

INVESTIGATION OF JOB ATTITUDES DIFFERENCES OF Y AND Z GENERATION EMPLOYEES: THE EXAMPLE OF TRC1 (GAZİANTEP, ADIYAMAN, KİLİS) ORGANIZED INDUSTRIAL REGION

**Y ve Z KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ İŞ TUTUM FARKLILIKLARININ
İNCELENMESİ: TRC1 (GAZİANTEP, ADIYAMAN, KİLİS) ORGANİZE
SANAYİ BÖLGELERİNİN ÖRNEĞİ**

**Gülşen KIRPIK¹
Bünyamin AKDEMİR²**

Abstract

Especially in recent years, demographic changes in the world have caused both generational differences and changes in the job attitudes of employees. Employee's attitude toward job is one of the keys to the success of organizations. The key factor to achieve success and achieve goals is to understand, manage and direct business attitudes based on differences among generations. The aim of this research is to determine the differences in the job attitudes of Y and Z generation employees in enterprises operating in Organized Industrial Regions in Gaziantep, Adiyaman and Kilis (TRC1 Region). In this context, data were collected through a survey on 720 employees in the TRC1 region. According to this, 72.6% of employees participating in the research are composed of Y generation and 27.4% of them are composed of Z generation. The youngest of Y generation is 22 years old in the business world, the eldest is 36 years old. However, it can be said that Z, the eldest 21 years old, took part in business world in the last few years. Reliability analyzes, frequency analyzes and factor analysis were used in the study. In addition, the Mann-Whitney U test was used to test hypotheses since the obtained data did not show normal distribution. Five-dimensional job attitudes have emerged in the study as a result of factor analysis "competitive, flexible, traditional, independent and authoritarian-perfectionist". There was no difference between the competitive, flexible and traditional attitudes of Y and Z generation employees. However, there was a significant difference between the independent attitude (.049) and authoritarian-perfectionist attitude (.000) levels of Y and Z generation employees (.05 significance level). For this reason, the hypothesis "H₁=There is a difference between the work attitudes of Y and Z employees" is partially accepted.

Keywords: Y generation, Z generation, job attitude.

Özet

Özellikle son yıllarda dünyada yaşanan demografik değişiklikler hem kuşaksal farklılıklara hem de çalışanların iş tutumlarında değişikliklere yol açmıştır. Çalışanın işine yönelik tutumları organizasyonların başarısının anahtarlarından biridir. Başarılı olmak ve amaçlara ulaşabilmek için kilit faktör, iş tutumlarının kuşaklar arasındaki farklılıklar gözetilerek anlaşılması, yönetilmesi ve yönlendirilmesidir. Bu araştırmanın amacı Gaziantep, Adiyaman ve Kilis (TRC1 Bölgesi) Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerdeki Y ve Z kuşağı çalışanların, iş tutum farklılıklarını belirlemektir. Bu kapsamda, TRC1 Bölgesi'nde çalışan 720 çalışan üzerinde uygulanan anket yoluyla veriler toplanmıştır. Buna göre, araştırmaya katılan çalışanların %72,6 Y kuşağı, %27,4'ü ise Z kuşağı çalışanlarından oluşmuştur. 2017 yılı itibarıyla iş dünyasında yer alan Y kuşağının en küçüğü 22 yaşında, en büyüğü ise 36 yaşındadır. Ancak, en büyüğü 21 yaşında olan Z kuşağının son birkaç yıl içerisinde iş dünyasında yer aldığı söylenebilir. Çalışmada güvenilirlik analizleri, frekans analizleri ve faktör analizi kullanılmıştır. Ayrıca, elde

¹ Öğr. Gör. Adiyaman Üniversitesi Kahta Meslek Yüksekokulu Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü, gkirpik@adiyaman.edu.tr

² Prof. Dr. İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, bunyamin.akdemir@inonu.edu.tr

edilen veriler normal dağılım göstermediğinden hipotezlerin test edilmesinde Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Çalışmada faktör analizi sonucu “rekabetçi, esnek, geleneksel, bağımsız ve otoriter-mükemmeliyetçi” olmak üzere beş boyutlu iş tutumu ortaya çıkmıştır. Y ve Z kuşağı çalışanların rekabetçi, esnek ve geleneksel tutumları arasında farklılık bulunmamıştır. Ancak, Y ve Z kuşağı çalışanların (.05 anlamlılık düzeyinde) bağımsız tutum (.049) ve otoriter-mükemmeliyetçi tutum (.000) düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu nedenle, “H₁= Y ve Z kuşağı çalışanların iş tutumları arasında farklılık bulunmaktadır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Y kuşağı, Z kuşağı, iş tutumu.

GİRİŞ

Son yıllarda dünyada yaşanan demografik değişiklikler sebebiyle aynı iş ortamında çalışan farklı kuşakların da değişen iş değer, tutum, beklenti ve özelliklerine ilgi artmıştır. Günümüzün hızla değişen piyasa koşullarında faaliyet gösteren işletmeler, çok kuşaklı bir işgücünü anlama ve bunlar arasında işbirliği kurmak için yönetsel söylem ve eylemleri oluşturma zorluklarıyla karşı karşıyadırlar.

Çokkuşaklı bir işyerinin dinamiklerini yönetmek, günümüz yöneticileri için önemli bir sorundur. Her bir kuşak eşsiz yetenekler ve yetkinliklerle karakterizedir ve onlardan yararlanma bir organizasyonun başarısının anahtarıdır (Nitya ve Anand, 2016:1695).

Özellikle günümüzde geleneksellikten uzak genç kuşak çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin nasıl yönetileceği ve tatmin edileceği rekabetçi ve başarılı kurum faaliyetleri açısından oldukça güncel ve çözülmemiş bir konudur. Söz konusu kuşakların ihtiyaç ve beklentilerinin yönetilmesi ve tatmin edilmesi için kuşaksal benzerlik ve farklılıklarının iyi analiz edilip değerlendirilmesi ve ona göre eylem planlarının hazırlanması gerekmektedir. Çünkü beklenti ve ihtiyaçları tatmin edilen kuşakların işe yönelik pozitif iş tutumları yükseleceğinden kurumun uzun vadedeki başarısı ve rekabet gücü de yükselecektir.

İş tutumları, örgütsel psikolojide en eski, en popüler ve en etkili araştırma alanlarından biridir (Judge ve Kammayer-Mualler, 2012:342). “İş tutumları” yazıldığında, Sciencedirect veritabanında “iş tutumları, işyeri tutumları, örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş özellikleri, iş çıktıları vb. ile ilgili” 112.282 kayıt ortaya çıkmaktadır (<http://www.sciencedirect.com>). İş tutumları ile ilgili çok sayıda araştırma, iş tutumlarının çalışan davranışıyla ilişkili olduğunu göstermiştir (Webster, Adams ve Behr, 2014:27).

Kuşaklar ile ilgili çalışmalar ekonomi, demografi, siyaset bilimi, klinik psikoloji ve sosyoloji gibi farklı bilimsel alanlarda elli yıldan fazla zamandır çalışılmaktadır (Aydın ve Başol, 2014:2). Sosyal bilimlerde, kuşaksal çalışmaların büyük ve seçkin bir yeri vardır ve akademisyenler son birkaç on yıldan beri kuşakların benzersiz ve karakteristik özelliklerini araştırma çalışmalarına başlamışlardır (Srinivasan, 2012).

Y ve Z kuşağının iş tutum farklılıklarına ilişkin bu araştırma TRC1 (Gaziantep, Adıyaman, Kilis) Bölgesindeki Organize Sanayilerde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılmıştır. Organize Sanayi Bölgeleri (OSB), Türkiye’de ulusal ekonomi içerisinde önemli bir rol oynamaktadır ve özellikle toplam üretim ve toplam istihdam açısından önemli bir rol oynamaya da devam edecektir. Ülkemiz ekonomisinde çok önemli yere sahip olan OSB’lerdeki işletmelerde çeşitli nedenlerle bir arada çalışan farklı kuşakların başarısı söz konusu işletmelerin sürekliliği açısından önemlidir. Bununla birlikte, farklı kuşakların bir arada etkin ve profesyonel bir şekilde yönetilmesi, örgütlerin başarı ve sürekliliklerinin sağlanması noktasında yöneticilerin ve işverenlerin ele alması gereken konuların başında gelmektedir.

Da Vinci Enstitüsü’nün yaptığı araştırmaya göre 2030 yılında 2 milyon mesleğin yani bugünkü mesleklerin yüzde 50’sinin yok olacağı, Y kuşağının ardından da bir numaralı rakibin Z kuşağının olacağı ve iş dünyasının oldukça çekişmeli olacağı belirtilmiştir (http://www.academia.edu/2340731/Z_ehir_gibi_bir_ku%C5%9Fak).

Ayrıca, Tulgan (2013) tarafından şimdiden Kuzey Amerika'da 11 milyondan fazla Z Kuşağının işgücünde yer aldığı ve bu rakamın 2019' a kadar 30 milyonu bulacağı vurgulanmıştır. Y ve Z kuşağına ilişkin bu tahminler, her iki kuşağın birlikte aynı işyerinde etkili ve verimli bir şekilde nasıl yönetileceği ve örgütte nasıl tutulabileceği ile ilgili bugünden itibaren çalışmaların yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Kuşak olgusu ve kuşaklararası farklılıklar ile ilgili gerek ülkemizde gerekse yurtdışında çok sayıda görüş ve rapor içerikli popüler yayın olmasına karşılık, akademik yayınların azlığı dikkat çekmektedir.

Bu çalışmanın literatür kısmı iki temel alana ayrılmıştır. Birinci kısımda, kohort kavramı ile Y ve Z kuşaklarının tanımı, özellikleri üzerinde durulacaktır. İkinci kısımda, Y ve Z kuşağının işe ilişkin tutum farklılıkları ile ilgili çalışmalar üzerinde durulacaktır. Ayrıca çalışmanın yararlandığı önemli kaynaklar hakkında da bilgi verilecektir.

Bu çalışmada ele alınan TRC1 Bölgesinin demografik yapısı incelendiğinde, 2015 TÜİK Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) verilerine göre, nüfusun % 62,1'i 15-64 yaş grubunda, % 5,6'sı ise 65 yaş üstü grupta yer almaktadır. Bölgedeki genç nüfus oranı (15-24 yaş grubu) ise, % 18,3'tür (<http://www.ika.org.tr/Demografik-Gostergeler-icerik-175.html>). Ayrıca, TRC1 Bölgesinin istihdam yapısı 2015 yılı verilerine göre incelendiğinde, 20-34 yaş aralığını temsil eden genç nüfusta (Y Kuşağı) istikrarlı bir artış olduğu görülmektedir. TÜİK verilerine göre son 4 yıl incelendiğinde, genç nüfusun işgücüne katılma oranı % 50 civarında seyretmektedir (<http://www.ika.org.tr/upload/yayinlar/TRC1-Istihdam-Rap>).

Bu çalışmanın amacı, TRC1 Bölgesindeki Organize Sanayilerde faaliyet gösteren işletmelerdeki Y ve Z kuşağı çalışanların iş tutum farklılıklarını incelemek, bu alandaki araştırmalar hakkında kısa bir özet sağlamak, literatürdeki boşlukları tanımlamak ve son olarak kuşaklararası işbirliği ve ortak çalışmanın, hızlı değişen çevrede işletmelerin başarısı için kritik bir unsur olduğunu ileri sürmektir.

Özellikle, son birkaç yıl içerisinde iş dünyasına adım atan ve spesifik kuşaksal özellikleri barındıran Z kuşağı ile birlikte yöneticilerin işi daha karmaşık ve zor bir hal almıştır. Abay ve Demir (2014)'in de vurguladığı gibi, değişimi net olarak veren ölçütün algılarda meydana gelen değişimler olması sebebiyle, bu çalışmadaki Y ve Z kuşağındaki iş tutum farklılıkları algısal düzeyde ölçülmüştür.

1. Kohort Kavramı ve Y, Z Kuşakları

Kohort kelimesinin İngilizcedeki karşılığı olan "cohort" eski Fransızcada "cohorte" ya da Latince "cohors" kelimesinden gelmiş olup, paylaşılan özelliklere ve ortak istatistiksel özelliklere sahip bir grup insan olarak tanımlanmıştır (<https://en.oxforddictionaries.com/definition/cohort>). Talaş ve Çakmak (2013:21)'a göre, bir kohortu diğer kohortlardan ayıran, ortak yaşanmışlıklar olduğundan dolayı aynı kohorttaki bireylerin benzer özelliklere sahip olduğu kabul edilmektedir. Bu çalışmada kohort yerine genellikle kuşak kavramı kullanılmıştır.

Genel olarak, bir kuşak, belirli bir süre boyunca hoşlandıkları ve hoşlanmadıkları ile birlikte ortak deneyimleri ve tutumları paylaşan (Stern, 2002), doğum tarihlerini ve kritik gelişimsel aşamalardaki önemli yaşam olaylarını paylaşan (Srinivasan, 2012) ve çoğunun benzer fikirlere, sorunlara ve tutumlara sahip olduğu (Ahmad ve Tarmudi, 2012:304) bireylerden oluşan bir gruptur. Kuşak, yaklaşık olarak aynı dönemin bireylerinden oluşan bir gruptur.

Andrea, Gabriella ve Timea (2016:92)' a göre, her bir kuşağın tam olarak sınırlandırılması zordur, ancak sınırlardaki zaman şeritleri belirli ortak alanları kastetmektedir. Bu nedenle, kuşaklar kesin bir şekilde bölünmüş değildir ama genelde

kuşakların karakteristik özellikleri, tüm yaş grupları için yeterlidir. Ayrıca, Naim ve Lenka (2017:314)'ya göre, her kuşak farklı çalışma değerleri, tercihleri ve özellikler kümesi sergilemektedir.

İlgili alan yazında kuşakların sınıflandırılmasında dikkate alınan yaş grupları konusunda bir fikir birliği olmadığı gözlenmektedir (Kılınç, 2017:108).

Bu çalışmada kuşakların kronolojik olarak sınıflandırılmasında, Andrea ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmadan yararlanılmıştır. Buna göre, kuşaklar;

- Gelenekselciler Kuşağı (1925-1945)
 - Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1960)
 - X Kuşağı (1961-1980)
 - Y Kuşağı (1981-1995)
 - Z Kuşağı (1996-2010)
 - Alfa Kuşağı (2010 +)
- şeklinde sıralanabilir.

Ayrıca, bu çalışmada incelenen Y ve Z kuşağı, Tulgan (2013) tarafından genel olarak "Milenyum Kuşağı" olarak adlandırılmaktadır. 1978-1989 yılları arasında doğanların Y kuşağı, 1990-1999 yılları arasında doğanların ise Z kuşağı olduğu belirtilmiştir. Hem Tulgan (2013) hem de Singh (2014) tarafından en büyük kuşaksal değişimin ise Z kuşağı ile olduğu vurgulanmıştır.

Çoğu uzmanlar, kuşakların kronolojik tarihten ziyade tarih tarafından daha fazla şekillendirildiğini ileri sürmüşlerdir (www.aect.org/edtech/edition3/er5849x_c025.fm.pdf). Örneğin, İsrail'de savaşlar kuşakların ayrımında belirleyici noktayken, ABD'de ise doğum oranları ile toplumsal etkisi büyük olan olaylar, kuşakların sınıflandırılmasında belirleyici olmuştur (Özer, Eriş ve Özmen, 2013:125). Bu çalışmada sadece Y ve Z kuşağının karakteristik özelliklerine ve iş ile ilgili bazı tutum farklılıklarına yer verilmiştir.

1.1. Y kuşağı

1979-2000'li yıllar arasında doğan Y kuşağı, milenyum kuşağı, gelecek kuşak, eko patlaması kuşağı, bencil kuşak, sonra gelenler kuşağı, moda (popüler) kuşak, dijital kuşak, e-iş kuşağı, net kuşak, n kuşağı, www kuşağı, dijital yerliler, sabırsız kuşağı, eğlence kuşağı, yap ya da öl kuşağı, özenti kuşağı, hiçbir şey kutsal değildir kuşağı, siber çocuklar, iyi hisset kuşağı, çekirdeksel olmayan aile kuşağı şekillerinde adlandırılmakta (Andrea ve diğ., 2016: 92; Bhana, 2014; Çetin ve Karalar, 2016; Myers ve Sadaghiani, 2010; Olson, 2009; Sanburn, 2013; Sherman ve diğ., 2015; Srinivasan, 2012; Stein, 2013:1) ve bu kuşak narsist, tembel, şımartılmış ve bir parça hayalci (Sanburn, 2013), kendine odaklı, motivesiz, saygısız, düşük iş ahlakına sahip ve sadakatsiz olarak nitelendirilmiştir (Myers ve Sadaghiani, 2010).

Andrea ve diğerleri (2016:92-93) tarafından, Y kuşağı ile ilgili olarak "Y" harfinin, İngilizce "youth" (gençlik) kelimesinden geldiği, bu kuşağın, teknolojinin içine doğan dijital jenerasyonun ilk dalgası olduğu, "çok görevli" ve "çok yönlü" oldukları belirtilmiştir.

Naim ve Lenka (2017)'ya göre, Bebek patlaması kuşağının emekli olması ile birlikte Y kuşağına odaklanma artmıştır. Hindistan, 425 milyon Y kuşağı ile dünyanın en genç ülkelerinden biridir ve Hindistan'ın tüm işgücünün kabaca üçte birini Y kuşağı oluşturmaktadır ve 2020 yılına kadar Y kuşağının %45-50'lere yükseleceği tahmin

edilmektedir. Hindistan örneği, Y kuşağının ülkelerin işgücündeki ciddi artışı gösterebilmek amacıyla verilmiştir.

Stein (2013:1-2) tarafından, her ülkenin Milenyum Kuşağının farklı olduğu, ancak küreselleşme, sosyal medya, Batı Kültürü'nün ihracatı ve değişimin hızından dolayı, dünya çapında milenyum kuşağının kendi ülkelerindeki daha yaşlı kuşaklara göre, bir diğerine çok daha fazla benzer olduğu vurgulanmıştır.

Ayrıca Maxwell, Ogden ve Broadbridge (2010) tarafından ise, Y kuşağının bencil ve zorlu kuşak olduğu, kariyer beklentilerinin uzun dönemli ve yüksek kariyer şeklinde olduğu belirtilmiştir.

Y kuşağının özgüveni oldukça yüksektir. Akdemir ve diğerleri (2013) tarafından yapılan çalışmada, Y kuşağının bireysel özellikleri tespit edilmiş ve bu bireysel özelliklerin iş yaşamına etkileri incelenmiştir. Buna göre, Y kuşağının işin operasyonel yönü kapsamında özgür ve bağımsız bir ortam talep ettiği, "bana yapacağım işi tarif edin gerisini ben yaparım" anlayışına sahip olduğu belirtilmiştir.

Keleş (2013:30-31) tarafından, Y kuşağının yaşantısının odak noktasında internetin bulunduğu, teknolojiyi rahatlıkla kullanabildiği, eğlenceyi işiyle bütünleştirmek istediği, lider karakterli ve bağımsızlığına düşkün olduğu, otoriteyi reddettiği, önceki kuşaklar gibi uzun saatler çalışmaya istekli olmadığı, "Neden saygılı olmalıyım?, Belirlenen kurallara neden uymalıyım? gibi sürekli "neden?" sorusunu sorduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte Sadullah (2010) ve Berkup (2014) tarafından da Y kuşağının otoriteyi kabul etmeme tutumu içerisinde olduğu belirtilmiştir.

Ayrıca, Naim ve Lenka (2017), Y kuşağının işyerinde yeni ve iş deneyiminden yoksun olduklarını ve bu nedenle yüksek büyüme ihtiyacı, öğrenme yönelimi ve işle ilgili bilgi ve yetkinlik kazanma arzusuna sahip olduklarını, sürekli öğrenmeyi istediklerini ve gelişimlerini destekleyen kurumları tercih ettiklerini vurgulamışlardır. Aynı durum, son birkaç yıl içerisinde iş hayatına atılan Z kuşağı için de geçerlidir.

Y kuşağı ile ilgili çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, bu kuşağın çok yönlü çalışmasının ve sorgulayıcı olmasının örgütlerin gelişimine katkı sağlayacağı söylenebilir.

1.2. Z kuşağı

Z kuşağı, milenyumları izleyen, 1995'den sonra doğan yeni kuşaktır (Andrea ve diğ., 2016; Berkup, 2014; Kılınç, 2017; Palley, 2012). Bu kuşak için çok farklı isimler kullanılabilir. Kuşak I, İnternet Kuşağı, Next Generation (Gelecek Kuşak), iGen, Instant Online (Daima çevrimiçi), ve ". com çocukları" bu kuşak için kullanılan diğer isimler arasındadır (Aydın ve Başol, 2014: 4). Kılınç (2017) tarafından ise, bu kuşak "yeni sessiz kuşak" olarak tanımlanmıştır. Yaşlarından dolayı çoğu eğitime devam etmekte ve henüz çok az sayıda Z kuşağı ise çalışmaktadır (Berkup, 2014:224).

Palley (2012:3) tarafından, Z kuşağının, ilk gerçek cep telefonu uzmanları olduğu, sabit bir hat veya geleneksel bir internet bağlantısından bağımsız olarak, akıllı telefonlar, tabletler ve yüksek hızda kablosuz internet dünyasına sahip oldukları, mobil cihazları onların zamanının çoğunda bağlı tutacağı için, çevrimiçi ve çevrimdışı arasında ayırım yapamayacakları belirtilmiş ve Z kuşağının DNA'larında dijitale sahip oldukları ileri sürülmüştür (Palley, 2012:3). Ayrıca, Aydın ve Başol (2014) tarafından, bu kuşağın tamamen teknolojik bir çağda doğmaları sebebiyle teknoloji ile iç içe yaşadıkları belirtilmiştir.

Halen, katı bir kavramsal çerçeve ya da araştırma çalışmalarında bir değişken olarak kullanılmaya yetecek kadar, yeni kuşağın özelliklerine ilişkin bir görüş birliği

bulunmamaktadır. Bu nedenle, bu alandaki araştırmalar, devam eden dikkatli incelemeleri gerektirmektedir (Oh ve Reeves, 2013: 819). Singh (2014) tarafından Z Kuşağının, işyerinde görülen en büyük kuşaksal değişimi gösterdiği ve bu kuşağın, işgücünün her sektörünün liderlerine, yöneticilerine, denetleyicilerine, insan kaynakları liderlerine ve eğitimcilere büyük sorunlar sunduğu belirtilmiştir.

2. Y ve Z Kuşağının İşe İlişkin Tutum Farklılıkları İle İlgili Çalışmalar

Kuşaksal farklılıklar, nispeten az sayıda destekleyici araştırmalara rağmen, çok popüler teori konusudur (www.aect.org/edtech/edition3/er5849x_c025.fm.pdf) ve geniş bir şekilde tartışılmıştır (Oh ve Reeves, 2013: 819).

Ayrıca, Aydın ve Başol (2014:2) tarafından, günümüz çalışma yaşamı incelendiğinde hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından çalışma yaşamındaki bu kuşaksal çeşitliliğin anlaşmazlıklara, çatışmalara ve sorunlara yol açtığı belirtilmiştir. Bundan dolayı, bu çalışma ile de günümüz iş dünyasında aktif ve çoğunluk olarak çalışan Y kuşağı ile son yıllarda henüz iş dünyasına adım atan Z kuşağının iş tutumlarını anlama konusunda literatüre katkı sağlanacaktır.

Bu çalışmada Y ve Z kuşağının iş tutum ve davranışları kapsamında, rekabetçi tutum, yenilikçi tutum, süreç odaklı yaklaşım, sonuç odaklı yaklaşım, iş odaklı yaklaşım, işyerine sadık bir şekilde, uzun süre çalışarak kariyerini ilerletme isteği, otoriteye ve kurallara saygı duyma, yapılacak işin başarılmasında işin sadece tarif edilmesi isteği ve çalışılabilecek işyeri olarak farklı arayışlar içerisinde olma ve kısa dönemlerde çok sayıda iş değişikliği yapabilme gibi iş tutumları ele alınmakta, bu tutumların Y ve Z kuşağı arasındaki farklılıkları incelenmektedir. İş tutum ve davranışları örgütsel davranış alanında oldukça önemsenen araştırma konuları arasında yer almaktadır. Bunun nedeni tutum ve davranışların örgütsel etkinliği belirlemedeki gücünden kaynaklanmaktadır.

Judge ve Kammayer-Mualler (2012)'e göre iş tutumları, çalışanın işine olan inancına ve işine yapışmasına ilişkin duygularını ifade eden işine yönelik değerlendirmelerdir. Bu tanım değerlendirmelerin hem bilişsel hem de duyuşsal bileşenlerini kapsamaktadır. İş tutumları çok yönlüdür. Çalışanlar yalnızca tek bir iş tutumuna sahip değildir. Çalışanların işleri ve işlerinin çok çeşitli boyutlarına ilişkin tutumların bileşimi farklılık göstermektedir.

Lieberman, Seidman, McKenna ve Buffardi (2011) tarafından, çalışanların yaptıkları işi anlamlı olarak algıladıklarında iş üzerinde daha fazla zaman geçirdikleri ve iş ile ilgili olmayan faaliyetler için daha az zaman harcadıkları belirtilmiştir. Buna göre, çalışanın yaptığı işe yönelik olumlu tutumunun olumlu davranışlara yol açtığı söylenebilir.

Şimdiki ve gelecekteki kuşaklar ile ilgili olduğu kadar, uzun dönemde kurum başarısı ve rekabetçi faaliyetler bu kuşakların davranışları ile belirlenmektedir. Araştırmalar, iki kuşak (Y ve Z kuşağı) arasında benzerlikler olmasına rağmen, önemli farklılıklar olduğunu belirtmektedir. Y kuşağı ile karşılaştırıldığında, Z kuşağı, mücadele kavramından bihaberdir. Akıllıdan ziyade zekidirler, cesur oldukları için liderlik etmeyi severler. Önceki kuşaklardan çok daha sabırsız ve atiktirler ve sürekli olarak yeni meydan okumalar ve dürtüler aramaktadırlar (Andrea ve diğ., 2016: 90-93). Buna göre, Y kuşağının işe yönelik rekabetçi tutum sergilediği söylenebilir.

Ayrıca, Abank (2014) tarafından belirtilen Y kuşağının işe yönelik diğer kuşaklardan farklılık gösteren ve bu çalışmada Y ve Z kuşağı çalışanların işe yönelik tutum ölçeğinin geliştirilmesinde yararlanılan tutumlarından bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Otoriteye karşı saldırgan bir tutuma sahiptir.
- Farklı arayışlar içerisinde olup, kısa dönemlerde çok sayıda iş değişikliği yapar.
- Yenilikçi bir tutuma sahiptir.
- Süreç odaklı yaklaşıma sahiptir.

Ayrıca, Naim ve Lenka (2017) ile Sherman ve diğerleri (2015) tarafından, Y kuşağı çalışanların mesleki hedeflerin gerçekleşmesi, kendini gerçekleştirme, kendine saygı ve kariyer gelişimleri nedeniyle kuruma karşı sadık olmada isteksiz tutum sergiledikleri belirtilmiştir. Buna göre, Y kuşağı çalışanın organizasyona karşı daha az sadık kalma tutumunu benimsediği söylenebilir.

Yukarıda açıklandığı üzere, işyerindeki kuşaksal farklılıklar birlikte değerlendirildiğinde; yöneticilerin bu yeni iş ortamında uygun önlemleri alabilmeleri için, her iki kuşağın işyerindeki tutumunu belirleyen en önemli karakteristik özelliklerin farkında olmaları ve bu karakteristik özellikleri de en iyi şekilde yönetmeleri gerekmektedir.

3. Araştırma Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu başlık altında; araştırmanın amacı ve sınırları, ana kütle ve örneklem, araştırma hipotezleri, veri toplama ve analiz yöntemi gibi konular yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın amacı, sınırlılıkları ve varsayımları

Bu araştırmanın amacı Gaziantep, Adıyaman ve Kilis (TRC1 Bölgesi (<http://www.tuik.gov.tr>)) Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerdeki Y ve Z kuşağı çalışanların iş tutum farklılıklarını belirlemektir. Ayrıca, bu çalışma ile Y ve Z kuşağı çalışanların iş tutum farklılıklarının belirlenmesi ile bu kuşak çalışanlara yaklaşım tarzlarının nasıl olması gerektiği ile ilgili üst yöneticiler, hat yöneticileri, yatırımcılar, insan kaynakları uygulayıcıları gibi çeşitli düzeydeki paydaşlar için bu çalışma yol gösterici olacaktır.

Bu çalışma, Türkiye’de bir coğrafik alandaki Y ve Z kuşak çalışanların nispeten küçük bir örneğini ele almıştır. Bulgular, işgücü ve kurumsal tehditlerin farklı olabileceği diğer bölgelerde çalışanlar için genelleştirilemeyebilir. Çünkü, çalışanların kuşak bölümlendirmeleri bölgesel olarak sosyodemografik değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterebilir.

Ayrıca, anket uygulama sürecinde çalışma evrenindeki işletmelerin çoğunda (Özellikle Gaziantep ve Kilis Organize Sanayilerinde Suriye Savaşı sebebiyle Türkiye’ye sığınanların işçi olarak çalıştıkları görülmüştür ve bu çalışanlara anket uygulanamamıştır. Bu bir sınırlı çalışmadır ancak cevaplayıcıların anket sorularını doğru biçimde ve aynı şekilde anladıkları, gerçek durumu yansıtan cevap ve bilgileri verdikleri kabul edilmiştir. Bu çalışma, Y ve Z kuşağı çalışanların etkili bir şekilde nasıl motive edileceği, işe alınacağı ve işte alkonulacağı konularında yöneticilere ve araştırmacılara yol gösterici bilgiler sunmaktadır.

3.2. Anakütle ve örneklem

Bu çalışmanın evreni olarak, Türkiye’nin ekonomik, sosyal, kültürel ve coğrafi yönlerden benzer illerin belirli bir nüfus büyüklüğünün de dikkate alınarak gruplanması ile oluşturulan 26 bölge içerisinde yer alan 2. düzey TRC1 (Gaziantep, Adıyaman, Kilis) Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanları ele alınmıştır. Ancak, Y ve Z kuşağı çalışanlarının örnekleme için basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi, faal olarak çalışan 5 Organize Sanayi Bölgesi'ne ayrılmış olup, toplamda 130.000 çalışan istihdam etmektedir (<http://www.gaosb.org/index.php/hakkimizda/Erişim> Tarihi:20.11.2017).

Adıyaman 2016 yılı bilgileri (<http://www.adiyaman.gov.tr/ekonomik-durumu> Erişim Tarihi:28.10.2017) Adıyaman Organize Sanayi Bölgesinde mevcut istihdamın yaklaşık 10.888 kişi olduğu görülmektedir.

Ayrıca, Kilis Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü'nün resmi internet sitesi 2015 yılı bilgileri (<http://www.kilisosb.org.tr/bilgi.asp?aid=2> Erişim Tarihi:13.07.2015) incelendiğinde, Kilis Organize Sanayi Bölgesinde 26 işletmenin faaliyet gösterdiği ve mevcut istihdamın yaklaşık 781 kişi olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki bilgiler birlikte değerlendirildiğinde, bu çalışmanın ana kütlesi TRC1 Bölgesindeki 141.669 kişiden oluşmaktadır. Basit tesadüfi yöntemle seçilen örneklem sayısı 720 çalışandan oluşmaktadır. Buna göre, TRC1 çalışma evreninin %0,5'ine ulaşılmıştır.

Tablo 1. $\alpha = 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	+/- 0.03 örnekleme hatası (d)			+0.05 örnekleme hatası (d)			+0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:50.

Bu araştırmadaki örneklem büyüklüğü için Tablo 1'deki bilgiler incelenmiş ve araştırmanın kısıtları göz önüne alınarak (Suriye Savaşı'nın TRC1 Bölgesi istihdamına etkisi gibi) örneklemin yeterli olduğu kanaatine varılmıştır.

3.3. Araştırmanın hipotezleri

Araştırmanın amacına bağlı olarak test edilmek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

$H_0 =$ Y ve Z kuşağı çalışanların iş tutumları arasında farklılık bulunmamaktadır.

$H_1 =$ Y ve Z kuşağı çalışanların iş tutumları arasında farklılık bulunmaktadır.

3.4. Veri toplama ve analiz yöntemleri

Araştırmamızda, öncelikle Gaziantep ve Adıyaman ilinde bulunan tekstil işletmelerinde Y ve Z kuşağının işe yönelik tutumları arasındaki farklılığı istatistiksel olarak belirlemek amacıyla, yüzyüze anket yöntemi kullanılarak, verilere birincil kaynaktan ulaşılması hedeflenmiştir. Hazırlanan anket formları öncelikle pilot bir uygulamaya tabi tutulmuştur. Uygulama sonucunda anketlerin güvenilirlik düzeylerinin yeterli olduğu belirlenmiştir.

Veri toplama yöntemi olarak iki bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Anketin ilk bölümü 9 sorudan oluşan demografik özellikler ile ilgilidir. İkinci bölümü ise çalışanın iş tutum ölçeği ile ilgili 21 sorudan oluşmaktadır. İş tutum ile ilgili oluşturulan ölçek, farklı kuşak çalışanların iş tutumları ile ilgili özelliklerini ortaya koyan literatür çalışmalarından (Abank, 2014; Akdemir ve diğ.,2013; Andrea ve diğ., 2016; Berkup, 2014; Keleş, 2013; Maxwell, Ogden ve Broadbridge, 2010; Naim ve Lenka, 2017; Sadullah, 2010; Sherman ve diğ., 2015; Srinivasan, 2012 ve www.aect.org) yararlanılarak oluşturulmuştur. Örgütsel davranış araştırmalarında çalışanın tutum, algı, niyet vb. ölçmek için Likert tarzı ölçekler kullanıldığından (Judge ve Kammayer-Mualler, 2012:346) bu çalışmada da Likert tarzı ölçekler kullanılmıştır. Çalışanlara 1 “Kesinlikle Katılıyorum” ile 5 “Kesinlikle Katılmıyorum” arasında değişen 5’li Likert Tipi Ölçek ile hazırlanmış, anket formu verilerek bu soruları cevaplamaları istenmiştir. Anket formu, Nisan, Mayıs, Haziran ve Temmuz 2017 tarihleri arasında Adıyaman, Gaziantep ve Kilis Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışana uygulanmıştır.

Araştırma bölgesi olan TRC1 Bölgesine 2000 adet anket dağıtılmış ancak geri dönen 720 anket ile elde edilen veriler SPSS 22.0 programına aktarılarak analize tabi tutulmuştur. Geri dönen anket oranı %36’dır. Ayrıca, bu araştırmada çalışma evreninin %0,5’ine ulaşılmıştır.

Anket formunda yer alan sorular kodlanarak veri seti oluşturulmuştur. Oluşturulan veri seti “SPSS 22.0” paket programında çözümlenerek verilerin analizi yapılmıştır. Verilerin analizleri gerçekleştirilmeden önce, araştırma kapsamındaki verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği “Kolmogrov- Smirnov testi” ile hesaplanmıştır. Verilere uygulanan Kolmogrov-Smirnov Testi sonucunda, verilerin normal dağılım göstermediği sonucu tespit edilmiştir ($p \leq 0,05$). Ayrıca, verilerin “Skewness ve Kurtosis Katsayıları” da hesaplanmıştır. Buna göre veriler sola çarpık ve sivridir. Dolayısıyla verilerin, normal bir dağılıma sahip olmadığı, gerçekleştirilen analizler sonucunda görülmüştür. Verilerin normal dağılım göstermediğinin tespit edilmesinden dolayı araştırmanın hipotez testlerinin yapılmasında parametrik olmayan testlerden “Mann-Whitney U Testi” uygulanmıştır.

3.5. Araştırmanın güvenilirliği

Bu araştırmada kullanılan, Y ve Z kuşaklarının işe yönelik tutumlarını ortaya koymayı amaçlayan ve 21 sorudan oluşan ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısı hesaplanmış ve bu değer 0,84 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, güvenilirlik değerinin $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında yer alması sebebiyle ölçeğin yüksek derecede güvenilir (Kalaycı, 2016:405) olduğu söylenebilir.

Tablo 2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Anket Soru Grupları	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Rekabetçi Tutum	7	0,81
Esnek Tutum	5	0,81
Geleneksel Tutum	5	0,74
Bağımsız Tutum	2	0,58
Otoriter-Mükemmeliyetçi Tutum	2	0,61
Tüm Anket Soruları	21	0,84

Ayrıca ölçeği oluşturan faktörlerden rekabetçi tutum boyutuna ilişkin soruların Cronbach’s Alpha katsayısı hesaplanmış ve bu değer 0,81 olduğu tespit edilmiştir.

Buna göre, rekabetçi tutum ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Esnek tutum boyutuna ilişkin soruların Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmış ve bu değer de 0,81 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, esnek tutum ölçeğinin de yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Geleneksel tutum boyutuna ilişkin soruların Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmış ve bu değer de 0,74 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, geleneksel tutum ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Bağımsız tutum boyutuna ilişkin soruların Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmış ve bu değer de 0,58 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, bağımsız tutum ölçeğinin düşük güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir.

Otoriter-Mükemmeliyetçi tutum boyutuna ilişkin soruların Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmış ve bu değer de 0,61 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, otoriter-mükemmeliyetçi tutum ölçeğinin de oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3. İş Tutum Ölçeği Sorularının Güvenilirlik Analizi

İş Tutum Ölçeği Soruları	Cronbach's Alpha
1. İş odaklı çalışırım.	0,83
2. Çalıştığım bu işyerinde mükemmel bir kariyer oluşturabilirim.	0,85
3. Çalışmak için yaşıyorum	0,84
4. İşkoluğumdur.	0,84
5. İşyerime sadık bir şekilde, aynı yerde uzun süre çalışarak kariyerimi ilerletmeye çalışırım.	0,83
6. Çalışma saatlerine uyumluyumdur.	0,83
7. Otoriteye ve kurallara saygı duyarım.	0,85
8. İşyerindeki iş ve işlemlere karşı sabırlıyım.	0,83
9. Rekabetçi bir tutuma sahibim.	0,83
10. Sonuç odaklı çalışırım.	0,83
11. Sahip olduğum eğitim ve beceriler ile herhangi bir kurumda istihdam edilebilirim.	0,83
12. Genellikle işyerime sadık bir şekilde davranırım, ancak daha iyi bir fırsatla karşılaştığımda değişiklikten kaçınmam.	0,83
13. Süreç odaklı çalışırım.	0,83
14. Yenilikçi bir tutuma sahibim	0,83
15. Bana göre iş ön plandadır, ailem arkada kalır.	0,84
16. Bana yapacağım işi tarif edin, gerisini ben yaparım	0,83
17. Eğlenerek çalışmayı severim	0,83
18. İş ve yaşam dengesi sağlanmalıdır	0,83
19. Takım çalışmasının başarısına güveniyorum	0,83
20. Esnek çalışma saatlerini tercih ederim	0,83
21. Çalışabileceğim işyeri olarak farklı arayışlar içerisindeyim ve kısa dönemlerde çok sayıda iş değişikliği yapabilirim	0,84

Diğer taraftan, Tablo 3'de de görüleceği üzere, çalışma tutum ölçeğini oluşturan 21 sorunun Alfa (α) katsayıları 0,83 ile 0,85 arasındadır. Kalaycı (2016:405) tarafından da vurgulandığı gibi söz konusu Alfa katsayılarının $0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ arasında yer alması sebebiyle, iş tutum ölçeğini oluşturan soruların yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilebilir.

3.6. Faktör Analizi

Bu çalışmadaki veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının değerlendirilmesi amacıyla Barlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü ele alınmıştır. Aşağıdaki Tablo 4'de görüldüğü gibi, KMO testi %88.1 (0,881)'dir. $0,881 > 0,50$ olduğu için veri setinin faktör analizi için uygun olduğu

söylenbilir. Ayrıca, tabloda görüldüğü gibi Barlett testi anlamlıdır (Sig.). Bu demektir ki, değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur (Kalaycı, 2016:327), başka bir deyişle veri seti faktör analizi için uygundur.

Tablo 4. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,881
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4941,841
	df	210
	Sig.	,000

Tablo 5. Özdeğer İstatistiğine Bağlı Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdesi

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,052	28,817	28,817	3,371	16,053	16,053
2	2,090	9,952	38,769	3,154	15,020	31,073
3	1,606	7,648	46,417	2,429	11,567	42,640
4	1,375	6,547	52,964	1,892	9,012	51,652
5	1,208	5,751	58,715	1,483	7,063	58,715
6	,918	4,370	63,085			
7	,761	3,624	66,709			
8	,711	3,387	70,096			
9	,657	3,130	73,226			
10	,634	3,020	76,245			
11	,613	2,921	79,167			
12	,562	2,675	81,842			
13	,534	2,544	84,386			
14	,494	2,350	86,736			
15	,466	2,221	88,958			
16	,433	2,061	91,019			
17	,425	2,023	93,043			
18	,390	1,858	94,900			
19	,387	1,841	96,741			
20	,358	1,703	98,444			
21	,327	1,556	100,000			

Tablo 5'de özdeğer istatistiği (Eigenvalues) 1'den büyük olan 5 faktör söz konusudur. Birinci faktör toplam varyansın %16,05'ini açıklamaktadır. Birinci ve ikinci faktörler birlikte toplam varyansın %31,07'sini açıklamaktadır. Beş faktör ise toplam varyansın %58,7'sini açıklamaktadır.

Tablo 6. Döndürülmüş Faktör Matrisi

S/NO	İş Tutum Değişkenleri	Component				
		1	2	3	4	5
1.	İş odaklı çalışırım.	,295	,166	,561	,010	,050
2.	Çalıştığım bu işyerinde mükemmel bir kariyer oluşturabilirim.	-,057	-,079	-,019	,103	,818
3.	Çalışmak için yaşıyorum.	,036	-,090	,665	,488	,036
4.	İşkoluğumdur.	,045	,014	,766	,317	-,070
5.	İşyerime sadık bir şekilde, aynı yerde uzun süre çalışarak kariyerimi ilerletmeye çalışırım.	,317	,246	,678	-,115	,064
6.	Çalışma saatlerine uyumluyumdur.	,406	,314	,503	-,162	,038
7.	Otoriteye ve kurallara saygı duyarım.	,069	,000	,069	-,027	,854
8.	İşyerindeki iş ve işlemlere karşı sabırlıyım.	,477	,217	,319	-,189	,215
9.	Rekabetçi bir tutuma sahibim.	,594	,160	,159	-,021	,075
10.	Sonuç odaklı çalışırım.	,627	,274	,286	-,127	,016
11.	Sahip olduğum eğitim ve beceriler ile herhangi bir kurumda istihdam edilebilirim.	,675	,233	,245	,011	-,080
12.	Genellikle işyerime sadık bir şekilde davranırım, ancak daha iyi bir fırsatla karşılaştığımda değişiklikten kaçınmam.	,733	,045	-,011	,297	-,035
13.	Süreç odaklı çalışırım.	,672	,175	,085	,282	-,016
14.	Yenilikçi bir tutuma sahibim.	,584	,304	,093	,067	-,028

15.	Bana göre iş ön plandadır, ailem arkada kalır.	,094	-,072	,171	,759	,021
16.	Bana yapacağım işi tarif edin, gerisini ben yaparım.	,276	,696	,035	,081	,032
17.	Eğlenerek çalışmayı severim.	,145	,802	,085	,035	-,026
18.	İş ve yaşam dengesi sağlanmalıdır.	,187	,816	,121	-,077	-,050
19.	Takım çalışmasının başarısına güveniyorum.	,225	,711	,171	,000	-,025
20.	Esnek çalışma saatlerini tercih ederim.	,231	,529	,044	,351	-,044
21.	Çalışabileceğim işyeri olarak farklı arayışlar içerisindeyim ve kısa dönemlerde çok sayıda iş değişikliği yapabilirim.	,054	,206	-,009	,752	,062

Ayrıca, Tablo 6'da görülen "Döndürülmüş Faktör Matrisi" faktör analizinin nihai sonucudur. Kalaycı (2016:330)'nın vurguladığı gibi, 350 ve üzerindeki veri (gözlem) sayısı için faktör ağırlığının 0,30 ve üzerinde olması gerekir. Bu çalışmanın veri sayısı 720 olduğu için, iş tutum ölçeğini oluşturan değişkenler için en az 0,30 faktör ağırlığı şartı aranmıştır. İş tutum ölçeğini oluşturan değişkenlerden sadece "işyerindeki iş ve işlemlere karşı sabırlılık" değişkeninin mutlak faktör ağırlığının 0,477 değerine sahip olduğu, diğer tüm değişkenlerin ise 0,503 ile 0,854 arasında değer aldığı görülmektedir. Bu sonuca göre, iş tutum ölçeğine ilişkin genel olarak faktör ağırlıklarının Kalaycı (2016:330)'nın da vurguladığı gibi oldukça iyi olduğu belirlenmiştir.

Faktörleri isimlendirebilmek için, bir faktör altında büyük ağırlıkları olan değişkenler gruplandırılmıştır. Tablo 6' da 1'inci faktör altında, "işyerindeki iş ve işlemlere karşı sabırlılık (,477), rekabetçi tutum (,594), sonuç odaklı çalışma (,627), sahip olunan eğitim ve becerilerin yeterliliği tutumu (,675), sadık ancak fırsatları değerlendiren bir tutum (,733) süreç odaklı çalışma tutumu (,672) ve yenilikçi bir tutum (,584)" değişkenleri en büyük ağırlıklara sahiptirler. Bu değişkenler "rekabetçi tutum" olarak isimlendirilebilir.

Aynı şekilde, 2'nci faktör altında, "yapılacak işin sadece tarifinin yeterli olması (,696), eğlenerek çalışma (,802), iş ve yaşam dengesi arayışı (,816), takım çalışmasının başarısına güvenme (,711) ve esnek çalışma saatlerini tercih etme (,529)" değişkenleri en büyük ağırlıklara sahiptirler. Bu değişkenleri ise "otoriteye saygı ve iş/işyeri bağımsızlığı" olarak isimlendirilebilir. Bu değişkenler "esnek tutum" olarak isimlendirilebilir.

3'üncü faktör altında, "iş odaklı olma (,561), çalışmak için yaşama (,665), iş kolik olma (,766), işyerine sadık bir şekilde uzun süre çalışarak kariyerini ilerletmeye çalışma (,678) ve çalışma saatlerine uyumluluk (,503)" değişkenleri en büyük ağırlıklara sahiptirler. Bu değişkenler ise "Geleneksel tutum ya da iş merkezli tutum" olarak isimlendirilebilir. Çalışmanın devam eden kısımlarında bu faktör "geleneksel tutum" olarak belirtilmiştir.

Tablo 7. İş Tutum Faktörleri Tablosu

Değişken No	İş Tutum Değişkenleri	FAKTÖR 1 (Rekabetçi Tutum)	FAKTÖR 2 (Esnek Tutum)	FAKTÖR 3 (Geleneksel Tutum)	FAKTÖR 4 (Bağımsız Tutum)	FAKTÖR 5 (Otoriter-Mükemmeliyetçi Tutum)
8.	İşyerindeki iş ve işlemlere karşı sabırlılık	,477	,217	,319	-,189	,215
9.	Rekabetçi tutum	,594	,160	,159	-,021	,075
10.	Sonuç odaklı çalışma	,627	,274	,286	-,127	,016
11.	Sahip olduğu eğitim ve becerilerin yeterliliği tutumu	,675	,233	,245	,011	-,080
12.	Sadık ancak fırsatları değerlendiren bir tutum	,733	,045	-,011	,297	-,035
13.	Süreç odaklı çalışma	,672	,175	,085	,282	-,016
14.	Yenilikçi bir tutum	,584	,304	,093	,067	-,028

16.	Yapılacak işin sadece tarifinin yeterli olması	,276	,696	,035	,081	,032
17.	Eğlenerek çalışma	,145	,802	,085	,035	-,026
18.	İş ve yaşam dengesi arayışı	,187	,816	,121	-,077	-,050
19.	Takım çalışmasının başarısına güvenme	,225	,711	,171	,000	-,025
20.	Esnek çalışma saatlerini tercih etme	,231	,529	,044	,351	-,044
1.	İş odaklı çalışma	,295	,166	,561	,010	,050
3.	Çalışmak için yaşama	,036	-,090	,665	,488	,036
4.	İşkolik olma	,045	,014	,766	,317	-,070
5.	İşyerine sadık bir şekilde, uzun süre çalışarak kariyerini ilerletmeye çalışma	,317	,246	,678	-,115	,064
6.	Çalışma saatlerine uyumluluk	,406	,314	,503	-,162	,038
15.	Aileye göre işin ön planda olması	,094	-,072	,171	,759	,021
21.	İşyeri olarak farklı arayışlar içerisinde olma ve kısa dönemlerde çok sayıda iş değişikliği yapabilme	,054	,206	-,009	,752	,062
2.	Mevcut işyerinde mükemmel bir kariyer oluşturabilme	-,057	-,079	-,019	,103	,818
7.	Otoriteye ve kurallara saygı duyma	,069	,000	,069	-,027	,854

Tablo 6'da 4'üncü faktör altında "aileye göre işin ön planda olması (,759) ile işyeri olarak farklı arayışlar içerisinde olma ve kısa dönemlerde çok sayıda iş değişikliği yapabilme (,752)" değişkenleri en büyük ağırlıklara sahiptirler. Bu değişkenler ile çalışanın ailesine, işyerine ve işine karşı bağımsızlık tutumu içerisinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle, 4'üncü faktör "bağımsız tutum" olarak isimlendirilmiştir.

Son olarak 5'inci faktör altında "Mevcut işyerinde mükemmel bir kariyer oluşturabilme (,818) ve otoriteye ve kurallara saygı duyma (,854)" değişkenleri en büyük ağırlıklara sahiptirler. Bu değişkenlerin de disiplinli bir anlayış ile mevcut işyerinde mükemmel bir şekilde kariyerini ilerletme tutumu ile ilgili olduğu görüldüğünden, 5'inci faktör ise "otoriter-mükemmeliyetçi tutum" olarak isimlendirilmiştir.

Ayrıca, faktör analizi sonucuna göre, ortaya çıkan beş boyutlu iş tutum ölçeği Tablo 7' de her bir değişkenin faktör altındaki ağırlığıyla birlikte ayrıntılı olarak gösterilmiş olup, çalışmanın hipotezlerinin oluşturulmasında söz konusu "beş boyutlu iş tutum" ele alınmıştır.

BULGULAR

Araştırma sonuçlarına dair ilk olarak; ankete katılan kişilere ilişkin olarak elde edilen tanımlayıcı istatistikler, daha sonra frekans dağılımlarına ilişkin bilgiler ve son olarak da araştırmada ileri sürülen hipotezleri test edebilmek üzere yapılan Mann-Whitney U testleri tablolar yardımıyla incelenecek ve değerlendirilecektir.

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre frekans dağılımları aşağıdaki Tablo 8 ve Tablo 9’da gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların %56,8’inin Y kuşağı erkek çalışanlarından, %15,7’sinin Z kuşağı erkek çalışanlarından, %15,8’inin Y kuşağı kadın çalışanlarından, %11,7’sinin ise Z kuşağı kadın çalışanlarından oluştuğu görülmektedir.

Bu araştırmaya katılan çalışanların %72,6’sının Y kuşağı çalışanlardan, %27,4’ünün ise Z kuşağı çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Buna göre, bu araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu Y kuşağına mensup çalışanlardan oluşmaktadır. 2017 yılı itibariyle iş dünyasında yer alan Y kuşağının en küçüğü 22 yaşında, en büyüğü ise 36 yaşındadır. Ancak, en büyüğü 21 yaşında olan Z kuşağının son birkaç yıl içerisinde iş dünyasında yer aldığı söylenebilir.

Ayrıca, araştırmaya katılan çalışanların %43,8’inin Y kuşağı evli çalışanlarından, %2,5’inin Z kuşağı evli çalışanlarından, %28,9’unun Y kuşağı bekar çalışanlarından, %24,8’inin ise Z kuşağı bekar çalışanlarından oluştuğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların %48,4’ünün ilköğretim ve lise mezunu Y kuşağı çalışanlarından, %24,2’sinin önlisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip Y kuşağı çalışanlarından, %24,4’ünün ilköğretim ve lise mezunu Z kuşağı çalışanlarından, %3’ünün ise önlisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip Z kuşağı çalışanlarından oluştuğu görülmektedir.

Tablo 8. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (1)

Bağımsız Değişken	İşgörenin Kuşağı	N	%	
Cinsiyet	Y Kuşağı	Kadın	114	15,8
		Erkek	409	56,8
	Z Kuşağı	Kadın	84	11,7
		Erkek	113	15,7
	Toplam	720	100	
Medeni Durum	Y Kuşağı	Evli	315	43,8
		Bekar	208	28,9
	Z Kuşağı	Evli	18	2,50
		Bekar	179	24,8
	Toplam	720	100	
Kuşak Durumu	Y Kuşağı	1981-1995 yılları arasında doğanlar	523	72,6
	Z Kuşağı	1996-2009 yılları arasında doğanlar	197	27,4
	Toplam		720	100
Eğitim Durumu	Y Kuşağı	İlköğretim	173	24,0
		Lise	176	24,4
		Önlisans	93	12,9
		Lisans ve üstü	81	11,3
	Z Kuşağı	İlköğretim	64	8,90
		Lise	112	15,5
		Önlisans	17	2,50
		Lisans ve üstü	4	0,50
	Toplam	720	100	
İş Deneyimi	Y Kuşağı	1 yıldan az	32	4,40
		1-5 yıl	192	26,6
		6-10 yıl	191	26,6
		11 yıl ve üzeri	108	15,0
	Z Kuşağı	1 yıldan az	71	9,90
		1-5 yıl	95	13,1
		6-10 yıl	27	3,80
		11 yıl ve üzeri	4	0,60
	Toplam	720	100	

İş deneyimi açısından araştırmaya katılan çalışanlardan %26,6'sının 1-5 yıl arasında iş deneyimine sahip Y kuşağı çalışanlarından, %26,6'sının 6-10 yıl arasında iş deneyimine sahip Y kuşağı çalışanlarından, %13,1'inin 1-5 yıl arasında iş deneyimine sahip Z kuşağı çalışanlarından oluştuğu görülmektedir. Bulgulara göre, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip Z kuşağının ortaya çıkması, en büyüğü henüz 21 yaşında olan söz konusu bu kuşağın çok erken yaşlarda iş hayatına atıldığını göstermektedir ve bu durum toplumsal bir sorun olarak tek başına araştırma konusu olabilir.

Ayrıca, araştırmaya katılan çalışanların %25,4'ünün mevcut işyerinde 1-3 yıl kıdem ile Y kuşağı çalışanlarından, %18,9'unun mevcut işyerinde 4-6 yıl kıdem ile Y kuşağı çalışanlarından, %12'sinin 1 yıldan az kıdem ile Z kuşağı çalışanlarından oluştuğu görülmektedir. Bulgulara göre, işletmelerdeki kıdem açısından Y kuşağı lehine bir durum mevcut iken, henüz en büyüğü 21 yaşında olan Z kuşağının işletmelerdeki kıdem düzeyinin 4-6 yıl, 7-9 yıl ve hatta 10 yıl ve üzeri şeklinde olduğu görülmesi düşündürücüdür ve toplumsal bir sorun göstergesi olduğundan tek başına araştırma konusu olabilir.

Araştırmaya katılan çalışanların %26,8'inin çalışılan kurum sayısı olarak 3. ve üzeri kurumda çalışan Y kuşağı çalışanlarından, %16,5'inin iş yaşamlarındaki birinci kurumda çalışan Z kuşağı çalışanlarından oluştuğu görülmektedir. Bulgulara göre, araştırmaya katılan çalışanların toplam iş deneyim süreleri ve çalıştıkları kurum sayıları birlikte değerlendirildiğinde araştırmaya katılan çalışanlardan %53,2'sinin 1-10 yıl toplam iş deneyimi ile Y kuşağı çalışanlarından oluştuğu ve çalışılan kurum sayısı açısından 2. ve üzeri kurum ile Y kuşağının %53,3 oranı ile dikkat çektiği, ancak araştırmaya katılan çalışanlardan %16,9'unun 1-10 yıl iş deneyimi ile Z kuşağı çalışanlarından oluştuğu ve çalışılan kurum sayısı açısından %16,5'inin iş yaşamlarındaki ilk kurumda çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre Z kuşağı çalışanın Y kuşağı çalışanına göre örgütsel bağlılığının yüksek olduğu görülmektedir. Ancak bu durum bir araştırma ile istatistiksel açıdan incelenebilir.

Tablo 9. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (2)

Bağımsız Değişken	İşgörenin Kuşağı		N	%
Kıdem	Y Kuşağı	1 yıldan az	94	13
		1-3 yıl	183	25,4
		4-6 yıl	136	18,9
		7-9 yıl	52	7,2
		10 yıl ve üzeri	58	8
	Z Kuşağı	1 yıldan az	86	12
		1-3 yıl	66	9,2
		4-6 yıl	32	4,4
		7-9 yıl	8	1,1
		10 yıl ve üzeri	5	0,8
Toplam			720	100
Çalışılan İşyeri Sayısı	Y Kuşağı	İlk Kurum	139	19,3
		2. Kurum	191	26,5
		3. Kurum ve üzeri	193	26,8
	Z Kuşağı	İlk Kurum	119	16,5
		2. Kurum	45	6,3
		3. Kurum ve üzeri	33	4,6
Toplam			720	100
Çalışılan Statü	Y Kuşağı	İşçi	348	48,3
		Alt düzey yönetici	125	17,4
		Orta Düzey Yönetici	31	4,3
		Üst Düzey Yönetici	19	2,6
	Z Kuşağı	İşçi	181	25,2
		Alt düzey yönetici	12	1,7
		Orta Düzey Yönetici	3	0,4
		Üst Düzey Yönetici	1	0,1

		Toplam	720	100
Çalışılan Sektör	Y Kuşağı	Tekstil	291	40,5
		Gıda	114	15,8
		Plastik	29	4
		Kimya	16	2,2
		Diğer	73	10,2
	Z Kuşağı	Tekstil	146	20,3
		Gıda	22	3
		Plastik	8	1,1
		Kimya	2	0,3
		Diğer	19	2,6
	Toplam	720	100	

Ayrıca, araştırmaya katılan çalışanların %73,5'inin Y ve Z kuşağı çalışanlarından oluştuğu, %17,4'ünün Y kuşağı ve %1,7'sinin ise Z kuşağı çalışanlarından oluşan alt düzey yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Bulgulara göre, her iki kuşak çalışanlarının da işçi statüsünde en yüksek oranda çalıştıkları görülmekle birlikte, özellikle orta ve üst yönetim seviyelerinde Z kuşağının henüz yok denecek kadar az sayıda görev aldığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan Y ve Z kuşak çalışanların çoğunluğunun (%60,8'inin) tekstil sektöründe çalıştığı ve bu sektörü %18,8 ile gıda sektörünün takip ettiği görülmektedir.

4.2. Y ve Z Kuşağı Çalışanların İş Tutum Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Analizi

Bu başlık altında, çalışmanın hipotezleri ve analizine ilişkin bulgular ve ilgili tablo verilmiştir. Y ve Z kuşağı çalışanların çalışma tutum farklılıklarının belirlenmesi amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmıştır.

H_0 = Y ve Z kuşağı çalışanların iş tutumları arasında farklılık bulunmamaktadır.

H_1 = Y ve Z kuşağı çalışanların iş tutumları arasında farklılık bulunmaktadır.

Tablo 10. Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının İş Tutum Farklılıklarının Analizi

İş Tutum Boyutları	Kuşak Durumu	N	Mean Rank	Mann-Whitney U	z	p
Rekabetçi Tutum	Y	523	367,91	47639,000	-1,563	,118
	Z	197	340,82			
	Toplam	720				
Esnek Tutum	Y	523	366,46	48398,000	-1,261	,207
	Z	197	344,68			
	Toplam	720				
Geleneksel Tutum	Y	523	369,07	47033,500	-1,810	,070
	Z	197	337,75			
	Toplam	720				
Bağımsız Tutum	Y	523	351,23	46665,500	-1,965	,049
	Z	197	385,12			
	Toplam	720				
Otoriter-Mükemmeliyetçi Tutum	Y	523	340,77	41197,000	-4,183	,000
	Z	197	412,88			
	Toplam	720				

Tablo 10'a göre, çalışanların iş tutumlarının kuşak değişkenine göre değişip değişmediği yönünde Mann-Whitney U testi sonuçları (.05 anlamlılık düzeyinde) bağımsız tutum (.049) ve otoriter-mükemmeliyetçi tutum (.000) olmak üzere anlamlı farklılık gösterirken; rekabetçi, esnek ve geleneksel tutumlarda anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Z kuşağının Y kuşağına göre daha disiplinli, kuralcı, mükemmeliyetçi ve aynı zamanda da daha bağımsız bir iş tutumu içerisinde olduğu tabloya bakarak söylenebilir. Sonuç olarak, Y ve Z kuşağı açısından iş tutum boyutlarından bağımsız

tutum ve otoriter-mükemmeliyetçi tutumda tespit edilen anlamlı farklılık sebebiyle H_0 hipotezi reddedilmiş olup, H_1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Özellikle son yıllarda iş dünyasındaki kuşak farklılıklarına ilişkin gerek akademik yazında, gerek öne çıkan iş dünyası dergilerinde ve gerekse medyada yoğun bir ilgi olduğu görülmektedir. Bu ilgi kaynağının, özellikle 1980 sonrası doğumlu kuşağın iş yaşamına katılmasıyla birlikte, iş dünyasının kurallarını, kalıplarını, hiç olmadığı kadar çok değişime zorluyor olması olarak görülebilir.

Dünya genelinde özellikle iletişim ve teknoloji alanında yaşanan değişiklikler zaman ve mesafe sınırlarını ortadan kaldırarak hem kuşaksal farklılıklara hem de çalışanların iş tutumlarında değişikliklere yol açmıştır. Çalışanın işine yönelik tutumları organizasyonların başarısının anahtarlarından biridir. Başarılı olmak ve amaçlara ulaşabilmek için kilit faktör, iş tutumlarının kuşaklar arasındaki farklılıklar gözetilerek anlaşılması, yönetilmesi ve yönlendirilmesidir. Bu araştırmada Gaziantep, Adıyaman ve Kilis (TRC1 Bölgesi) Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerdeki Y ve Z kuşağı çalışanların iş tutum farklılıkları incelenmiştir. Bu doğrultuda, ilk olarak katılımcıların kişisel bilgileri sorulmuştur. Buna göre, araştırmaya katılan çalışanların büyük oranda erkek, evli, ilköğretim ve lise mezunu, kıdemli, deneyimli ve çoğunluğu (%72,6) Y kuşağı çalışanlarından oluşmuştur. Z kuşağı çalışanların bu araştırmaya katılım yüzdeleri %27,4 şeklinde gerçekleşmiştir. 2017 yılı itibarıyla iş dünyasında yer alan Y kuşağının en küçüğü 22 yaşında, en büyüğü ise 36 yaşındadır. Kılınç (2017:109) tarafından Z kuşağının henüz iş hayatına başlamadığı belirtilmiş olmasına rağmen, bu çalışma ile henüz en büyüğü 21 yaşında olan Z kuşağının son birkaç yıl içerisinde iş dünyasında yer aldığı ortaya çıkmıştır.

Ayrıca, demografik bulgulara göre, işletmelerdeki kıdem açısından Y kuşağı lehine bir durum mevcut iken, henüz en büyüğü 21 yaşında olan Z kuşağının işletmelerdeki kıdem düzeyinin 4-6 yıl, 7-9 yıl ve hatta 10 yıl ve üzeri şeklinde olduğu görülmesi düşündürücüdür ve toplumsal bir sorun göstergesi olabileceğinden tek başına bile araştırma konusu olabilir.

Ayrıca, araştırmaya katılan çalışanların %73,5'inin Y ve Z kuşağı "işçi" statüsünde çalışanlarından oluştuğu, %17,4'ünün Y kuşağı ve %1,7'sinin ise Z kuşağı çalışanlarından oluşan "alt düzey yönetici"lerden oluştuğu görülmektedir. Bulgulara göre, her iki kuşak çalışanlarının da işçi statüsünde en yüksek oranda çalıştıkları görülmekle birlikte, özellikle orta ve üst yönetim seviyelerinde Z kuşağının henüz yok denecek kadar az sayıda görev aldığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, araştırmaya katılan Y ve Z kuşak çalışanların çoğunluğunun (%60,8'inin) tekstil sektöründe çalıştığı ve bu sektörü %18,8 ile gıda sektörünün takip ettiği gözlenmiştir.

Araştırmaya katılan Y ve Z kuşağı çalışanların iş tutum farklılıklarının analiz sonuçları değerlendirildiğinde; Z kuşağının Y kuşağına göre daha disiplinli, kuralcı, mükemmeliyetçi ve aynı zamanda da daha bağımsız bir iş tutumu içerisinde olduğu gözlenmiştir. Z kuşağının bağımsızlık tutumu hem iş ve/veya işyeri hem de ailesi ile ilgilidir. Yani Z kuşağı Y kuşağına göre işi ve/veya işyeri uğruna ailesinden bile ayrılabilir. Yani Z kuşağı Y kuşağına göre işi ve/veya işyeri uğruna ailesinden bile ayrılabilir.

İş tutumu açısından istatistiksel olarak Z kuşağı çalışanın Y kuşağı çalışana göre daha yüksek düzeyde otoriteye ve kurallara saygı duyması ($p=0,00<0,05$), Y kuşağı ile ilgili literatürde var olan görüşler (Abank, 2014; Keleş, 2013; Sadullah, 2010) ile benzerlik göstermektedir. Yani Y kuşağının otoriteyi sorgulaması ve otoriteye karşı olması ile ilgili yazındaki görüşler desteklenmektedir. Bu sonuçlara göre, literatürdeki bilgi birikimleri de birlikte değerlendirildiğinde Y kuşağının hem kendinden önce gelen, sırasıyla X kuşağı, Bebek Patlaması kuşağı ve Sessiz kuşağa göre hem de kendinden

sonra gelen Z kuşağına göre daha fazla şekilde otoriteyi ve kuralları sorguladığı görülmektedir.

Ayrıca, betimsel verilere göre, Y kuşağının rekabetçi, esnek ve geleneksel tutumlarda sıralı ortalama değerler açısından Z kuşağına göre daha yüksek değerler almasına rağmen, söz konusu iş tutumlarında istatistiksel olarak Z kuşağı çalışanlarına göre anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

Sonuç olarak, Y ve Z kuşağı açısından iş tutum boyutlarından rekabetçi, esnek ve geleneksel tutumlar açısından anlamlı farklılık bulunmamasına rağmen, bağımsız ve otoriter-mükemmeliyetçi tutumlar açısından tespit edilen anlamlı farklılık sebebiyle H_0 hipotezi reddedilmiş olup, H_1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Bu sonuçlara göre, Y ve Z kuşağının işe ilişkin olumlu tutum düzeylerinin artırılması için, yönetim tarafından Y kuşağının otoriteye ve kurallara olan hassasiyeti sebebiyle daha esnek ve daha rahat iş ortamının oluşturulması, Z kuşağının bağımsızlık, farklı iş ve işyerleri arayışına ilişkin aynı işyerinde iş rotasyon, iş zenginleştirme ve iş geliştirme imkanlarının artırılması ve her iki kuşağın birlikte çalışabileceği atipik istihdam şekillerinin oluşturulması, takım çalışmalarına ağırlık verilmesi ve ayrıca açık, adil ve belirsizlikleri ortadan kaldıran kariyer yollarının tanımlanması önerilebilir.

Ayrıca, bu konu hakkında yapılacak diğer araştırmalarda, bu çalışma ile üzerinde durulmayan, Y ve Z kuşağı çalışanların iş tutumları üzerinde etkili olabilecek demografik faktörler ve kültürel farklılıkların da dikkate alınarak daha detaylı bir biçimde incelenmesi önerilebilir. Bu araştırma sadece TRC1 Bölgesi'nde (Gaziantep, Adıyaman, Kilis) yapıldığı için bir sınırlılığı ifade etmektedir. Söz konusu araştırmaların gelecekte farklı sektörlerde ve alanlarda da yapılması konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- ABAY, A. R. ve DEMİR, S. A. (2014). "Belli Parametrelere Göre Kuşaklararası Sosyal Değişme (Aile Değerleri Üzerine Bir Karşılaştırma)" *Akademik İncelemeler Dergisi*, 125, Cilt:9, Sayı:1.
- AHMAD, M. A. and TARMUDI, S. M. (2012). "Generational Differences in Satisfaction with E-Learning among Higher Learning Institution Staff", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Volume 67, Pages 304-311.
- AKDEMİR, A., KONAKAY, G., DEMİRKAYA, NOYAN, A., DEMİR, B., AĞ, C., PEHLİVAN, Ç., ÖZDEMİR, E., AKDUMAN, G., EREGEZ, H., ÖZTÜRK, İ. ve BALCI, O. (2013), "Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması", *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, Aralık.
- ANDREA, B. ,GABRIELLA, H. C., and TÍMEA, J. (2016). "Y and Z Generations at Workplaces", *Journal of Competitiveness*, Vol. 8, Issue 3, pp. 90 – 106.
- AYDIN, G. Ç ve BAŞOL, O. (2014). "X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?", *Electronic Journal of Vocational Colleges*, December. http://www.ejovoc.org/makaleler/aralik_2014/pdf/01.pdf Erişim Tarihi:29.11.2016
- BERKUP, S. B. (2014). "Working with generations X and Y in genetaion Z period: Management of different generations in business life", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), pp 218-229.
- BHANA, V. M. (2014). "Interpersonal skills development in Generation Y student nurses: A literature review", *Nurse Education Today*, 34(12), 1430-1434.
- ÇETİN, 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.

- JUDGE, T. A. and KAMMEYER-MUALLER, J.D. (2012). "Job attitudes", *Annual Review of Psychology*, Vol. 63, 341-367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>.
- KALAYCI, Ş. (2016). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayın.
- KELEŞ, H. N. (2013). "Girişimcilik Eğiliminin Kuşak Farkına Göre İncelenmesi", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Ekim, Sayı 26.
- KILINÇ, H. (2017). Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi öğrenenlerinin Anadolium e Kampüs öğrenme yönetim sistemine ilişkin görüşlerinin kuşaklar bağlamında incelenmesi. *AUAd*, 3(3), 104-124.
- LIBERMAN, B. , SEIDMAN, G., McKENNA K.Y. A. ve BUFFARDI, L. E. (2011). "Employee job attitudes and organizational characteristics as predictors of cyberloafing", *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2192-2199.
- MAXWELL, G. A., OGDEN, S. M. and BROADBRIDGE, A. (2010), "Generation Y's Career Expectations and Aspirations: Engagement in the Hospitality Industry", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Volume 17, Issue 1, Pages 53-61.
- MYERS, K. K., SADAGHIANI, K. (2010). "Millenials in the Workplace: A Communication Perspective on Millenials' Organizational Relationships and Performance", *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238.
- NAIM, M. F. ve LENKA, U. (2017). "How does mentoring contribute to gen Y employeoes' intention to stay? An Indian perspective", *Europe's Journal of Psychology*, 13(2), 314-335.
- NITYA, R., and ANAND, S. (2016). "A study on generational differences in work values and person-organization fit and its effect on turnover intention of Generation Y in India ", *Management Research Review*, Vol. 39 Iss 12 pp. 1695 – 1719.
- OH, E. and REEVES, T. C. (2013). "Generational Differences and the Integration of Technology in Learning, Instruction, and Performance", *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*, pp 819-828.
- OLSON, M. E. (2009). "The "Millennials": First year in practice", *Nursing Outlook*, 57(1), 10-17.
- ÖZER, P. S., ERİŞ, E. D. ve ÖZMEN, Ö. N. T. (2013). "Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 38, Ekim, ss. 123-142.
- PALLEY, W. (2012). Gen Z: Dijital in Their DNA", *J. Walter Thompson Company*, New York: NY 10017.
- SADULLAH, Ö. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım
- SANBURN, J. (2013). " Millenials: The Next Greatest Generation?", *National Time*. <http://nation.time.com/2013/05/09/millennials-the-next-greatest-generation/> Erişim Tarihi: 11.07.2015
- SHERMAN, R. O., SAIFMAN, H., SCHWARTZ, R. C. and SCHWARTZ, C. L. (2015), "Factors that lead Generation Y nurses to consider or reject nurse leader roles", *NursingPlus Open*, Volume 1, Pages 5-10.
- SINGH, A. (2014). "Challenges and Issues of Generation Z", *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Volume 16, Issue 7, pp 59-63.
- SRINIVASAN, V. (2012). "Multi generations in the workforce: Building collaboration", *IIMB Management Review*, Volume 24, Issue 1, Pages 48-66.
- STEIN, J. (2013). "Millenials: The Me Me Me Generation", *Time*, Monday, May. http://www.prjohnsonenglish.org/uploads/5/3/8/5/5385246/millennials_the_mememe_generation.pdf Erişim Tarihi: 19.11.2017
- STERN, P. J. (2002). "Generational differences", *The Journal of Hand Surgery*, Volume 27, Issue 2, Pages 187-194.

- TALAS, E. ve ÇAKMAK, F. (2013). "Türkiye’de kadınların işgücüne katılımlarının kohort analizi", *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, Sayı:18, 18-34.
- TULGAN, B. (2013). Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort, available at <http://rainmakethinking.com/assets/uploads/2013/10/Gen-ZWhitepaper.pdf>
- WEBSTER, J. R., ADAMS, G. A. ve BEEHR, T. A. (2014). "Core work evaluation: The viability of a higher-order work attitude construct", *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 27-38.
- YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, S. (2004). "Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri", Ankara: Detay Yayıncılık.

Diğer Kaynaklar

- Abank Kariyer (2014). Sessiz Kuşak – Baby Boomers – X – Y – Z Kuşaklarına Genel Bakış. <https://abankkariyer.com/2014/07/17/sessiz-kusak-baby-boomers-x-y-z-kusaklarina-genel-bakis/> adresinden ulaşıldı. 19.11.2017

Linkler

- http://www.academia.edu/2340731/Z_ehir_gibi_bir_ku%C5%9Fak (E.T.:18.11.2017)
- <http://www.adiyaman.gov.tr/ekonomik-durumu> (E.T.:28.10.2017)
- http://www.aect.org/edtech/edition3/er5849x_c025_fm.pdf (E.T.: 18.11.2017)
- <https://en.oxforddictionaries.com/definition/cohort> (E.T.: 18.11.2017)
- <http://www.gaosb.org/index.php/hakkimizda/> (E.T.:20.11.2017)
- <http://www.ika.org.tr/upload/yayinlar/TRC1-Istihdam-Rap> Erişim Tarihi:04.03.2015
- <http://www.ika.org.tr/Demografik-Gostergeler-icerik-175.html> (E.T.:20.11.2017)
- <http://www.kilisosb.org.tr/bilgi.asp?aid=2> (E.T.:13.07.2015)
- <http://www.sciencedirect.com/search?qs=job+attitudes&authors=&pub=&volume=&issue=&page=&origin=home&zone=qSearch> (E.T.:31.10.2017)
- http://www.tuik.gov.tr/MicroVeri/GYKA_2014/turkce/metaveri/siiniiflamalar/index.html (E.T.:20.11.2017)