar çok kuşağın bir arada çalıştığı görülmektedir. Artan refah düzeyi ve yaşam ömrü insanların iş hayatında daha uzun yıllar görev almalarına ve emekli olsalar dahi çalışmaya devam etmelerine neden olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, organizasyonlarda "Bebek Patlaması Kuşağı", "X Kuşağı" ve "Y Kuşağı" olmak üzere 3 kuşak aktif olarak günümüzün çalışma yaşamında birlikte görev almaktadır. Yaklaşık 10 yıl gibi kısa bir süre sonra da "Z Kuşağı" çalışma yaşamına katılmış olacaktır. Çalışma yaşamındaki bu çeşitliğin birçok kez anlaşmazlıklar, çatışmalar ve sorunlara neden olduğu hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından ileri sürülmektedir (Toruntay, 2011: 68; Becerikli, 2013: 6). Bu noktadan hareketle günümüzde çalışma yaşamında aktif olarak rol alan kuşakları incelemek, kuşakların çalışmaya bakışlarını anlama konusunda yazına katkı sağlayacaktır.

### 3. KUŞAK TÜRLERİ

Günümüz çalışma yaşamı üç aktif kuşağın bireylerinden oluşmakta olup, dördüncüsü de on yıl gibi kısa bir süre sonra bu kuşaklara katılacaktır. Bu kuşaklar kronolojik sıraya göre:

- Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers; 1946 – 1964 arası doğanlar),
- X Kuşağı (Gen X; 1965 – 1980 arası doğanlar),
- Y kuşağı (Gen Me, Gen Y ve nGen; 1980 – 2000 arasında doğanlar),
- Z Kuşağı (iGen ve Kuşak I; 2000 yılı ve sonrasında doğanlar) şeklindedir (Twenge vd., 2010: 1130).

Yapılan araştırmalar kişisel özellikler, tutum ve davranışlar açısından kuşaklar arasında farklılıklar bulunduğunu göstermekle birlikte (Twenge, Campbell, 2008: 314) bu farklılıkların net ve kesin olmadığı da ileri sürülmektedir (Sadullah, 2010: 7).

#### 3.1. Bebek Patlaması

II. Dünya Savaşı'ndan 1964 yılına kadar doğanları kapsayan bu kuşak bebek patlaması kuşağı olarak isimlendirilmektedir. Bu dönemde doğanlar, sayıca fazla olmaları nedeniyle toplumu yeniden şekillendiren kuşak olarak tanımlanmaktadır (Levickaite, 2010: 171). Bebek patlaması kuşağına mensup bireylerin okul ve gençlik yılları 1960'ların karakteristik kültürel gelişiminin bir parçası olmuştur. Bu kuşaktan dünyaya kalan miras ise; kadın-erkek eşitliği, ırk ayrımına karşı mücadele ve çevreye duyarlı olmaktır (Strauss, Howe, 1991: 299). Çalışma yaşamında bebek patlaması kuşağı üyeleri, takım çalışmasına ve takım toplantılarına önem vermektedirler. İşkolik gibi görülmeyi isteme eğilimindedirler. Çünkü işe bağlılığın çalışılan saatle ölçüldüğünü düşünmektedirler. Bu kuşaktakiler işbirlikçi ve rızaya dayalı bir yönetim biçiminde çalışmayı tercih ederler. Çalışma ortamında ise; katılım ve takım ruhu onlar için önemlidir. Daha çok iletişim, paylaşılan sorumluluklar ve bireysel özerkliğe önem vermektedirler (Toruntay, 2011: 71).

#### 3.2. X Kuşağı

Bu kuşak, bebek patlaması kuşağından sonra doğan kişileri kapsamaktadır. Batı toplumlarında 1965 yılından 1980 yılına dek doğan ve demografik olarak benzer özellikleri gösteren insanların oluşturdukları kuşak olarak bilinmektedir. Coupland'a göre X kuşağı kendini topluma zıt olarak gören, sert politik çıkışlar yapan, şimdiye dek görülmemiş giyim tarzına sahip olan, daha sert müzik türleri ve punk gibi farklı yaşayış biçimlerine sahip olan bir nesil olarak görmektedir. Yine Coupland'a göre; bu kişiler kendilerini saygın bir statüye sahip olma, para ve yüksek oranda sosyalleşme ile kendi varoluşlarını açıklamaya çalışmaktadırlar (Coupland, 1989: 83).

X kuşağı üyeleri, iş yaşamında sadık, kanaat duyguları yüksek ve aynı işte uzun yıllar çalışmış bireyler olarak bilinmektedir. Daha iyi kariyer imkânları arayan X kuşağı üyeleri, teknolojik devrime denk geldiklerinden zorunlu olarak teknoloji kullanmaya başlamışlardır. Toplumsal sorunlara karşı duyarlı, iş motivasyonları yüksek ve otoriteye saygılıdır. Kadınların iş gücüne katılmaya başlaması ve az çocuk sahibi olmak istemeleri bu kuşak için önemli değerlerdir (Mengi, 2009).

Bu kuşağın üyeleri özgürlüklerine düşkünlüdür ve bir önceki kuşak olan bebek patlaması kuşağı gibi vefalı değillerdir. X kuşağı üyeleri kendi sorumluluklarını erken yaşta alarak kendi kendilerine büyüdükleri için çalışma ortamında da yönetilmekten çok yaratıcılıklarını kullanarak ulaşacakları hedefler istemektedirler. X kuşağı üyeleri, geleneksel iş odaklı çalışma biçimlerinden çok sınırların daha az belirgin olduğu çalışma ortamlarında çalışmak isterler. Bu kuşak üyelerinin çalışma stilleri, kendi özgürlüklerini kullanarak açık bir şekilde belirlenmiş beklentilere ulaşma çabası olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşağın üyeleri tek başlarına çok iyi çalışırlar, sabırsızdırlar ve iş odaklıdırlar. İş ve özel yaşam dengesine saygı gösterirler ve diğerlerinden de saygı göstermelerini istemektedirler (Toruntay, 2011: 74).

#### 3.3. Y Kuşağı

Y kuşağı ise; 1980 ile 2000 arasında doğanların oluşturduğu nesil olarak bilinmektedir. Bu kuşak aynı zamanda "internet kuşağı", "Echo-Boomers", "Millennial" ve "Nexters" olarak da anılmaktadır. Bu tanımlar Y kuşağının kendisinden önce gelen kuşaklardan farkını belirtmek için kullanılmaktadır (Broadbidge vd., 2007: 523-544). Birçok araştırmacı Y kuşağının sosyal ve iş hayatında yeni bir dönüşüm dalgası olduğunu iddia etmektedir (Ringer, Garma, 2006; Leahy vd., 2011; Lourdes vd., 2011; Barford, Hesterin, 2011; Jang, 2008; Alley, 2011; Shea, 2012). Y kuşağı üyeleri, her şeyi elde edebileceğine ve kendilerinin dönüşümcü olduklarına inanmaktadır. Onlar ebeveynlerinden farklı olarak modern teknolojiler ve tüketim toplumu tarafından kuşatılmış bir çevrede büyümüşlerdir (Aminul vd., 2010: 1803).

Y kuşağı üyeleri, seçtikleri uğraşlarda başarılı olmalarına yardım etmek için onları yakından izleyen ve destekleyen ebeveynler ve öğretmenler ile büyümüş olduklarından kariyer kararları verirken de ebeveynlerine danışmaya veya güvendikleri daha deneyimli, bilgili rol modellerin tavsiyelerine ihtiyaç duymaktadırlar (Behrstock-

Sherratt, Coggshall, 2010: 31). Y kuşağı için günlük işlerinin dünyada olumlu bir değişime katkı sağladığını görmeleri oldukça önemlidir. Yenilikçi fikirler üretmeleri için teşvik edilmeleri, işleyişe sağladıkları katkıların takdir edilmesi, çalışma yaşamında Y kuşağı için bir gereksinim olarak ortaya çıkmaktadır (Keleş, 2011: 138).

Bu kuşak internetin olduğu yıllarda dünyaya gelen ilk kuşaktır, farklı etnik kökenler ve kültürlerden bireyler ile günlük etkileşimi en yüksek olan kuşaktır ve üyeleri önceki kuşaklara göre çok daha fazla kültürel zenginliğe sahiptir. Doğdukları andan itibaren medya ve reklamların etkisinde kalan ve bu nedenle ebeveynlerine göre daha fazla marka bilincine sahip bir kuşak olarak yetişmişlerdir. Bu kuşak üyeleri arasındaki ekonomik şartlar kıyaslandığında, alım gücü yüksek olan ve alım gücü düşük olan üyeler arasındaki farkın şimdiye kadar incelenen tüm kuşaklar arasındaki en büyük fark olduğu ortaya konmuştur (Toruntay, 2011: 77).

Y kuşağıyla ilgili bir başka tespit de, bu kuşağı motive eden unsurların diğer kuşaklardan farklı olmasıdır. Bu kuşak üyeleri, elde ettikleri gelirden çok, sosyal yardımlar, esnek çalışma saatleri gibi manevi olarak da onları tatmin edecek faktörlere odaklanmaktadır. Bu kuşak için iyi bir gelirden çok, yaptıklarının onaylanması, eğitim ve öğrenme fırsatlarının da dâhil olduğu bütünsel bir iş tatmini çok daha önemlidir (Haserot, 2011). Y kuşağı üyeleri, işleri ile kendilerini ifade etmek, birçok işi aynı anda yürütmek, her şeyi anlamaya çalışmak, karar sürecinde aktif rol almak suretiyle iş doyumunu yaşamaktadırlar. Diğer yandan bu kuşak üyeleri, sorumluluk almak, esnek iş ortamı, saygınlık unsurlarına düşkünlük, ekip çalışması, her şeyi geçici görmek, sürekli öğrenmek, iş yerinde eğlence ve tutku arayışı, beklentilerini anında gerçekleştirme eğilimi, iş ve özel yaşam arasında denge kurmak gibi özellikleri çalışma yaşamlarında aramaktadırlar. Bu kuşak üyeleri çalışma yaşamına girer girmez terfi olanaklarını aramaya başlayan çalışanlar olup, eleştiriye karşı tahammülleri çok azdır. Teknolojinin getirmiş olduğu hız onları hızlı düşünmeye, hızlı hareket etmeye ve dolayısıyla da hızlı tüketmeye yöneltmektedir. Bu kuşak üyelerinin kariyer yaşamları boyunca önceki kuşaklardan daha fazla iş değiştirdikleri düşünülmektedir (Mengi, 2011). Nitekim Türkiye’de iş yaşamında olan insanların büyük çoğunluğu bu kuşağın üyeleridir (Twenge, Campbell, 2008: 862-877).

### 3.4. Z Kuşağı

2000 yılından sonra doğanların yer aldığı kuşağa Z kuşağı adı verilmektedir. Bu kuşak tamamen teknolojik bir çağda doğduklarından teknoloji ile iç içe yaşamaktadırlar. Bu nedenle bu kuşağın üyelerine “Kuşak I”, “İnternet Kuşağı”, “Next Generation” ya da “iGen” adları verilmektedir. Bir diğer adları ise; “Instant Online (Her daim çevrimiçi)” kuşağıdır (Levicate, 2010: 173). Strauss ve Howe ise bu kuşağı aşırı bireyselleşme ve yalnızlık yaşayacak kuşak olarak da tanımlamaktadır (Strauss ve Howe, 1991: 335). *Mission and Ministry* kuruluşu kendi internet sitesinde Z kuşağını 21. yüzyılın ilk kuşağı olarak tanımlarken onlara dijital çocuklar ve “.com” çocukları ismini de uygun bulmaktadır. Kuruluşa göre, Z kuşağı diğer kuşaklardan sağlık sistemindeki teknolojik ilerleme ve farkındalık arttığı için hayat aralığı olarak, buldukları çağ ve teknolojinin getirisi bağlamında sosyolojik olarak ve deneyimledikleri olgular bakımında tarihsel olarak diğer kuşaklardan ayrılmaktadırlar.

Bu kuşak henüz çalışma hayatında olmadığı için net bir şekilde kuşağın iş yaşamıyla ilişkili güçlü ve zayıf yönleri tespit edilememiş olsa da, tahminler; Z kuşağı üyelerinin markalara ve çalıştıkları organizasyonlara karşı sadakatsiz olabileceklerini, azimli ve hırslı olmayabileceklerini, çabuk sıkıldıkları için kolay vazgeçebileceklerini göstermektedir. Bu bağlamda Z kuşağı üyeleri standart işleri yapmak istemeyerek, her şeyi kişiselleştirmek istemeleri gibi ihtimalleri beraberinde getirmektedir (Toruntay, 2011: 83). Diğer yandan, yaratıcılık, hak arama, farklı sosyolojik gruplarla ilişkiler konusunda da diğer kuşaklardan daha başarılı olmaları Z kuşağının iş hayatında elde edebileceği başarıları göstermektedir, ancak bunların yalnızca tahmin olduğu da unutulmamalıdır.

## 4. X VE Y KUŞAĞI ARASINDAKİ BENZERLİK VE FARKLILIKLAR

X ve Y kuşağı üyeleri hem dünyada hem de Türkiye’de çalışma yaşamının önemli bir çoğunluğunu oluşturmaktadır. Bu nedenle; birlikte çalışmak zorunda olan bu iki farklı kuşağın benzerlikleri ve farklılıklarını bilmek, birlikte çalışabilirliklerini sağlamak ve ortaya çıkabilecek çatışmaları çözmek adına faydalı olacaktır. Bu bağlamda Watt’ın araştırması X ve Y kuşağına üye olan bireyler arası farklılıkların tespitini yapmaya çalışmaktadır. Araştırma, bu iki kuşağın beş ana faktör üzerinde farklılıklar yaşadığını tespit etmiştir. Bu farklılık faktörleri: “uyumluluk”, “yönetilebilirlik”, “ekip çalışması”, “denge” ve “bağlılık”tır.

- **Uyumluluk:** Bütün kuşaklar kendi kuşaklarıyla uyumlu olduklarını ileri sürmektedir ancak Y kuşağı üyeleri, X kuşağı üyelerini uyumsuz, değişime kapalı ve adaptasyonlarını düşük bulmaktadırlar.
- **Yönetilebilirlik:** Öncesindeki tüm kuşaklar Y kuşağı üyelerinin diğer kuşaklara göre daha zor yönetilebilir olduğunu düşünmektedirler. X kuşağı, Y kuşağının diğer kuşaklara göre daha yakın denetimde tutulması gerektiğini, kuralları daha az izlediklerini ve daha az sonuç odaklı olduklarını ileri sürmektedir.

- **Ekip çalışması:** Her kuşak birbirlerinin iş ahlaklarını farklı algılamaktadır ve tüm kuşaklar kendilerini iyi bir takım oyuncusu olarak görmektedir. Ancak X kuşağı üyeleri iş konusunda, Y kuşağı üyelerinin azami gayret göstermeye daha az niyetli gözüktüğünü ileri sürmektedir.
- **Denge:** X ve Y kuşağı üyeleri, birbirlerinin iş-yaşam dengesine önem gösterdiklerini ve işyerinde resmi olmamayı daha çok tercih ettiklerini belirtmektedir.
- **Bağlılık:** Tüm kuşaklar kendilerini kurumlarında güvenilir görmektedirler ancak X kuşağı üyeleri daha genç kuşaklar olan Y ve Z kuşaklarını kendileri kadar güvenilir bulmadıklarını belirtmektedir (Watt, 2009).

Tablo 1: X ve Y Kuşağının Özellikleri ve Değerleri

X Kuşağı	Y Kuşağı
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sadakat duyguları değişken</li> <li>• Otoriteye saygılı</li> <li>• Topluma duyarlı</li> <li>• İş motivasyonları yüksek</li> <li>• Kanaatkâr</li> <li>• Kaygılı</li> <li>• Teknolojiyle ilişkisi düşük</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sadakat duyguları az</li> <li>• Otoriteyi zor kabullenen</li> <li>• Bağımsızlığına düşkün</li> <li>• Çok sık iş değiştiren</li> <li>• Bireyci</li> <li>• Teknolojiyle büyüyen</li> </ul>

**Kaynak:** Deneçli, www.iku.edu.tr (ErişimTarihi:10.05.2014)

Tablo 1, X ve Y kuşağına mensup bireylerin özelliklerini ve değerlerini göstermektedir. Buna göre X kuşağı üyeleri: sadakat duygusu değişken olan, otoriteye saygılı, topluma duyarlı, iş motivasyonları yüksek, kanaatkâr, kaygılı ve teknolojiyle ilişkisi düşük olan bireyler olarak tanımlanmaktadır. Y kuşağı üyeleri ise, sadakat duyguları X kuşağına göre daha az olan, otoriteyi kabullenmekte güçlük yaşayan, bunun doğal bir sonucu olarak da bağımsızlığına düşkün, çok sık iş değiştiren, bireyselliği ön planda olan ve teknolojinin içinde büyüyen bireyler olarak değerlendirilmektedir.

X Kuşağı; çok stresli işlerden uzak durmaya çalışan, işi sadeleştiren ve yaşamak için yaptığı işten keyif alan kuşaktır. X kuşağı üyeleri değişen dünya koşullarına yetişebilmek için büyük bir çaba harcamaktadırlar. Ancak bu çaba ve yarış bu kuşaktakiler üzerinde yetişememek, çağa ayak uyduramamak gibi bir izlenim yarattığı için kendilerini dışlanmış hissetmektedirler. Bunun bir sonucu olarak da; iş yaşamında güvenlik ve maaş gibi unsurları ön planda tutmaktadırlar (Adıgüzel, 2014: 172-175).

Y kuşağında yer alan kişiler ise; özgürlüklerine düşkün, teknoloji tutkunu ve teknoloji kullanımını iyi bilen bir kuşak olarak tanımlanmaktadır. Günlerinin yaklaşık onbeş saati medya ve iletişim teknolojileri ile etkileşim halinde geçen bu kuşak için hayatlarını rahat yaşamak çok önemlidir. Bu kuşak için teknoloji hayatlarındaki pek çok şeyin simgesi durumundadır. Hatta Y kuşağının X kuşağına göre en üstün olduğu konulardan birinin teknoloji kullanımı olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Y kuşağına mensup bireyler, işyerinde toplumun bir parçası olduklarını hissetmek istemektedirler. Zaten Y kuşağına mensup bireylerin %90'ı sosyal ve eğlenceli olduklarını düşündükleri işyerini tercih etmektedirler. Ayrıca Y kuşağına mensup bireyler, örgütün stratejilerini dinlemek ve anlamak için gerçek bir çaba sarf etmektedirler. Herhangi büyük bir görevden habersiz küçük bir dişli çarkı olmak yerine, örgütün vizyonu ile ilgili kritik bir noktada olmak ve örgütün ilerlemesi için yapılan yenilik çalışmalarının içinde olmayı seçmektedirler (Adıgüzel, 2014: 172-175).

## 5. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada X ve Y kuşağından gelen bireylerin işin anlamına yüklediği anlamların farklılığına ilişkin sorgulamalar yapılmaktadır. Araştırma tasarımı işin anlamı iki ana boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlardan ilki, *iş tatmini* algısıdır. Bu algı içinde: işin yapısı, ücret düzeyi, yükselme olanakları, yönetimden memnuniyet ve iş arkadaşlarından memnuniyet sorgulanmaktadır. Bu boyutlardan ikincisi ise, *işin anlamı* algısıdır. Bu algı içinde: sosyo-politik destek, katılımcı iş iklimi, rol belirsizliği, kaynaklara erişim, bilgiye erişim ve işin anlamlılığı boyutları sorgulanmaktadır.

Araştırmanın yapıldığı Kırklareli ilinde 2013 yılı adrese dayalı nüfus kayıt sistemi sonuçlarına göre 340.559 kişi yaşamaktadır (TÜİK). Yapılan analiz sonucunda 384 kişilik bir örneklemin ana kütleyi temsil ettiği belirlenmiştir. Sonrasında örneklem, ilçelere ve ilçelerdeki cinsiyet yapısına uygun olarak bölünmüş, şehir ve ilçe merkezinde daha önceden eğitilen anketörler vasıtasıyla anketler toplanmıştır.

## 6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özellikleri sorgulanmıştır ve 7 soru bulunmaktadır. İkinci bölüm iş tatmini algısını ölçmeye yöneliktir ve 5'li Likert tipi değerlendirme (1: kesinlikle katılmıyorum; 2: katılmıyorum; 3: kararsızım; 4: katılıyorum; 5: kesinlikle katılıyorum) içeren 25 madde iş tatminine ait beş boyutu ölçmeyi hedeflemektedir. Bu boyutlar: işin yapısı, ücret düzeyi, yükselme olanakları, yönetimden memnuniyet ve iş arkadaşlarından memnuniyet olarak tanımlanmaktadır. Bu maddeler Toker'in (2007) araştırmasından alınmıştır. Son bölüm ise işin anlamındaki farklılıkları görmek üzere tasarlanmıştır. Bu bölümde 5'li Likert tipi değerlendirmeyle (1: kesinlikle katılmıyorum; 2: katılmıyorum; 3: kararsızım; 4: katılıyorum; 5: kesinlikle katılıyorum) ele alınan 20 madde bulunmaktadır. Bu maddeler ile sosyo-politik destek, katılımcı iş iklimi, rol belirsizliği, kaynaklara erişim, bilgiye erişim ve işin anlamlılığı boyutları sorgulanmaya çalışılmıştır. Bu bölümdeki maddeler Ceylan ve arkadaşlarının (2007) yaptığı araştırmadan alınmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin analizinde SPSS 21 paket programı kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçüm araçlarının alt boyutları aşağıda tanımlanmaktadır. Buna göre:

- **İş tatmini** değişkeni, bireyin işten elde ettiği memnuniyet durumunu ölçmek için tasarlanmıştır. Bu değişken içinde: "işim tatmin edicidir", "işimden gurur duyarım" gibi değişkenler bulunmaktadır. Bireyin iş tatmininden elde ettiği puan arttıkça bireyin işinden daha yüksek düzeyde memnuniyet sağladığını söylemek yerinde olacaktır.
- **Yükselme olanakları** değişkeni, bireyin çalıştığı kurumdaki dikey yükselme olanaklarını değerlendirme derecesini göstermektedir. Bu değişken içerisinde: "işyerimde kendimi geliştirmek için olanaklar vardır", "işyerimde düzenli yükselme uygulaması vardır" gibi maddeler bulunmaktadır. Bireyin bu alanda aldığı puan arttıkça çalıştığı kurumdaki dikey hareketliliği daha pozitif değerlendirdiğini söylemek mümkün olacaktır.
- **İş arkadaşları** değişkeni, bireyin çalışma arkadaşlarından memnuniyetini göstermektedir. Bu değişkeni ölçerken; "iş arkadaşlarım akılcıdır", "iş arkadaşlarım sorumluluk sahibidir" gibi maddeler kullanılmaktadır. Bireyin bu alanda aldığı puan arttıkça iş arkadaşlarından memnuniyetinin arttığını söylemek yerinde olacaktır.
- **Sosyo-politik destek** değişkeni, kurumun çalışanlara ne derece destek olduğunu göstermektedir. Bu değişkeni tanımlarken; "işimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği astlarımdan görmekteyim", "işimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği çalışma grubumdan görmekteyim" gibi maddeler kullanılmaktadır. Bireyin bu alanda aldığı puan arttıkça kurumun bireye daha üst düzeyde destek olduğunu söylemek yerinde olacaktır.
- **Katılımcı iş ilişkileri** değişkeni, çalışılan kurumdaki takım çalışması derecesini ve bireyin kararlara katılma sürecini göstermektedir. Bu değişken içerisinde: "bu kurumda yaratıcı problem çözme süreçleri kullanılır", "bu kurumda insani ilişkilere ve takım çalışmasına önem verilir" gibi maddeler vardır. Bireyin bu alanda aldığı puan arttıkça çalışılan kurumun takım çalışmasına daha önem verdiği ve bireyin kararlara daha da etkin bir biçimde katıldığını söylemek yerinde olacaktır.
- **Rol belirsizliği** değişkeni, çalışılan kurumda yetki ve hiyerarşi noktalarının etkinliğini sorgulamaktadır. Bu değişken içerisinde "bu kurumda yetki hiyerarşisi net olarak tanımlanmıştır", "bu kurumun amaçları net olarak tanımlanmıştır" gibi maddeler bulunmaktadır. Bireyin bu alanı değerlendirme puanı arttıkça kurumun yetki ve hiyerarşi düzeninde bir karmaşanın olmadığı ortaya çıkmaktadır.
- **Kaynaklara erişim** değişkeni, bireyin çalıştığı kurum içinde maddi kaynaklara erişiminin derecesini göstermektedir. Bu değişken içerisinde; "yeni fikirleri teşvik etmek için kullanabileceğim kaynaklara sahibim", "işimi iyi yapabilmem için gerekli kaynaklara erişebiliyorum" gibi maddeler vardır. Bu alanda alınan puan arttıkça bireyin kurumdaki maddi kaynaklara daha yüksek düzeyde erişebildiğini söylemek yerinde olacaktır.
- **Bilgiye erişim** değişkeni, bireyin çalıştığı kurum içinde bilgi kaynaklarına (vizyon çalışmaları, stratejik hedefler) erişiminin derecesini göstermektedir. Bu değişken içerisinde; "bu kurumun stratejilerini ve amaçlarını anlıyorum", "bu kurumun üst yönetiminin vizyonunu anlıyorum" gibi maddeler bulunmaktadır. Bireyin bu alanda aldığı puan arttıkça bilgi kaynaklarına erişim derecesinin arttığını söylemek yerinde olacaktır.
- Son değişken **işin anlamı** değişkenidir. Bu değişken birey için yaptığı işin ne kadar anlamlı ve önemli olduğunu göstermektedir. Bu değişken içerisinde; "yaptığım iş benim için çok önemlidir", "işimle ilgili

olarak yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı var” gibi maddeler vardır. Bireyin bu alanda aldığı puan arttıkça, bireyin işini daha önemli gördüğü, işine daha yüksek bir anlam kattığını söylemek yerinde olacaktır.

Araştırma kapsamında yukarıda bahsi geçen değişkenler temelinde X ve Y kuşaklarının iş tatmini ve işin anlamı değişkenlerine yükledikleri anlamlar karşılaştırılmaktadır.

## 7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Yazın incelendikten sonra farklı kuşağa mensup bireylerin iş tatmini ve işin anlamına ilişkin algılarında bir farklılık ileri sürüldüğü tespit edilmiştir (Ringer, Garma, 2006; Leahy vd., 2011; Lourdes vd., 2011; Barford, Hesterin, 2011; Jang, 2008; Alley, 2011; Shea, 2012). Buradan hareketle Türkiye’de Kırklareli ilinde çalışan farklı kuşağa mensup bireylerin iş tatmini ve işin anlamı alt boyutlarına yükledikleri anlamların farklı olacağı ileri sürülmüş ve aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

*H<sub>1a</sub>: İş tatmini kişinin kuşağına göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>1b</sub>: Yükselme olanakları algısı kişinin kuşağına göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>1c</sub>: Arkadaşlarla ilişkiler algısı kişinin kuşağına göre farklılaşmaktadır.*

*H<sub>1d</sub>: Sosyo-politik destek algısı kişinin kuşağına göre farklılaşmaktadır.*

*H<sub>1e</sub>: Katılımcı iş iklimi algısı kişinin kuşağına göre farklılaşmaktadır.*

*H<sub>1f</sub>: Rol belirsizliği algısı kişinin kuşağına göre farklılaşmaktadır.*

*H<sub>1g</sub>: Kaynaklara erişim algısı kişinin kuşağına göre farklılaşmaktadır.*

*H<sub>1h</sub>: Bilgiye erişim algısı kişinin kuşağına göre farklılaşmaktadır.*

*H<sub>1j</sub>: İşin anlamı algısı kişinin kuşağına göre farklılaşmaktadır.*

Araştırma kapsamında analizi yapılacak bir diğer sav ise; yazında dile getirilen işin anlamıyla (geçim kaynağı ya da kendini ifade etme şekli); iş tatmini ve işin anlamı boyutları arasındaki farklılığın varlığıdır (Ringer, Garma, 2006; Leahy vd., 2011; Lourdes vd., 2011; Barford, Hesterin, 2011; Jang, 2008; Alley, 2011; Shea, 2012). Bu bağlamda; Türkiye’de Kırklareli ilinde çalışan ve işe farklı anlam yükleyen (geçim kaynağı ya da kendini ifade etme şekli) bireylerin, iş tatmini ve işin anlamı konusundaki farklılıklarına ilişkin hipotezler oluşturulmuş ve aşağıda verilmiştir.

*H<sub>2a</sub>: İş tatmini kişinin işin anlamına yüklediği anlama göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>2b</sub>: Yükselme olanakları algısı kişinin işin anlamına yüklediği anlama göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>2c</sub>: Arkadaşlarla ilişkiler algısı kişinin işin anlamına yüklediği anlama göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>2d</sub>: Sosyo-politik destek algısı kişinin işin anlamına yüklediği anlama göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>2e</sub>: Katılımcı iş iklimi algısı kişinin işin anlamına yüklediği anlama göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>2f</sub>: Rol belirsizliği algısı kişinin işin anlamına yüklediği anlama göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>2g</sub>: Kaynaklara erişim algısı kişinin işin anlamına yüklediği anlama göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>2h</sub>: Bilgiye erişim algısı kişinin işin anlamına yüklediği anlama göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>2j</sub>: İşin anlamı algısı kişinin işin anlamına yüklediği anlama göre farklılık göstermektedir.*

Yazında ileri sürülen bir diğer durum ise farklı kuşağa mensup bireylerin işe farklı anlamlar yüklemesidir (Ringer, Garma, 2006; Leahy vd., 2011; Lourdes vd., 2011; Barford, Hesterin, 2011; Jang, 2008; Alley, 2011; Shea, 2012; Adıgüzel, 2014). Buradan hareketle Türkiye’de Kırklareli ilinde çalışan farklı kuşağa mensup bireylerin işin anlamına yüklediği farklılıklara ilişkin hipotez aşağıda dile getirilmiştir.

*H<sub>3</sub>: Kişinin kuşağı ile işin anlamına yüklediği anlam arasında bir ilişki vardır.*

Devam eden bölümde katılımcıların demografik bulguları işlenecek ve ileri sürülen hipotezler analize tabii tutulacaktır.

## 8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde iş tatmini değişkeni alt boyutları ve işin anlamı değişkeni alt boyutlarına ilişkin bilgiler ve analiz sonuçları tartışılacaktır.

Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Bilgiler

Değişken	Madde Sayısı	İçsel Tutarlık (Cronbach Alpha)	K-S Z Değeri	p değeri
İş tatmini	4	0,764	2,496	0,00
Yükselme olanakları	5	0,669	1,411	0,03
Arkadaşlarla ilişkiler	3	0,814	4,176	0,00
Sosyo – politik destek	4	0,849	3,349	0,00
Katılımcı iş iklimi	5	0,839	2,371	0,00
Rol belirsizliği	3	0,739	2,682	0,00
Kaynaklara erişim	3	0,825	3,161	0,00
Bilgiye erişim	3	0,843	3,395	0,00
İşin anlamlılığı	3	0,895	4,031	0,00

K-S Z Değeri: Kolmogorov – Smirnov Test Değeri

Tablo 2, değişkenlere ilişkin genel bilgileri göstermektedir. Buna göre iş tatmini, yükselme olanakları, arkadaşlarla ilişkiler, sosyo-politik destek, katılımcı iş iklimi, rol belirsizliği, kaynaklara erişim, bilgiye erişim ve işin anlamlılığı değişkenlerinin içsel tutarlığa sahip olduğu belirlenmiştir. İlaveten yapılan analiz sonrasında değişkenlerin tamamının normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda değişkenlerin analizinde parametrik olmayan analiz yöntemleri tercih edilecektir.

Tablo 3. Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	Ortalama	Standart Sapma
İşin anlamlılığı	3,62	1,08
İş tatmini	3,53	0,84
Bilgiye erişim	3,53	0,92
Arkadaşlarla ilişkiler	3,44	0,88
Sosyo-politik destek	3,44	0,89
Kaynaklara erişim	3,33	0,97
Katılımcı iş iklimi	3,24	0,86
Yükselme olanakları	3,05	0,76
Rol belirsizliği	2,75	0,92

Tablo 3, değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir. Katılımcıların en yüksek düzeyde değerlendirdiği değişkenin “işin anlamlılığı” ( $3,62 \pm 1,08$ ) olduğu tespit edilmiştir. Bu durum katılımcıların işlerini anlamlı bulduklarını ve işlerini önemsediklerini göstermektedir. İkinci yüksek düzeyde değerlendirilen değişken ise, iş tatmini ( $3,53 \pm 0,84$ ) değişkenidir. Bu durum katılımcıların diğer değişkenlere göre işlerinden daha yüksek düzeyde mutluluk duyduklarını göstermektedir. En düşük ikinci puanı alan değişken yükselme olanakları değişkenidir ( $3,05 \pm 0,76$ ). Bu durum, katılımcıların çalıştıkları işletmelerdeki dikey hareketlilik kanallarını etkin olarak algılamadıklarını göstermektedir. Değerlendirmesi en düşük olan değişken ise rol belirsizliği değişkenidir ( $2,75 \pm 0,92$ ). Bu durum katılımcılar için, çalıştıkları işletmelerdeki yetki ve hiyerarşik düzenin etkin olmadığı sonucunu vurgulamaktadır. Diğer bir ifade ile katılımcılara göre çalıştıkları işletmeler hakkındaki en olumsuz görüş çalışanların yetkilerinin tam olarak belirlenememesi ve hiyerarşik yapının anlaşılır biçimde oluşturulamamasıdır.

Tablo 4. Demografik Değişkenler

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	174	47,9
Erkek	189	52,1
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	177	48,8
Bekâr	186	51,2
<b>Çalışılan Kurum</b>		



Devlet	61	16,8
Özel	302	83,2
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlköğretim	50	13,8
Lise	162	44,6
Ön lisans	85	23,4
Lisans	57	15,7
Yüksek lisans ve üstü	9	2,5
<b>Kuşak Ayrımı</b>		
X kuşağı	145	39,9
Y kuşağı	218	60,1
<b>TOPLAM</b>	<b>363</b>	<b>100</b>

Tablo 4, demografik değişkenlere ilişkin bulguları göstermektedir. Araştırma kapsamında 384 kişi anketi tamamlamıştır ancak 21 kişinin anketlere verdiği cevaplar eksik olduğundan dolayı eksik anketler değerlendirme dışı bırakılmış ve toplam 363 kişinin katılımıyla anket tamamlanmıştır. Anketin tamamlanma oranı %94 düzeyindedir. Katılımcıların %47,9'u kadın (174 kişi) iken; %52,1'i erkektir (189 kişi), 177 evli katılımcıya (%48,8) karşın, 186 bekâr katılımcı (%51,2) vardır. Katılımcıların %16,8'i (61 kişi) kamu kurumları tarafından istihdam edilirken, %83,2'si (302 kişi) özel kurumlarda istihdam edilmektedir. Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde 162 kişinin lise (%44,6), 85 kişinin ön lisans (%23,4), 57 kişinin lisans (%15,7), 50 kişinin (%13,8) ilköğretim ve 9 kişinin de (%2,5) yüksek lisans ve üzerinde eğitim aldığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın temelini oluşturan kuşak ayrımı değişkeni ise katılımcıların doğdukları yıllara göre; X kuşağı (1960 – 1980 yılları arası) ve Y kuşağı (1981 – 1999 yılları arası) olarak sınıflanmasını içermektedir. Buna göre; katılımcıların %39,9'u (145 kişi) X kuşağı mensubuyken; %60,1'i (218 kişi) Y kuşağının mensubudur. Katılımcıların çalışma yılları 1 yıl ile 47 yıl arasında değişmekte olup ortalama çalışma yılı  $9,40 \pm 7,59$  yıldır. Katılımcıların aylık gelirleri incelendiğinde ise; 800 TL ile 10.000 TL arasında değişmekte olup ortalaması  $1846 \pm 1264$  TL olarak gerçekleşmektedir.

**Tablo 5. Çalışmanın Anlamına İlişkin Görüşler**

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
<b>Çalışmak sizce ne anlama gelmektedir?</b>		
Geçinme kaynağı	285	78,5
Kendimi ifade etme şekli	78	21,5
<b>TOPLAM</b>	<b>363</b>	<b>100</b>

Tablo 5, katılımcılar için çalışmanın anlamına ilişkin görüşlerinin değerlendirme sonuçlarını göstermektedir. Buna göre katılımcıların %78,5'i (285 kişi) için iş bir *geçinme kaynağı* iken; %21,5'i (78 kişi) için iş bireyin *kendini ifade etme şekli* olarak değerlendirilmektedir.

**Tablo 6. Değişkenlerin X ve Y Kuşağına Göre Farklılaşması**

Değişken	Cinsiyet	Ort.	Standart Sapma	Test Değeri (Z)	p değeri
İş tatmini	X Kuşağı	3,58	0,83	-0,937	0,34
	Y Kuşağı	3,49	0,84		
Yükselme olanakları	X Kuşağı	3,01	0,77	-0,700	0,48
	Y Kuşağı	3,08	0,75		
Arkadaşlarla ilişkiler	X Kuşağı	3,35	0,96	-1,456	0,14
	Y Kuşağı	3,50	0,81		
Sosyo – politik destek	X Kuşağı	3,42	0,98	-0,383	0,70
	Y Kuşağı	3,45	0,83		
Katılımcı iş iklimi	X Kuşağı	3,28	0,90	-1,056	0,29
	Y Kuşağı	3,21	0,83		

Rol belirsizliği	X Kuşağı	2,73	0,92	-0,320	0,74
	Y Kuşağı	2,77	0,92		
Kaynaklara erişim	X Kuşağı	3,34	1,00	-0,520	0,60
	Y Kuşağı	3,32	0,95		
Bilgiye erişim	X Kuşağı	3,59	0,97	-1,279	0,20
	Y Kuşağı	3,49	0,89		
İşin anlamı	X Kuşağı	3,68	1,04	-1,096	0,27
	Y Kuşağı	3,59	0,97		

Tablo 6, katılımcıların X ve Y kuşağından olması ile değişkenler arasındaki ilişkilerin sonuçlarını göstermektedir. Buna göre; iş tatmini, yükselme olanakları, arkadaşlarla ilişkiler, sosyo-politik destek, katılımcı iş iklimi, rol belirsizliği, kaynaklara erişim, bilgiye erişim ve işin anlamı değişkenleri bireyin kuşağına göre farklılaşan nitelikte değildir. Örneğin; işin anlamı değişkeni bakımından durum incelendiğinde, X kuşağındaki (3,68±1,04) kişiler için işin anlamı matematiksel olarak Y kuşağına mensup bireylerden (3,59±0,97) yüksek olsa da, bu fark istatistikî açıdan fark yaratacak nitelikte değildir (Z: -1,096; p: 0,27). Diğer bir ifade ile X kuşağından olan bireyler ile Y kuşağından olan bireylerin işin anlamına yükledikleri anlamlar birbirinden farklı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Böylece H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub>, H<sub>1c</sub>, H<sub>1d</sub>, H<sub>1e</sub>, H<sub>1f</sub>, H<sub>1g</sub>, H<sub>1h</sub>ve H<sub>1j</sub> hipotezlerinin reddedildiğini söylemek yerinde olacaktır. Bu bağlamda yazında ileri sürülen bazı sonuçların Türkiye’de bu örneklem grubu için geçerli olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

**Tablo 7. Değişkenler ile Çalışmanın Anlamı Arasındaki İlişki**

Değişken	Çalışmanın Anlamı	Ort.	Standart Sapma	Test Değeri (Z)	p
İş tatmini	Geçinme Kaynağı	3,43	0,81	-4,277	<b>0,00**</b>
	Kendini ifade etme şekli	3,90	0,84		
Yükselme olanakları	Geçinme Kaynağı	2,98	0,74	-3,745	<b>0,00**</b>
	Kendini ifade etme şekli	3,32	0,76		
Arkadaşlarla ilişkiler	Geçinme Kaynağı	3,42	0,88	-0,908	0,36
	Kendini ifade etme şekli	3,53	0,86		
Sosyo-politik destek	Geçinme Kaynağı	3,36	0,91	-2,695	<b>0,00**</b>
	Kendini ifade etme şekli	3,71	0,79		
Katılımcı iş iklimi	Geçinme Kaynağı	3,14	0,85	-3,913	<b>0,00**</b>
	Kendini ifade etme şekli	3,58	0,80		
Rol belirsizliği	Geçinme Kaynağı	2,74	0,89	-0,314	0,75
	Kendini ifade etme şekli	2,79	1,02		
Kaynaklara erişim	Geçinme Kaynağı	3,23	0,97	-3,581	<b>0,00**</b>
	Kendini ifade etme şekli	3,68	0,89		
Bilgiye erişim	Geçinme Kaynağı	3,43	0,91	-4,214	<b>0,00**</b>
	Kendini ifade etme şekli	3,90	0,88		
İşin anlamı	Geçinme Kaynağı	3,54	1,00	-3,494	<b>0,00</b>
	Kendini ifade etme şekli	3,95	0,91		

\*\* : p<0,01

Tablo 7, değişkenler ile çalışmanın anlamı arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Buna göre; iş tatmini değişkeni için; işi kendini ifade etme olarak görenlerin işten elde ettiği haz duygusu (3,90±0,84), işi geçinme kaynağı olarak görenlerin işten elde ettiği haz duygusundan (3,43±0,81) daha yüksektir. Ayrıca; elde edilen bu fark istatistikî olarak da anlamlıdır (Z: -4,277; p: 0,00). Diğer bir ifade ile istediği işte çalışanların iş tatmini, yalnızca geçinmek için işte bulunan bireylerden daha yüksek düzeydedir. Böylece; H<sub>2a</sub> hipotezinin kabul edildiğini söylemek yerinde olacaktır. Yükselme olanakları için de aynı durum söz konusudur. İş, kendini ifade etme şekli olarak görenlerin, kurumdaki yükselme olanaklarını değerlendirme ortalaması (3,32±0,76), işi geçinme kaynağı olarak görenlerin kurumdaki yükselme olanaklarını değerlendirme ortalamasından (2,98±0,74) daha yüksektir ve bu fark anlamlı bir farklılıktır (Z: -3,745; p: 0,00). Diğer bir ifade ile tutkunu olduğu işi yapanların kendilerini daha ileride bir pozisyonda görmeleri daha olasıdır. Bu noktada da H<sub>2b</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Sosyo-politik destek değişkeni incelendiğinde; işi, kendini ifade şekli olarak görenlerin (3,71±0,79) kurumdaki destek seviyesini değerlendirme ortalaması, işi geçinme kaynağı olarak

görenlerin (3,36±0,91) ortalamasından daha yüksektir (Z: -2,695; p: 0,00). Farklı bir ifade ile işi, kendini ifade etme şekli olarak görenlerin kurumlarında gördüğü destek yalnızca geçinme kaynağı olarak işi değerlendirenlerden daha yüksektir. Burada da ileri sürülen H<sub>2d</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcı iş ilişkisi değişkeni için de benzer bir durum söz konusudur. Buna göre; işi kendini ifade etme şekli olarak görenlerin kurumlardaki takım çalışması ve kararlara katılım derecesinin (3,58±0,80) işi, geçinme kaynağı olarak görenlerin derecesinden (3,14±0,85) daha yüksek olduğunu söylemek yerinde olacaktır (Z: -3,913; p: 0,00). Diğer bir ifade ile kendini gerçekleştirmek için çalışanların kurumlarda takım çalışmasında daha etkin rol aldığını ve karar mekanizmasında söz sahibi olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Bu anlamda ileri sürülen H<sub>2e</sub> hipotezi de kabul edilmiştir. Kaynaklara erişim değişkeni incelendiğinde; işi, kendini ifade şekli olarak görenlerin kurumlardaki maddi imkânlarla ulaşma derecesi (3,68±0,89) işi geçinme kaynağı olarak görenlerin maddi kaynaklara ulaşma derecesinden (3,23±0,97) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Z: -3,581; p: 0,00). Buradan hareketle tutkunu olduğu işi yapanların kurumdaki maddi kaynaklara erişim olanaklarının daha yüksek olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Bu anlamda ileri sürülen H<sub>2g</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Bilgiye erişim değişkeni içinde benzer durum söz konusudur. Buna göre; işi kendini ifade etme şekli olarak görenlerin kurumlardaki bilgi imkânlarına (vizyon belirleme, hedef değerlendirme, konferans) ulaşma derecesi (3,90±0,88) işi geçinme kaynağı olarak görenlerin bilgi imkanlarına ulaşma derecesinden (3,43±0,91) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Z: -4,214; p: 0,00). Buradan hareketle istediği işi yapan bireylerin kurumdaki bilgi kaynaklarına erişim olanaklarının daha yüksek olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Bu anlamda yapılan analiz sonrasında H<sub>2h</sub> hipotezinin kabul edildiğini söylemek yerinde olacaktır. Son olarak işin anlamı değişkeni incelendiğinde de benzer bir durum görülmektedir. Buna göre; işi, kendini ifade etme şekli olarak görenlerin işi anlamlı bulma derecesi (3,95±0,91), işi, geçinme kaynağı olarak görenlerin işi anlamlı bulma derecesinden (3,54±1,00) daha yüksektir (Z: -3,494; p: 0,00). Diğer bir ifade ile tutkunu olduğu işi yapanlar çalıştıkları işleri daha anlamlı ve önemli bulmaktadır. Bu anlamda ileri sürülen hipotez H<sub>2j</sub> kabul edilmiştir. Ancak arkadaşlarla ilişkiler değişkeni için; işe yüklenen anlamın geçim kaynağı olması ya da kendini ifade etme biçimi olması sonucu etkilememektedir (Z: -0,908; p: 0,36). Diğer bir ifade ile çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler konusunda işi, geçinme kaynağı olarak görenlerle, işi kendini ifade etme biçimi olarak görenler arasında bir fark bulunmamaktadır. Her iki grup da çalışma arkadaşlarından eşit düzeyde memnuniyet duymaktadır (Hipotez H<sub>2c</sub>). Benzer bir durum rol belirsizliği değişkeni için de geçerlidir (Z: -0,314; p: 0,75). Buna göre; işi kendini ifade etme biçimi olarak görenler ve işi geçinme kaynağı olarak görenler kurumlardaki yetki ve hiyerarşik düzeyin açık ve net olmasını aynı düzeyde değerlendirmektedir (Hipotez H<sub>2f</sub>).

Tablo 8. Katılımcının Kuşağı ve İşin Anlamı Arasındaki İlişki

Kuşak Ayrımı	İşin Anlamı		Pearson Chi-square	p değeri
	Geçinme kaynağı	Kendimi ifade etme şekli		
X kuşağı	116	29	0,317	0,57
	80,0%	20,0%		
Y kuşağı	169	49		
	77,5%	22,5%		

Tablo 8, farklı kuşaklar için işin anlamında bir farklılık olup olmadığını sorgulamaktadır. Buna göre X kuşağından gelen katılımcıların %80'i için iş bir geçinme kaynağıdır ve yine aynı şekilde Y kuşağından gelen katılımcıların %77,5'i için de işin anlamı geçinme kaynağı olarak belirtilmiştir. Bu bağlamda yapılan analiz sonrasında farklı kuşakların işe farklı anlamlar yüklediği tespit edilmiştir (Chi-square: 0,317; p: 0,57). Ancak yazında genel hatlarıyla işin anlamı bakımından bir farklılık olduğu ileri sürülmektedir. Buna göre; X kuşağı için iş bir geçinme kaynağı iken Y kuşağı için iş kişinin kendini ifade etme biçimi olarak düşünülmektedir ancak bulgular bu hipotezin bu örneklem grubu için desteklenemez olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla ileri sürülen H<sub>3</sub> hipotezinin reddedildiğini söylemek yerinde olacaktır.

## 9. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Bu araştırma; yalnızca Kırklareli şehrinde yaşayan bireylerin düşüncelerini temel almaktadır. Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi belirlenmiş olup; anketlerin toplanması öncesinde, sırasında ya da sonrasında herhangi bir odak grup görüşmesi yapılmamıştır. Anketin tamamlanması esnasında katılımcılardan bazılarının

gönülsüz olması örneklem sayısına ulaştırmayı zorlaştıran etkenlerden biridir. Araştırmada kullanılan ölçme araçlarından ilki iş tatminine ilişkin boyutları ölçmeyi hedefleyen ve Toker (2007) tarafından geliştirilen ölçek olurken; ikinci ölçme aracı Ceylan ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen işin anlamındaki farklılıkları görme ölçeğidir. Farklı ölçekler kullanıldığında sonuçların farklılaşacağı unutulmamalıdır. Ancak araştırma yazındaki bir boşluğu kapatmaya çalışmakta ve bundan sonraki çalışmalar için öncü olmayı hedeflemektedir. Bu araştırmadan sonraki çalışmalar için faydalı olacak bir öneri de; X ve Y kuşağı bireylerinin iş tatmini ve işin anlamına yükledikleri değerlerin cinsiyet, çalışılan kurum ve pozisyon temelinde detaylandırılıp incelenmesidir. Böyle bir araştırma konuya ilişkin daha derin sonuçlara ışık tutabilecektir.

## 10. SONUÇ

Çalışma kapsamında önce kuşak kavramı tanımlanmış, sonrasında ise günümüz çalışma yaşamı içinde yer alan kuşak türleri bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve önümüzdeki 10 yıl içinde çalışma yaşamına girmesi beklenen Z kuşağı olarak tanımlanmış, X ve Y kuşağından gelen bireylerin benzerlikleri ve farklılıkları ele alınmıştır.

Çalışma kapsamında hazırlanan anket 363 kişinin katılımıyla tamamlanmıştır. Bu anket formu X ve Y kuşağından gelen bireylerin işin anlamına yükledikleri farklı anlamları tespit etmek için tasarlanmış olup iki farklı alanda ölçüm yapmayı hedeflemektedir. Bu alanlardan ilki, iş tatmini olup; ölçüm aracı içinde: işin yapısı, ücret düzeyi, yükselme olanakları, yönetimden memnuniyet ve iş arkadaşlarından memnuniyet konuları bulunmaktadır. Bu alanlardan ikincisi ise, işin anlamı değişkenidir. Bu ölçüm aracının içinde: sosyo-politik destek, katılımcı iş iklimi, rol belirsizliği, kaynaklara erişim, bilgiye erişim ve işin anlamlılığı boyutları bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında sorgulanan değişkenler incelendiğinde, katılımcılar tarafından en önemli görülen iki değişkenin: "işin anlamlılığı" (3,62±1,08) ve "iş tatmini" (3,53±0,84) olduğu tespit edilmiştir. Bu durum katılımcıların işlerini anlamlı bulduklarını, işlerini önemsediklerini ve diğer değişkenlere göre işlerinden daha yüksek düzeyde doyum elde ettiklerini göstermektedir. En önemsiz görülen iki değişken ise: yükselme olanakları (3,05±0,76) ve rol belirsizliği (2,75±0,92) değişkenleridir. Bu durum, katılımcıların çalıştıkları işletmelerdeki dikey hareketlilik kanallarının çok etkin olmadığını ve işletmelerdeki yetki ya da hiyerarşik düzenin etkin olmadığını göstermektedir.

İşin anlamına ilişkin yapılan analiz sonrasında; katılımcıların %78,5'i (285 kişi) için iş bir geçinme kaynağı iken; %21,5'i (78 kişi) için iş bireyin kendini ifade etme biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada elde edilen sonuç, her 4 katılımcıdan 3'ü için işin yalnızca bir geçinme kaynağı olduğudur.

Araştırma kapsamında H<sub>1</sub> serisi hipotezlerde ileri sürülen önerme: farklı kuşaklardan gelen bireylerin iş tatmini ve işin anlamına ilişkin değerlerinin birbirinden farklı olacaktır. Ancak yapılan analiz sonrasında; iş tatmini, yükselme olanakları, arkadaşlarla ilişkiler, sosyo-politik destek, katılımcı iş iklimi, rol belirsizliği, kaynaklara erişim, bilgiye erişim ve işin anlamı değişkenlerinin bireyin kuşağına göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Yazındaki bazı araştırmalar: X kuşağı üyelerinin içsel motivasyonlarının Y kuşağı üyelerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır (Ringer, Garma, 2006: 1070; Leahy vd., 2011: 8; Lourdes vd., 2011: 13). Bu bağlamda X kuşağından gelen bireyler için işin birey üzerinde yarattığı anlamın yüksek olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Diğer bir ifade ile X kuşağına mensup bireyler için, iş konusunda tanınma, çevrenin bireyi işi konusunda başarılı görmesi gibi konular daha önemlidir. Yazındaki diğer bulgular ise; Y kuşağı üyelerinin dışsal motivasyonlarının X kuşağı üyelerinin dışsal motivasyonlarından yüksek olduğunu ileri sürmektedir (Jang, 2008; Alley, 2011; Lourdes, 2011; Shea, 2012). Buradan hareketle işin kendisinden çok; işin getirdiği imkânların Y kuşağına mensup bireyler için daha önemli olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Diğer bir ifade ile Y kuşağından gelen bireyler için, yüksek ücret, iyileştirilmiş sosyal haklar, sabit çalışma saatleri, iş güvencesi gibi unsurlar önemli görülmektedir. Barford ve Hester'in farklı kuşakların iş tatminini belirlemek için yaptığı araştırma ise; Y kuşağının iş tatmininin X kuşağı iş tatmininden yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırmanın detaylarına bakıldığında, Y kuşağına mensup bireylerin sorumluluk almaya X kuşağı üyelerinden daha az istekli görüldüğü; Y kuşağına mensup bireylerin yükselme olanaklarına X kuşağından daha fazla önem verdikleri ve Y kuşağı üyelerinin boş zaman aktivitelerine X kuşağı üyelerinden daha fazla önem gösterdikleri sonuçlarına ulaşılmaktadır (Barford, Hester, 2011: 72). Dolayısıyla yazındaki bulgular ile bu araştırmanın sonuçları uyumlu olmamaktadır. Ancak Young ve arkadaşlarının yaptığı araştırma ise bu araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Buna göre, genel iş tatmini açısından X ve Y kuşağından gelen bireyler arasında bir farklılık bulunmamaktadır. Ayrıca araştırma, çalışma koşullarından beklentiler konusunda da X ve Y kuşağı üyeleri arasında anlamlı bir fark olmadığını ileri sürmektedir. Aynı bulgular, iş iklimi ve kaynakların çalışanlara faydası konularında da tekrarlanmaktadır (Young vd., 2013: 164).

Araştırma kapsamında H<sub>2</sub> serisi hipotezler ile ileri sürülen diğer önermeler: bireyler için işin anlamı değiştiğinde (geçinme kaynağı, kendini ifade etme şekli) iş tatmini ve işin anlamına ilişkin düşüncelerinde bir

farklılaşma meydana geleceğidir. Bu bağlamda yapılan analiz sonrasında: iş tatmini değişkeni için; işi kendini ifade etme şekli olarak görenlerin işten elde ettiği haz duygusunun ( $3,90\pm 0,84$ ), işi geçinme kaynağı olarak görenlerin işten elde ettiği haz duygusundan ( $3,43\pm 0,81$ ) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Z: -4,277; p: 0,00). Yükselme olanakları için de aynı durum söz konusudur. İş, kendini ifade etme şekli olarak görenlerin, kurumdaki yükselme olanaklarını değerlendirme ortalaması ( $3,32\pm 0,76$ ), işi geçinme kaynağı olarak görenlerin kurumdaki yükselme olanaklarını değerlendirme ortalamasından ( $2,98\pm 0,74$ ) daha yüksektir (Z: -3,745; p: 0,00). Sosyo-politik destek değişkeni incelendiğinde; işi, kendini ifade etme şekli olarak görenlerin ( $3,71\pm 0,79$ ) kurumdaki destek seviyesini değerlendirme ortalaması, işi geçinme kaynağı olarak görenlerin ( $3,36\pm 0,91$ ) ortalamasından daha yüksektir (Z: -2,695; p: 0,00). Katılımcı iş ilişkisi değişkeni için de benzer bir durum söz konusudur. Buna göre; işi kendini ifade etme şekli olarak görenlerin kurumlardaki takım çalışması ve kararlara katılım derecesinin ( $3,58\pm 0,80$ ) işi, geçinme kaynağı olarak görenlerin derecesinden ( $3,14\pm 0,85$ ) daha yüksek olduğunu söylemek yerinde olacaktır (Z: -3,913; p: 0,00). Kaynaklara erişim değişkeni incelendiğinde; işi, kendini ifade etme şekli olarak görenlerin kurumlardaki maddi imkânlarla ulaşma derecesi ( $3,68\pm 0,89$ ) işi geçinme kaynağı olarak görenlerin maddi kaynaklara ulaşma derecesinden ( $3,23\pm 0,97$ ) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Z: -3,581; p: 0,00). Bilgiye erişim değişkeni içinde benzer durum söz konusudur. Buna göre; işi kendini ifade etme şekli olarak görenlerin kurumlardaki bilgi imkânlarına (vizyon belirleme, hedef değerlendirme, konferans) ulaşma derecesi ( $3,90\pm 0,88$ ) işi geçinme kaynağı olarak görenlerin bilgi imkanlarına ulaşma derecesinden ( $3,43\pm 0,91$ ) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Z: -4,214; p: 0,00). Son olarak işin anlamı değişkeni incelendiğinde de benzer bir durum görülmektedir. Buna göre; işi, kendini ifade etme şekli olarak görenlerin işi anlamlı bulma derecesi ( $3,95\pm 0,91$ ) işi, geçinme kaynağı olarak görenlerin işi anlamlı bulma derecesinden ( $3,54\pm 1,00$ ) daha yüksektir (Z: -3,494; p: 0,00). Ancak arkadaşlarla ilişkiler değişkeni için; işe yüklenen anlamın geçim kaynağı olması ya da kendini ifade etme biçimi olması sonucu etkilememektedir (Z: -0,908; p: 0,36). Benzer bir durum rol belirsizliği değişkeni için de geçerlidir (Z: -0,314; p: 0,75). Buna göre; işi kendini ifade etme biçimi olarak görenler ve işi geçinme kaynağı olarak görenler kurumlardaki yetki ve hiyerarşik düzeyin açık ve net olmasını aynı düzeyde değerlendirmektedir.

Gürsoy ve arkadaşlarının araştırmasının sonuçları bu araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Buna göre otoriteye meydan okuma konusunda Y kuşağına mensup bireylerin, X kuşağına mensup bireylerden daha yüksek eğilimleri olduğu tespit edilmiştir. Liderliğe verilen önem noktasında da benzer durum söz konusudur. Buna göre liderlik vasfına sahip olmak Y kuşağı üyeleri tarafından, X kuşağının üyelerine göre daha önemli bulunmaktadır. Aynı zamanda Y kuşağına mensup bireyler yöneticilerinden mentor ya da rol model olmalarını talep etmektedir. Yine aynı biçimde Y kuşağına mensup bireylerin işi hakkında tanınmaya X kuşağına mensup bireylerden daha fazla önem gösterdiği tespit edilmiştir. Son olarak da X kuşağına mensup bireylerin işyerinde güce verdiği önemin, Y kuşağına mensup bireylerden daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Gürsoy vd., 2013: 45-47). Diğer bir ifade ile kuşaklar için işin ne ifade ettiğine ilişkin düşünceleri değiştikçe, işin anlamına ilişkin düşünceleri de değişmektedir.

Araştırmanın son hipotezi ise: farklı kuşaklar için işin anlamının farklı olduğudur ( $H_3$ ). Ancak yapılan analiz sonrasında farklı kuşakların işe farklı anlamlar yüklediği tespit edilmiştir (Chi-square: 0,317; p: 0,57).

Bu bağlamda elde edilen tüm sonuçlar birlikte düşünüldüğünde işin anlamında ve iş tatmininde fark yaratan olgunun X ya da Y kuşağından gelmek olmadığı, fark yaratan olgunun işe yüklenen anlam olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile bir kişinin işinden tatmin olmasına ve işe yüklediği anlamın daha güçlü olmasına neden olan olgunun, kişinin mensup olduğu (X ya da Y) kuşak olmadığı; işe yüklediği anlamın "kendini ifade etme şekli" olduğu belirlenmiştir. Son olarak da yazında dile getirilen X kuşağının işe geçinme kaynağı; Y kuşağının da kendini ifade etme anlamını yüklediği sonucuna ulaşılamamıştır. Buradan hareketle, kuşak farkı olmaksızın bireyler işlerini kendilerini ifade şekli olarak gördükçe, işin anlamına ve iş tatmin boyutlarına ilişkin elde ettikleri doyum daha yüksek olarak hesaplanmaktadır.

#### KAYNAKÇA

Adıgüzel, O., Batur, Z., Ekşili, N. (2014), "Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 19, ss. 165-182.

Alwin, D.F., McCammon, R.J. (2007), "Rethinking Generations", *Research in Human Development*, Volume: 4, Number: 3-4, pp. 219-370.

Aminul, I., Cheong T.W., Yusuf H., Desa H. (2011), "A Study on Generation at Workplace in Penang", *Journal of Applied Sciences Research*; November, 2011, Volume: 7, Issue: 11, pp. 1802– 1805.

Barford, Ian N., Hester, Patrick T. (2011), "Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility Theory", *A Publication of the Defense Acquisition University*, Year: 2011, pp. 64-80.

- Becerikli, S. Y. (2013), "Kuşaklararası İletişim Faklılığı: Bilim Teknoloji ve Yenilik Haberleri Üzerinden Bir Odak Grup Çalışması" *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1, ss: 5-18.
- Behrstock-Sheratt E., Cogshall, J. (2010), "Realizing the Promise of Generation Y", *Educational Leadership*, Volume: 67, Issue: 8, pp. 28-34.
- Broadbridge, Adelina M., Maxwell, Gillian A., Ogden, Susan M. (2007), "Experiences, Perceptions and Expectations of Retail Employment for Generation Y", *Career Development International*, Volume: 12, Number: 6, pp. 523-544.
- Ceylan, A., Çöl, G., Gül, H. (2005), "İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı: 6 (1), ss. 35-51.
- Coupland, D. (1989), "The Young and Restless Work Force Following the Baby Boom: Generation X", (<http://joeclark.org/dossiers/GenerationX.pdf>) Erişim Tarihi: 05.08.2014.
- Deneçli, S, Deneçli, C. (2012), "Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşak", *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 2012-2.
- Gilbaugh, P. (2009), "Supervision of Intergenerational Dynamics" *University of Iowa School of Social Work – National Resource Center for Family Centered Practice "Committed to Excellence Through Supervision*.
- Gürsoy, D., Chi, C. Geng-Qing, Karadag, E. (2013), "Generational Differences in Work Values and Attitudes Among Frontline and Service Contact Employees", *International Journal of Hospitality Management*, Volume: 32, pp. 40–48.
- Haserot, P. W. (2011), How Dramatically Will Gen Y Change the Workplace? (<http://www.accountingweb.com/item/106968>) Erişim Tarihi: 05.08.2014.
- Jang, J. (2008), "The Impact of Career Motivation and Polychronicity on Job Satisfaction and Turnover Intention among Hotel Industry Employees", Unpublished Master's Thesis, University of North Texas, USA.
- Keleş, H. N. (2011), "Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, ss. 129-139.
- Kian, Shen T., Yusoff, W.F.W. (2012), "Generation X and Y and Their Work Motivation" Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship (ICTMBE2012), Melaka, Malaysia 18-19 December 2012.
- Leahy K., McGinley J., Thompson J., Weese T. (2011), "Intelligence Community Assessment: Generational Difference in Workplace Motivation", *Intelligence Reform and Transformation*, Volume: 29, Number: 1, pp. 1-16.
- Levickaite, R. (2010), "Generations X Y Z: How Social Networks Form the Concept of the World Without Borders the Case of Lithuania" *LIMES*, Volume: 3, Number: 2, pp.170-183.
- Lourdes S., Jose R. P., Sandra I., Maria. J. B., Alvaro E., Angela G., Marisa A., Euginio A. P. (2011), "Generation or Culture? Work Attitude Drivers: An Analysis in Latin America and Iberian Countries", Working Paper No: 919, University of Navarra.
- McCrinkle, M., Wolfinger, E. (2010), "Generations Defined", *Ethos*, Volume: 18, Issues: 1, pp. 8-13.
- Mengi, Z. (2009), "Z Kuşağı Geliyor", (<http://www.zeynepmengi.com/2012/06/z-kusagi-geliyor/>) Erişim Tarihi: 05.08.2014.
- Mengi, Z. (2011), "İş Başarısında Kuşak Farkı", (<http://www.optimist.com.tr/>), Erişim Tarihi: 08.06.2014.
- MISSION AND MINISTRY, (2013), "Gen Y, You Are Now Grown Up. This Is a Good Thing", ([http://www.missionandministry.com.au/index.php?option=com\\_lyftenbloggie&view=entry&id=257](http://www.missionandministry.com.au/index.php?option=com_lyftenbloggie&view=entry&id=257)) Erişim Tarihi: 27.05.2014.
- Parry, E., Urvin, P. (2010), "Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence", *International Journal of Management Reviews*, Volume: 13. Issue: 1, p.79-96.
- Ringer, A., Garma, R. (2006), "Does the Motivation to Help Differ Between Generation X and Y?" Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, University of Otago, School of Business, Department of Marketing, Dunedin, New Zealand, pp. 1067-1073.
- Sadullah, Ö. (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul.
- Shea, C. E. (2012), "Generational Differences in Intrinsic and Extrinsic Workplace Motivation", Unpublished Master's Thesis, San Jose State University, USA.
- Strauss,W., Howe, N. (1991), *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. Perennial, NewYork,

Sullivan, S.E., Forret, M.L., Carraher, S.M., Maiminero, L.A. (2009), "Using the Kaleidoscope Career Model to Examine Generational Differences in Work Attitudes", *Fairfield University Digital Commons*, Volume: 14, Number: 3, p. 284-302.

TDK, *Büyük Türkçe Sözlük* ([http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts)) Erişim Tarihi: 14.07.2014

Toker, B. (2007), Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı: 8 (1), ss. 92-107.

Toruntay, H. (2011), *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Twenge, J.M., Campell S.M. (2008), "Generational Differences in Psychological Traits and Their Impact on The Workplace", *Journal of Managerial Psychology*, Volume: 23, Number: 8, pp. 862-877.

Twenge, J.M., Campell, S.M., Hoffman B.J., Lance C.E. (2010), "Generational Differences in Work Value: Leisure and Extrinsic Value Increasing, Social and Intrinsic Value Decreasing", *Journal of Management*, Volume: 36, Number: 5, pp. 1117-1147.

Watt, D. (2009), *Winning the Generation Wars: Making the Most of Generational Similarities and Differences in the Workforce*, The Conference Board of Canada.

Young, Sarah J., Sturts, Jill R., Ross, Craig M., Kim, Kyoung T. (2013), "Generational Differences and Job Satisfaction in Leisure Services", *Managing Leisure*, Volume: 18:2, pp. 152-170.