H. KÖRELÇİNER İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSELK LİSANS TEZİ 2018

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

X VE Y KUŞAĞI ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

HATİCE KÖRELÇİNER

MART – 2018

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

X VE Y KUŞAĞI ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

HATİCE KÖRELÇİNER

TEZ DANIŞMANI:
Dr. Öğr. Üyesi OĞUZ BAŞOL

MART – 2018

T.C.

KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Hatice KÖRELÇİNER'in "X ve Y Kuşağı Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerine Bir Uygulama" başlıklı tezi 15/03/2018 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi Yasin ÇAKIREL

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans derecesi elde etmek için gerekli olan koşulları sağladığını onaylarım.

Prof. Dr. Gülnur ETİ İÇLİ

Anabilim Dalı Başkanı

Bu tezi okuyarak içerik ve nitelik açısından incelediğimizi ve Yüksek Lisans derecesi almak için yeterli olduğunu onaylıyoruz.

Dr. Öğr. Üyesi Oğuz BAŞOL

Tez Danışmanı

Jüri Üyeleri:

Prof.Dr. Sibel GÖK	Marmara Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Oğuz BAŞOL	Kırklareli Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Günay KURTULDU	Kırklareli Üniversitesi

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde bizzat elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada özgün olmayan tüm kaynaklara eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

ÖZ

X VE Y KUŞAĞI ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Körelçiner, Hatice

Yüksek Lisans, İşletme

Tez Yöneticisi: Dr. Öğr. Üyesi Oğuz Başol

Mart, 2018

Bilgi tabanlı gelişen teknolojik ilerlemeler, postmodern organizasyonların oluşumunu temellendirmiştir. Organizasyonlar için değer yaratan en önemli faktörlerin başında çalışanları gelmektedir. Günümüz çalışma hayatında X ve Y kuşağı sayıca yoğunlukta olmakla birlikte Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması kuşaklarından gelen bireyler de çalışma yaşamında yer almaktadır. Farklı kuşağa ait çalışanların yetiştikleri sosyo-kültürel, ekonomik, teknolojik, politik çevre ve aile ortamları aynı olmadığından, çalışma hayatından beklentileri de farklıdır. Çalışma yaşamı kalitesi, çalışanların motivasyonunu etkilediğinden, verimliliğe de etki eden bir faktördür. Globalleşme ve dijitalleşmenin getirdiği artan rekabet ortamında faaliyet gösteren organizasyonlar, uygun rekabet stratejileri geliştirmek için çalışanların ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda organizasyonları dizayn etmek, yönetim biçimlerini geliştirmek durumundadırlar. Bu çalışmanın amacının öncelikli amacı, X ve Y kuşağından gelen bireylerin Çalışma Yaşamı Kalitesi'ne yönelik algılarında farklılık olup olmadığının incelenmesidir. Araştırmanın ikinci amacı ise kuşakların Çalışma Yaşamı Kalitesi değişkenleri ile ilişkilerinin derecesini belirlemek aynı zamanda X ve Y Kuşağı'nda ilişkiyi açıklayan değişkenlerin farklılaşıp farklılaşmadığını incelemektir. Bu kapsamda Kırklareli Üniversitesi akademik personelinden toplanan veriler kullanılarak SPSS 22 paket programında analizler yapılmıştır. Bulgulara göre, X kuşağından gelen bireylerin çalışma yaşamı kalitesi düzeyinin Y kuşağından gelen bireylere kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çalışma Yaşamı Kalitesi, Kuşaklar, X Kuşağı, Y Kuşağı

ABSTRACT

X VE Y KUŞAĞI ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Körelçiner, Hatice

Yüksek Lisans, İşletme

Tez Yöneticisi: Dr. Öğr. Üyesi Oğuz Başol

Mart, 2018

Knowledge-based technological advances are based on the formation of postmodern organizations. Employees are among the most important factors that create value for organizations.

In today's working life, the numbers of X and Y belts are increasing in number and the individuals coming from Silent Belt and Baby Blast generation are also in the working life. Because the socio-cultural, economic, technological, political environment and family environments of different employees are not the same, expectations from the working life are also different. The quality of working life affects the motivation of the employees as well as the productivity. Organizations operating in an increasingly competitive environment brought by globalization and digitalization have to design and manage their organizations in line with the needs and expectations of their employees in order to develop appropriate competition strategies.

The primary purpose of this study is to examine whether the perceptions of the individuals who come from the X and Y branches are different in their perceptions of Work Life Quality. The second objective of the study is to determine the degree of relation with the Variables of the Working Life Quality of the generations and to examine whether the variables describing the relation in the X and Y Belts are differentiated. In this context, SPSS 22 package program was analyzed by using collected data from academic staff of Kırklareli University. According to findings, the level of quality of working life of the individuals coming from X is higher than the individuals coming from Y.

Keywords: Quality of Work Life, Generations, Generation X, Generation Y

ÖNSÖZ

Teknolojik ilerlemelerle birlikte çalışma ortamını çevresinde de değişimler yaşanmaktadır. Çalışanın organizasyona değer kattığı düşüncesinin etkileriyle organizasyonlarda çalışanlara yönelik uygulamalar geliştirilmiştir. Bu uygulamaları çalışma yaşamı kalitesi şemsiyesinde değerlendirmek mümkündür. Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine uygun çalışma çevresi ve yönetim tarzları planlanmaktadır. Böylelikle çalışanların verimliliğini arttırma, çalışan amaçları ile organizasyon amaçlarını aynı doğrultuda kesiştirerek rekabet avantajı elde etme amaçlanmaktadır. Çalışanların Çalışma Yaşamı Kalitesi faktörlerini kuşaklar bazında incelemek amacıyla bu çalışma planlanmıştır.

Tezin planlanmasında ve gerçekleştirilmesinde akademik anlamada tecrübe ve engin bilgilerini esirgemeyen tavsiyeleri ile yönlendiren, cesaretlendiren değerli hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Oğuz Başol'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans dönemim boyunca engin bilgilerinden istifade ettiğim başta işletme bölümü hocalarım olmak üzere tüm hocalarıma şükranlarımı sunarım. Ankete katılıp değerli görüşlerini paylaşan Kırklareli Üniversitesi akademik personeline teşekkür ederim. Ayrıca hayatımın her alanında sevgi, destek ve güvenleriyle yanımda olan değerli aileme, arkadaşlarıma teşekkür eder, saygı ve sevgilerimi sunarım.

Hatice KÖRELÇİNER

Mart, 2018

Kırklareli

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iv**
ABSTRACT ..... **v**
ÖNSÖZ ..... **vi**
İÇİNDEKİLER ..... **vii**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **ix**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **x**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xi**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
KUŞAK KAVRAMI VE KUŞAKLARA İLİŞKİN KURAMLAR

1.1. KUŞAK KAVRAMI 3
1.2. KUŞAKLARA İLİŞKİN AYRIMLAR 6
1.2.1.Sessiz Kuşak (Gelenekselciler) 10
1.2.2.Baby Boomers (Bebek Patlaması) 11
1.2.3.X Kuşağı 13
1.2.4.Y Kuşağı 15
1.2.5.Z Kuşağı 19
1.3.KUŞAKLARIN ÖZELLİKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI. 20
1.4. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KUŞAKLAR 25

İKİNCİ BÖLÜM
ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ KAVRAMI VE KURAMLAR

2.1. ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ KAVRAMI 36
2.2. ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİNİ OLUŞTURAN UNSURLAR 42
2.2.1.Genel İyilik Hali 46
2.2.2.İşyerinde Kontrol 48
2.2.3.İş Memnuniyeti (Tatmini – Doyumu) 49
2.2.4.İş – Yaşam Dengesi 51
2.2.5.İş Stresi 52

2.2.6. Çalışma Koşulları 53

2.3. ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİNE İLİŞKİN KURAMLAR VE ARAŞTIRMALAR 55

2.3.1.Hawthorne Araştırmaları 55

2.3.2.Harwood Araştırmaları 57

2.3.3.Scanlon Planı 59

2.3.4.Tavistock Enstitüsü Kömür Ocakları Araştırması 59

2.3.5.Yankee City 60

2.4.ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİNİ ETKİLEYENUNSURLAR61

2.4.1.Kişisel Faktörler 62

2.4.2.Örgütsel Faktörler 62

2.4.3.Dışsal Faktörler 63

2.5. ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİNİN YANSIMALARI 63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

X VE Y KUŞAKLARININ ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 65

2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 65

2.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ 67

2.4. ARAŞTIRMANIN ÖLÇEĞİ 67

2.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ 69

2.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 70

2.7. ARAŞTIRMANIN KISITLARI 71

2.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI 72

3.8.1.Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular 72

3.8.2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular 73

2.9. TARTIŞMA 79

SONUÇ 85

KAYNAKÇA 87

EK 99

KISALTMALAR LİSTESİ

BB : Bebek Patlaması

Bkz : Bakınız

ÇYK : Çalışma Yaşamı Kalitesi

İK : İnsan Kaynakları

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

TDK : Türk Dil Kurumu

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

SS : Standart Sapma

Vb : Ve Benzeri

vd. : Ve Diğerleri

WRQoL (İİYK) : Work Related Quality of Life Scale (İşe İlişkin Yaşam Kalitesi)

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kuşakların Sınıflandırılması 8
Tablo 2. Sessiz Kuşağın Özellikleri 11
Tablo 3. Bebek Patlaması Kuşağının Özellikleri 13
Tablo 4. X Kuşağının Özellikleri 15
Tablo 5. Y Kuşağının Özellikleri 17
Tablo 6. Y Kuşağının Temel Özellikleri 17
Tablo 7. Dünya Literatüründeki Kuşakların Karakteristik Özellikleri ve Yaşamlarında Meydana Gelen Önemli Gelişmeler .. 23
Tablo 8. Çalışma Yaşamı Kalitesi Tanımı ve Boyutları 39
Tablo 9. Çalışma Yaşamı Kalitesi Programları 64
Tablo 10. Türk Sosyal Bilimler Yazınında "Çalışma Yaşamı Kalitesi" Anahtar Kelimesini İçeren Lisansüstü Tezler 66
Tablo 11. Ölçek İçerisindeki Maddelerin Dağılımı 69
Tablo 12. Katılımcıların Demografik Özellikleri 72
Tablo 13. Ölçeklere İlişkin Detaylar 74
Tablo 14. Ölçeklerin Normal Dağılım Analizi Sonuçları 74
Tablo 15. Kuşakların Ölçekler Üzerindeki Farklılaşmasına İlişkin Bulgular 75
Tablo 16. X Kuşağından Gelen Bireyler İçin Korelasyon Analizi Sonuçları 78
Tablo 17. Y Kuşağından Gelen Bireyler İçin Korelasyon Analizi Sonuçları 78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Çalışma Yaşamı Kalitesi..... 34
Şekil 2. Çalışma Yaşamı Kalitesi Kriterleri..... 44
Şekil 3. Çalışma Yaşamı Kalitesi Unsurları..... 45
Şekil 4. Çalışan Akıl Sağlığı Modeli..... 47
Şekil 5. Kelloway ve Barling Akıl Sağlığı Modeli..... 48

GİRİŞ

Kuşak kavramı yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş ve benzer sosyo-kültürel, ekonomik, politik durumlara şahitlik etmiş, benzer sorumluluklarla yükümlü olmuş birey topluluklarını ifade etmek için kullanılmaktadır. Her kuşağın kendine ait değerleri, tutum ve davranışları vardır. Bu özellikler tüm kuşak üyeleri için eşit derecede geçerliliğe sahip olmasa da yaklaşık olarak aynı değer aralığında yer almaktadır. Bireyler çalışma hayatına gelirken karakteristik özelliklerini, tecrübe ve deneyimlerini de beraberinde getirmektedir. Çalışanların; işten, çalışma ortamı ve arkadaşlarından, yöneticilerinden bir takım beklentileri vardır. Çalışanların ihtiyaçlarına yanıt verecek mekanizmalar geliştirerek beklentinin istenilen düzeyde karşılanması çalışma yaşamı kalitesi uygulamaları ile mümkün olmaktadır.

Çalışma Yaşamı Kalitesi (işin insancıllaştırılması) çalışanların bedensel ihtiyaçlarıyla birlikte zihinsel, psikolojik ve sosyal gereksinimleri gözeten çalışma koşullarını içermektedir. Yaşam kalitesinin bir alt birimi olan çalışma yaşamı kalitesi kavramı birçok faktörü içinde barındıran bir yaklaşımdır. Genel iyilik hali, iş yerinde kontrol, iş tatmini, iş-yaşam dengesi ve iş yerinde stres alt değişkenleri genel anlamda en çok incelenen değişkenlerdir.

Çalışma Yaşamı Kalitesi yaklaşımının organizasyonlarda bir sistem olarak uygulanmasıyla işverenler daha yüksek ve istikrarlı kar elde ederken, sendikalar da üyelerine daha verimli ve adil ücret daha iyi çalışma şartları ve ortamı, istihdam güvenliği, tatmin edici iş imkânı sağlayabilecektir. Organizasyonlarda farklı yaş gruplarında olan çalışanların aynı ortamda benzer işleri yapmaları, iletişim durumları, iş memnuniyetleri, işe yönelik algıları arasında farklılık olup olamayacağı varsa bu farklılığın yaş değişkeninden mi kaynaklandığı sorunsalından yola çıkılarak araştırma kurgulanmıştır.

Araştırma sürecinde öncelikle kuşaklara ve Çalışma Yaşamı Kalitesi'ne ilişkin genel bir literatür çalışması yapılmıştır. Ardından Kırklareli Üniversitesi akademik personeline anket uygulanarak elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bulgular değerlendirilmiştir. Bu kapsamda tez üç bölüm olarak tasarlanmıştır.

İlk bölümde; kuşak kavramı incelenmektedir. Kuşaklara ilişkin ayrımlara yer verilmekte ardından kuşakların özellikleri karşılaştırılmaktadır. Çalışma yaşamındaki kuşakların çalışmaya bakış açıları ve çalışma anlayışlarına ilişkin değerlerine yer verilmektedir.

İkinci bölümde; Çalışma Yaşamı Kalitesi hakkında kavramsal çerçeve çizilmektedir. Çalışma Yaşamı Kalitesi kavramı ve alt değişkenleri açıklanmaktadır. Hawthorne araştırmalarından itibaren çalışma hayatındaki temel dönüşümlere yer verilmektedir. Ayrıca Çalışma Yaşamı Kalitesini etkileyen faktörlere değinilmektedir.

Son bölümde; çalışmanın amacı ve önemi ifade edilmektedir. Anket çalışması sonucu elde edilen verilere çeşitli analizler uygulanmaktadır. Bulgular değerlendirilmekte yazındaki benzerlik ve farklılıkları dikkate alınarak karşılaştırma yapılmaktadır. Çalışma araştırma bulgularına dayandırılarak sonuç ve önerilerle son bulmaktadır.

1. BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI VE KUŞAKLARA İLİŞKİN KURAMLAR

Bu bölümde kuşak kavramı konusuna değinilmiştir. Kuşaklara ilişkin ayrımlara yer verilmiş, ardından Sessiz Kuşaktan Z Kuşağı'na kadar kuşaklar ve genel özelliklerinden bahsedilmiştir. Ardından kuşakların çalışma yaşamındaki tutumlarına yer verilmiştir.

1.1. Kuşak Kavramı

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde; bir varlığın doğumu ile başlayan ömrü boyunca tekrarlanan belirli zaman aralıklarının toplamı; yaş olgusu olarak tanımlanmaktadır. Fizyolojik yaş ise, cinsel olgunluğa girişin ortalama yaşına göre, bireyin erinliğe girişinde, takvim yaşı açısından gösterebileceği değişkenliktir (TDK).

Birey kronolojik olarak yaşlanırken biyolojik ve fizyolojik olarak da yaşlanmaktadır (Toruntay, 2011: 62).

Bireyin hayatı boyunca karşılaştığı birbirleriyle bağlantılı davranış ve deneyimleri araştırmak üzere kurgulanan Yaşam Seyri Teorisi (Life of Course Theory), birey ve çevresi arasında dinamik bir etkileşimin olduğunu varsaymaktadır. Buna göre tarihsel ve coğrafi yaşam, sosyal bağ ve arkadaşlıklar, bireysel irade ve bireysel gelişim ve zaman belirleme kavramlarını kapsamaktadır. Bynner (2001)'e göre Yaşam Seyri Teorisi bireyin sağlığı, aile yaşamı, ilişkileri, çalışma hayatı, eğitimdeki statüleri, sosyal çevrelerindeki değişimler için düzenleme yapmayı içeren yaşam alanlarında meydana gelen geçişleri yansıtarak yaşam seyrinin anlaşılmasını sağlamaktadır (Osunluk, 2004: 2).

TDK, "kuşak" (göbek, nesil, batın, jenerasyon) kavramını; yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş (yirmi beş – otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan), aynı çağın şartlarını dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderi paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu (öbeği) şeklinde tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr, 20 Şubat 2018 tarihinde erişilmiştir).

Kuşak kavramı;

- Aynı zaman aralıklarında doğanlar,
- Bireyin bir ailedeki konumu (W.Bush, Bush başkanlarından 2. jenerasyondur),
- Bireyin; kendisini, tarihsel temelli sosyal bir grubun üyesi olarak, tanımlaması ya da başkaları tarafından tanımlanması (hippi'ler) anlamlarını içermektedir (Alwin, 2002: 43).

Bu çalışmada, jenerasyon terimi önceden tanımlanmış farklı doğum yılları kümelerinde bulunanları ifade etmek için kullanılacaktır.

Kuşak; doğum yıllarını, yaşı, yerleri ve kritik gelişim evrelerindeki önemli yaşantıları, 5 ila 7 yıl ile bölünmüş ilk dalga, çekirdek grup ve son dalga, olarak paylaşan bir grup (kohort) şeklinde tanımlanabilir. Süre; doğum yılları ve toplumdaki tarihsel değişimler kohortlar tarafından paylaşılan genel tutumlar, sosyal, kamusal, ekonomik ve önemli olaylardır. Kuşak özellikleri (nesil kişilik, akran); kohortlar tarafından yaygın olarak paylaşılan ve tanımlayıcı olan dünya görüşü, değerleri ve tutumları ifade etmektedir. Kuşak perspektifi; birbirlerinin zamanlarının bilinmesi, tanınması ve takdir edilmesi ve kuşaklara özgü (değer, tutum ve davranışlar) özelliklerdir (Kupperschmidt, 2000: 66).

Çoklu kuşak kuramı ilk olarak Alman sosyolog Karl Mannheim tarafından 1928 yılında kaleme alınan "The Problem of Generations" başlıklı çalışmada ileri sürülmüştür (Taylor, 2008: 4). Mannheim bir nesli; belli bir doğum yılını paylaşan ve gelişim yıllarında aynı toplumsal ve tarihsel olaylara tanıklık etmiş bir grup olarak tanımlamaktadır (Cogin, 2012: 2270). Çoklu kuşak kuramı, Inglehart (1977) ve Strauss ve Howe (1991)'un çalışmalarıyla ün kazanmıştır (Gürbüz, 2015: 41). Strauss ve Howe, 1992 yılında yayınladıkları "Generations: the history of American's future 1584 to 2069" isimli çalışmalarında, kuşak kavramını tüm üyelerin yaklaşık 22 yıllık sınırlı bir süre içinde doğan ve sınırları akran kişilik (ortak yaş, ortak coğrafya, ortak inançlar) tarafından sabit bir kohort gurubu olarak tanımlamaktadır (Glass, 2007: 98).

Ekonomik ve siyasi öncüler, dini eğitimciler, pazarlama ve iş dünyası liderleri; farklılıkları güçlü olarak anlamak ve kullanmak ve nesiller arası bir savaşı önlemek için kuşaklararası farklılıkların öğrencisi olmanın önemini vurgulamaktadırlar (Kupperschmidt, 2000: 65).

Her kuşağın kendi özellikleri temel değerleri ve tutumları, güçlü ve zayıf yönleri vardır. Bir neslin karakteristik özellikleri ifade edilirken kullanılan kalıplaşmış nitelendirmeler olmasına rağmen bir kuşağa ait her bir üyenin tüm özellikleri taşıdığını söylemek doğru olmamaktadır (Lower, 2008: 80).

Kuşak kavramına ilişkin bilimsel çalışmalar yaşadığımız yüzyılda güncellik kazanmış olmakla birlikte tarih boyunca ünlü düşünür ve filozofların da kuşaklar arasındaki farklılık ve anlaşmazlıkları konu edindikleri görülmektedir (Toruntay, 2011: 66).

> *Gençlerin, coşkulu fikirleri var çünkü henüz hayat boyunlarını bükmedi ve hayatın kısıtlarını görmediler. Dahası, bu umutlu yaratılışları kendilerini önemli şeyler ile eşit görmelerine neden oldu -bu da coşkulu fikirlerini oluşturdu- işe yarar işler yerine soylu işler yapmayı tercih ettiler: Yaşamlarını muhakeme ederek düzenlemek yerine, ahlaklı işler yaparak düzenlediler. Tüm hataları bu işleri abartılı bir şekilde ve şiddetli yapmalarından kaynaklanıyor. Her şeyin aşırısını yaptılar çok fazla sevdiler, çok fazla nefret ettiler ve her şeyi çok fazla yaptılar (Aristotle).*

"Dünya zor zamanlar geçiriyor. Bugünün gençleri kendilerinden başka hiç kimseyi düşünmüyorlar. Anne babalarına ya da yaşlılara karşı hiç saygıları yok. Sabırsızlar. Her şeyi biliyormuş gibi konuşuyorlar…" (Peter the Hermit).

> *Geleceğimiz olan gençler eğer bugünkü umursamaz tavırları ile yaşamaya devam ederlerse onlar için hiç umudum yok, hepsinin ne kadar sorumsuz olduğu ortada. Gençken, bize ağırbaşlı olmamız ve büyüklerimize karşı saygılı davranmamız öğretildi ama bugünün gençleri (saygısızca) çok zeki ve çok sabırsızlar (Hesiod).*

Plato da görüşlerini de benzer şekilde ifade ediyor.

> *Bugünkü çocuklar lükse düşkünler, büyüklerine karşı saygısızlar ve çok fazla konuşuyorlar. Çocuklar evlerinin hizmetkârları değil adeta zorbalarılar. Büyükleri odaya girdiğinde ayağa kalkmıyorlar. Ebeveynleri*

ile çatışıyorlar, toplum içinde herkesten önce konuşuyorlar, bacak bacak üstüne atıyorlar, öğretmenlerine kötü davranıyorlar (Plato).

Şair Necip Fazıl Kısakürek ise bu farklılığa Muhasebe adlı şiirinde şu dizelerle dikkat çekmiştir (Kısakürek, 1962: 403):

Üç katlı ahşam evin her katı ayrı alem!
Üst kat: elinde tespih ağlıyor babaannem,
Orta kat: (Mavs) oynayan annem ve aşıkları,
Alt kat: Kız kardeşimin (tamtam) da çığlıkları.
Bir kurtlu peynir gibi, ortasından kestiğim;
Buyrun ve maktaından seyredin, işte evim!

Kuşakların tutum ve değerlerinin farklı olduğuna dair algı ve inanç özellikle bir grup araştırmacı, eğitimci, yönetim danışmanı ve gurusu tarafından gündemde tutulmaktadır. Popüler basında kuşak kavramı konusuna olan ilginin yoğun olması kuşak yaklaşımının bilim olarak değil de popüler kültür konusu olarak değerlendirildiği yönünde eleştirilere sebep olmaktadır. Konu hakkındaki bazı diğer eleştiriler ise

- Kuşak farklılıklarını destekleyen sınırlı sayıda görgül kanıt bulunması,
- Kuşak farklılıklarının gerçek kaynağına ilişkin alternatif açıklamaların yer alması,
- Yapılan araştırmaların anekdot ve gözlemlere dayanması,
- Bu konuda yapılan görgül araştırmalarda tutarlı sonuçların elde edilmemiş olması şeklindedir (Gürbüz, 2015: 40).

1.2. Kuşaklara İlişkin Ayrımlar

Doğum yılları arasında sayısal olarak mutlak değerce farklılık arttıkça bireylerin değerlerini ve özelliklerini takip etmek, karşılaştırmak ve değerlendirmek zorlaşmaktadır. Bu yüzden belirli sayı kümeleri oluşturulmaktadır ve bu aralığa düşen yıllarda doğanlar ortak bir grup olarak tanımlanmaktadır. Doğum yıllarının alt kümeleri olarak oluşturulan bu grupların sınır değerlerini (başlangıç ve bitiş) ekonomik, politik, siyasi değişimler gibi çeşitli toplumsal olaylar belirlemektedir. Bu grupların her birine kuşak denilmektedir.

Sosyal bilimciler toplumsal algılarımızda ortaya çıkan "kuşak" kavramına Baby Boomers, X gibi bir isim verilmesi, kuşağın halkın gözünde birleştiğini ve kuşaklar boyu bir kimliğe kavuştuğunu gösterdiğini belirtmektedirler (Keene ve Handrich, 2011: 2).

Etik Kaynak Merkezi (Ethics Resource Center) tarafında 2011 yılında yapılan Ulusal İş Ahlakı Anketi (NBES) raporunda kuşak farklılıklarının ve diğer kuşaklarla ilgili şikâyetlerin yeni bir olgu olmadığını belirtmektedir. Bu durum kuşaklar arasındaki iletişimi, birlikte bulunma, iş görme anlayışlarını da etkilemektedir. Bu etki kuşakların sınıflandırma ihtiyacını gerektirmektedir. Farklı kuşakların bakış açılarını, çalışma tarzlarını anlamlandırabilmek sağlıklı bir kültürel yapının oluşumuna zemin hazırlamak için bir sınıflandırmanın yapılması gerekli olmaktadır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 170).

Yazında birçok araştırmacı tarafından yapılan kuşak sınıflandırmaları mevcuttur. Şu an hayatta olan kuşaklar doğum yıllarına göre sınıflandırıldığında genellikle; Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı olarak isimlendirilmektedir. Yıl aralıkları farklı araştırmalarda, örnekleme veya değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Kuşak sınıflandırmalarının bir kısmına Tablo 1'de yer verilmiştir.

Tablo 1. Kuşakların Sınıflandırılması

Kaynak	Etiket				
Howe ve Strauss (2000)	Sessiz Kuşak (1925-1643)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	-
Lancaster ve Stillman (2002)	Gelenekselciler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı; Patlama Kopyası; Y Kuşağı; Gelecek Kuşak (1981-1999)	-
Martin ve Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyum Kuşağı (1978-2000)	-
Oblinger ve Oblinger (2005)	Yetişkinler (<1946)	Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı; Net Kuşağı; Milenyumlar (1981-1995)	Milenyum Sonrası (1995-şimdi)
Tapscott (1998)	-	Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	-
Zemke ve diğ. (2000)	Gaziler (Eski Askerler) (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler (1980-1999)	-

Kaynak: (Reeves ve Oh, 2008)

Yazındaki sınıflandırmalar dikkate alındığında, doğum oranlarındaki artışla isimlendirilen Patlama Kuşağı Türkiye'de de benzer yıllara denk gelmektedir. 1946 yılından 1960 yılına kadar kaba doğum oranlarında artış

gözlemlenmektedir. 1960'dan sonra ise doğum oranlarında düşüş yaşanmaya başlamıştır (Koç, Eryurt, Adalı ve Seçkiner, 2010: 12-13). Dolayısıyla Türkiye'de Bebek Patlaması kuşağının 1946 ila 1960 yılları arasında oluştuğunu söylemek mümkündür. Sosyal, ekonomik, siyasi, demografik ve teknolojik değişimler dikkate alındığında, yazındaki kuşak sınıflandırmalarına benzer olarak Türkiye'deki kuşaklar:

- Geleneksel Kuşak: 1923 – 1945,
- Patlama Kuşağı: 1946 – 1959,
- X Kuşağı: 1960 – 1980,
- Y Kuşağı: 1980 – 2000 olarak sınıflandırılabilir (Kayacan, 2016: 81).

Kuşakların arasında keskin bir geçiş olmamakla birlikte, verilen tarih aralığına yakın tarihlerde doğanlar da söz konusu kuşak değişiminden etkilenebilmektedir (Kayacan, 2016: 81).

Ayrıca 20.yy'da yaşamış Sessiz Kuşak'tan önceki kuşaklar şu şekilde tanımlanmaktadır:

- Büyük değişim kuşağı: 1900 – I. Dünya Savaşı arası doğanlar,
- Savaş Kuşağı: 1914 – 1918 yılları arasında doğanlar,
- Ümit Kuşağı: 1918 – 1929 yılları arasında doğanlar,
- Depresyon Kuşağı: 1929 – 1939 yılları arasında doğanlar,
- II. Savaş Kuşağı (War Babies): 1939 – 1945 yılları arasında doğanlar (İzmirlioğlu, 2008: 43).

Yazındaki çalışmalara bakıldığında farklı kuşak ayrımları olduğu görülmektedir (Gürbüz, 2015: 41; Acılıoğlu, 2015: 21; İlic ve Yalçın, 2017: 137). Tüm bunlar değerlendirildiğinde bu çalışmada kuşak ayrımları:

- Sessiz kuşak / Geleneksel Kuşak (1925 – 1945),
- Bebek Patlaması (1946 – 1964),
- X Kuşağı (1965 – 1979),
- Y Kuşağı (1980 – 1999),
- Z Kuşağı (2000 – ...) üzerinden incelenecektir.

1.2.1.Sessiz Kuşak (Gelenekselciler)

1940'tan önce doğanları (Kupperschmidt, 2000: 66) kapsayan Sessiz Kuşak "Savaş Kuşağı" olarak da adlandırılmaktadır. II. Dünya Savaşı ve "Ekonomik Buhran" dönemin dünya çapındaki önemli olaylarıdır. Aynı yıllar ülkemizde cumhuriyet tarihinin tek partili yıllarına denk gelmektedir. Sessiz Kuşak mensupları çalışma yaşamında, düşük bir oranla da olsa, yer almakta ve danışmanlık veya üst düzey yöneticilik görevlerini icra etmektedirler (Toruntay, 2011: 69). İşgücünün en yaşlı üyesi olan Sessiz Kuşak pratik olarak karakterize edilmektedir; aynı zamanda otoriteye saygılı ve disiplinli olarak da bilinmektedir (Hart, 2006: 26). Savaşlar arasında doğan, savaşçı bir nesil olan Sessiz Kuşak'tan gelen bireylerin; değerleri ve inançları gençlerden oldukça farklıdır. Onlar için iş bir zorunluluktur ve çalıştıkları organizasyonlara bağlılıkları son derece yüksektir (Puybaraud, 2010: 36).

Tablo 2'de değinildiği gibi Sessiz Kuşak'ın bireyleri otoriteye saygı duyan, zor işleri önemseyen çalışanlardır. Çalışma ortamında iş görme anlayışı emir, komuta kontrol üçlüsüdür. Deneyimlerinden istifade edilmesi Sessiz Kuşak'ı memnun etmektedir. Bireysel etkileşime önem vermektedirler. Ayrıca resmi ve yazılı bir iletişim ağını tercih etmektedirler (Puybaraud, 2010: 36). İlaveten, Sessiz Kuşak uyumlu olarak da tanımlanmaktadır (Bayhan, 2014: 12).

Tablo 2. Sessiz Kuşağın Özellikleri

Sessiz Kuşak (1925 – 1945)	
İş etiği/ değerleri	Zor iş Otoriteye saygı Özveri Eğlenceden önce görev Kurallara itaat
İş … dır	Zorunluluk
Liderlik tarzı	Direktif Komuta ve kontrol
Etkileşim tarzı	Bireysel
İletişim	Resmi Yazılı
Geri bildirim ve Ödüller	Hiçbir haber iyi haber değildir İşte memnuniyet
Motive eden mesaj	Deneyiminize saygı duyuluyor
İş ve aile yaşamı	–

Kaynak: (Puybaraud, 2010: 36)

1.2.2.Baby Boomers (Bebek Patlaması)

Bebek Patlaması (BB) çoğu batılı ülkelerde II. Dünya Savaşı yıllarında ve sonrasında (yaklaşık olarak 1945 – 1964 yılları arasında; Hart, 2006: 26) dünyaya gelenleri nitelendirmek için kullanılmaktadır. Büyüklükleri ve yaşadıkları süreler nedeniyle bu kişiler Amerika'da ve küresel toplumlarda derin etkiler bırakmışlardır. Yaşadıkları belirleyici olayların (rock and roll, uzay yarışı, kadın özgürlüğü gibi) etkisi ile iyimser ve idealist olma eğiliminde olan kişiler olarak tanımlanmaktadırlar (Glass, 2007: 99).

1940 ila 1960 arası doğan kuşak, ekonomik ve eğitimsel gelişme zamanlarında büyümüştür. Bu nesil yetki psikolojisini benimsemiştir (hayata hak kazandı ve en iyisini bekledi). İyi hazırlanmış öğretmenler ve titiz akademik standartlarla geleneksel bir sistemde eğitim almışlardır. İlkokulda paylaşma ve birlikte iyi çalışma becerilerine göre derecelendirilmiştir. Devam eden eğitim yıllarında ise beşeri bilimleri değerlendirmeyi öğrenmişlerdir ve

ilk dalga Boomers'ların idealist oldukları düşünülmektedir (Kupperschmidt, 2000: 68).

Bebek Patlaması Kuşağı üyelerinin karakteristik özellikleri; maceracı, risk alan, değer yaratan, belirsizliği kabul eden, fikirleri üzerinde çalışılabilen, değerlendirmeden hoşnut olmayan, saygı duyulan ve iç gözlemci olarak ifade edilmektedir (Romanelli ve Ryan, 2003: 73). Genel anlamıyla Bebek Patlaması Kuşağını niteleyen sıfatın "uyumlu" olduğu düşünülmektedir (Bayhan, 2014: 12).

Bebek Patlaması Kuşağı, yüzyılın son yarısında; endüstri devrimi, iletişim ve teknolojilerin yükselişiyle, dünyanın dramatik bir şekilde değişimine tanıklık etmişlerdir. Bu kuşaktaki bireyler için, ofisler çalışma hayatında ortak bir çalışma ortamı sunmaktadır ve hiyerarşik bir yapı söz konusudur ve bu kuşak hala çalışma ortamlarında üst düzey yönetici (lider) olarak görev almaktadırlar. Son olarak bu kuşak değişimin getirdiği çalışma ortamlarına uyum sağlamaya çalışmaktadırlar (Puybaraud, 2010: 36).

Bebek Patlaması kuşağı'nın işe bakış açısı "çalışmak için yaşamak" tır. İş yerinde otoriteye ve hiyerarşiye saygıları yüksektir (Gürsoy, Maier ve Chi, 2008: 451). Puybaraud 2010 yılında yapmış olduğu çalışmada Bebek Patlaması Kuşağı'nın özelliklerini bir tablo yardımıyla açıklamıştır. Aşağıda tabloya verilmiştir.

Tablo 3. Bebek Patlaması Kuşağının Özellikleri

Bebek Patlaması (1946 – 1964)	
İş etiği/ değerleri	İşkolik Verimli çalışma Mücadele kişisel memnuniyeti doğurur Kalite istemek Otoriteyi sorgulamak
İş … dır	Heyecan verici bir macera
Liderlik tarzı	Fikir birliği Takım ruhu
Etkileşim tarzı	Takım oyuncusu Toplantıları sever
İletişim	Yüz yüze
Geri bildirim ve Ödüller	Takdir etme! Para Mevki tanıma
Motive eden mesaj	Bizim için değerlisin Bu iş için gereklisin
İş ve aile yaşamı	Denge yok Yaşamak için çalışmak

Kaynak: (Puybaraud, 2010: 36)

1.2.3.X Kuşağı

1960-1980 yılları arasında doğan X Kuşağı, BB'lerden parlak bir miras almak yerine onların toplumsal enkazını devralarak yetişmiş bir nesildir (Kupperschmidt, 2000: 69). 1960'lı yıllarda dünya; Vietnam Savaşı, sivil haklar hareketi, Çin'de kültür devrimi gibi siyasi ve doğum kontrol hapının piyasaya sürülmesi, bilim insanlarının Ay'a ayak basması ve Woodstock festivali gibi sosyo-kültürel olaylara sahne oldu. 1970'li yıllara gelindiğinde ise küresel enerji krizi, petrol ambargosu, AIDS virüsü, ilk PC'lerin üretilmesi, Margaret Thatcher'ın ilk İngiliz başbakanı olması, kadın hakları hareketi, dünya gündemini etkileyen ve değiştiren olaylar olarak ilk sıralarda yerlerini almıştır (Zemke, Raines ve Filipczak, 2013).

Aynı yıllarda Türkiye'de nüfus, ekonomi, eğitim ve sağlık alanında önemli değişimler ve gelişmeler yaşanmıştır. Genç nüfustaki artış ile birlikte Almanya'ya işçi olarak gidilmeye başlanmıştır. Sanayi alanındaki gelişmelerle ekonomik güç sağlanmış, mamul üretimi hayatı kolaylaştırırken teçhizat bakımından dışa bağımlılık artmıştır (Yalçın, Sökmen ve Kulak, 2013: 148-149).

Hayat standartları önemli düzeyde yükselmiştir. Ekonomik alandaki gelişmeler bireylerin davranışlarına yansımış ve maddi konuların dışında sosyal yaşamla ilgili konulara da ilgileri artmıştır. Yüksekokul sayısı, lise ve yüksekokul mezuniyet oranlarında artış yaşanırken, doktor başına düşen hasta sayısı azalmıştır. Tüm bu değişen dinamiklerle karşı karşıya kalan, "geçiş dönemi çocukları" olarak adlandırılan X Kuşağı bireyleri, kanaatkâr, toplumcu ve idealisttir (Ayhün, 2013: 100). Jianrui (2011)'nin de ifadelerine göre, X kuşağına mensup bireyler teknoloji ve bilgi ile barışık, girişimci, amaç odaklı ve bağımsızdırlar (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 172). X kuşağına mensup bireyleri tanımlayan sıfat "rekabetçi" dir (Bayhan, 2014: 13).

Boomer ailelerin hem kariyerleri hem de aileleri için mücadele ederek yaşadıklarına tanık olan X Kuşağı çalışma hayatlarını, çocuklarına da yer açacak şekilde, nasıl düzenleyeceklerini önceden planlamaktaydı. X Kuşağı çalışma hayatına girmeden genel olarak iş – yaşam dengesi için kararlıdırlar. İşi ve hayatı aynı anda istemektedirler (Keene ve Handrich, 2011:5).

X Kuşağından gelen bireyler yerel düşünmekte ve yerel hareket etmektedirler. Küçük ölçekli işlere önem vermektedirler. Böylelikle enerji, zaman ve yatırımlar konusunda değişiklik yapabileceklerine inanmaktadırlar (Keene ve Handrich, 2011:5).

X Kuşağı, çalışan-iş ilişkisini ve çalışma ortamını, bugünkü yapısına dönüşümünü gerçekleştiren kuşaktır. Üst düzey yönetim pozisyonlarında görev almaktadırlar (Puybaraud, 2010: 36). X Kuşağı çalışanlar, toplumsal sorunlara duyarlı, işe ilişkin motivasyonları yüksek, otoriteye saygılı ve kanaatkâr bireylerdir. Bireyselliğin ön plandan olduğu X Kuşağı çalışanların işe ve çalışmaya bakış açısı; "yaşamak için çalışmak" tır (www.kigem.com; Gürsoy, Maier ve Chi, 2008: 451).

Tablo 4. X Kuşağının Özellikleri

X Kuşağı (1964 – 1979)	
İş etiği / Değerleri	Görevi ortadan kaldırmak Kendi kendine yetebilen Vizyon ve yön istemek Şüpheci
İş … dır	Zorlu bir meydan okuma Bir sözleşme
Liderlik tarzı	Herkes aynı Başkalarına meydan oku Nedenini sor
Etkileşim tarzı	Girişimci
İletişim	Direk Hemen
Geri bildirim ve Ödüller	Böldüğüm için özür dilerim, ama nasıl yapayım? Boş zaman = en iyi ödül
Motive eden mesaj	Kendi yönteminle yap Kuralları unut
İş ve aile yaşamı	İş – yaşam dengesi

Kaynak: (Puybaraud, 2010: 36)

1.2.4.Y Kuşağı

Y Kuşağı (internet kuşağı, echo boomers, millenials, nexters), 1977 ve 1994 yılları arasında doğanları ifade etmek için kullanılan bir terimdir (Broadbridge, Maxwell ve Ogden, 2007: 8). Bazı kaynaklarda ise Gen Y'nin doğum yılları 1982 – 2000 yılları arası olarak ifade edilmektedir (Hart, 2006: 26). Bilgiyi hızlı bir şekilde işleyebilen, ileri düşünme düzeylerine sahip Y Kuşağı mensupları değişime istekli olduklarından sürekli yeni yaklaşımlar aramaktadırlar. Aynı zamanda yüksek standartlara sahiptirler ve ekip çalışmasında mükemmeldirler (Lower, 2008: 80).

Y Kuşağı bireyler yüksek eğitime sahiptirler ve eğitime önem verirler; başarılarını eğitime bağlamaktadırlar. Teknolojiyi kullanmaya yatkındırlar ve

çalışma ortamından teknolojik alt yapı beklemektedirler. Yaratıcı, yenilikçi ve kendine güvenleri yüksek olarak değerlendirilmektedirler. Pozitif bir toplumsal değişime katkıda bulunmak ve fark yaratma konusunda kararlıdırlar (Williamson ve Meyer-Looze, 2010: 1). Diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında Y Kuşağı varlıklı bir ortamda yetişmiştir ve iyi bir yaşam standardına sahiptir. Çalışma hayatında esnek çalışma saatleri talep etmektedir. Ne zaman ve nerede çalışacağını seçmek istemektedir (Puybaraud, 2010: 19-36). Kişisel gelişimine önem veren Y Kuşağı, kariyer tercihlerini de bu doğrultuda yapmaktadır. Ancak "hayatı yaşamak" amacına ters düşen bir kariyer planı kırmızıçizgi olarak değerlendirilir. İş – yaşam dengesini tehdit eden çalışma düzenine itiraz eder, hatta bu itiraz farklı bir iş arayışına kadar bile gidebilir (Acılıoğlu, 2015: 121). Y Kuşağı için kurallar önemli değildir, çiğnenmek için vardır (Gürsoy, Maier ve Chi, 2008: 451).

Universum İdeal İşverenler Araştırması'nın Türkiye sonuçlarına göre Y Kuşağı'nın profili 7 başlık (kariyerci, girişimci, uyumlu, avcı, idealist, çokuluslu, lider) altında değerlendirildiğinde ilk sırada "kariyerci" olmaları yer almaktadır. Buna göre Y Kuşağı; yetkinliklerin ödüllendirildiği, kariyer planlamasının yapıldığı, prestijli bir ortamda çalışmak istemektedir (Kuran, 2017).

Tablo 5. Y Kuşağının Özellikleri

Y Kuşağı (1980 – 1999)	
İş etiği/ değerleri	Sıradaki ne Çoklu görev Azimli Girişimci Hoşgörülü Hedef odaklı
İş … dır	Sona ulaştıran bir araç Tatmin (hoşnutluk)
Liderlik tarzı	Genç liderler yüzyılı
Etkileşim tarzı	Katılımcı
İletişim	E-posta Sesli mesaj
Geri bildirim ve Ödüller	Ne zaman istersem çok kolayca elde edebilirim Anlamlı bir iş
Motive eden mesaj	Diğer başarılı yaratıcı insanlarla çalışmak
İş ve aile yaşamı	İş – yaşam dengesi

Kaynak: (Puybaraud, 2010: 36)

Tüm bu değerlendirmeler dikkate alındığın Y Kuşağı'nın genel özelliklerini tablodaki gibi sıralamak mümkündür.

Tablo 6. Y Kuşağının Temel Özellikleri

Y Kuşağının Temel Özellikleri	
1	Teknolojiyi yakından takip ederler
2	İnternet üzerinden alışveriş yaparlar
3	Aynı anda birden fazla işi yapabilirler
4	Farklı kaynak ve araçlardan farklı zamanlarda gelen bilgileri kolaylıkla kavrayabilirler
5	Özgürlük için savaşmaya hazırdırlar
6	Kendisini öğrenmeye istekli biri olarak tanımlar
7	Aile ve yuva bu kuşak için önemlidir

8	Vatanseverdir
9	İlişki odaklıdır
10	Sosyal bilince sahiptir
11	Kendisini işbirlikçi olarak tanımlar
12	Sabırsızdır
13	Geleceği düşünmektense şimdiye odaklanmaya eğilimlidir
14	Zor insanlarla başa çıkma becerisine sahip değildir
15	Topluma katkıda bulunmak çok para kazanmaktan daha önemlidir
16	Dolu ve dengeli bir hayat yaşamak ve yaşamdan keyif almak çok para kazanmaktan daha önemlidir
17	Zaman ve emek yatırımı gerektiren uzun vadeli şeylerdense kısa sürede tatmin elde edebileceği işleri arar
18	İş hayatında sıklıkla iş değiştirmekten sakınca görmez
19	İş hayatında mali kazanç önemlidir
20	İş hayatında kendisine verilen talimatların açık ve net talimatlar olması önemlidir
21	İşyerinde yönetim kararlarına dahil edilmeyi ister
22	Esnek koşullarda çalışmayı ister
23	İşe gitmeyi insanlarla bir araya gelmek ve sosyalleşmeyle ilgili algılar
24	Zorlu işlerle karşılaşmayı ve bu işlerle gelişebileceği bir kariyeri tercih eder
25	Sıkıcı bir iştense zorlu bir işi tercih eder
26	Takım çalışmasına çok değer verir
27	Beraber çalıştığı kişilerde mevkiye daha az, yeteneğe ve başarıya daha fazla saygı duyar
28	Kendisine değer verildiğini hissettiği bir kuruluşta çalışmayı daha fazla ücret alacağı bir işe tercih eder
29	Dinleme, iletişim kurma, takım oyuncusu olma, zaman yönetimi gibi sosyal becerileri teknik ve teknolojik becerileri kadar güçlü değildir
30	İşyerinde görev odaklı yöneticilerdense ilişki odaklı yöneticilerle çalışmayı tercih eder

31	İşyerinde kendi performansı ile ilgili sık ve doğrudan geri bildirime ihtiyaç duyar
32	İyi bir işveren markasına sahip bir işte çalışmak önemlidir
33	Sosyal iletişim ağıyla (Twitter, Facebook, YouTube, Google+, vb.) işyeri sınırları içinde sürekli bağlantıda olabilmek önemlidir
34	Çalıştığı işyerinde ilerlemek için gerekli görülenden uzun saatler çalışmayı tercih eder

Kaynak: (Yüksekbilgili, 2013: 346-347)

Buna göre Y Kuşağı'na mensup bireylerin; teknolojiyi yakından takip eden, aileye önem veren, sosyal ilişkilere değer veren, kararlara katılmak isteyen bununla birlikte özel yaşamına da yer ayırmak isteyen, işyerinde takım çalışmasına yatkın ve birlikte çalıştığı insanların fikirlerine değer veren bir yapıda olduğunu söylemek mümkündür. Yüksekbilgili (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırma, bu özelliklerin her ülkede geçerli olamayabileceğine de vurgu yapmaktadır. Örneğin Türkiye'deki Y Kuşağı bireylerin bazı özelliklerinin (örneğin madde: 2, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 29, 34) diğer ülkelerdeki Y Kuşağı bireylerden farklılık gösterebileceği sonucuna varmıştır. Buradan hareketle, bahsi geçen özelliklerin yalnızca bireysel olgular olmadığını aynı zamanda sosyal bir değer olduğunu da vurgulamak gerekmektedir.

1.2.5.Z Kuşağı

Y Kuşağı'ndan sonra doğanları tanımlamak için kullanılan Z Kuşağı; Post-Millennials, iGeneration ya da Homeland Generation olarak da adlandırılmaktadır (Strauss ve Howe: 1991).

Z Kuşağı'nın en belirgin özellikleri; bağımsızlık, özgürlük, bireycilik, teknolojiye bağımlılık ve hızdır. Teknolojiye doğan ve teknolojinin ilerlemesine tanıklık eden Z Kuşağı bebekliklerinden itibaren teknolojik aletlerle donatılmıştır (Berkup, 2014: 223-224). Modern teknolojiden büyük fayda sağlayan bu nesil daha ilkokula başlamadan bilgisayara erişme fırsatı elde etmektedir ve araştırma kâğıtları için internette nasıl sörf yapacağını öğrenmektedir (Glass, 2007: 99).

Tekno – küresel bir dünyaya doğan Z Kuşağı, saniyeler içerisinde dünyanın herhangi bir yerinde herhangi birileri ile iletişim kurabilmekte, bilgi paylaşabilmektedir. Teknoloji bağımlısı olarak adlandırılabilecek bu kuşak için sosyal medya (Facebook, Twitter ve Instagram, Pinterest ve Foursquare vb.) yaşamlarının önemli bir parçasıdır. İnternet ortamında sosyalleşmekte, internet tabanlı oyunlar oynamaktadırlar. İnternette 7/24 çevrimiçi olmayı istemektedir. Z kuşağı, sürekli olarak internet ortamından bilgi almakta ve birşeyler paylaşmaktadır. Teknolojinin ilerlemesinin yarattığı etki ile bir şeyin çabuk ve anında olmasını istemektedir. Sabırsızdır ve dikkat süreleri kısadır. Ancak internet teknolojilerinin bu kuşağa kazandırdığı olumlu bir davranış ise aynı anda birden fazla konu ile ilginebilmedir. Birden fazla konu ile ilgilenebilme kabiliyetleri yüksek olduğundan, insanlık tarihinde, el, göz, kulak için en yüksek motor becerileri senkronizasyonuna sahip oldukları düşünülmektedir. Özgüveni yüksek olan Z Kuşağı, yaracıtıdır. Verimli ve yenilikçi olma eğilimindedir (Berkup, 2014: 224).

İzleyici kuşak olarak nitelendirilen Z Kuşağı; soyut ve duygusal kavramlara fazlaca ilgilidir. Felsefeye ve sanata yatkın çok yönlü kişilik yapıları, topluma uyum sağlama eğilimindedir (Köknel, 2017). Ayrıca Z Kuşağı'nı normatif olarak tanımlamak mümkündür. Koyulan kurallara uyma eğilimleri yüksektir (Bayhan, 2014: 16).

1.3. Kuşakların Özelliklerinin Karşılaştırılması

Paylaşılan deneyimler sonucu kohortlar arkan kişilik veya kuşaklar arası bir özellik geliştirir. Bu özellikler genellemelerdir, bu nedenle kuşaklardaki bireysel farklılıklar mevcuttur. Kuşakların daha sonraki yaşam deneyimlerini yorumladığı filtreden göreceli olarak kalıcı değerleri, tutumları, tercihleri ve davranışları vardır. Bu filtre kuşağın hayatının her alanını etkiler; öyle ki parasını nasıl harcadığı, otorite ve organizasyonlara karşı tutumu, çalışma hayatından ne istediği ve neye ihtiyaç duyduğu, çalışma yaşamı ile ilgili bu ihtiyaç ve istekleri nasıl karşılayacağı, evlilik ve aile sorumluluklarına karşı tutumu bu filtreden geçer (Kupperschmidt, 2000: 66).

Kuşaklararası farklılıklar sosyolojik bağlamda incelendiğinde *"kuşak etkisi"* ve *"dönem etkisi"* olarak iki başlık altında toplanmaktadır. Kuşak

etkisi; demografik olarak 25-30 yıllık yaş kümelerinde doğmuş bireylerin ergenlik, mezuniyet, işe başlama, evlilik, çocuk doğurma, ölüm gibi benzer toplumsal özellikleri sergilemesi olarak ifade edilmektedir. Bireylerin kuşak özellikleri, diğer kuşaklara da bağlı olarak, yaşam deneyimleri (yüksek ücret almak, konut sahibi olmak, iyi bir eş sahibi olmak, genel olarak yaşamdan mutlu olmak gibi) üzerinde etkilidir. Dönem etkisi ise ortak kuşağa ait bireylerin ortak tarihi yaşamalarından kaynaklı benzer sıkıntıları ve fırsatları paylaşmalarıdır. Beklenmedik tarihi olaylar (savaş, salgın hastalık, doğal afet, ekonomik kriz, vb.), siyasi istikrarsızlık, temel kültürel eğilimlerdeki değişimler aynı kuşağı paylaşan bireylerin şekil ve görünümleri üzerinde etkilidir. Kuşak ve dönem etkileri, her kuşak için farklı bir yaş özelliği, doğum oranları, ortalama ömür beklentisi verir ve bireylerin kendilerine yönelik algıları ve hayat görüşü üzerinde etkilidir. Bununla birlikte toplumun sosyal ve ekonomik yapısı nüfus yapısını etkileyen bir değişken olduğundan doğum oranları da buna göre değişmektedir. Ekonomik Buhran (1920-1930) dönemindeki doğurganlıklar fazla olmasına karşın, II. Dünya Savaşı'ndan sonraki bolluk yıllarına oranla düşüktür. Refah döneminde yaşayan çocuklar ile ekonomik belirsizlik döneminde yaşayan çocukların hak ve ayrıcalıkları farklıdır. Buna bağlı olarak, toplumsal değişimlerden etkilenen aynı kuşağa ait bireyler, toplumsal değişime de katkıda bulunmaktadırlar (Bayhan, 2014: 10-11).

Sessiz Kuşak üyeleri erken evlenen, televizyonu bir lüks olarak gören ve "büyük adam" önderliğine saygı duyan bir jenerasyondur. Buna karşın X Kuşağı mensuplarının uzun bir ergenlik dönemi vardı ve geç evlenmeyi ya da yalnız yaşamayı tercih etmekteydiler. Teknolojiyi hayatın bir gerçeği olarak görmekte ve hiyerarşiyi açıkça küçümsemektedirler (Bickel ve Brown, 2005: 206).

Anne ve babası ev dışında çalışma yaşamında olan muhtemel ilk nesil olan X Kuşağı çocukları okuldan sonra birkaç saat evde yalnız kaldıkları için "latch key children" (mandal anahtarlı çocuklar) terimi onları tanımlamak için kullanılmaktadır. Ebeveynlerinin boşanma oranları de bir önceki nesle oranla neredeyse iki kat fazladır (Romanelli ve Ryan, 2003: 72). Kısmen bu yaşam deneyimlerinden dolayı ailelerine daha çok bağlıdırlar ve işi; aileleri,

arkadaşları ve diğer menfaatleri önüne koyma ihtimalleri düşüktür. Onların gözünde aileleri "tatil açığı bozukluğu" yaşamaktadır (Bickel ve Brown, 2005: 206).

Kuşakların özellikleri karşılaştırıldığında Sessiz Kuşak, geleneksel aile modelinde disiplinin hâkim olduğu otoriteye saygı duyan bireyler olarak yetişirken X Kuşağı anne ve babanın çalışma hayatında olmasından dolayı bağımsızlık duyguları ve özgüvenleri yüksek olarak büyümüştür. Sessiz Kuşak bireylerde evlenme yaşı ilk gençlik yıllarına denk gelirken onların çocukları olan Bebek Patlaması ve X Kuşağı'nda evlenme yaşı gençlik yıllarının ileriki dönemlerine denk gelmeye başlamıştır. Kuşakların teknoloji ile tanışmaları da farklılık göstermektedir. Sessiz Kuşak için televizyon bir lüks olarak nitelendirilirken kuşaklarla birlikte teknoloji kullanımı da günlük hayatın gerekleri haline gelmeye başlamıştır (Kupperschmidt, 2000: 67). Radyo 50 milyon kullanıcıya 35 senede ulaşırken, televizyon 50 milyon kullanıcıya 13 yılda, internet ise 5 yılda ulaşmıştır (Yıldız, www.dijitalhayatakademisi.com, 13.02.2018 tarihinde erişilmiştir). Bununla birlikte Y ve Z kuşağı önceki kuşaklara nazaran teknolojiyi nazaran çok daha iyi kullandıkları görülmektedir. Hatta Y kuşağı için, teknoloji ile büyüyen, Z kuşağı için ise teknoloji ile doğan tabiri kullanılmaktadır (Denetçi ve Denetçi, 2012). Y kuşağının sıklıkla kullandığı sosyal medya platformlarından Facebook 50 milyon kullanıcıya 3 yılda (Kuran, 2017, 29.01.2018 tarihinde erişilmiştir), Instagram 6 ayda ulaşmıştır. Z Kuşağı'nın kullandığı Angry Birds ise 50 milyon kullanıcıya 35 gün gibi kısa bir sürede ulaşmıştır.

Tablo 7. Dünya Literatüründeki Kuşakların Karakteristik Özellikleri ve Yaşamlarında Meydana Gelen Önemli Gelişmeler

Kuşaklar	**Sessiz Kuşak**	**Bebek Patlaması**	**X Kuşağı**	**Y Kuşağı**
Doğum yılları	1925 – 1945	1946 – 1964	1965 – 1980	1980 – 2000
Diğer isimleri	Silent generation (born between the wars) Matures	Boomers	Baby Bust generation (fewer children born per family)	Gen Y; Nexters; Net Generation; Nintendo Generation;
Önemli üretimler	Otomobil	Televizyon	Kişisel bilgisayar	Tablet Akıllı telefon
İletişim	Yazılı mektup	Telefon	E – mail	Sosyal medya
Genel görünüş	Pratik	Optimist	Şüpheci	Ümitli / İyimser
İlişkilerdeki Tutumu	Fedakâr	Tatminkâr	Kendini adamaya isteksiz	Sadakati düşük
Meslek Ahlakı	Kendini işe adamış	Hırslı	Dengeli	İddialı
Etkilendiği lider tarzı	Hiyerarşi	Fikir birliği	Yetki	Başarı
İşyerinde Ödüller	İyi bir iş memnuniyeti, iş güvenliği ile sağlanır	Para, Unvan, Takdir	Serbestlik en yüksek ödüldür	İşini amaca sahip olarak gör
İşyerinde Eğitime Bakış Açısı	Ben zor yolla öğrendim, sen de yapabilirsin	Çok fazla eğitirsen iş yerini terk ederler	Ne kadar çok öğrenirlerse o kadar çok kalırlar	Sürekli öğrenme bir yaşam biçimidir
Meydana Gelen	1929:	1950: Televizyonun	1967:	1989:

Önemli Olaylar (Dünya)	Ekonomi Buhranı 1930: Sinema 1940: 2. Dünya Savaşı 1945: Kore Savaşı 1930-1960: İşçi Sendikası	ortaya çıkışı 1955: Sivil Hakları Hareketi 1957: Sovyetler birliğinin Sputnik uydusunun uzaya fırlatılması 1960: Vietnam Savaşı 1962: Küba Füze krizi 1963: John F. Kennedy suikastı	Che Guevara'nın öldürülmesi 1968: Martin Luther King suikastı 1968: Sorbonne Üniversitesi İsyanı 1969: İlk Aya İniş 1969: Woodstock 1970: Kadın özgürlüğü hareketi 1973: Watergate ve enerji krizi 1976: Tandyand Apple kişisel bilgisayarları	Berlin Duvarının Yıkılışı 1981: MTV 1984: AIDS 1986: Challenger Afeti 1995: Oklahoma City saldırısı 1990: Clinton-Lewinsky skandalı 1999: Columbine Lisesi katliamı 1980 – 90lar: İnternet ve ESPN'in ortaya çıkışı
Meydana Gelen Önemli Olaylar (Türkiye)	1923-1938: Atatürk Devrimleri 1923-1950: Tek Partili Dönem	1946-1960: Çok Partili Dönem 1948 -Türkiye, UNESCO üyesi- İnsan Hakları Evrensel	1971: 12 Mart Muhtırası ve TSK Müdahalesi 1974: Kıbrıs Harekâtı 1980:	1982 Anayasası 1980-1987: Siyasal Yasaklar Dönemi 1983-1987: Özallı Yıllar

		Beyannamesi imzalandı 1950-1960: Demokrat Parti Dönemi 1960: 27 Mayıs Darbesi 1961 Anayasası ve Artan Özgürlükler	12 Eylül 1980 Darbesi	1984 sonrası: PKK Örgütlenmesi 1997: 28 Şubat Kararları 2002- devam ediyor- AK Parti İktidarı
Gelişen Olaylar Sonucu Oluşan Karakter Özellikleri	Risk Alma Konusunda İsteksiz Otoriteyi Savunan Sadık Tutarlı Yeniliklere Kapalı Çalışkan Detaycı Üretim Odaklı	İdealist Sebatkâr İş Odaklı Sadık Kendi Kendini Motive Eden Tutumlu Sanata ve Estetiğe Düşkün	İdealist Materyalist Bireysel Kuşkucu Verilen Değere Karşı Ödüllendirme İstemi	Optimist İş – Yaşam Dengesi Öğrenme İstekli Yeni Teknolojilere Uyumlu Takım Oyuncusu Resmiyetten Uzak Eğlenmeyi Seven Tüketim Odaklı

Kaynak: (İlic ve Yalçın, 2017: 138; Fenzel, 2013: 22-23)

1.4. Çalışma Yaşamında Kuşaklar

Bugün çalışma hayatında Geleneksel Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağı yer almaktadır. Z Kuşağı ise halen eğitimine devam etmektedir. Onların çalışma yaşamındaki durumları şuan için bir varsayımdan öteye gitmemektedir.

Tutum ve davranışlardaki farklılıklar çalışma ortamlarında çatışmaları da beraberinde getirmektedir (Lower, 2008: 80). Her yeni kuşak çalışma

yaşamına girdiğinde çatışmalar varsayılır; çünkü yeni kuşak kendi tonunu, sınırlarını, temel kurallarını ve beklentilerini belirler (O'Bannon, 2001: 95). Bu yüzden yeni bir neslin çalışma hayatına girmesi çatışmaya sebep olabilir veya çalışmayı kötüleştirebilir (Lower, 2008: 80). Farklı kuşaktan gelen çalışanların etkin bir biçimde yönetilebilmeleri için her kuşağın beklenti, ihtiyaç ve isteklerine uygun insan kaynakları yönetimi uygulama ve stratejileri tasarlanarak bugünün ve geleceğin çalışanları korunabilmektedir (Cogin, 2012: 2288-2289). Organizasyonda en yaygın üç nesilden her biri seçtikleri meslek ve çevrelerine değer katarken; farklı şeyleri de değerlendirebilmektedirler. Yöneticilerin ve liderlerin anlamaları çok önemlidir (Glass, 2007: 100).

Bebek Patlaması ve X Kuşağı'nın çalışma özellikleri pek çok açıdan farklılık göstermektedir ve bu farklar yaşam ortamındaki farklılıklar gibi birçok faktörle açıklanabilmektedir. Kuşakların çalışma değerlerini oluşturan; literatürde sıklıkla kullanılan değişkenler, iş değerleri, çalışma alışkanlıkları, çalışanların iş beklentileridir (Yu ve Miller, 2005: 36).

Bebek Patlaması Kuşağı, iş içeriğine önem veren, maddi kazanç konusunda endişe duyan, güçlü iradeye sahip, işkolik çalışanlar olarak karakterize edilmektedir. Promosyonlara, unvana, köşe ofislerine, ayrılmış park yerlerine önem vermektedirler ve tasarruf etmek yerine harcama yapma eğilimindedirler (Kupperschmidt, 2000; 68). Bu kuşağa mensup çalışanların organizasyona bağlılığı yüksektir ve kariyerleri boyunca aynı organizasyonda kalmayı düşündükleri işgücüne girmeyi tercih etmektedir. Teknolojiye yeni olduklarından bu konuda yardıma ihtiyaçları duymaktadır; aynı zamanda esnek ve kısa çalışma saatlerini önemsemektedir. Fikir birliği oluşturma konusuna daha fazla odaklanan Bebek Patlaması ayrıca mükemmel bir akıl hocasıdır (mentor). Ancak aşırı iş yükü ile uğraşmak ve iş-yaşam dengesi taleplerini hızlandırmak konusunda zorlanabilmektedir (Hart, 2006: 26).

Yu ve Miller makalelerinde Bebek Patlaması Kuşağı'nın, işte gayretli olduklarını açıklamaktadır (Yu ve Miller, 2005) ayrıca McCrindle ve Hooper'ın 2006 yılındaki çalışmalarında Patlama Kuşağı'nın çalıştığı organizasyonda yüksek dereceli değere sahip olduklarını belirtilmektedir (Wong, Gardiner, Lang ve Coulon, 2008: 879).

Çalışma yaşamındaki X Kuşağı çalışanlar ise; ortak hareket eden, iyimser, azimli, cesur, birden fazla işi aynı anda yapabilen, teknolojiyi iyi kullanan, değişime açık çalışanlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Zemke, Raines ve Filipczak, 2013). Kıdemlilik X Kuşağı için önemli değildir; terfi için sıralarını beklemek yerine yükselmeyi tercih etmektedir. X Kuşağı çalışan iyi bir iş ortaya çıkardığında şirketinin bunu ödüllendirmesini ve onları tanımasını beklemektedir. Bir problem varsa hemen çözmek istemektedir; çözüme hızlıca ulaşılmış olunsa dahi X Kuşağı'nın mutlu etmek oldukça zordur. Her durumdan şikâyet etme eğilimindedir. Ayrıca X'ler, şefleri ve yöneticileri de dahil olmak üzere herkesin kendileriyle doğrudan temas kurmalarını istemektedir. Yaşamak için çalışan X Kuşağı, çalışma hayatı dışındaki yaşamları da önemsemektedir. Şirketi için önemli fedakarlıklarda bulunması olasılığı düşüktür. Bunun sebebi ise ebebeynlerinin deneyimlerinden, şirket kurallarına uymanın işini garantileyemeyeceğini öğrenmiş olması olarak açıklanmaktadır. Onların felsefesi "işi işyerinde bırakmak"tır. X Kuşağı yaşamında iyi bir denge kurmak için uğraş içerisindedir. Bu nedenle mesai veya fazla vardiya gerektiren işler, istikrarlı değişimler yapmak, iş-yaşam dengesi arayışları ile örtüşmemektedir. Esnek çalışma saatleri, bağımsızlık, mesleki gelişim, danışmanlık, ilginç işler, serbest zaman sunan şirketleri tercih etme eğilimi göstermektedir. X Kuşağı çalıştığı şirketten; serbest zaman tesisleri, ücretsiz çocuk bakım üniteleri, ücretsiz yemek ve daha fazlasını beklemektedir (Gürsoy, Maier ve Chi, 2008; 452). Bununla birlikte çalışma yaşamındaki X Kuşağı üyeleri; sadık, kanaat duyguları yüksek, aynı işten uzun yıllar çalışmış olmaları ile de bilinmektedir (Keleş, 2011: 131).

Her birey fazla para kazanmak ister ancak bu bir iş seçme ve o işte kalmada her zaman belirleyici faktör olmamaktadır. Bu durum kuşaklara göre de değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin; Bebek Patlaması Kuşağı piyasayı izleyerek inişli çıkışlı durumlara göre değerlendirme yapmaya vakit ayırmaktan ziyade direkt bordro üst limitini görmek istemektedir. X Kuşağı'nın ise daha az çalışma saatleri teklif edildiğinde daha az ücretli bir işi seçmesi olasıdır çünkü iş yaşam dengesine önem vermektedir (Glass, 2007: 101).

1980 ve sonrası doğan bireylerin 2000'li yılların başından itibaren çalışma hayatına girmesiyle tüm dünyada çalışma hayatının çehresi değişmeye başlamıştır (Özer, Eriş ve Özmen, 2013: 123). İş dünyası ile ilgili birçok popüler dergide farklı kuşakların çalışma hayatından beklentilerine; şirkelerin farklı kuşak çalışanlara uyguladıkları programlara yer verilmektedir. Bununla birlikte muhmemel ki bu programların çoğu kuşaklararası farklılıklara ilişkin ampirik araştırmalarla doğrulanmamıştır (Twenge, 2010: 201). Kanada'da faaliyet gösteren NAS Danışmanlık şirketi tarafından 2006 yılında yapılan bir araştırmada Y Kuşağı çalışanlar, çalışma hayatında yöneticileriyle ve çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmayı arzulamaktadır sonucu elde edilmiştir. İyi bir maaş, yüksek kaliteli iş için tercih edilme, yükselme fırsatları, esnek çalışma saatleri, çalışma ortamında rahat kıyafetleri Y Kuşağı'nın çalışma hayatından genel beklentileridir. Söz konusu avantajlara sahip özel sektör şirketler, Y Kuşağı çalışanları cezbetmekte ve bünyelerinde tutmaktadır (Behrstock ve Clifford, 2009: 4). Y Kuşağı çalışanlar; hem kısa ve anında geri bildirim almayı hem de çalışma ortamında iyi bir iletişim kurmayı tercih etmektedirler. Y'ler işbirliği yapmaya önem vermektedir aynı zamanda çalışma ortamını ve işi iyileştirmek için parlak fikirler üretmektedir (Reynolds, Bush, Geist, 2008: 22).

Y Kuşağı çalışanlar; kurulu bir organizasyona bakıp "senin karmaşık resmine nereden uyacağımı merak ediyorum" diye düşünmekten ziyade işverene bakıp "benim hayat hikâyemde nereye yerleşeceğinizi merak ediyorum" şeklinde düşünme anlayışına sahiptir. Y Kuşağı çalışanlar yolun her adımında kendileri için dizayn ettikleri hayat tarzına uyabilecek bir çalışma ortamı arzulamaktadır. Aileleri tarafından özenle eğitildikleri, idare edildikleri ve sıklıkla ödüllendirildikleri için batmış ya da yüzen bir ortamda sessiz ve itaatkâr bir biçimde çalışmaktan memnun olmayacaktır. Çalıştığı organizasyona güveni azdır; uzun vadeli hedeflerden ziyade kısa vadeli ve işlemsel hedeflerle kariyer yolunu belirlemeyi tercih eder. "Benden beklentileriniz neler?", "Şuanda ve yakın gelecekte neyi sunmanız gerekiyor?" bu ilişki iki taraf için de çalıştığı sürece o işinde çalışmaya devam edecektir. Y'ler sadece kendi için değil işverenleri için de yüksek beklentilere

sahiptir. Yine de işveren misyonlarına, politikalarına, karalarına karşı çıkmak, kurulan ödül sistemlerine ve istihdam koşullarına meydan okuma ihtimalleri vardır. İşverenin kural ve denetçilerine daha az itaatkâr olurlar. Organizasyon şeması yetkisine kulak verilmesi daha az olasıdır. Sonuç olarak kendilerine eşit muamele gören aileleriyle inanılmaz yakın temas halindedirler. Yine de Y Kuşağı mensupları, çalışma koşullarının ve ödüllerin kontrolünden dolayı işlemsel makamlara saygı duymaktadır. Temel ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için yöneticileri ile doğrudan iletişime geçmektedir ve onlardan taleplerini özgürce elde edebilmektedir (Tulgan, 2009: 10-11).

Kuşaklar iş değerleri açısından değerlendirildiğinde "sıkı çalışma" anlayışının azaldığı gözlemlenmektedir. Bebek Patlaması için zor işler önemliyken Y Kuşağı için boş vakit önem kazanmaktadır. Bu da genç nesillerin iş ahlakı anlayışının azaldığı görüşünü ile aynı doğrultudadır. Kuşakların farklılaşan iş değerlerine uygun yönetim stratejileri geliştirilerek çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması çalışanların organizasyona bağlılıklarını arttıracaktır (Cogin, 2012: 2289). Cogin, iş değerlerinin bireyin yaşı arttıkça değişmediğini öne sürmektedir. Bireyin değerlerinin yaşam döngüsü tarafından etkilendiği düşünülmektedir (Ericson, 1997; Akt. Cogin, 2012: 2289).

Akademik yayınlara konu olan kuşak sınıflandırmaları büyük ölçüde Kuzey Amerika toplumsal ve çalışma hayatı incelenerek oluşturulmuştur (Strauss ve Howe, 1991; Smolo ve Sutton, 2002; Egriv ve Ralston, 2004; Twenge vd., 2010; Benson ve Brown, 2011). Kuşakların oluşumunda, yaşanan sosyal, tarihi, siyasi ekonomik olayların etkisi görülmektedir. Her ülkenin ilgili konulardaki deneyim ve yaşantıları farklılık gösterdiğinden yazında yer alan sınıflandırmanın ve ifade edilen genel karakteristik özelliklerin Türkiye için ne ölçüde geçerliliğe sahip olduğu araştırma konusudur (Gürbüz, 2015: 40).

İşgörme değerleri de toplumdan topluma farlıllık göstermektedir. Özer ve arkadaşları (2013) tarafından Türkiye'de çalışma yaşamında kuşakların iş görme anlayışı ve iş değerleri üzerine yapılan çalışmada; Bebek Patlaması Kuşağı üyeleri kendinden önceki kuşaklarla karşılatırıldığında; çalışkanlık,

sorumluluk, adalet değerlerine daha fazla önem vermekte olduğu gözlemlemiştir. Ayrıca diğer kuşaklardan daha az kuşkulu oldukları dolayısıyla diğerlerine daha fazla güvendiği, sadakat ve gelenekleri en fazla önemseyen grup olduğu sonucuna ulaşılmıştır. X Kuşağı üyelerinin; gösteriş, hizipçilik ve kayırmacılıkta Bebek Patlaması ve Y Kuşağı'ndan daha geride oldukları ve saygı görmeyi en az önemseyen, sadakat duygusu en zayıf kuşak oldukları yönünde sonuçlar elde etmişlerdir. Diğer taraftan X Kuşağı en katı ve en disiplinli gruptur. Y Kuşağı üyeleri ise; gösterişe Bebek Patlaması ve X Kuşağı'ndan daha fazla önem vermektedir. Buna karşılık dürüstlük ve milliyetçilik açısından diğer kuşakların gerisinde olmakla birlikte en az katı olan grup oldukları gözlemlenmiştir. Buna göre 1980'li yıllarda doğanlar; sorumluluk, disiplin, kanaatkârlık ve çalışkanlık yönünden Bebek Patlaması ve X Kuşağı'nın gerisindedir. Bilgi paylaşımına, X Kuşağı'na göre daha az yatkındır ve en az katı gruptur. Y Kuşağı'nın 1990'lı yıllarda doğan üyeleri ise hizipçilik, kuşkuculuk, maddiyatçılık ve risk alma açısından önceki tüm kuşaklardan daha önde çıkmıştır. Bu grubun Bebek Patlaması kuşağına göre aile bağları zayıftır. Adaleti diğer kuşaklardan daha az önemsemekle birlikte rütbe ve makama son derece önem verdikleri saptanmıştır (Özer, Eriş ve Özmen, 2013: 139).

İmkânlar makroekonomik koşulların hızla gelişmesi ve internetin tetiklediği küreselleşmeyle baş döndürücü bir ivme ile yükseldi. Nesiller de değişti ve Bebek Patlaması ve Y Kuşağı arasında kuşak çatışması yaşanmaya baş gösterdi. Bu çatışmalar aileler kadar iş yaşamını da etkiledi. Bir tarafta kurallara boyun eğmese de kafa tutmayan, fazla sorgulamayan, mükemmel uygulamaya odaklanan, hızı yeni kuşaklardan nispeten düşük olan, yoğun iletişim kurmaya alışık olmayan üst düzey yöneticiler karşılarında 20'li yaşlarındaki Y Kuşağı'nın temsilcilerini gördüklerinde onları anlamada ve yönetmeyi öğrenmede bir hayli zorluk çektiler. Bugünkü üst düzey ve orta düzey yöneticiler arasında açık bir kültür farkı göze çarpmaktadır ve çoğu zaman ast-üst ilişkilerini yönetmek işin kendisini yapmaktan daha sancılıdır (Orman, 2015: 94).

Son yıllarda çalışma hayatında yer edinmeye başlayan evden çalışma, birçok organizasyonun ve çalışanın tercihi olacak gibi görünüyor. Doğduğu

andan itibaren iletişimini teknolojik ürünlerle yapan Z Kuşağı'nın, sanal ortamda çalışma, iletişim kurma, verimli toplantılar gerçekleştirme konusunda günümüz çalışanlarına göre daha yetkin olacağı öngörülmektedir. Ayrıca evden çalışma ile organizasyonlar ofis ve ulaşım maliyetlerini ciddi anlamda düşürebilecek; çalışanlar da yolda ve trafikte geçirdikleri vakitleri özel yaşamlarına dâhil edebileceklerdir. Esnek çalışma saatlerinin farklı türevlerini (iş sonuçlanana kadar çalışanın izin hakkını kendinin belirlemesi, birden fazla organizasyon için çalışma vb.) çalışma hayatında görmek mümkün olacaktır (Acılıoğlu, 2015: 32).

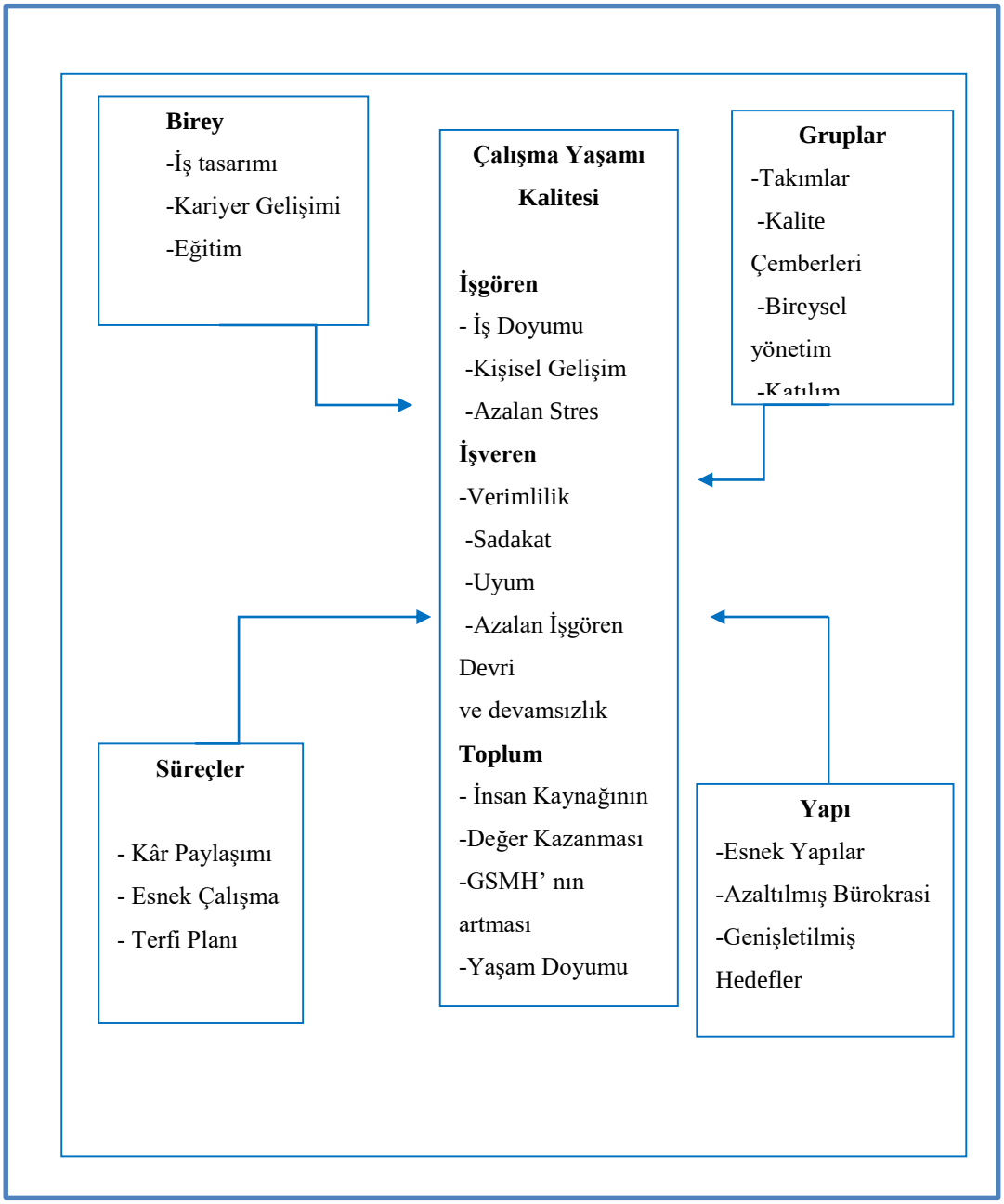
2. BÖLÜM

ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ KAVRAMI VE KURAMLAR

Bir şeyin nasıl oluştuğu anlamına gelen "qualitas" sözcüğünden türeyen "kalite" kelimesi Latince kökenlidir. Kalite, kullanıldığı kavramın kalitatif (nitel, sayılamayan) ve kantitatif (nicel, sayılabilen) özelliklerini belirtir (Özkan, 2005: 1).

Çalışma yaşamındaki kalite, yaşam kalitesinin bir boyutu olarak ele alınmaktadır. Yaşam kalitesini, Dünya Sağlık Örgütü (WHO) "bireylerin yaşamlarındaki konumlarını; içinde yaşadıkları kültür ve değerler sistemi bağlamında; amaçları, beklentileri, standartları ve kaygılarıyla ilişkilendirerek algılamaları" olarak tanımlamaktadır (Group, 1995). Bireysel algılara göre değişebilen yaşam kalitesi genel iyilik hali olarak da tanımlanabilmektedir.

Seashore (1975)'e göre çalışma hayatı; işveren, çalışan ve toplum tarafından üç ayrı yönden değerlendirilir. İşverene göre çalışma hayatı, verimlilik, üretim maliyeti, ürün kalitesi iken çalışan açısından gelir, emniyet, iş tarafından yaratılan içsel tatmin olarak değerlendirilir. Toplumun perspektifinde çalışma hayatının kalitesi iş rollerinin etkinliğinin bir sonucudur. Toplum her bir çalışan için ne kadar yetenek ve yeterlilik kullanıldığı ile ilgilenir. Bu tür kapasitelerin yeterince kullanılmaması toplum için net bir kayıptır (Martel ve Dupuis, 2006: 338).



Şekil 1. Çalışma Yaşamı Kalitesi

Kaynak: (Küçükusta, 2007: 96)

İşletme; belirli nedenlerle ortaya çıkan ihtiyaçların uyumlu bir şekilde karşılanmasını sağlayan, ihtiyaçlar ile onların giderilmesi arasında bir ilişki kuran birimdir. Niclesch (1932) ise işletmeyi, insanoğluna ilişkin amaçların gerçekleştirileceği birim olarak tanımlarken; Mellerowicz (1964) planlı ve sürekli olarak işlemlerin düzenlendiği ve en yüksek ekonomiklik ilkesine

göre örgütlenmiş bir kuruluş olarak tanımlamaktadır. Gutenberg (1968)'e göre ise işletme finansal dengenin sağlanarak ekonomiklik ilkesine göre üretim ögelerinin kombinasyonudur (Akat ve Üner, 1987: 1-2).

İnsan ihtiyaçlarının giderilmesi amacıyla kurulan organizasyonlarda yine insanlar çalışmaktadır. Aynı çalışma ortamında ortak bir amaç için çalışan farklı kültürlerden gelmiş, farklı karakterdeki bireylerin yetenek, bilgi ve tecrübelerinden organizasyon yararına maksimum düzeyde istifade edebilmek etkili bir şekilde sevk ve idare edilmelidir.

Yönetim (sevk ve idare) genel anlamda işlerin insanlar vasıtasıyla görülmesidir. Yönetim kavramını amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda işbirliği ve eşgüdümleme sağlamaya yönelik sürdürülen çalışmalar olarak tanımlamak mümkündür (Akat ve Üner, 1987: 5-9). Bunun için çalışanların karakteristik özellikleri iyi bir şekilde analiz edilip; genel anlamda ortak kişilik özellikleri ve beklentilere uygun yönetim tarzı geliştirmek verimliliğe katkı sağlayacaktır.

İnsan ve hayvan gücüne dayalı üretim anlayışından makinelerin hakim olduğu üretim tarzına gelişmesiyle toplumsal ve ekonomik anlanda bir çok değişimler yaşanmıştır ve üretimin kolektiflik kazanması 18. yüzyıla dayanmaktadır.

Endüstri devrimiyle öncelikle Britanya ve daha sonraları Kuzey Amerika'da tüccar kökenli birçok girişimci üretimi arttırarak daha fazla ürün satmaya odaklanmış ve "fabrika" adını verdikleri organizasyonlar oluşturmuşlardır. İnsanoğlunun ilk defa karşılaştığı bu organizasyonlarda çalışanların uyum sağlaması ve yönetilmesinde sosyokültürel faktörlerin, geleneklerinin ve otoritenin etkileri olmuştur. Bu dönemde (1750 - 1900) kişisel önsezi, bilgi ve deneyimlere dayanan "geleneksel yönetim düşüncesi" ve uygulamaları hakimdir. 1880'lere gelindiğinde daha fazla üretmenin ve verimliliği sağlamanın "insan" faktöründen geçtiği düşüncesiyle fabrika hayatında insanın nasıl çalışması gerektiğine ilişkin araştırmalar yapılarak "klasik yönetim düşüncesi" temellendirilmiştir. Bu düşünceyle fabrika organizasyonlarında "bilimsel yönetim" ve neo-klasik örgüt teorisiyle birlikte "insan ilişkileri" paradigmaları ortaya çıkmıştır. Davranış bilimlerinde yaşanan gelişmelerle birlikte 1950'li yıllarda savunulan çeşitli teorilerin odak

noktası organizasyonun bir "açık sistem" olduğu ve insanın da bu organizasyonda "değer" yaratan bir faktör olduğu düşüncesidir. Bu teorileri "modern yönetim düşüncesi" şemsiyesi altında değerlendirmek mümkündür. Günümüz yönetim anlayışı ise bazı yazarlar tarafından modern yönetim düşüncesinin bir uzantısı olarak değerlendirilse de çalışanların sahip olduğu özellikler ve yönetimin önceye nazaran farklı bakış açısına ve anlayışına sahip olması "post – modern yönetim düşüncesi" ile açıklanmaktadır. Burada, bireyler ve sistemler arası ilişkilerin yürütülmesinde "iletişim ağı" temel araç ve en önemli faktör "bilgi"dir. Organizasyonlar arası sürdürülebilir işbirlikleri (collaborative networks) easatır (Berber, 2013: 21-22).

Organizasyonlarda dönüşümler yaşandıkça doğru yönetilmeleri de önem kazanmıştır. 18. yüzyıldan başlayarak sanayinin gelişmesiyle artan yönetici ihtiyacı mühendisler ve kültürlü işadamlarının yardımıyla karşılanmıştır. Daha sonra bunlara akademik meslekten olanların katılımıyla yönetim ilkeleri düzenli bir biçim kazanmıştır. Frederick W. Taylor mühendis, Fransız Henry Fayol aslen mühendis olan bir işadamıdır (Oluç, 1963: 19).

2.1. Çalışma Yaşamı Kalitesi Kavramı

Kendi bilinmezini çözmeye çalışan insan daha iyi bir yaşam sürebilme arayışındadır ve bunun için çalışmaktadır. İyi bir yaşam veya yüksek hayat standardı Aristoteles (M.Ö. 384 - 322) tarafından "eudaimonia – mutlu olma" olarak tanımlanmış olup 1926'da Harris tarafından bu terim "iyi olma hali" (well-being) şeklinde tercüme edilmiştir. İnsanlar ve duyguları çok boyutlu bir yapıya sahip oldukları için yaşam kalitesi kavramı farklı bilim dallarında (ekonomi, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, siyaset) şümullü bir şekilde araştırılmaktadır. Yaşam kalitesi, bir ekonomiste göre ekonomik iyi olma hali (economic well-being) veya net ekonomik refah; bir psikolog veya sosyal psikoloğa göre genel iyilik hali, yaşam doyumu, genel mutluluk; bir çevreciye göre orman, hava kalitesi, temiz su; bir insan kaynakları yöneticisine göre ise çalışma yaşamı kalitesi (quality of working life) olarak değerlendirilmektedir (Bektaş, 2015: 90-91).

Çalışma hayatının kalitesi, bir kapsamı öne sürmektedir. Bu kapsam yirminci yüzyılın başlarında başlayan bir dizi yasanın (Fair Labor Standards

Act, Adil Çalışma Standartları Yasası) amaçlarını içeren ancak bundan daha geniş bir konsepttir. Bu yasalar; çocuk işçiler, günlük ve haftalık çalışma süreleri, işyeri kazalarında çalışanların hakları, çalışma ortamında tehlikeli unsurları bertaraf etme, işçi tazminatları gibi birçok konuya ilişkin düzenlemeleri içermektedir. İş güvenliği, işlerin usulüne uygun yapılması, çalışanların ekonomik kazanımları konularına önemin arttığı 1930 ve 1940'lı yıllarda hızla ilerleyen sendikalaşma hareketleri, bu konseptin alt kavramlarını oluşturmaktadır. 1950'li yıllarda çalışma hayatına ilişkin çalışmalarda psikologlar tarafından, motivasyon ile üretkenlik arasında pozitif bir ilişki olduğu vurgulanmış ve gelişmiş insan ilişkileri sayesinde her ikisinin de gelişeceği düşünülmüştür. Kapsam, 1960'lı yıllarda eşit iş bulma fırsatı ve iş zenginleştirme şemaları ile genişlemiştir. 1970'li yıllarda, çalışma hayatının kalitesi kavramı, önceki tüm bu reform hareketlerindeki değerleri de içine alan en geniş kavram olarak, duyarlı işverene duyulan istek gibi çalışan ihtiyaç ve arzularına dayalı temellenmektedir (Walton, 1973: 12).

Çalışma yaşamı kalitesi (Quality of working life) terimi akademik literatürde elli yılı aşkın süredir çalışma ortamıyla ilgili yaşam kalitesini ifade etmek için kullanılmaktadır (Simon ve Van, 2013: 596).

Çalışma yaşamı kalitesinin evrimi, çalışanın çalışma ortamı ile olan ilişkisinin kalitesi odağında, insan boyutlarını vurgulayarak 1960'ların sonlarında başlamıştır (Rose, Beh, Uli ve Idris, 2006: 62).

Bir disiplin olarak çalışma yaşamı kalitesi terimi ilk defa (25 – 29 Kasım) 1972'de Colombia Üniversitesi Arden House'da düzenlenen uluslararası çalışma ilişkileri konferansında ileri sürülmüştür ve United Auto Workers ve General Motors'un ortaklaşa destekledikleri iş reformları için bir şemsiye kavram olarak kullanılmasıyla uluslararası statü kazanmıştır (Choon ve Einstein, 1990: 17-18).

İşyerinde demokratikleşmenin pratik ve teorisinin ayrıntılı bir şekilde ele alındığı konferansta çalışma hayatının kalitesi için çalışma yapmak ve bu faaliyetlerin kalitesini arttırmak için Uluslararası Çalışma Yaşam Kaitesi Konseyi (International Council for the Quality of Working Life-ICQWL) kurulmuştur (Yousuf, 1995: 1).

Konferansta Avrupa ve Amerika'da çalışma yaşamına ilişkin gelişen iki gündem maddesi vardır; bunlardan ilki işçi sendikalarının İngiltere, Fransa, Batı Almanya, İsveç ve İtalya parlementolarına işçi katılımları için lobi faaliyetlerinde bulunması, diğeri ise ABD'de iş yerinin insancıllaştırılmasıyla ilgili birçok sosyal teorinin ortaya çıkmasıdır (Rose, Beh ve Idris, 2006: 62).

Çalışma Yaşamının Kalitesi terimi Fransa'da ve Fransızca konuşan ülkelerde "çalışma şartlarının geliştirilmesi", sosyalist ülkelerde "işçilerin korunması", İskandinav ülkelerinde "çalışma çevresi" ve "işyerinin demokratikleşmesi", İngiltere, Almanya ve İngilizce konuşan ülkelerde "işin insancıllaştırılması", Doğu Avrupa ülkelerinde ise "çalışanların korunması" anlamları taşımaktadır (Can, 1991: 24).

Bununla birlikte farklı araştırmalarda Çalışma Yaşamı Kalitesi kavramının; çalışma ortamının iş performansını arttırması, fiziksel ve psikolojik iyi olma hali gibi farklı boyutları ele alınmakta aynı zamanda Çalışma Yaşamı Kalitesi, çalışma ortamı ve toplumda yabancılaşmayı azaltan, çalışanların gelişmesini sağlayan bir kavram olarak ifade edilmektedir (Huzzard, 2003: 21).

Çalışma Yaşamı Kalitesi ile ilgili yapılan araştırmaların bir kısmında kavram aynı alt değişkenlerle ele alınıp geniş kapsamlı değerlendirilirken; diğerlerinde ise alt değişkenlerden bir ya da birkaçı kullanılarak daha dar kapsamlı incelemelerle yazına katkı sağlanmıştır. Çalışma Yaşamı Kalitesi üzerine çalışmalar yapmış yazarlara ve kavramın boyutlarına ilişkin değerlendirmelerine Tablo 8'de kronolojik olarak yer verilmiştir.

Tablo 8. Çalışma Yaşamı Kalitesi Tanımı ve Boyutları

Tarih	Kaynak	Çalışma Yaşam Kalitesi Boyutları
1975	Scobel	İş güvencesi, daha iyi ödüllendirme sistemleri, daha yüksek ücretler, gelişme için fırsat tanınması, katılımcı gruplar, artan organizasyonel üretkenlik
1983	Davis	Çalışanlar ve tüm iş ortamı arasındaki ilişkinin kalitesi (ekonomik ve teknik boyutlar dahil)
1984	Delamotte ve Takezawa	Çalışan problemlerinin iş tatmini ve üretkenliğe olan etkisi
1989	Balch ve Blank	Çalışanların organizasyonları içerisinde karşı karşıya oldukları durum ya da şartlar
1989	Hammer	İş güvenliği, süreçlerin yeniden tasarlanması
1990	Schein	İşin, çalışanın kariyer hedeflerini karşılama derecesi, iş tatmini
1992	Walton	Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, becerileri geliştirme ve kullanma fırsatları, sürekli gelişim ve iyileştirme fırsatları, organizasyona sosyal entegrasyon, organizasyondaki yasalar, çalışma ve özel yaşam alanı, çalışma yaşamının sosyal boyutu, yeterli ve adil ücretlendirme
1992	Lawler	Yönetim anlayışı, ticari ilişkiler, organizasyon yapısı, işin tasarımı, takım çalışması, problem çözme
1992	Schreuder ve Flowers	Teknik ve fonksiyonel yeterlilik, genel yönetim yeterliliği, bağımsızlık/özerklik, güvenlik/istikrar, girişimci yaratıcılık,

		hizmet duygusu ve bir amaca kilitlenme, yaşam biçimi
1995	Huselid	Eğitim, işe alma ve performans ölçümü
1995	Osterman	İş güvencesi
1995	Vinocur	İş tatmini
1996	Mckenna	Yönetim tarzı, etik ve ahlaki davranışlar
1997	Cohen ve diğ.	Çalışan devir oranı, iş tatmini, işe gelmeme, iş güvencesi
1998	May ve Lau	Ödüllendirme, iş güvencesi, gelişme olanakları sağlayarak çalışan tatminini destekleme, uygun işyeri ortam ve koşulları
1999	Danna Griffin	Yaşam doyumu, iş doyumu, ücret, çalışan arkadaşları ve denetimle ilgili memnuniyet
2000	Chen ve Farh	İş/yaşam dengesi, iş özellikleri, yönetsel davranış, ücret ve faydalar
2001	Sirgy ve diğ.	Çalışma ihtiyaçlarının tatmin edilmesi: sağlık ve güvenlik koşulları, ekonomik ve aile ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, takdir/saygı görme ihtiyacı, gerçekleşme ihtiyacı, bilgi ihtiyacı, estetik ihtiyaçlar
2002	Improvement of Living and Working Condition (EWON)	Sağlık ve iyilik hali, iş güvenliği, iş tatmini, beceri geliştirme, iş ve günlük yaşam arasındaki denge

2003	Hanefah ve diğ.	Büyüme ve gelişme, katılım, fiziksel çevre, denetim, ödeme ve faydalar, işyeri entegrasyonu, sosyal ilişki
2005	Brooks ve Anderson	İş yaşamı/ev yaşamı, iş tasarımı, iş ortamı, iş dünyası

Kaynak: (Yücel, 2002: 25-26)

Yazındaki çalışmalardan hareketle Çalışma Yaşamı Kalitesi'ni; organizasyon ile ilgili durumlar (iş zenginleştirme, çalışanın katılımcı rolü, güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları) ve çalışma ortamının çalışan üzerindeki etkileri (iş tatmini, çalışanın kendini geliştirmesi, çalışanın ihtiyaçlarının sağlanması) olarak iki alt kümede ifade etmek mümkündür (Yücel, 2002: 27).

Çalışma Yaşamı Kalitesi, diğer bir ifade ile işin insancıllaştırılması (Cherns, 1975), çalışanların bedensel ihtiyaçlarıyla birlikte zihinsel, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini de gözeten çalışma koşullarını içermektedir (Schulze, 1998; 520; Akt. Yüksel, 2004: 48).

R.J. Straw ve C.C. Heckscher 1984'te yayınladıkları makalelerinde Çalışma Yaşamı Kalitesi'ni; çalışanların güvenilir ve sorumluluk sahibi olmaları, değerli katkı sağlamaları nedeniyle örgütün en önemli kaynağı olduğu ve onur ve saygıyla muamele görmeleri gerektiğini savunan bir felsefe ve ilkeler bütünü olarak tanımlamışlardır (Rose, Beh ve Idris, 2006: 61).

Robbins (1989) Çalışma Yaşam Kalitesi'ni; bir organizasyonun çalışanların ihtiyaçlarına yanıt verecek mekanizmalar geliştirerek onlara cevap verme süreci olarak tanımlamaktadır (Lau ve May, 1998: 212).

Bir sosyo – teknik sistem olan çalışma hayatının kalitesini oluşturan temel faktörler (Can , 1991: 31-32):

- Şeffaf ve düz katılımcı organizasyon türü (açık sistem),
- İşle bağlantılı katılım (direkt katılım),
- İşin geniş beceriye göre yeniden oluşturulması,
- İşin rasyonalizasyonu,
- Teknolojinin insan kaynaklarını geliştirici yönde seçimi ve kullanımı,
- Ücret ve ücret dışı teşvik programları oluşturma,

- Sağlıklı ve güvenilir çalışma ortamı ve çevresi sağlama,
- Sosyal programlar geliştirme,
- İstihdam güvenliğini sağlayıcı programlar uygulama,
- Sürekli eğitim imkânları sunma şeklinde sıralanmaktadır fakat maddeler bir hiyerarşik sırada değildir. Her biri diğeri için zemin oluşturmaktadır.

Çalışma hayatının kalitesi yaklaşımının organizasyonlarda bir sistem olarak geliştirilerek uygulanmasıyla; işverenler daha yüksek ve istikrarlı kar ve verimlilik elde ederken, sendikalar da üyelerine daha adil ve yüksek ücret, daha iyi çalışma şartları ve ortamı, istihdam güvenliği, insanileştirilmiş, doyurucu ve tatmin edici iş imkânı sağlayabileceklerdir (Can, 1991: 33). Bu anlamda çalışma yaşamının her bir alt değişkeninin ele alınıp değerlendirilmesi faydalı olacaktır.

2.2. Çalışma Yaşamı Kalitesini Oluşturan Unsurlar

Çalışma Yaşam Kalitesi ilgili yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunun (Walton, 1972, 1973; Beach, 1980; Cummings ve Worley, 1997; Bowditch ve Buono, 1994, Solmuş, 2000; Dikmetaş, 2006) ulaştığı ortak noktaları;

- Uygun, yeterli ve adil ücret,
- Güvenilir ve sağlıklı çalışma ortamı,
- Bireysel kapasitenin geliştirilmesi,
- Gelişim ve güvenlik fırsatları,
- Sosyal bütünleşme,
- Çalışan hakları,
- Toplam yaşam alanı ve
- Sosyal sorumluluk olarak sıralamak mümkündür (Duyan, 2012).

Çalışma Yaşamı Kalitesi'nin ölçülmesinde literatürde sıklıkla kullanılan modeller; Hackman ve Oldham (1975), Westley (1979), Wether ve Davis (1983), Walton (1975), Fernandes (1996) modelleridir (Timossi, Pedroso, Francisco ve Pilatti, 2008).

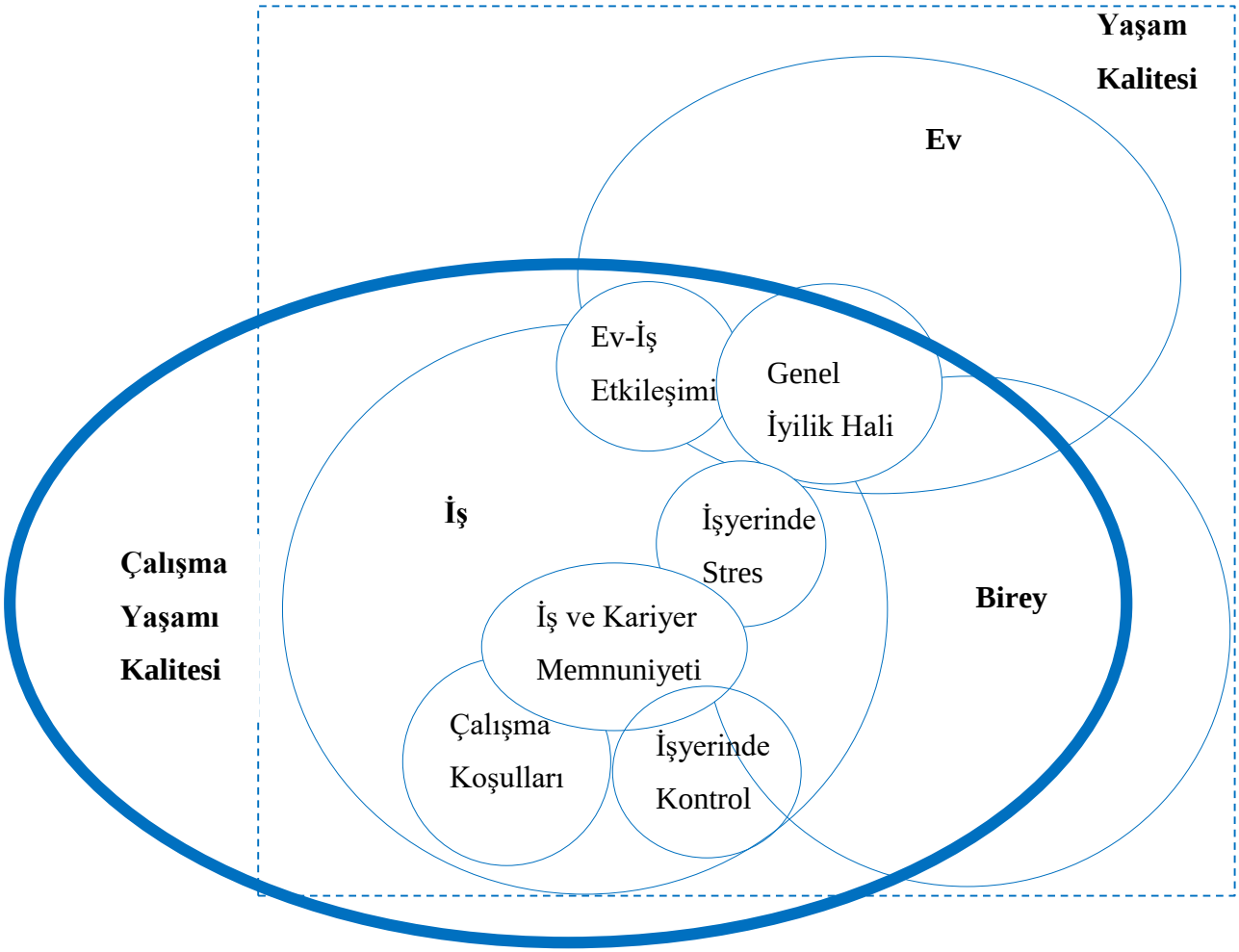
Walton'a göre Çalışma Yaşam Kalitesi, üretkenliğin ve ekonomik büyümenin teknolojik gelişme lehine ihmal edildiği insan ve çevre değerlerini kurtarmanın bir yolu olarak önem kazanmaktadır. Walton (1975) Çalışma Yaşam Kalitesi kriterleri öncelik sırası olmamakla birlikte tablodaki gibidir; her organizasyonun amaçlarına göre farklı boyutlar öncelik kazanabilir (Timossi, Pedroso, Francisco ve Pilatti, 2008).

Şekil 2. Çalışma Yaşamı Kalitesi Kriterleri

Kaynak: (Timossi vd., 2008)

Darren Van Laar, Julian A. Edwars ve Simon Easton tarafından 2007 yılında geliştirilen "Çalışma hayatına ilişkin yaşam kalitesi (Work-Related Quality of Life, WRQoL)" ölçeği 6 faktör ve 23 maddeden oluşmaktadır. Bu

faktörler; iş ve kariyer memnuniyeti, genel iyilik hali, ev – iş etkileşimi, işyerinde stres, işyerinde kontrol ve çalışma koşullarıdır (Laar, Edwars ve Easton, 2007: 329-330).



Şekil 3. Çalışma Yaşamı Kalitesi Unsurları

Kaynak: (Bektaş, 2015: 106)

- Genel iyilik hali
- İşyerinde kontrol
- İş ve kariyer memnuniyeti
- Ev – iş etkileşimi
- İşyerinde stres
- Çalışma koşulları

Bu kısımda çalışma yaşamı kalitesi unsurları; genel iyilik hali, işyerinde kontrol, iş memnuniyeti, iş – yaşam dengesi, iş stresi ve çalışma koşulları olmak üzere altı başlıkta ele alınacaktır.

2.2.1.Genel İyilik Hali

İyilik hali hareketi, sağlığı güçlendiren faktörleri belirleyerek bireylerin yaşam tarzlarında bu yönde değişiklikler yapmayı hedeflemektedir (Doğan, 2008: 31).

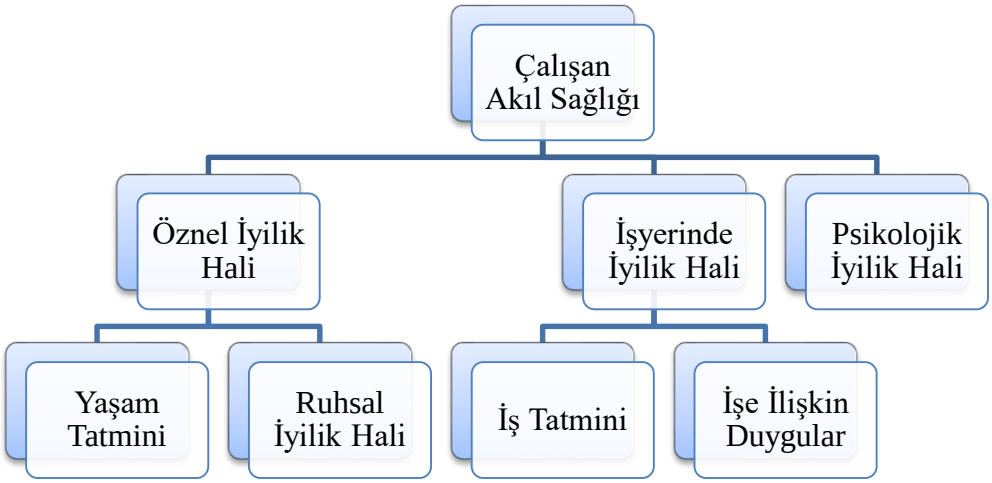
Maslow (1970) sağlıklı insanların özelliklerini incelemede, kendini gerçekleştirme, büyüme ve mükemmele yönelik çabaların evrensel bir insani eğilim, kapsamlı bir yaşam amacı olduğunu sonucuna varmıştır. Sağlıklı yaşam vücut, zihin ve ruhun birey tarafından insan ve doğal toplulukta bütünleştirildiği optimum sağlık ve esenliğe yönelik bir yaşam biçimidir (Myers, Sweeney ve Witmer, 2000: 252).

Adler'in yaşam görevi kuramına göre her insan, kendisi için gerçeği oluşturan, kendisini bekleyen yaşam görevlerinin üstesinden gelmek durumundadır. İnsanın karşısına çıkan bütün sorunlar bu görevler doğrultusundadır (Dreikurs, 1953; Akt; Doğan, 2008: 31-32). Buradan hareketle Sweeney ve Witmer (1991) beş yaşam görevi (maneviyat, özdenetim, çalışma-serbest zaman, dostluk ve sevgi) içeren iyilik hali çemberini oluşturmuşlardır (Myers, Sweeney ve Witmer, 2000: 252).

İyilik hali ile ilgili tanımlara bakıldığında "iyilik halinin" bireyin bedensel, fiziksel ve ruhsal tüm boyutlarda işlerliğin gerçekleştirilmesinin amaçlandığı ve bireyin kendi iyilik hali düzeyini belirlemede aktif rol oynadığı bir yaşam biçimi olduğu araştırmacılarca ortak kanıdır (Doğan, 2008: 32).

Ünlü fizikçi A. Einstein'in yazdığı mutluluk formülü: "Başarı peşinde koşmak ve bununla birlikte gelen sürekli huzursuzluğa karşın sakin ve alçak gönüllü bir yaşantı daha fazla mutluluk getirecektir" şeklindedir. Örgütlere katma değeri en yüksek olan kaynağın insan kaynağı olması ve insana verilen değerin artmasıyla birlikte çalışanların sağlığı, iyilik halleri organizasyonlarda verimlilik adına üzerinde durulan konular arasında ilk sıralardadır. İnsanın çevresi ile uyum sağlamada hayati öneme sahip organı

beynidir (Hicks, 1979: 149). Akıl sağlığı, hastalık olmamasından ziyade iyilik hali (refah) olarak tanımlanmaktadır. Çalışan akıl sağlığı ile ilgili bir model Page ve Vella-Brodrick (2009) tarafından üç boyutlu (öznel iyilik hali, işyerinde iyilik hali, psikolojik iyilik hali) olarak geliştirilmiştir. Model aşağıdaki şekildeki gibidir:



Şekil 4. Çalışan Akıl Sağlığı Modeli

Kaynak: (Page ve Vella-Brodrick, 2009: 451)

Burada çalışanın akıl sağlığı çalışma hayatı açısından incelendiğinde; işe ilişkin duygular ve iş tatmini işyerinde iyilik halini oluşturmaktadır. Bu değişkenlerin pozitif olması durumunda işyerinde iyilik halinin de yükseleceğini buna bağlı olarak da genel iyilik hali seviyesinin artacağını söylemek mümkündür.

Kelloway ve Barling ise 1991'de yayınladıkları "Job characteristics, role stress and mental health" adlı makalelerinde akıl sağlığını aşağıdaki gibi modellemişlerdir:

Şekil 5. Kelloway ve Barling Akıl Sağlığı Modeli

Kaynak: (Kelloway ve Barling, 1991: 292)

İşe ilişkin iyilik hali, çalışanların çalışma hayatındaki deneyimlerini değerlendirmeleriyle ilişkilidir ve bilişsel ve duysal öğeler içermektedir. İş tatmini, duygusal yorgunluk ve benlik yetimi alt değişkenlerinden oluşmaktadır.

2.2.2.İşyerinde Kontrol

Kontrol, Burger'ın 1989 tarihli makalesinde, olayları önemli ölçüde değiştirme algılanan yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Burger, 1989: 246). Kıt olan zaman, emek ve sermayenin verimini arttırmak için alınabilecek önlemler arasında iyi bir kontrol sistemi ve mekanizmasının önemli bir rol oynadığı anlaşılmaktadır (Tosun, 1987: 289).

Diğer yandan kontrol, kişinin bir olayın olumsuzluklarını etkileyebilecek cevabı elinde bulundurduğu inancı olarak tanımlanabilir. Bu genel tanım kontrolün etkili olması için kullanılmasına gerek olmadığını ancak

algılanması ve etkili olması gerektiğini savunmaktadır (Thompson, 1981: 89).

Başka bir açıdan bakıldığında ise kontrol, insan eylemleri üzerine kısıtlamalar koyarak çalışanların organizasyonda yapacakları işleri önceden tahmin edilebilir hale getirilme olarak tanımlanmaktadır. Kontrol bir taraftan insan davranışlarında güvenliği sağlarken diğer taraftan çalışanların özgürlüklerini belirler. Kontrol, tüm çalışanlar için olduğundan özgürlük sınırlaması olarak düşünülmemeli aksine davranışların önceden tahmin edilmesine olanak verdiğinden, keyfi ve yanlış davranışları sınırlandırdığından özgürlüğe olumlu katkı sağlayacaktır. Bu özgürlük çalışanın organizasyon içindeki hareket serbestisi ile örgütsel şekilciliğin derecesi arasında sağlanacak denge ile ideal noktaya ulaşacaktır (Can, Tuncer ve Ayhan, 1984: 284).

Herhangi bir kontrol sistemi çalışanın onu algılayışına bağlı olarak psikolojik olarak etkilenmekte olup teknik olarak iyi kurulmuş olsa dahi çalışanların tepkileri kontrol sistemi için başarısızlık sebebi olabilir (Can, Tuncer ve Ayhan, 1984: 285). Kontrol algısı mesleki stres sürecinin en önemli unsurlarından biridir. Kontrol; konum, zamanlama ve işin nasıl yapıldığı da dahil olmak üzere işin her alanının üzerinde olabilir. Çalışanlara verilen kontrol miktar ve türü bakımından işlerde müthiş farklılıklar gösterir (Spector, 2002: 134).

2.2.3.İş Memnuniyeti (Tatmini – Doyumu)

İş, karşılığında ücret ödenen ve bir değer yaratan emeği ifade etmektedir. İşin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu oluşan iş hakkındaki olumlu his iş tatminidir (Robbins ve Judge; 2015).

İki faktörlü iş doyumunda; denetim kalitesi, ücret, şirket politikaları, fiziksel çalışma koşulları, çalışma arkadaşları ile ilişki değişkenleri **hijyen faktörleri** denir ve bunların mevcudiyeti iş tatminsizliğini önler. Promosyon fırsatları, kişisel büyüme, tanıma, sorumluluk, başarı olarak ifade edilen **motivasyon faktörü** değişkenleri yüksek iş tatmini ile ilişkilidir (Greenberg, 2010: 144-147).

Locke (1969) kişinin işten beklentisi ile işten aldıklarının eşleşmesini iş doyumu olarak tanımlamıştır (Bruck, Allen ve Spector, 2002). İş doyumu, insanların mesleklerinden ne kadar hoşlandıklarını ya da hoşlanmadıklarını (meslekleri hakkında nasıl hissettikleri, işi sevme derecesi) belirten bir tutum olarak nitelendirilebilir. Karşılanan iş doyumu işin herhangi bir yönü veya bir bölümü ile olabilir (Spector, 1997).

Yazında yer alan iş tatmini tanımlarından (Vroom, 1964; Hulin, 1966; Herzberg, 1959) yola çıkarak iş tatminini iki farklı şekilde izah etmek mümkündür:

- **İhtiyaç karşılama kuramı:** İş tatmini, çalışanın ihtiyaçlarının iş durumunda karşılanma derecesinin bir fonksiyonu veya onunla olumlu ilişkili olan bir kavramdır.
- **Sosyal-referans grubu kuramı:** İş tatmini işin özelliklerinin çalışanın dünyayı değerlendirmede ve "sosyal gerçeği" tanımlamada rehberliğini istediği grupların onayı ve isteklerinin karşılanma derecesinin bir fonksiyonu veya onunla olumlu ilişkili olan bir kavramdır (Korman, 1978: 153-169).

İş tatminini etkileyen nedenler çevresel ve kişisel değişkenler olarak ele alındığında; çevresel etkileri meslek düzeyi, işin muhtevası, yönetim tipi, ödeme ve terfi olanakları, çalışma grupları olarak sıralamak mümkündür. İş düzeyi yükseldikçe bireysel tatmin artmakta (England ve Stein, 1961; Herzberg vd., 1957; Vroom, 1964); işin yapısındaki değişme arttıkça ve yapımında tekrarlar azaldıkça yine çalışanların tatmini artmaktadır (Walker ve Guest, 1952). Aynı şekilde demokratik liderlik tipinin otoriter liderlik tipine nazaran daha yüksek iş tatmini sağladığı (Vroom, 1964) ve diğer tüm değişkenler eşit iken ödeme ve terfi değişkeni ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu yapılan araştırmalarda görülmektedir (Korman, 1978: 170-180).

İş tatminini açıklamada kişisel değişkenler ele alındığında; yaş ile iş tatmini arasında emeklilik öncesine kadar olumlu bir ilişki olduğu daha sonrası yıllarda net bir düşüş yaşandığı söylenebilir (Saleh ve Otis; 1964). Çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe referans gruplarının düzeyi de

yükseleceğinden eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında negatif ilişki (Centers ve Cantril, 1946; Cantril, 1943; Klein ve Maher, 1966) olduğu ileri sürülmektedir (Korman, 1978, 170-180).

İş doyumu dinamik bir yapıdadır, yüksek iş doyumu sağlandığında bunun devamı için düzenli aralıklarla izlenip korunması gerekmektedir (Davis, 1988). İş doyumu, iş stresini azaltan bir faktör olması nedeniyle, iş – yaşam çatışmasıyla da negatif ilişki içindedir. İş-yaşam çatışması yaşayan çalışanlar, buna paralel olarak işleriyle ilgili ciddi bir tatminsizlik yaşamaktadırlar.

2.2.4.İş – Yaşam Dengesi

İş yaşam dengesi, çalışma hayatının kalitesiyle ve daha genel olarak yaşam kalitesiyle ilgilenenlerin daima endişe kaynağı olmuştur (Guest, 2002).

İş yaşam dengesi; bireyin, iş dünyasının ve toplumun karşılıklı yararını gözeterek bireysel sorumluluk ve isteklerini yerine getirmesidir. Bu kişilerin ne zaman, nerede ve nasıl çalıştığına dair bir kontrol ölçütü alması anlamına gelmektedir. İş yaşam dengesi algısı bireye göre farklılık gösterir; bazıları için özel vakit ihtiyacı iken diğerleri için refah içinde yaşamaktır. Çoğu birey iş yaşam dengesi aramasına rağmen kariyer konusundaki endişeler uzun saatler çalışmaya itmekte bu da ev ve iş arasındaki ilişkiyi zayıflatmaktadır (Chandra, 2012).

İş yaşam dengesi; bireyin iş ve aile rolü ile eşit derecede meşgul olması ve bunlardan eşit derecede doyum sağlamasıdır. İş ve aile rollerine; eşit miktarda zaman ayırma (zaman dengesi), eşit derecede psikolojik katılım sağlama (katılım dengesi) ve eşit seviyede doyum elde etme (doyum dengesi) iş yaşam dengesinin pozitif ya da negatif unsurlarını ifade eden bileşenlerdir. Pozitif dengenin yaşam kalitesi üzerinde negatif dengeden daha önemli bir olumlu etkisi vardır (Greenhaus, Collins ve Shaw, 2003).

Kalliath ve Brough (2008) iş yaşam dengesini; iş ve iş dışı faaliyetlerin uyumunun bireysel algısı ve bireyin mevcut hayat önceliklerine uygun büyümeyi teşvik etmesi olarak tanımlamışlardır.

İş yaşam dengesi tanımları ile ilgili yazındaki çalışmaları inceleyen (Kalliath ve Brough, 2008) araştırmacıların altı farklı noktaya

odaklandıklarını tespit etmiştir. Bu noktalar; çoklu roller, birden fazla rol karşısında eşitlik, çoklu roller arasındaki memnuniyet, birden fazla rol arasındaki rol önemliliğini yerine getirme, roller arası çatışma ve kolaylaştırma, birden fazla rol arasında algılanan kontrol olarak sıralanmaktadır.

Denge, iş – aile çatışmasının iş – aile kolaylaştırmasından çıkarılması ve aile-iş çatışmasının aile-işinin kolaylaştırılmasından çıkarılmış olduğu birleşik bir ölçüdür.

2.2.5.İş Stresi

Stres, bireyin içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu etkilemesi sonucunda vücudunda özel biyo-kimyasal salgılar oluşarak söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2010: 292).

Stres kaynaklarını; bireyin kendisinden, iş çevresinden ve genel çevresinden kaynaklı olmak üzere üç grupta incelemek mümkündür:

Bireysel stres kaynakları; biyolojik, maddi, duygusal, yaşam tarzı ve yaşı olarak değerlendirilmektedir. Bireyin doğuştan gelen ya da sonradan kazandığı bir hastalığı, maddi (parasal) sorunlar, farklı kişilik özelliklerine sahip olma, yaşam tarzı, alkol sigara kullanımı, madde bağımlılığı, duygusal kırılmalar, bireyin yaşı gibi unsurlar bireylerin strese duyarlılıklarını ve etkilenme düzeylerini farklılaştırmaktadır.

İş çevresinden kaynaklanan stres kaynakları; çalışma koşulları, iş güçlüğü, çalışma yeri organizayonunun bozukluğu, organizasyon yaspısında rol, görev ve sorumluluk dağılımındaki çarpıklıklar, işyerinin uzak olması, ücret yetersizliği, örgütsel çevre ve rekabetten yarattığı stres, hızlı teknik gelişmeler, terfi etme hırsı, çalışmanın ya da pozisyonun çok ilişkiler kurmayı gerektirmesi, vardiyalı çalışma şeklinde özetlenebilir.

Bireyin çalıştığı ve yaşamını sürdüğü genel çevreden doğan stres kaynakları; ülkeve dünya ekonomisinin gidişatı ve belirsizlikleri, politik hayatttaki istikrarsızlık ve belirsizlikler, çalışılan şehrin çevresel ve ulaşım sorunları, teknolojik değişme ve belirsizlikler, sosyal ve kültürel gelişmeler olarak sıralanabilir (Eren, 2010: 292-303).

Stres, psikolojik veya fiziksel açıdan bireye rahatsızlık veya gerilim yaratan bir durumdur. Psikolojik veya fiziksel gerilim durumunun iş ile ilgili faktörler veya dış faktörlerin iş ile ilgili faktörlerle etkileşimi sonrası ortaya çıkması iş stresini ifade etmektedir (Ünsal, 2012).

İş, zorluk, karmaşıklık ve iş yükü gibi önemli unsurları içerdiğinden çalışanlarda stres yaratır. Organizasyon, işin yapısı ve çalışma ortamındaki insan ilişkileri stres yaratan faktörlerden bazılarıdır. Stresli iş yaşamı, çalışanların duygusal açıdan gergin olmalarına, başkalarıyla anlaşma ve uyum problemleri yaşamalarına sebep olabilmektedir. Stres yükü fazla olan çalışanlarda; telaşlanma, mutlu olma davranışı sergileyememe, kararlara katılamama, sabırsızlanma, alıngan olma, sürekli eleştirme, unutkanlık gibi davranışlar sıklıkla görülür (Güney, 2011: 407-408).

Örgütteki stres nedenleri birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde gruplandırılmakla birlikte Luthans (2011) tarafından dört grupta toplanmıştır:

- İdari politikalar ve stratejiler: Küçülme, rekabetçi baskılar, meziyet ödeme planları, dönen işler, bürokratik kurallar, ileri teknoloji,
- Organizasyon yapısı ve tasarımı: Merkezileştirme ve resmileştirme, hat çalışanlarının çatışmaları, uzmanlaşma, rol belirsizliği ve çatışma, ilerleme fırsatının olmaması, kısıtlayıcı güvenilmeyen kültürler,
- Örgütsel süreçler: Sıkı kontroller, sadece aşağı doğru iletişim, az performans geri bildirimi, merkezi karar alma, kararlara katılım eksikliği, cezalandırma değerlendirme sistemleri,
- Çalışma şartları: Kalabalık çalışma alanı, gürültü, sıcak – soğuk çalışma ortamı, kirli hava, sert koku, güvensiz, tehlikeli ortam, zayıf aydınlatma, fiziksel ya da zihinsel gerginlik, toksit kimyasallar veya radyasyon (Luthans, 2011: 283).

Stres ile baş etmede çalışan bireysel sorumluluk alarak (zaman yönetimi, fiziksel egzersizler, gevşeme eğitimi, sosyal destek ağları) stres düzeyini düşürebilir.

2.2.6. Çalışma Koşulları

Çalışma ortamının kalitesini etkileyen çalışma ortamının bir takım fiziksel özellikler vardır. Işıklandırma, sıcaklık, temizlik gibi fiziksel

faktörler bu kapsamda değerlendirilmektedir (Kaymaz, 2003: 27.032018 tarihinde erişilmiştir). Bunlardan; sıcaklık, ışık, kirlilik, gürültü gibi faktörler bazı durumlarda tesadüfi olarak rahatsızlığa yol açabilmektedir. Yüksek seviyede gürültü, kir, toz, tehlike çalışanların işin fiziksel ortamından kaynaklanan sorunlar arasındadır (Menaghan ve Merves, 1984: 409). Ancak bunun ötesinde zehirli maddelerden kaynaklanan tehlikeler, ciddi sağlık sorunlarına sebep olabilmekte hatta bazı durumlarda ölümcül sonuçlar verebilmektedir. Diğer önemli fiziksel faktörler ise organizasyonun lokasyonunun (çalışma yerine geliş imkânları) ve organizasyondaki alet ve malzemelerin erişilebilirliği ile ilgilidir. Yoğun bir trafikten sonra işyerine gelmek ya da çalışma ortamındaki aletlerin yetersizliği işin verimliliğini etkilediği durumda çalışanın memnuniyeti de düşük olabilmektedir (Morton, 1977: 64).

Yapılan çalışmalar istihdamın çalışana; çalışma durumu üzerinde egzersiz etkisi ve kontrol, güvenliğinden emin olma, iş yerinde ve iş aracılığı ile sosyal ilişkiler geliştirme, fiziksel çalışma koşullarının iyi olması, stressiz çalışma ortamı gibi konularda fırsat vermesi gerektiğini göstermektedir. (Edvardsson ve Gustavsson, 2003: 149-150). İşyerinin, sağlığın önemli bir belirleyicisi olduğunu düşünülmektedir (Shain ve Suurvali, 2001). Çalışma ortamında çalışanların sağlığını etkileyebilecek dört element ifade edilmektedir. Bunlar:

- Fiziksel çevre: Çalışanların güvenliğini teşvik eden iyi tasarlanmış bir işyerini ifade etmektedir.
- Psikolojik çevre: Destekleyici ve esnek bir işyeri kültürünü tanımlamaktadır.
- Çalışanlara atıfta bulunan kişisel kaynaklar: İşlerini kontrol etmek ve işlerini yapmak için kaynakları bulunan çalışanları ifade etmektedir.
- Kişisel sağlık uygulamaları: Genel sağlık ve esenliğe katkıda bulunan sağlıklı yaşam tarzı tercihleri yapma fırsatı olarak tanımlanmaktadır (Fontune, 2006: 26).

Ergonomik çalışmalar ile iş sağlığı ve güvenliği gibi konularda belirlenen uluslararası normlar çerçevesinde gerekli düzenlemeler yapılmaktadır.

Ergonomik çalışmalar aynı zamanda ürün tasarımından çalışanın kullandığı donanım, araç gereç, teknoloji ve iş ortamını için gerekli düzenlemeleri de kapsamaktadır. Ergonomik denetim ile emek zaman ve para israfı en aza indirilerek iş memnuniyeti pozitif yöne çekilmektedir. Ergonomik çalışma koşulları sağlanabilirse çalışanın çalışma yaşam kalitesi de artacaktır (Keser, 2015: 237). İyi bir ışıklandırma çalışanın görme organının zorlanmasını önleyerek iş kazalarını aza indirebilmekte ve başarıyı arttırabilmektedir. Aynı şekilde çalışma ortamındaki ısının yüksek ya da düşük olması çalışma performansını etkileyen bir diğer faktördür. Diğer yandan çalışılan ortamda havalandırmaların bulunması veya mimari açıdan bunun sağlanması iş görenlerin sağlığı açısından önemlidir. Benzer şekilde çalışma alanı da çalışmanın kalitesini fiziksel olarak etkileyen faktörlerdendir. (Toplu, 1999: 236- 239). Son olarak çalışma koşulları ile söz edilen durumun fiziksel özellikler ile sınırlı olmadığını; ücretler ve çalışma sürelerini de içermekte olduğunu dile getiren görüşler de mevcuttur (İzgi ve Olcay, 2008: 46).

2.3. Çalışma Yaşamı Kalitesine İlişkin Kuramlar ve Araştırmalar

Organizasyonu oluşturan beşeri faktör olarak birey psiko-sosyal bir varlık olup duygu, düşünce, istek, umut, korku gibi birtakım davranışsal yeteneklere sahiptir. Bireyler kişisel istek ve amaçlarını gerçekleştirmek için girdikleri organizasyonlara teknik bilgi ve yeteneklerinin yanında duyguları, ümit ve endişeleri, hayat felsefeleri kısacası kendilerine ait tüm davranışlarıyla birlikte gelmektedirler. Bireylerden oluşan organizasyon sadece mekanik bir kuruluş olmayıp farklı kişisel düşünce ve davranışları içeren sosyal ve beşeri bir yapıdır (Ülgen, 1989: 102). Organizasyondaki insan faktörünün ön plana çıktığı araştırmalardan; Hawthorne Araştırmaları, Harwood Araştırmaları, Scanlon Plan, Tavistock Enstitüsü Kömür Ocakları Araştırması, Yankee City Araştımalarına ilerleyen sayfalarda yer verilmektedir.

2.3.1.Hawthorne Araştırmaları

Hawthorne Araştırmaları; telefon parçaları imal eden Western Elektrik Şirketi'nin 200.000 çalışanının bulunduğu Hawthorne fabrikasında Elton Mayo önderliğinde yapılmıştır. Altı deneyden oluşan araştırmaların ilki

Kasım 1924 tarihinde "ışıklandırma deneyi" ile başlamış ve 8 yıl sürmüştür (Dereli, 1981: 49-50; Bozkurt ve Arıkan, 2011: 195-196; Eren, 2012: 21).

İnsan ilişkileri akımının öncülerinden olan Mayo, geleceğin yöneticisini, toplumsal ve psikolojik etkenleri örgütsel amaçlara en uygun şekilde kullanabilen kişi olarak tanımlayarak ideal yönetici algısı ve süregelen yöneticilik anlayışına farklı bir boyut kazandırmıştır (Fişek, 2011: 199-200). Bu anlamda Hawthorne Araştırmaları, davranış bilimi disiplinin oluşmasına katkı sağlamış aynı zamanda davranış bilimi ile yönetim bilimini buluşturarak yönetim ve organizasyon teorisine önemli katkıda bulunmuştur (Erdoğan, 2007: 87; Dereli, 1981: 49).

Araştırmaların ilki çalışma ortamında ışık miktarı ve kalitesinin verim üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlayan "ışıklandırma deneyi" dir. Işık miktarı artırıldığında ve azaltıldığında verimliliğin arttığı gözlenmiştir. Beklenilen sonucun elde edilememesinin nedeni olarak çalışanların gözlemlendiklerini ve araştırmaya konu olduklarını bilmeleri olduğu düşünülmüştür. Bundan sonra bu etki yazında "Hawthorne Etkisi" olarak yer almıştır. "Röle Montaj Odası Deneyi" ile fiziki çalışma şartlarındaki değişmelerin verimlilik üzerindeki etkisini ölçmek amaçlanmıştır. Deney, dinlenme aralarının sayısı ve uzunluğu, iş günü ve iş haftasının uzunluğu gibi değişkenlerin değerlerindeki değişimlerin kombinasyonlarından oluşan 13 aşama ile sürdürülmüş ve iki buçuk yıl devam etmiştir. Her test periyodu sonucunda bir önceki teste oranla daha yüksek üretkenlik sağlandığı; dolayısıyla üretimde sağlanan artışların fiziki şartlardan kaynaklandığı varsayımı reddedilmiştir. "2. Röle Montaj Odası Deneyi" inde teşvik ücret sistemlerinde meydana gelebilecek değişimlerin verimliliğe etkisi araştırılmıştır. "Mika Yarma Test Odası" deneyinde sosyal çevre şartlarındaki değişmelerin verimliliğe etkisi incelenmiştir. "Mülakat Programı" deney sonuçlarının tartışıldığı ve bunun kaynaklarının araştırıldığı bölüm; "Seri Bağlama Gözlem Odası" deneyinde sosyal grupların oluşması ve gruptaki diğer çalışanların davranışlarına etkisini ölçmeyi amaçlanmıştır (Dereli, 1981: 50-60; Eren, 2012: 21; Luthans, 2011: 13-15).

Çalışmalar sırasında yönetici ve araştırmacılar deney grubunu oluşturan çalışanlara oldukça yakın davranmış, görüş ve önerilerini önemsemiş denetim

asgariye indirilmiş, çalışma içi ve çalışma dışı ilişkiler oldukça geliştirilerek "sosyal örgüt" yaklaşımının temelleri oluşturulmuştur (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009: 172).

Hawthorne deneylerinde; çalışma koşulları, dinleme süreleri, iş günü uzunlukları gibi fiziki çevre değişkenlerinin çalışanların bireysel prodüktivitelerini etkilemediği; yönetim biçimi, özendirme araçları ve kişisel doyumların çalışanların verimliliğini belirleyen temel bileşenler olduğu sonucuna varılmıştır (Fişek, 2011: 199-200).

Hawthorne çalışmaları sonuçları, yöneticilerin dikkatini işletmenin teknik sorunları ve yapısal özelliklerinden "insan faktörüne" çevirerek çalışanların işe ve yönetime karşı tutumları, karşılıklı etkileşimleri ve grup ilişkileri gibi Hawhorne etkilerini araştırmacı ve uygulamacıların yeni çalışma konuları arasına eklemiştir (Erdoğan, 2007:52).

Elton Mayo, Hawthorne Araştırmaları'ndan insan doğasına ilişkin bazı sonuçlar elde etmiştir. Bunlar (Baransel, 1979: 224):

- İnsan temelde sosyal ihtiyaçlar ile motive olur ve iş arkadaşlarıyla ilişkileri temel özdeşim duygusunun gelişmesini sağlar.
- Sanayi devriminden sonra işlerin ileri derecede rasyonelleştirilmesi çalışanlarda işe yönelik anlam kaybına sebep olmuş; bu anlam kaybının sosyal ilişkilerle giderilme eğilimi ortaya çıkmıştır.
- Çalışanlar, yönetimin denetimi ve ödüllerinden daha çok çalışma grubu arkadaşlarından gelen etkilere karşı duyarlıdır.
- Yönetime karşı duyarlılık, denetçinin, çalışanların "sosyal" ve "kabul edilme" ihtiyaçlarını tatmin derecesine bağlıdır.

Elde edilen bulgular; insan ilişkileri yaklaşımının, genellikle sosyal ihtiyaçları vurgulamasına yol açmasıyla; klasik yönetim düşüncesindeki "akılcı – iktisadi insan" modelinden "sosyal insan" modeline geçilmiştir.

2.3.2.Harwood Araştırmaları

1899'da kurulan Harwood pijama fabrikası miras yoluyla 1930'da bir sosyal psikolog olan Alfred J. Marrow ve mühendis olan kardeşi Seymour Marrow geçmiş ve A. Marrow doktora tezini Lewin'in teorisini kendi

işletmesinde test ederek kaleme almıştır (Bozkurt ve Arıkan, 2011: 197-200; Dereli, 1981: 61).

II. Dünya Savaşı sonrası yıllara denk gelen araştırmanın yapıldığı dönemde; pijama modellerinde çok hızlı değişimler yaşanmaktaydı. Yeni modele geçiş aşamasında işe geç kalma, devamsızlık, işten ayrılma gibi problemler üretimin düşmesine sebebiyet vermekteydi. Yeni gelen çalışanlar ise eski çalışanlara oranla yeni modelde daha çok üretim başarısı göstermekteydi. Tüm bu sorunlara çözüm arayışıyla Marrow, üretim sisteminde meydana gelen değişikliklerde çalışanların görüşlerine de başvurulmasının verimlilik üzerine etkilerini incelemek için üç farklı denek grubu oluşturmuştur (Dereli, 1981: 60-69; Eren, 2010: 23-25; Bozkurt ve Arıkan; 2011: 197-200).

İlk grup; deneyin "kontrol grubu" olarak eski metoda tabi tutulmuştur. Yeni modele geçmeden önce ustabaşı tarafından model çalışanlara tanıtılmış, nasıl dikileceği öğretilip yeni model uygulamaya koyulmuştur. İkinci grup; "kısmi katılım grubu" olarak tasarlanmış, tüm çalışanlar toplantıya çağrılmış, rekabet koşulları nedeniyle yeni modele geçilmesi gerekliliği anlatılmış ve kendi içerinden temsilci seçmeleri istenmiştir. Oluşturan temsilciler, yeni modelin uygulama ve fiyatı konusunda teklif vermiş ve yönetim tarafından kabul edilen görüşler tüm çalışanlara anlatılmıştır; grup temsilcileri çalışma arkadaşlarına yeni modeli öğretmiştir. Son grup ise istenilen verimliliğe ulaşmak için uygulanacak yeni model ve ücret seviyesi için tüm çalışanların fikrinin alındığı "tam katılım grubu" olarak adlandırılmıştır (Dereli, 1981: 62-63).

Araştırma sonunda; çalışanlara üretimle ilgili sorunlara ne kadar katılım yetkisi verilirse, üretim miktarında o denli artış olduğu gözlemlenmiştir. Aynı zamanda işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma olaylarında azalma olmuştur (Dereli, 1981: 63).

Harwood Araştırmaları; aynı işletmede aynı işi yapan çalışanlar üzerinde planlama ve karar verme yetkilerinde değişik yöntem uygulamalarının insan duygu ve davranışlarındaki etkileri göstermekte ve bunun sonucunda yönetsel etkinliğin ve verimliliğin bağlı olduğu örgütsel koşulları öğrenme imkanı sunmaktadır (Eren, 2010: 25). Harwood Araştırmaları aynı zamanda;

çalışanların, değişimin planlanması sürecine katılarak, üretim aşamalarında meydana gelen değişimleri tehdit değil fırsat olarak görmeleri; çalışmaya karşı istek ve tutularını olumlu etkilemesiyle etkin çalışma ortamı sağlayarak çalışma yaşam kalitesi kavramına katkıda bulunmuştur (Bozkurt ve Arıkan, 2011: 199-200).

2.3.3.Scanlon Planı

Scanlon Plan; Ohio'da bir çelik döküm fabrikasında muhasebeci olarak çalışan Joseph Scanlon'un iflasın eşiğinde olan şirketini kurtarmak için denemiş olduğu bir yöntemdir. Bu yöntemde tüm çalışanlardan maliyetleri kısabilecekleri alanları tespit etmeleri, bu kesintileri gerçekleştirilmeleri ve değişimi ölçmeleri istenmiştir. Neticede kısılan maliyetler aylık olarak ölçülerek çalışanların maaşlarına artış olarak eklenmiştir (Bozkurt ve Arıkan, 2011: 200).

1930'ların sonlarında Joseph Scanlon, Clinton Golden ve arkadaşları tarafından geliştirilen II. Dünya Savaşı'nı takip eden yıllarda çok sayıda şirket tarafından uygulanan Scanlon Plan katılım ve teşvik sistemi bakımından oldukça ünlüdür (Leseur ve Puckett, 1969: 109). Scanlon Plan'ın altında yatan temel ilke, çalışanların mevcut yaratıcığı ve tecrübelerinin bir haznesi olması ve bu işlerin düzgünce uygulanması durumunda verimliliği büyük ölçüde arttırabilecek potansiyele sahip olmasıdır (White, 1979: 293).

Scanlon sistemi; üretkenliğe odaklanan katılımcı yönetim biçimidir (Monge, Cozzens ve Contractor, 1992: 254). Scanlon Plan'ı, yönetim ile çalışanların sorunları, hedefleri ve fikirleri arasında ortak bir paylaşımdır (Leseur ve Puckett, 1969: 110). Scanlon Plan, örgütsel etkinliği arttırmak için finansal ve mali olmayan yaklaşımların sistematik ve dengeli bir biçimde kullanılmasında özgün bir yaklaşım olarak yazında yerini almaktadır (White, 1979: 293).

2.3.4.Tavistock Enstitüsü Kömür Ocakları Araştırması

Eric Trist ve K.W. Bamford tarafından 1950'lerde İngiltere'de Tavistock Enstitüsü kömür ocaklarında yapılan araştırmada; kömür çıkarmada uygulanan teçhizat ve yöntem değişikliğinin çalışanlar üzerindeki etkilerini belirlemek amaçlanmıştır (Baransel, 1979: 277).

"Shortwall Yöntemi" ile en fazla 8 kişilik gruplar önceden belirlenmiş bölgelerinde kömürü maden yatağından çıkarıp vagonlara yüklenip taşınmaktaydı. Grupta çalışanlar arasındaki dayanışma ve işbirliği iş dışında da devam etmekteydi. Çalışma grupları arasında rekabet hâkimdi ve gruplar en zengin maden bölümünü almak için çeşitli mücadeleler, kavgaya varan şakalar, rüşvet gibi yollara başvurmaktaydı. Bu davranışlar işin mahiyetinden kaynaklanıyorsa da toplumun ve ocağın sosyal sisteminin bozulmamasına özen gösteriliyordu. Daha sonra kömür damarlarının çeşitli kalınlıkta olması nedeniyle sistem değişikliğine gidilerek "Longwall Yöntemi" ne geçildi. Yeni yöntemde gruplar, 2 metre genişliğinde, 1 metre yüksekliğinde, 200 metre uzunluğunda bir tünelde aralarında geniş mesafeler olacak şekilde sıralanan 40-50 çalışandan oluşuyordu. Yeni yöntem vardiyalar arası çok sıkı koordinasyon gerektiriyordu ve koordinasyon aksaklığı üretimi etkiliyordu. Yeni yöntem, çalışanlar arası gruplaşmayı engelledi ve çalışanların toplum içindeki statülerinin değişmesine yol açtı. Tüm bunlar haberleşmeyi ve koordinasyonu aksamasına sebep oldu. Mekanik kitle üretiminin küçük grupları ortadan kaldırması duygusal gerilimlere yol açarak işin miktar ve kalitesini etkiledi. Çalışanlarda, yalnızlık, işin anlamsızlaşması, işe ve topluma karşı ilgisizlik gibi psikolojik etkiler yarattı. Araştırmalar neticesinde; teknik değişikliklerin çalışanların sosyal ilişkilerinde de değişikliklere yol açtığı, biçimsel olmayan örgütün oluşmasını ve duygusal ilişkilerin ortaya çıkmasının engellemesinden dolayı beklenen verimlilik seviyesine ulaşılamadığı sonucuna varılmıştır (Baransel, 1979: 278-279).

Tavistock Araştırmalarının en önemli tarafı, bağımsız ve çevresel teknoloji değişkeni ile bağımlı ve yönetimsel organizasyon yapısı değişkeni ve kullanılacak yönetim süreçlerinin belirlenmesi arasındaki ilişkileri göstermesidir (Koçel, 2010: 287).

2.3.5.Yankee City

Bir antropolog olan William Lloyd Warner tarafından Yankee şehrinde yapılan araştırmada; teknolojik değişme ve yeniliklerin insanlar ve ilişkileri üzerindeki etkilerini incelemek amaçlanmıştır. Çalışanların fabrika içinde ve sosyal yaşamda prestij, itibar ve sosyal statülerini belirleyen unsur ayakkabı

imalatındaki teknik bilgi ve becerileriydi. Ayakkabı üretiminde usta işçinin teknik bilgi ve becerisini makinelerin almasıyla sosyal statüsü olan nitelikli çalışanlar bu özelliklerinin bir kısmını kullanamaz hale gelmiştir (Eren, 2010: 22-23). Üretim teknolojilerinde modernleşme ve makineleşmenin başlamasıyla fabrika sahipleri yeni yatırımları karşılamak için, sermaye yetersizliği ve eski toplumsal geleneklerin bozulması endişesiyle, başka şehirlerden ortaklar almışlardır. Geniş bir sahip kitlesine ulaşan fabrikalarda çalışanların işe ve işletmeye karşı tutumları değişmiş, güveni sarsılmış ve işverenlerle arasındaki ilişkileri bozulmuştur. Bu durum, personel arasındaki dayanışmayı önceden beri sendikalı olan çalışanlar arasında dayanışmaya bırakarak halk tarafından da desteklenen grevlerin başlamasına sebep olmuştur (Eren, 2010: 23).

Yankee City Araştırmaları; sosyal ve teknik sistemlerde meydana gelen değişmelerin insan davranış ve tutumlarına etkilerini ortaya koymakta ve bu tip değişiklerde insan unsurunu, insanın toplumdaki prestij, statü ve ilişkilerini göz önünde bulundurarak planlı bir değişim yapılması gerektiğini vurgulamaktadır (Eren, 2010: 23).

2.4. Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Unsurlar

Çalışma yaşam kalitesi çok boyutlu bir konu olduğundan farklı paydaşlara göre farklı değerlendirmeler yapılmaktadır. Yöneticiler açısından, yapısal ve teknik sistemlerden ziyade psikolojik sistemde gerçekleştirilecek gelişmeler yoluyla verimliliği arttırmayı ifade ederken; iş grupları ve sendikalar açısından, daha sağlıklı ve insancıl çalışma ortamının sağlanması ile gelirin eşit paylaşımı anlamlarını taşımaktadır (Gilbert, 1989). Bir kişinin çalışma yaşamı kalitesi ile ilgili unsurlar; görevi, fiziksel çalışma ortamı, organizasyon içindeki sosyal çevre, çalışma hayatı ile çalışma dışındaki hayatı arasındaki ilişkiden oluşmaktadır (Rose vd, 2006: 61).

Çalışanın çalışma ortamını, yaptığı işi anlamlı ve değerli bulması kişisel gelişimine uygun olarak değerlendirmesi çalışma yaşamının kalitesi açısından önemlidir. Bu durum çalışanın iş doyumuna etkileyerek yaşamdan keyif alması ve mutlu olmasına katkı sağlayacaktır. Çalışma yaşamı kalitesini

etkileyen unsurlar; kişisel, örgütsel ve dışsal etkenler olmak üzere 3 boyutlu olarak incelenmektedir (Demir, 2009: 89-102).

2.4.1.Kişisel Faktörler

Bireyin genetik yapısı, aile ve eğitim yaşamı, ekonomik ve sosyo-kültürel çevresi, iş yaşamı kişisel özelliklerinin gelişmesinde etkilidir ve bu etkiler bireysel farklılıklar gösterir. Farklı çevre ve aile ortamından aynı organizasyona aynı amaç için gelen bireyler kişilik özelliklerini de beraberinde getirir. Farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanların bir olay ya da durum karşısında tutum ve davranışlar da bireysel farklılıklar gösterir.

Bireysel tutumlar çalışma yaşam kalitesini değerlendirme önemli bir etkendir. Çalışanların işlerine cevap verme biçimleri, bireysel mutlulukları, çalışma organizasyonunun etkinliği, hatta toplumun istikrarı için sonuçlar doğurur. Çalışanlar, işyerinde beraberinde getirdikleri beklentilere uygun olarak işini seçici algılar ve bunlara ilişkin atıflar yaparlar (Loscocco ve Roschelle, 1991; Rose, Beh, Uli ve Idris, 2006).

Bir çalışan tarafından sergilenen bir davranışın bir diğeri tarafından farklı algılanıp değerlendirilmesi olasılığı kaçınılmazdır. Bu durum da ilişkilerin bozulmasına, organizasyon içi çatışmalara neden olabilir. Başarı ve başarısızlık da çalışanlar üzerinde etki yaratan ve çalışma ortamının kalite düzeyine etkileyen bir diğer unsurdur. Kendini ispat etme ve organizasyon içinde yer edinme adına çalışanın hırs yapması, diğer çalışanlar tarafından dışlanmasına, yalnız kalmasına ve organizasyona yabancılaşmasına neden olabilir (Demir, 2009: 90).

2.4.2.Örgütsel Faktörler

Yazında çalışma yaşamı kalitesini etkileyen örgütsel düzeydeki faktörler; işin niteliği, çalışan ve yönetim olmak üzere üç boyutlu ele alınmaktadır. Bunlar organizasyon içi kültür (yönetim tarzı), çalışan yönetim ilişkileri, organizasyon içi iletişim, ücret sistemi, işin niteliği, iş yükü, sosyal adalet, iş güvencesi, organizasyonun büyüklüğü, organizasyonun yapısı, fiziksel çalışma koşulları alt faktörlerinin etkisindedir (Demir, 2009: 89- 102).

İşletme (kurum) kültürü organizasyonu bir arada tutan "sosyal yapıştırıcı" (Cameron, 2004) niteliğindedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 121).

Gürültü ve aydınlatma gibi fiziksel koşullar çalışmayı etkilemektedir. Gürültü; ani devamlı ve sert olduğunda insan vücudu üzerinde olumsuz sonuçlar, dikkat dağınıklığı, şiddet, sıkıntı, zihni dengeyi bozma gibi sinirsel bir takım hastalıklara yol açabilmektedir (Adalı, 1977: 34-36). Aydınlatma; çalışmanın verimliliğini etkileyen çalışma ortamı etkilerinden ilk sırada aydınlatma yer almaktadır. İyi bir ışıklandırma erken yorulmayı önlediği gibi çalışanların davranış ve tutumlarında olumlu etki yaratarak iş verimliliğini arttırır. Kötü ışıklandırma ise morali bozduğu gibi göz sağlığını da olumsuz etkilemektedir. Göz sinirlerini zayıflatır, yıpratır, hatta bazı durumlarda geçici ve daimi körlüklere sebebiyet verebilmektedir (Eren, 2012: 277-280).

2.4.3.Dışsal Faktörler

Çalışma yaşamı üzerinde etkili ancak kısmen ya da tamamen kontrol edilemeyen faktörler dış çevre koşullarıdır. Çalışma yaşamına ilişkin yasal düzenlemeler, çalışanın nitelik bakımından yapısı, insan kaynakları yapısına özgü özel durumlar (kaçak çalışanlar, stajyer öğrenci, niteliksiz veya vasıfsız çalışan), sendikal faaliyetler, teknolojik gelişmeler çalışanları ve yönetimi etkileyebilmektedir (Demir, 2009: 89- 102).

2.5. Çalışma Yaşamı Kalitesinin Yansımaları

Çalışma yaşamı kalitesi programlarının amacı çalışan ve organizasyon düzeyinde en uygun çalışma ortamları sağlanarak verimliliği ve başarıyı arttırmaktır (Demir, 2009: 104). Yüksek verimlilik ve çalışan memnuniyeti amaçları çerçevesinde hazırlanan çalışma yaşamı kalitesi geliştirme programları üç ana grupta incelemek mümkündür (Duyan, 2012: 71):

- Kalite çemberleri: 6 – 12 gönüllü çalışandan oluşan, kaliteli ile ilgili olası problemlerin çözümüne ilişkin öneriler geliştiren gruplardır.
- Yönetim kurulunda temsil edilme: Çalışanlar ile yönetim arasında köprü görevi gören temsilcililer aracılığı ile çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin üst yönetime aktarılması ve çalışanları etkileyecek önemli kararlarda temsilcilere danışmak suretiyle kararlara katılım sağlanmasıdır.

- Çalışan – yönetim komitesi: Ekonomik krizler, işyeri kapanması gibi aniden gelişen olaylara tepki olarak oluşturulan; sendika ve organizasyon arasındaki çatışmayı azaltarak uzlaşma sağlamayı amaçlayan komitelerdir. İlgili programlara daha geniş kapsamlı olarak tabloda yer verilmektedir.

Aşağıdaki tabloda organizasyonlarda uygulanan birtakım Çalışma Yaşamı Kalitesi programlarına yer verilmektedir.

Tablo 9. Çalışma Yaşamı Kalitesi Programları

GRUPLAR	PROGRAMLAR
İnsan Kaynakları Programları	İnsan kaynakları seçimi ve yerleştirme
	İK güçlendirme
	Kariyer programları
İş Tasarımı	İşin zenginleştirilmesi
	İş basitleştirme
	İş değiştirme (rotasyon)
	İş genişletme
	Esnek çalışma zamanı uygulamaları
	Kalite çemberleri
	Özerk çalışma grupları
Teşvik Programları	Yönetime katıma ve temsil edilme
	Sendika-Yönetim iş birliği grupları
	Kazanç paylaşımı (kar payı dağıtımı)
Ergonomi	Çalışanın fiziksel özelliklerine uygunluk
	İşin fiziksel ortamının uygunluğu

Kaynak: (Demir, 2009: 104)

3. BÖLÜM

X VE Y KUŞAKLARININ ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ilk olarak, X ve Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin Çalışma Yaşamı Kalitesi'ne yönelik algılarında farklılık olup olmadığını sorgulamayı amaçlamaktadır. Araştırmanın ikinci amacı ise kuşakların Çalışma Yaşamı Kalitesi değişkenleri ile ilişkilerinin derecesini belirlemek aynı zamanda X ve Y Kuşağı'nda ilişkiyi açıklayan değişkenlerin farklılaşıp farklılaşmadığını incelemektir.

2.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, X ve Y Kuşağı'ndan gelen akademisyenlerin çalışma yaşamı kalitesi algısında meydana gelebilecek farklılıklara odaklanmaktadır. 06.01.2018 tarihinde ulusal tez veri merkezinde "Çalışma Yaşamı Kalitesi" anahtar kelimesini içeren eserler üzerine bir inceleme yapılmış ve 15 lisansüstü tezin kaleme alındığı tespit edilmiştir (bkz. Tablo 10).

Bahsi geçen tezlerden bazılarının akademisyenleri kapsadığı görülmüştür. Sağlık çalışanlarının, veterinerlerin, öğretmenlerin, hemşirelerin, konaklama işletmeleri çalışanlarının ve kadınların çalışma yaşamı kalitesi algılarının ölçüldüğü görülmüştür. Ancak diğer yandan hiçbir eserin, Çalışma Yaşamı Kalitesi farklılıklarını kuşaklar bağlamında ele almadığı tespit edilmiştir.

Tablo 10. Türk Sosyal Bilimler Yazınında "Çalışma Yaşamı Kalitesi" Anahtar Kelimesini İçeren Lisansüstü Tezler

Yazar	Yıl	Başlık	Türü
LAMIN W. SAIDYKHAN	2017	Gambia Üniversitesi çalışanlarının çalışma yaşamı kalitesi	Yüksek Lisans
KAAN ÇINAR	2017	Potansiyel stres kaynaklarının üniversite kütüphanecilerinin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkisi: İstanbul örneği	Yüksek Lisans
GÜLTEN UYGUN	2016	Sağlık çalışanlarında çalışma yaşamı kalitesi ve etkileyen faktörler	Yüksek Lisans
HAKAN BEKTAŞ	2015	İkili değişkenler için faktör analizi: Çalışma yaşamı kalitesi üzerine bir uygulama	Doktora
HAKAN GÖYŞEN	2015	İçsel pazarlama çerçevesinde öğretim üyelerinin mobbinge maruz kalma algısı ve bunun çalışma yaşamı kalitesi üzerine etkisi	Yüksek Lisans
GÖKHAN ASLIM	2013	Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığında görev yapan veteriner hekimlerin çalışma yaşamı kalitesinin değerlendirilmesi	Doktora
MERVE ÜNLÜ	2011	Örgüt sağlığı algısının çalışma yaşamı kalitesi üzerine etkisi: İzmir ili Gaziemir ilçesindeki ortaöğretim kurumları uygulaması	Yüksek Lisans
NERGİZ KAYA	2011	Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerde çalışma yaşamı kalitesi ve etkileyen etmenlerin değerlendirilmesi	Yüksek Lisans
GÖKHAN ÖZASLAN	2010	Araştırma görevlilerinin çalışma yaşamı kalitesinin değerlendirilmesi	Doktora
MAHMUT DEMİR	2009	Konaklama işletmelerinde duygusal zeka, örgütsel sapma, çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin analizi	Doktora
YASEMİN AYDEMİR	2008	OHSAS/TS 18001 uygulamalarının çalışma yaşamı kalitesine etkisi	Yüksek Lisans
DENİZ KÜÇÜKUSTA	2007	Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesinin çalışma yaşamı kalitesine etkisi	Doktora
FERHAN G. GÜVENLİ	2006	Yeni teknolojilerin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkileri	Yüksek Lisans
EMİNE ÖZMETE	2002	Özel sektörde kadın iş gücünün çalışma yaşamı kalitesi	Doktora
AYHAN DEMİRCİ	2001	Çalışma yaşamı kalitesinin verimlilik artırma yönelimli uygulanması ve Eczacıbaşı Vitra Bozüyük Tesisleri'nde bir uygulama	Yüksek Lisans

Kaynak: (Ulusal Tez Merkezi, 06.01.2018 tarihinde erişilmiştir)

Yapılan araştırma sonucunda farklı kuşaklardan gelen akademisyenlerin çalışma yaşamı kalitesi algılarına yönelik bir araştırmanın gerçekleştirilmediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla mevcut araştırma bu bakımdan Türk sosyal bilimler yazınındaki önemli bir boşluğu kapatma hedefindedir.

2.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini, Kırklareli Üniversitesi'nde çalışan akademik personel oluşturmaktadır. Araştırma, 1 Kasım 2017 ile 29 Aralık 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Kırklareli Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı ile yapılan görüşme sonucunda ilgili dönemde üniversitede 695 akademisyenin görevli olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda 245 kişilik bir örneklemin evreni temsil ettiği belirlenmiştir (https://www.surveysystem.com/sscalc.htm; Coşkun, Altunışık, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2015: 137). Örnekleme yöntemi olarak; kota örnekleme yöntemi amaçlanmış fakat bazı birimlerde istenilen sayıya ulaşılamadığı için kolayda örnekleme yöntemi ile araştırmaya devam edilmiştir. Her bir birime anketler bırakılmış ve anketlerin tamamlanması için süre verilmiştir. Anketlerin tamamlanma süresi sonunda 301 katılımcının anketi gönüllü olarak tamamladığı görülmüştür. Ancak 9 katılımcının verdiği cevapların eksik ya da hatalı olduğu tespit edilmiş ve bu anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Böylece, istatistiki değerlendirmeler 292 katılımcının cevapları temel alınarak gerçekleştirilmiştir.

2.4. Araştırmanın Ölçeği

Araştırmada, çalışma yaşam kalitesini ölçmek amacıyla Van Laar ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen (Laar, Edwars ve Easton, 2007) Duyan ve arkadaşları tarafından Türkçeye çevrilip geçerlilik ve güvenirlik çalışması yapılan (Duyan, 2012) "İşe İlişkin Yaşam Kalitesi, İİYK (Work Related Quality of Life-WRQoL) ölçeği kullanılmıştır. Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği 24 sorudan oluşmaktadır. Ancak değerlendirmeye ilk 23 madde alınmaktadır, 24. madde kontrol değişkenidir (Araştırmada kullanılan anket formu Ek-1'de görülebilir). Sorular, Rensis Likert (1933) tarafından geliştirilen; kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), ne katılıyorum –

ne katılmıyorum (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5) şeklindeki 5'li Likert tipi ölçekle cevaplandırılmıştır. Ölçekte 6 faktör yer almaktadır. Bunlar (Easton ve Laar, 2012: 13-20):

- **İş yerinde kontrol** (Control at Work - CAW) değişkeni çalışanın işyerinde kararlara katılımı ve bu süreci kontrolüne ilişkin değerlendirme içermektedir. Değişken 3 maddeden oluşmaktadır. Ölçekten alınan puan arttıkça bireylerin işyerindeki kararlara katılım dereceleri de artmaktadır (Örnek madde: Çalışma alanımda düşüncelerimi ifade edebiliyor ve değişimlere etki edebiliyorum).
- **Genel iyilik hali** (General Well-being - GWB) değişkeni çalışanın genel olarak yaşamdan duyduğu memnuniyeti ve mutluluğu yansıtmaktadır. Biri ters olmak üzere 6 maddeden oluşmaktadır. Ölçekten alınan puan arttıkça bireylerin genel iyilik hali düzeyleri de artmaktadır (Örnek madde: Kendimi şu anda iyi hissediyorum).
- **İş – yaşam uyumu** (Home-Work Interface - HWI**)** değişkeni çalışanın iş ve aile hayatına ilişkin sorumlulukları yerine getirirken karşılaştığı uyum durumuna ilişkin algıyı ve işverenin bu dengenin oluşması için sağladığı desteğin çalışan tarafından algısını ölçmektedir. 3 maddeden oluşmaktadır ve ölçekten alınan puan arttıkça bireylerin iş-yaşam uyumu düzeyleri de artmaktadır (Örnek madde: Şu anki çalışma saatlerim/düzenim kişisel koşullarıma uyuyor).
- **İş – kariyer memnuniyeti** (Job-Career Satisfaction - JCS) değişkeni iş ve kariyer fırsatlarından duyulan memnuniyeti içeren 6 maddeden oluşmaktadır ve ölçekten alınan puan arttıkça bireyin iş memnuniyeti de artmaktadır (Örnek madde: İşimde kendi yeteneklerimi kullanma fırsatım var).
- **İş stresi** (Stress at Work - SAW) değişkeni çalışanın algıladığı stresi ölçen ikisi de ters olan 2 maddeden oluşmaktadır. Ölçeklerin değerlendirilmesi için 2 değişken de ters kodlanmaktadır ve ölçekten alınan puan arttıkça bireyler de iş stresiyle o kadar iyi baş etmektedir (Örnek madde: İşteyken genelde kendimi baskı/stres altında hissediyorum).

- **Çalışma koşulları** (Working Conditions - WCS) değişkeni fiziksel çalışma koşulları ile ilgili 3 maddeden oluşmaktadır. Yapılan iş için gerekli temel kaynaklar, çalışma koşulları ve güvenlik konularından duyulan memnuniyet ölçülmektedir. Ölçekten alınan puan arttıkça bireyin çalışma koşulları iyileşmektedir (Örnek madde: Kurumum işimi etkili şekilde yapabilmem için gerekenleri temin ediyor).

Son olarak **Çalışma Yaşamı Kalitesi Ölçeği** ise 23 maddeden oluşmaktadır (24. madde kontrol değişkenidir) ve ters maddeler yeniden kodlanarak ortalaması alınarak değerlendirilmektedir. Çalışma Yaşamı Kalitesi ölçeğinden alınan puan arttıkça, bireylerin çalışma yaşamını daha kaliteli algıladıkları düşünülmektedir.

Tablo 11. Ölçek İçerisindeki Maddelerin Dağılımı

Ölçekler	**Maddeler**
İşyerinde kontrol	2, 12, 23
Genel iyilik hali	4, 9(r), 10, 15, 17, 21
İş-yaşam uyumu	5, 6, 14
İş-kariyer memnuniyeti	1, 3, 8, 11, 18, 20
İş stresi	7(r), 19(r)
Çalışma koşulları	13, 16, 22
Çalışma yaşamı kalitesi	*23 madde*

(Easton ve Laar, 2012: 34)

2.5. Araştırmanın Hipotezleri

Ülkemizde ve dünyada yapılan araştırmalar farklı kuşakların çalışma yaşamında farklı beklentilere ve tutumlara sahip olduğunu ileri sürmektedir. Her kuşağın kendine ait özellikleri bulunmakta ve kuşaklar farklı motivasyon, değer, algı, çatışma, stres, tatmin yapılarına sahip olabilmektedir (Lower, 2008: 80; Wong, Gardiner, Lang ve Coulon, 2008: 879). Bazı araştırmalar kuşakların yöneticilerinden beklentilerinin farklı olduğuna (Glass, 2007: 100; Tulgan, 2009: 10-11), bazıları iş değerleri ve çalışma alışkanlıklarının birbirinden ayrıldığına (Yu ve Miller, 2005: 36; Zemke, Raines ve Filipczak, 2013; Özer, Eriş ve Özmen, 2013: 123), bazıları iş yaşamındaki beklentilerinin farklı olduğuna (Kupperschmidt, 2000; 68; Gürsoy, Maier ve Chi, 2008; 452; Keleş, 2011: 131), bazıları ise iş-yaşam dengesi noktasında

farklı taleplerin dile getirildiğine (Hart, 2006: 26; Glass, 2007: 101) dikkat çekmektedir.

Yazındaki bu bulgulardan hareketle X ve Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin Çalışma Yaşamı Kalitesi algılarının farklı olabileceği kanaatine varılmış ve aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür.

H_1: X ve Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin Çalışma Yaşamı Kaliteleri birbirinden farklıdır.

H_{1a}: X ve Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin işyerinde kontrol algıları birbirinden farklıdır.

H_{1b}: X ve Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin genel iyilik hali düzeyleri birbirinden farklıdır.

H_{1c}: X ve Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin iş – yaşam uyumu düzeyleri birbirinden farklıdır.

H_{1d}: X ve Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin iş – kariyer memnuniyeti düzeyleri birbirinden farklıdır.

H_{1e}: X ve Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin iş stresi düzeyleri birbirinden farklıdır.

H_{1f}: X ve Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin çalışma koşulları düzeyleri birbirinden farklıdır.

H_2: X ve Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin Çalışma Yaşamı Kalitelerini açıklayan ilişkiler birbirinden farklıdır.

2.6. Araştırmanın Yöntemi

Elde edilen verilere Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 22 istatistik paket programı kullanılarak analizler yapılmış ve aralarındaki ilişkilerin anlam düzeyi kontrol edilmiştir. Elde edilen puanların aritmetik ortalama ($\bar{x}$), standart sapma (ss), frekans ve yüzde (%) değerleri hesaplanmıştır. Bu puanlar üzerinden istatistiksel değerlendirmeler yapılmıştır. İlk olarak demografik özelliklere (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, unvan, yöneticilik fonksiyonu ve kuşak) ilişkin verilerin frekans ve yüzde değerleri hesaplanmıştır. Ölçekteki maddelerin güvenilirliği test edilmiştir. Güvenirlilik analizi ölçeğin maddeleri arasındaki iç tutarlılığı ölçmektedir ve bu maddeler arasındaki ilişkiler hakkında bilgiler

sunmaktadır. Genel olarak 0,70 seviyesinin üzerindeki Cronbach's Alpha değerleri içsel tutarlılığa sahip olarak kabul edilmektedir (Bayram, 2015: 193).

Daha sonra ölçeklere, normal dağılıma sahip olup olmadığını test etmek için, normallik testi uygulanmıştır. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro Wilk değerlerinin anlamlı çıkması normal dağılımın olmadığını göstermektedir. İki ana kütlenin ortalamalarının karşılaştırılması için ise normal dağılım gösteren verilerde "t" testi, normal dağılım göstermeyen verilerde "Mann-Whitney U Testi" kullanılmaktadır (Bayram, 2015: 113-116). İki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü ile ilgili araştırma yapmak için Korelasyon Analizi kullanılmaktadır. Korelasyon katsayısı ($-1 < r < +1$) "–" değerlerde ters yönlü, "+" değerlerde ise aynı yönlü doğrusal (lineer) ilişki olduğunu göstermektedir. Sıfırın (0) sağdan ve soldan yakın komşuluğundaki değerler ise iki değişken arasındaki ilişkinin lineer ve zayıf olduğunu göstermektedir (Bayram, 2015: 179; Coşkun vd., 2015: 228). Verinin normal dağılıma sahip olduğu durumlarda Pearson korelasyon testi, normal dağılıma sahip olmadığı durumlarda ise Spearman korelasyon testi kullanılmaktadır.

2.7. Araştırmanın Kısıtları

Alan araştırmasında, Kırklareli ilinde faaliyette bulunan bir kamu kuruluşunda çalışanlardan anket yoluyla veriler toplanmıştır. Tek bir ili kapsaması, bir sektörün yalnızca kamu ayağının seçilmesi araştırmanın kısıtlarındandır. Ayrıca kuruluştaki tüm çalışanları kapsamaması bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Hem mekan olarak hem de eğitim düzeyi bakımından homojenliğe yakınsaklık söz konusudur. Kuşak kavramının sadece doğum yılı üzerinden değerlendirilmiş olması araştırmanın limitini oluşturmaktadır.

Anket formundaki bilgilerin yalnızca akademik amaçla değerlendirileceği ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı belirtilmiş olunsa da katılımcıların tedirgin cevaplar verdiği düşünülebilir, bu da araştırma için bir diğer kısıt olarak sayılabilir. Katılımcıların hepsinin, soruları doğru anladığı ve samimi cevap verdiği varsayımı üzerine analizler yapılmıştır. Ankete

verilen yanıtlar söz konusu evrenin özellikleri ile sınırlı olduğundan genelleme yapılırken sınırlılıklar dikkate alınmalıdır.

2.8. Araştırmanın Bulguları

Anket çalışması sonucu elde edilen veriler üzerinden yapılan istatistiksel hesaplamalara ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

3.8.1.Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Anket ilk bölümünde demografik özelliklere (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, unvan, yöneticilik fonksiyonu ve kuşak) ilişkin veriler toplanmıştır. Elde edilen verilerin frekans ve yüzde değerlerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Cinsiyet		
Kadın	120	41,1
Erkek	172	58,9
Medeni durum		
Bekar	89	30,5
Evli	197	67,5
Boşanmış	6	2,1
Eğitim durumu		
Lisans	19	6,5
Yüksek lisans	111	38,0
Doktora	162	55,5
Unvan		
Uzman	7	2,4
Öğretim görevlisi	104	35,6
Araştırma görevlisi	81	27,7
Okutman	6	2,1
Yardımcı doçent	82	28,1
Doçent	11	3,8
Profesör	1	,3
Yöneticilik fonksiyonu		
Var	77	26,4
Yok	215	73,6
Kuşak		
X Kuşağı	77	26,4
Y Kuşağı	215	73,6
Toplam	**292**	**100**

Tablo 12 katılımcıların demografik özelliklerini göstermektedir. Buna göre araştırmaya 120 kadın (%41,1) ve 172 erkek (%58,9) akademisyen katılmıştır. Katılımcıların 89'u bekar (%30,5), 197'si evli (%67,5) ve 6'sı da boşanmıştır (%2,1). Katılımcıların 19'u lisans (%6,5), 111'i yüksek lisans (%38,0), 162'si doktora (%55,5) mezunudur. Katılımcıların unvanları incelendiğinde 7 uzman (%2,4), 104 öğretim görevlisi (%35,6), 81 araştırma görevlisi (%27,7), 6 okutman (%2,1), 82 yardımcı doçent (%28,1), 11 doçent (%3,8) ve 1 profesör (%0,3) olduğu görülmektedir. Katılımcılar yöneticilik fonksiyonuna göre sınıflandırıldığında; yöneticilik fonksiyonu olanlar 77 kişi (%26,4), yöneticilik fonksiyonu olmayanlar ise 215 kişi (%73,6) olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların yaşları 23 ile 68 arasında değişmekte olup ortalama yaş 36 (ss: 7,23) olarak tespit edilmiştir. Buna göre X Kuşağına mensup 77 kişi (%26,4), Y Kuşağına mensup 215 kişi (%73,6) olduğu görülmüştür. Son olarak katılımcıların en az 1 yıldır en çok ise 42 yıldır çalışma hayatında oldukları tespit edilmiş ve deneyim ortalaması 11 (ss: 7,22) yıl olarak hesaplanmıştır.

3.8.2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Ankette kullanılan İşe İlişkin Yaşam Kalitesi (İİYK – WRQoL) ölçeği 23 madde ve 6 faktörden oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin geçerlik ve güvenirlik analizi yapıldığı için (Bektaş, 2015: 143) herhangi bir açıklayıcı ya da doğrulayıcı faktör analizi testine ihtiyaç duyulmamış ve doğrudan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda faktörlerin yeterli güvenilirliğe sahip oldukları (Cronbach's Alpha > 0,70) görülmüştür (bkz. Tablo 12). Ardından değişkenlerin normal dağılıma sahip olup olmadıkları test edilmiştir ve normal dağılıma sahip olmadıkları tespit edilmiştir (bkz. Tablo 13). Bu yüzden hipotezletin test edilmesi için parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U Testi ve Spearman Korelasyon Testi kullanılmıştır. İlaveten, verilerin çözümlenmesinde SPSS 22 paket programı kullanılmıştır ve söz edilen analizlere ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 13. Ölçeklere İlişkin Detaylar

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	Ortalama	Standart Sapma
İşyerinde kontrol	3	0,835	3,51	0,91
Genel iyilik hali	6	0,866	3,75	0,75
İş-yaşam uyumu	3	0,748	3,81	0,85
İş-kariyer memnuniyeti	6	0,708	3,86	0,61
İş stresi	2	0,736	3,75	0,96
Çalışma koşulları	3	0,758	3,65	0,79
Çalışma yaşamı kalitesi	*23*	*0,936*	*3,74*	*0,64*

Tablo 13 ölçeklere ilişkin detayları göstermektedir. Buna göre alt ölçekler ve çalışma yaşamı kalitesi ölçeği içsel tutarlığa sahip ölçeklerdir. Diğer yandan ölçümler 5'li Likert tipi değerlendirmeyle gerçekleştirilmiştir ve bu bağlamda ölçeklerin en düşük ortalaması 1, en yüksek ortalaması ise 5 olarak hesaplanabilmektedir.

Yapılan analiz sonucunda; işyerinde kontrol değişkeninin ortalamasının 3,51 (ss: 0,91), genel iyilik hali değişkeninin ortalamasının 3,75 (ss: 0,75), iş-yaşam uyumu değişkeninin ortalamasının 3,81 (ss: 0,85), iş – kariyer memnuniyeti değişkeninin ortalamasının 3,86 (ss: 0,61), iş stresi değişkeninin ortalamasının 3,75 (ss: 0,96), çalışma koşulları değişkeninin ortalamasının 3,65 (ss: 0,79), çalışma yaşamı kalitesi ölçeğinin ortalamasının 3,74 (ss: 0,64) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 14. Ölçeklerin Normal Dağılım Analizi Sonuçları

Ölçekler	Kolmogorov-Smirnov Z	p
İşyerinde kontrol	1,941	0,00
Genel iyilik hali	1,559	0,01
İş-yaşam uyumu	2,310	0,00
İş-kariyer memnuniyeti	1,501	0,02
İş stresi	3,146	0,00
Çalışma koşulları	2,594	0,00
Çalışma yaşamı kalitesi	1,921	0,00

Tablo 14 ölçeklerin normal dağılım analizi sonuçlarını göstermektedir. Buna göre; işyerinde kontrol ($p = 0,00 < 0,05$), genel iyilik hali ($p = 0,01 < 0,05$), iş – yaşam uyumu ($p = 0,00 < 0,05$), iş – kariyer memnuniyeti ($p = 0,02 < 0,05$), iş stresi ($p = 0,00 < 0,05$), çalışma koşulları ($p = 0,00 < 0,05$) ve

çalışma yaşamı kalitesi (p = 0,000 < 0,05) ölçeklerinin normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla bahsi geçen değişkenler üzerinde yapılan analizlerde parametrik olmayan analiz teknikleri kullanılmıştır.

Tablo 15. Kuşakların Ölçekler Üzerindeki Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Ölçekler	Cinsiyet	Ortalama	Standart sapma	Test Değeri	p
İşyerinde kontrol	X Kuşağı	3,5801	,91989	Z: -0,724	0,469
	Y Kuşağı	3,4930	,90964		
Genel iyilik hali	X Kuşağı	3,9437	,70224	Z: -2,533	*0,011*
	Y Kuşağı	3,6829	,75719		
İş-yaşam uyumu	X Kuşağı	3,9221	,81092	Z: -1,450	0,147
	Y Kuşağı	3,7705	,87486		
İş-kariyer memnuniyeti	X Kuşağı	3,8723	,60872	Z: -0,191	0,848
	Y Kuşağı	3,8636	,61226		
İş stresi	X Kuşağı	3,9610	,84979	Z: -2,163	*0,031*
	Y Kuşağı	3,6744	,99815		
Çalışma koşulları	X Kuşağı	3,7489	,76310	Z: -1,123	0,262
	Y Kuşağı	3,6264	,80975		
Çalışma yaşamı kalitesi	X Kuşağı	3,8509	,62719	Z: -1,963	*0,048*
	Y Kuşağı	3,7086	,64834		

Tablo 15 ölçeklerin kuşaklara göre farklılaşmasının sonuçlarını göstermektedir. Buna göre; bireyin ait olduğu kuşak; işyerinde kontrol (Z: -0,724; p: 0,496), iş – yaşam uyumu (Z: -1,450; p: 0,147), iş – kariyer memnuniyeti (Z: -0,191; p: 0,848) ve çalışma koşulları (Z: -1,123; p: 0,262) üzerinde fark yaratıcı etkiye sahip değildir. Diğer bir ifade ile X ve Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin işyerinde kontrol, iş – yaşam uyumu, iş – kariyer memnuniyeti ve çalışma koşulları üzerindeki düşünceleri arasında istatistiki bir farklılık bulunmamaktadır. Diğer yandan; X Kuşağı'ndan gelen bireylerin genel iyilik hali düzeyleri, Y Kuşağı'ndan gelen bireylere kıyasla daha yüksektir (Z: -2,533; p: 0,011). Aynı durum iş stresi için de geçerlidir. X Kuşağı'ndan gelen bireylerin iş stresi seviyeleri, Y Kuşağı'ndan gelen bireylere kıyasla daha düşüktür (Z: -2,163; p: 0,031). İş stresi iki negatif maddeden oluşan bir değişkendir. Bu değişkene ilişkin analizler öncesinde ters kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple yüksek puan yüksek iş

stresini değil, düşük iş stresini göstermektedir. Son olarak ise X Kuşağı'ndan gelen bireylerin çalışma yaşamı kalitesi düzeyleri, Y Kuşağı'ndan gelen katılımcılara kıyasla daha yüksektir (Z: -1,963; p: 0,048).

Tablo 15'e ilişkin tüm sonuçlar bir arada düşünüldüğünde; X Kuşağı'ndan gelen bireylerin, Y Kuşağı'ndan gelen bireylere kıyasla; genel iyilik hali seviyelerinin yüksek, iş stresi seviyelerinin ise düşük olduğu tespit edilmiştir. X ve Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin; işyerinde kontrol, iş – yaşam uyumu, iş – kariyer memnuniyeti ve çalışma koşulları seviyeleri arasında bir fark bulunmamasına rağmen, X Kuşağı'ndan gelen bireylerin çalışma yaşamı kalitesi düzeyinin Y Kuşağı'ndan gelen bireylere kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen bulgulardan hareketle hipotezler aşağıdaki gibi sonuçlanmaktadır.

H_1: X ve Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin Çalışma Yaşamı Kaliteleri birbirinden farklıdır.

X Kuşağı'ndan gelen bireylerin Çalışma Yaşamı Kalitesi düzeyleri, Y Kuşağı'ndan gelen katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H_1 hipotezi kabul edilmiştir. X ve Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin çalışma yaşam kalitelerinde fark vardır (p: 0,048 < 0,05).

H_{1a}: X ve Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin işyerinde kontrol algıları birbirinden farklıdır.

İş yerinde kontrol değişkenine ilişkin gerçekleştirilen Mann-Whitney U Testi neticesinde 0,05 anlamlılık düzeyinde X ve Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin iş yerinde kontrol algısı faktöründe istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır (p: 0,496 > 0,05). Dolayısıyla H_{1a} hipotezi reddedilmiştir.

H_{1b}: X ve Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin genel iyilik hali düzeyleri birbirinden farklıdır.

Genel iyilik hali düzeylerine ilişkin olarak yapılan test sonucunda X Kuşağı'ndan gelen bireylerin genel iyilik hali düzeylerinin Y Kuşağı'ndan gelen bireylere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir (p: 0,011 < 0,05).

H_{1c}: X ve Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin iş – yaşam uyumu düzeyleri birbirinden farklıdır.

İş – yaşam uyumu değişkenine ilişkin gerçekleştirilen Mann-Whitney U testi neticesinde 0,05 anlamlılık düzeyinde X ve Y kuşağı'ndan gelen bireylerin iş – yaşam uyumu faktöründe anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır (p: 0,147 > 0,05). Dolayısıyla H_{1c} hipotezi reddedilmiştir.

H_{1d}: X ve Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin iş – kariyer memnuniyeti düzeyleri birbirinden farklıdır.

İş – kariyer memnuniyeti değişkenine ilişkin gerçekleştirilen Mann-Whitney U testi neticesinde 0,05 anlamlılık düzeyinde X ve Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin iş – kariyer memnuniyeti algısı faktöründe anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır (p: 0,848 > 0,05). Dolayısıyla H_{1d} hipotezi reddedilmiştir.

H_{1e}: X ve Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin iş stresi düzeyleri birbirinden farklıdır.

X Kuşağı'ndan gelen bireylerin iş stres seviyeleri Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin iş streslerinden daha düşük seviyededir. Dolayısıyla H_{1e} hipotezi kabul edilmiştir (p: 0,031 < 0,05).

H_{1f}: X ve Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin çalışma koşulları düzeyleri birbirinden farklıdır.

Çalışma koşulları değişkenine ilişkin gerçekleştirilen Mann-Whitney U testi neticesinde 0,05 anlamlılık düzeyinde X ve Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin çalışma koşulları ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır (p: 0,262 > 0,05). Dolayısıyla H_{1f} hipotezi reddedilmiştir.

Çalışma Yaşam Kalitesi ve faktörleri ile X ve Y Kuşağı değişkenleri arasındaki lineer ilişkinin şiddetini belirlemek amacıyla yapılan korelasyon testi sonuçlarına aşağıda yer verilmektedir.

Tablo 16. X Kuşağından Gelen Bireyler İçin Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6
1.İşyerinde kontrol	-					
2.Genel iyilik hali	,534**	-				
3.İş-yaşam uyumu	,546**	,623**	-			
4.İş-kariyer memnuniyeti	,661**	,669**	,732**	-		
5.İş stresi	,365**	,517**	,416**	,431**	-	
6.Çalışma koşulları	,702**	,659**	,711**	,819**	,419**	-
7.Çalışma yaşamı kalitesi	,773**	,850**	,821**	,887**	,598**	,864**

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 16, X Kuşağı'ndan gelen bireylerin için korelasyon Analizi sonuçlarını göstermektedir. Buna göre; Çalışma Yaşamı Kalitesi sırasıyla; iş – kariyer memnuniyeti (r: 0,887), çalışma koşulları (r: 0,864), genel iyilik hali (r: 0,850), iş-yaşam uyumu (r: 0,821), işyerinde kontrol (r: 0,773) ve iş stresi (r: 0,598) değişkenleriyle ilişki içerisindedir. Buradan hareketle X Kuşağı'ndan gelen bireylerin Çalışma Yaşamı Kalitesi'ni arttıran en önemli dinamiklerin iş memnuniyeti, çalışma koşulları ve genel iyilik hali ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 17. Y Kuşağından Gelen Bireyler İçin Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6
1.İşyerinde kontrol	-					
2.Genel iyilik hali	,584**	-				
3.İş-yaşam uyumu	,576**	,608**	-			
4.İş-kariyer memnuniyeti	,663**	,633**	,627**	-		
5.İş stresi	,332**	,594**	,503**	,458**	-	
6.Çalışma koşulları	,637**	,681**	,651**	,734**	,470**	-
7.Çalışma yaşamı kalitesi	,771**	,873**	,798**	,850**	,658**	,849**

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 17, Y Kuşağı'ndan gelen bireyler için korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Buna göre; çalışma yaşamı kalitesi sırasıyla;

genel iyilik hali (r: 0,873), iş – kariyer memnuniyeti (r: 0,850), çalışma koşulları (r: 0,849), iş-yaşam uyumu (r: 0,798), işyerinde kontrol (r: 0,771) ve iş stresi (r: 0,658) değişkenleriyle ilişki içerisindedir. Buradan hareketle Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin Çalışma Yaşamı Kalitesi'ni arttıran en önemli dinamiklerin genel iyilik hali, iş memnuniyeti ve çalışma koşulları olduğunu söylemek mümkündür.

Elde edilen bulgulardan hareketle hipotez aşağıdaki gibi sonuçlanmaktadır.

H_2: X ve Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin Çalışma Yaşamı Kalitelerini açıklayan ilişkiler birbirinden farklıdır.

Tablo 16 ve Tablo 17 birlikte değerlendirildiğinde; X ve Y Kuşağı'nın Çalışma Yaşamı Kalitesi'ni etkileyen değişkenlerin birbirinden çok farklı olmasa da istatistiki olarak farklı olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür. En etkili 3 değişken üzerinden bir değerlendirme yapıldığında; X Kuşağı'ndan gelen bireylerin Çalışma Yaşamı Kalitesi'ni arttıran en önemli dinamiklerin iş memnuniyeti, çalışma koşulları ve genel iyilik hali ile ilişkili olduğu; Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin Çalışma Yaşamı Kalitesi'ni arttıran en önemli dinamiklerin ise genel iyilik hali, iş memnuniyeti ve çalışma koşulları olduğunu söylemek yerinde olacaktır. X Kuşağı'nda genel iş – kariyer memnuniyetinin, Y Kuşağı'nda ise genel iyilik halinin öne çıktığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

2.9. Tartışma

Her kuşak, çalışma ortamını çeşitli faydalar getiren deneyimleriyle şekillendirmektedir (Kapoor ve Solomon, 2011: 315). Çalışanlar genel itibariyle esnek çalışma saatleri isteyen, inisiyatif alabilen, takım çalışması ve takım liderliğine yatkın, yakınlık ve samimiyet arayan, uzun ve yorucu çalışma saatlerine negatif bakan, vizyon hedeflerine sahip bir karakter taşımaktadır. Dolayısıyla tüm kuşakların yönetim algıları ve liderlik tarzı beklentileri Y Kuşağı için saptanan özelliklere benzerlik göstermektedir. Buradan hareketle Demirkaya ve arkadaşları çalışmalarında, Türkiye'de kuşakların yönetim algıları ve liderlik tarzı beklentilerinin Batı toplumlarıyla benzerlik göstermediği sonucuna ulaşmıştır (Demirkaya, Akdemir, Karaman

ve Atan, 2015: 199). Söz konusu kuşak farklılıkları organizasyonda; iletişim tarzı, teknoloji ihtiyacı, mesleki gelişim tercihi, çalışma ortamından beklentiler, ücret, tazminat ve ikramiye, liderlik tarzı beklentileri ve ödül sistemi gibi faktörler üzerinde etkilidir (Haeberte, Herzberg ve Hobbs, 2009: 62).

Çalışma yaşamının geçer akçesi kararlardır. Her başarı, her aksilik, yakalanan ya da kaçırılan her karar birinin aldığı ya da alamadığı bir kararın sonucudur. Hangi kararları kimlerin vereceği netleşirildiğinde doğru seçimler hızlı ve etkin bir şekilde yapılabilmekte, organizasyonun başarısına ivme kazandırılabilmektedir. Aksi durumda durumda karar alma süreçlerinde yaşanan darboğazlar orgnizasyonun rekabet ortamında zemin kaybetmesine sebep olmaktadır (Rogers ve Blenko, 2016: 297-299). Katılım; organizasyondaki çalışanların kendilerini etkileyen ve dolayısıyla bir dereceye kadar etki sahibi oldukları, iş sürecini ve işyeri tasarımını etkileyen, artan sayıdaki konularda çalışanlara ses verilmesi için kanalların oluşturulması olarak ifade edilmektedir (Huzzard, 2003: 22). Kararlara katılım verimliliğin yükseltilmesinde ve aynı hedefe grup bilinciyle gidilebilmesinde oldukça önemlidir. Çalışanın kendini organizasyonun bir parçası olarak görebilmesi son derece önem arzetmektedir. Ayrıca katılımcı bir organizasyon çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesinde önemli bir unsurdur (Toplu, 1999: 243). Buna rağmen gerçekleştirilen araştırmada X ve Y Kuşağından gelen bireylerin çalışma yaşamı kalitesi algılarında işyerinde kontrol değişkeninin fark yaratıcı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Bireyin kendi iyilik halini düzeyini belirlemede aktif rol aldığı bir yaşam biçimi olarak ifade edilen genel iyilik hali (Doğan, 2008: 39), kuşaklar bazında değerlendirildiğinde, X Kuşağı'ndan gelen bireylerin genel iyilik hali düzeylerinin, Y Kuşağı'ndan gelen bireylere kıyasla daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Bunun sebebinin ise X Kuşağı'nın çalışma hayatına ilişkin tatminlerinin yeterli; Y Kuşağının ise tatminin düşük olmasından kaynaklandığını söylemek mümkündür. X Kuşağı bireyler çalışma hayatında belli bir olgunluğa ulaşmış ve orada kalıp yükselme olanaklarına odaklanmışken; Y Kuşağı ise çalışma hayatında kendisi için en uygun çalışma ortamı arayışı içindedir. Y Kuşağının çalışma hayatından beklentileri ve

istekleri daha yüksektir. Beklentileri karşılanmadığı durumlarda ise iş tatminleri buna bağlı olarak iyilik hali seviyeleri düşmektedir.

Çalışma hayatında örgütsel – yönetsel motivasyon uygulamalarının verimlilik üzerinde etkisi vardır (Örücü ve Kambur, 2008: 96). Bu bağlamda, Y Kuşağı çalışanlar görev tanımlarında ve çalışma sürelerinde esneklik aramaktadır. Sıkı denetim güvenilmeme algısı yaratarak motivasyonu olumsuz etkilemektedir. Çalışma ortamı ve yönetim biçimi Y Kuşağı'nın motivasyonunu arttıran bir diğer unsurdur. Y Kuşağı çalışanlar üstlerinden geri bildirim almayı ve onların kendilerini rehberlik beklemektedir. Kariyeri hakkında konuşma ve gelişimine olanak sağlama bir diğer motivasyon aracıdır. Bireyler arası farklılıkların dikkate alınması Y Kuşağı için son derece önemlidir. Yaptığı işle topluma katkıda bulunmuş olmaları onlar için önemlidir. Yenilikçi fikirleri üretmeleri için teşvik edilmeleri, organizasyona sağladıkları katkının takdir edilmesi motivasyonları pozitif yönde etkileyen unsurlardandır (Keleş, 2011: 137). Y Kuşağı yükselme olanaklarına ve boş zaman aktivitelerine X Kuşağı'ndan daha fazla önem vermektedir. Ancak sorumluluk alma konusunda Y Kuşağı X Kuşağı'na göre daha az eğilimdir. Y Kuşağı, çalışma alanına X Kuşağı'na göre daha az önem vermektedir. Y kuşağı iş – yaşam dengesine önem vermektedir (Barford ve Hester, 2011: 71-76). Yazındaki bu bulgulara rağmen yapılan çalışmada X ve Y Kuşağı bireylerin çalışma koşulları algılamalarında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Şalap tarafından 2016 da yapılan çalışmada iş ve özel yaşam dengesizliğinin kuşaklardan değil de kuşakların sahip olduğu sorumluluklardan kaynaklandığına vurgu yapılmaktadır. Söz konusu çalışmada, evli olan tüm kuşak mensuplarının ailelerine yeteri kadar vakit ayıramadığı ve bu yüzden sorunlar yaşadığı tespit edilmiştir. Buna karşın evli olmayan Y Kuşağı çalışanların ise ailevi sorumluluklarının bulunmaması ve ebeveynleri tarafından da sorumluluk yüklenmemesinden dolayı sosyal yaşama daha fazla vakit ayırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Şalap, 2016: 106-108). Y Kuşağı hayatında hem çeşitlilik hem de dengeye sahip olmayı istemektedir, dolayısıyla aile hayatı ve boş zamana en fazla önem veren çalışan grubudur. Buna rağmen 1980'lerden günümüze kadar aile ve boş

zamana verilen değer tüm yaş gruplarında artış göstermektedir. Ayrıca öğrenim seviyesi ve kazancı yüksek olan kişilerin boş zamana daha fazla değer katma eğilimindedirler (Pyöriä, Ojala, Saari ve Järvinen, 2017: 6-9). Kinman ve Jones'ın akademisyenlerin iş taleplerini, çalışma hayat dengelerini ve refah düzeylerini belirlemek amaçlı yaptıkları çalışmada akademisyenlerin iş yaşam dengeleri seviyelerinin düşük olduğu tespit edilmiştir (Kinman ve Jones, 2008: 48-55). Yapılan çalışmada ise iş yaşam uyumunun X ve Y Kuşağı'na göre farklılaşmadığı sonucu elde edilmiştir. Bunun sebebinin veri grubundaki bireylerin eğitim seviyelerinin ve çalışma durumlarının benzer olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Yazındaki iş memnuniyeti (iş doyumu, iş tatmini) ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında farklı sonuçların olduğu görülmektedir. Twenge, "A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes" başlıklı makalesinde, Y Kuşağı'nın iş doyumunun X Kuşağı'ndan fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bahsi geçen eserde, X Kuşağı para ve statüye daha fazla önem verirken; Y Kuşağı için ise boş zaman daha önemlidir şeklinde bir sonuca varılmıştır (Twenge, 2010: 207).

Young ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan çalışmada ise X ve Y Kuşağı'ndan gelen bireylerin iş doyumunda kaynaklar ve çalışanlara sağlanan faydalar bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Young, Sturts, Ross ve Kim, 2013: 165). Benzer şekilde Aydın ve Başol (2014) çalışmalarında da iş tatminin kuşaklara göre farklılaşmadığı sonucunu elde edilmiştir. İşin anlamında ve iş tatmininde fark yaratan unsur çalışanın işe yüklediği anlamla (kendini ifade etme şekliyle) doğrudan ilişkilidir (Aydın ve Başol, 2014: 12-13). Benzer olarak yapılan çalışmada da kuşakların iş ve kariyer memnuniyeti düzeylerinde fark yaratıcı bir etkinin olmadığı saptanmıştır.

Çalışma Yaşamı Kalitesi; çalışanların iş stresini anlamlı ve negatif yönde etkilerken iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir (Turunç, Tabak, Çeçen ve Türkyılmaz, 2010: 90). X Kuşağı'ndan gelen bireylerin iş stresi seviyeleri, Y Kuşağı'ndan gelen bireylere kıyasla daha düşüktür. Bu farklılığın sebebinin kuşakların çalışma hayatına karşı tutumlarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Çalışma hayatındaki ilişkiler açısından

değerlendirildiğinde X Kuşağı'nın bir takım sorunlar yaşadığında karşılıklı olarak çözüm ürettiği; Y Kuşağı'nın ise sorunu kabullendiği sonucuna varılmıştır (Şalap, 2016: 106-108). Çalışma ortamında herhangi bir sorun ya da problemle karşılaşıldığında; X Kuşağı işte kalıp problemi çözmeye odaklanırken, Y Kuşağı çözüme yeteri kadar katkı sağlamadığında işten ayrılma eğilimi göstermektedir. Bu durum da kişilerin sahip olduğu sorumluluk ve yüklerden kaynaklanmaktadır. X Kuşağı'nın aile sorumluluğu ve nakit akım yükü (ev, araba kredisi vs) vardır. Bu noktada X kuşağı bahsi geçen sebepler dolayısıyla kurumsal hayatta kalmayı tercih etmektedir. Ancak Y Kuşağı ise kısmen de olsa böyle bir sorumluluğun ve yükün içinde değildir. Hatta sorumluluk ve yüke rağmen kariyerini daha ön planda tutarak rahatlıkla iş değiştirebilmektedir.

Çalışma hayatına yönelik bakışın değişmesinin sebeplerinden bir de makro çevre unsurlarıdır. Örneğin; teknolojik gelişmelerle yeni iş alanları oluşmakta ve iş görme anlayışı değişmektedir. Bu değişimler mobil yakalılar kavramını gündeme getirmiştir. Çalışma hayatında, hiyerarşik düzenden arındırılmış, herhangi bir meslek ya da pozisyonla sınırlı olmaksızın mobilite (e-devlet, e-ticaret, e-ulaşım vb.) ile iş görme anlayışına sahip olanları tanımlamak için mobil yakalılar kavramı kullanılmaktadır. Bu çalışma modeli teknoloji ve mobilitenin entegrasyonu ile mekan ve zamana bağlı olmadan çalışanlara her yerden her an işini yapabilme olanağı sunmaktadır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 179). Bu değişimlere tanık olan çalışanların çalışma hayatından beklentileri de bu yöne doğru evrilmektedir.

Y Kuşağı'nın çalışma hayatından beklentilerini belirlemek amacıyla yapılan bir diğer çalışmada Y kuşağından gelen bireyler; takdir edildiği, başarısının desteklendiği ve yeteneklerine göre iş verildiği takdirde motivasyonlarının artacağını beyan etmektedirler. Ayrıca takım çalışmalarına ve iletişime, karar alım sürecinde rasyonelliğe önem verdiklerini belirtmektedirler. Y kuşağının çalışma hayatına ilişkin en net beklentileri ise devamlı olarak aynı organizasyonda aynı işi yapmama yönündedir. Sürekli gelişme kaydederek yeni fırsatları değerlendirip terfi etmeyi amaçlamaktadırlar. İşverenden beklentileri ise kişisel gelişimini ve

deneyimlerini arttırıcı yönde faaliyetlerde bulunmalarıdır (Taşlıyan, Eyitmiş ve Günduğdu, 2014: 26-31).

SONUÇ

Toplumun kültürel yapısı; ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik yapılardaki değişim ve gelişmelerle değişim göstermektedir. Bu değişime genç kuşaklar daha hızlı adapte olurken yetişkinler kabul etmede zorlanabilmektedirler. Bu durum farklı kuşaklar arasında iletişim sorununu, görüş, düşünce ve kanaat farklılıklarını beraberinde getirmektedir.

Farklı zaman aralıklarında doğmuş, farklı toplumsal çevre ve aile ortamlarında yetişmiş bireylerin olaylara ve olgulara karşı bakış açısı ve değerlendirmesi de farklı olmaktadır. Bu farklılıklar toplumsal hayatın her alanında olduğu gibi çalışma hayatında da gözlemlenmektedir. Kuşak farklılığından kaynaklandığı düşünülen bu farklılıkların aynı organizasyonda aynı amaç için çalışanların işe ilişkin yaşam kalitelerinin farklı olacağı düşünülmektedir. Bugün çalışma hayatında; Geleneksel Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağı birlikte çalışmaktadır. Çalışanların bedensel ihtiyaçlarıyla birlikte zihinsel, psikolojik ve sosyal gereksinimleri gözeten çalışma koşullarını içeren Çalışma Yaşamı Kalitesi kavramı işin daha insancıl şartlar altında yapılmasının sağlandığı bir disiplindir. Yaşam kalitesinin bir alt birimi olan Çalışma Yaşam Kalitesi kavramı birçok faktörü içinde barındıran bir yaklaşımdır. ÇYK; genel iyilik hali, iş yerinde kontrol, iş tatmini, iş – yaşam dengesi ve iş yerinde stres değişkenlerini de içine alan geniş bir kapsama sahiptir.

Çalışma Yaşamı Kalitesi'ne ilişkin algıların kuşaklara göre değişip değişmediğini araştırmak amacıyla X ve Y Kuşağı çalışanlar özelinde bir inceleme yapılmıştır.

Kuşaklar ve Çalışma Yaşamı Kalitesi kavramlarına ilişkin literatür taraması yapılmıştır. Yazında yer alan önceki çalışmalar ışığında hipotezler belirlenmiştir. Kırklareli Üniversitesi akademik personeli örneklem olarak seçilmiş ve katılımcılara "İşe İlişkin Yaşam Kalitesi" ölçeğini içeren anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programında analiz edilmiştir. Analizlerde; X Kuşağı ve Y Kuşağı çalışanların Çalışma Yaşamı Kalitesi'ni algı düzeyleri karşılaştırılmıştır. Bunun sonucunda; X Kuşağı'ndan gelen bireylerin Çalışma Yaşamı Kalitesi düzeylerinin Y Kuşağı'ndan gelen

bireylere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Z: –1,963; p: 0,048). Çalışma Yaşam Kalitesi'nin alt değişkenlerinde ise farklılaşmanın sadece genel iyilik hali (Z: –2,533; p: 0,011) ve iş stresinde (Z: –2,163; p: 0,31) gerçekleştiği ölçülmüştür. Ayrıca X ve Y Kuşağı çalışanların Çalışma Yaşamı Kalitesi değişkenleri arasındaki ilişkinin şiddeti incelendiğinde X Kuşağı için en yüksek seviyeye sahip değişkenlerin; iş memnuniyeti (r: 0,887), çalışma koşulları (r: 0,864) ve genel iyilik hali (r: 0,850) olduğu tespit edilmiştir. Y Kuşağı'nda ise en yüksek seviyeye sahip değişkenlerin; genel iyilik hali (r: 0,873), iş memnuniyeti (r: 0,850) ve çalışma koşulları (r: 0,849) olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre; X Kuşağı'nda en yüksek ilişki iş memnuniyeti ile (r: 0,887), Y Kuşağı'nda ise en yüksek ilişki genel iyilik hali (r: 0,873) ile sağlanmaktadır.

Sonuç olarak Çalışma Yaşam Kalitesi'nin kuşaklara göre farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür. Yöneticiler, geleceğe yönelik sürdürülebilir bir işgücü planlamak için Y Kuşağı'nı çalışma ortamında motive edici planlar uygulayarak verimliliğin artışını sağlayabilir. Esnek çalışma saatleri, iş zenginleştirme, iş genişletme, evden çalışma gibi uygulamalar Y Kuşağı'nın motivasyon araçlarıdır. Yöneticilerin, sonuç odaklı çalışan X Kuşağı'nın aksine süreç odaklı olan Y Kuşağı'dan sürdürülebilir performans almak için onlarla iletişimi canlı tutması önemlidir. Y Kuşağı yenilikçi ve topluma faydalı fikirleri önemsemektedir; bu tür fikir geliştirmeleri için kendilerine zaman verildiğinde ve etkin geri bildirimler ile onlara koçluk edildiğinde başarılı işler ortaya çıkacaktır ve fikirlerinin takdir edilmesi ile motivasyonları artacaktır. Y Kuşağı ayrıca takım çalışması, grup aktivitelerine önem vermektedir. Bu tarz aktivitelerle sorumluluk almaları sağlanarak sosyalleşmeleri böylelikle kendilerini iyi hissetmeleri sağlanabilir.

KAYNAKÇA

Acılıoğlu, İ. (2015). *"İş"te Y Kuşağı.* Ankara: Elma Yayınevi.

Adalı, S. (1977). *Personel Yönetimi.* İstanbul: Türk Sevk ve İdare Derneği.

Adıgüzel, O., Batur, H. Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Yaşam Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1*(19), 165-182.

Akat, İ. ve Üner, N. (1987). *İşletme Yönetimi.* İzmir: İstiklal Matbaası.

Alwin, D. F. (2002). Generations X, Y and Z: Are They Changing America? *contexts*, 42-51.

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

Aydın, i., Çelik, Y. ve Uğurluoğlu, Ö. (2011, Ekim). Sağlık Personeli Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenilirliği. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, s. 79-100.

Ayhün, S. E. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, *2*(1), 93-112.

Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi* (2. b., Cilt I). İstanbul: Venüs Ofset.

Barford, I. N. ve Hester, P. T. (2011). Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattibute Utility Theory. *A Publication of the Defense Acquisition University*, 62-80.

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

Bayram, N. (2015). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi* (5. b.). Bursa: Ezgi Kitapevi.

Behrstock, E. ve Clifford, M. (2009). Leading Gen Y Teaches: Emerging Strategies for School Leaders. *National Comprehensive Centrel for Teacher Quality*.

Bektaş, H. (2015). İkili Değişkenler İçin Faktör Analizi: Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerine Bir Uygulama. İstanbul.

Berber, A. (2013). *Klasik Yönetim Düşüncesi* (1. b.). İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

Berkup, S. B. (2014). Working With Generations X And Y in Generation Z Period: Management of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 5*(19), 218-229.

Bickel, J. ve Brown, A. J. (2005). Generation X: Implications for Faculty Recruitment and Development in Academic Health Centers. *Academic Medicine, 3*(80), 205-210.

Bozkurt, T. ve Arıkan, S. (2011). Çalışma Yaşamının Kalitesi. T. Bozkurt içinde, *Çalışma İlişkilerinin Evrimi* (1. b., s. 195-196). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A. ve Ogden, S. M. (2007). Experiences, Perceptions and Expectations of Retail Employment for Generation Y. *Career Development International, 12*(6).

Bruck, C. S., Allen, T. D. ve Spector, P. E. (2002). The Relation Between Work - Family Conflict and Job Satisfaction: A Finer-Grained Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 336-353.

Burger, J. M. (1989). Negative Reactions to Increases in Perceived Personal Control . *Journal of Personality and Social Psychology*, 246-256.

Can, A. (1991). Verimliliğe Yeni Bir Yaklaşım: Çalışma Yaşamının Kalitesi. *Verimlilik ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Sempozyumu* (s. 15-35). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Can, H., Tuncer, D. ve Ayhan, Y. (1984). *İşletme ve Yönetim.* Ankara: Aslımlar Matbaası.

Chandra, V. (2012). Work-life balance: eastern and western perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 1040-1056.

Choon, C. ve Einstein, W. O. (1990, Spring). Quality of Work Life (QWL):Whar Can Unions Do? s. 17-22.

Cogin, J. (2012). Are Generational Differences in Work Values Fact or Fiction? Multi-Country Evidence and İmplications. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(11), 2268-2294.

Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (8. b.). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış.*

Demir, M. (2009). Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zeka, Örgütsel Sapma, Çalışma yaşamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demir, M. (2011). İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi. *Ege Akademik Bakış, 11*(3), 453-464.

Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E. ve Atan, Ö. (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 7*(1), 186-204.

Denetçi, C. ve Denetçi, S. (2012). Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşaklar. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*.

Dereli, T. (1981). *Organizasyonlarda Davranış.* İstanbul: AR Yayın Dağıtım.

Doğan, T. (2008). Psikolojik Belirtilerin Yordayıcısı Olarak Sosyal Destek ve İyilik Hali. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 30-44.

Duyan, E. C. (2012). Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi ile İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Duyan, E. C., Aytaç, S., Akyıldız, N. ve Laar, D. V. (2013). Measuring Work Related Quality of Life and Affective Well-being in Turkey. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 4*(1), 105-116.

Easton, S. ve Laar, D. V. (2012). User Manual for the Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale A Measure of Quality of Working Life. United Kingdom: University of Portsmouth.

Edvardsson, B. ve Gustavsson, B. (2003). Quality in the Work Environment: A Prerequisite for Success in New Service Development. *Managing Service Quality, 13*(2), 148-163.

Erdem, İ., Türetgen, İ. Ö. ve Başbuğ, G. (14.Basımdan Çeviri 2015). Tutumlar ve İş Tatmini. S. P. Robbins ve T. A. Judge içinde, *Organizational Behavior Örgütsel Davranış* (s. 70-97). Ankara : Nobel Yayıncılık.

Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış* (7. b.). İstanbul: MİAD.

Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (12. b.). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojsi* (13. b.). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Fenzel, J. L. (2013). Examining Generational Differences in the Workplace: Work Centrality, Narcissism, and Their Relation to Employee Work Engagement. University of Wisconsin-Milwaukee.

Fişek, K. (2011). *Yönetim.* Ankara: Kilit Yayınları.

Fontune, D. (2006). An Examination of Quality of Work Life And Quality of Care Within a Health Care Setting . *A Thesis for the Degree of Master of Arts* . Canada.

Gilbert, B. (1989). The Impact of Union Involvement on the Design and Introduction of Quality of Working Life. *Human Relation, 42*(12), 1057-1078.

Glass, A. (2007). Understanding Generational Differences for Competitive Success. *Industrial and Commercial Training, 39*(2), 98-103.

Greenberg, J. (2010). *Managing Behavior in Organizations* (5. b.). United State: Pearson Education, Edwars Brothers.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M. ve Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior* , 510-531.

Group, T. W. (1995). The World Health Organization Quality of Life Assessment (WHOQOL): Position Paper from The World Health Organization. *Social Science and Medicine*, s. 1403-1409.

Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work life balance. *Social Science Information* , 255-279.

Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış.* İstanbul: Nobel Yayıncılık.

Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi? *İş ve İnsan Dergisi, 2*(1), 39-57.

Gürsoy, D., Maier, T. A. ve Chi, C. G. (2008). Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce. *International Journal of Hospitality Management*(27), 448-458.

Haeberte, K., Herzberg, J. ve Hobbs, T. (2009). Leading The Multigenerational Work Force. *Healthcare Executive, 24*(5), 62-67.

Hart, K. A. (2006). Generations in the Workplace: Finding Common Ground. *Medical Laboratory Observer, 10*(38), 26-32.

Hicks, H. G. (1979). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından* (3. b., Cilt I). (O. Tekok, B. Aytek ve S. Şen, Çev.) Ankara, Kızılay: Turhan Kitapevi.

Huzzard, T. (2003). The Convergence of the Quality of Working Life and Competitiveness. Stockholm: National Institute for Working Life.

İlic, D. K. ve Yalçın, B. (2017). Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları. *Journal of Yasar University, 12*(46), 136-160.

İşcan, F. ve Timuroğlu, M. K. (2007, Ocak). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21*(1), 119-135.

İzgi, B. B. ve Olcay, A. (2008). Çalışma Koşullarının Önemi: Gaziantep İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10*(1), 43-62.

İzmirlioğlu, K. (2008, 11). Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Muğla : Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kalliath, T. ve Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization* , 323-327.

Kapoor, C. ve Solomon, N. (2011). Understanding and Managing Generational Differences in The Workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 3*(4), 308-318.

Kayacan, E. (2016). X ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakaları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması. *Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaymaz, K. (2003). Çalışma Yaşamında Kalite. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5*(1). https://www.isguc.org/?p=article&id=32&cilt=5&sayi=1&yil=2003 adresinden alındı

Keene, D. L. ve Handrich, R. R. (2011). Generation X Members are "Active, Balanced and Happy" Seriously? *American Society of Trial Consultants, 23*(6), 1-15.

Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, III*(2), 129-139.

Kelloway, E. K. ve Barling, J. (1991). Job characteristics, role stress and mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 291-304.

Keser, A. (2015). *Çalışma Psikolojisi* (5. b.). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Kinman, G. ve Jones, F. (2008). A Life Beyond Work? Balance, and Wellbeing in UK Academics. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 40-60.

Kısakürek, N. F. (1962). *Çile* (66. b.). İstanbul: Büyük Doğu Yayınları.

Koç, İ., Eryurt, M. A., Adalı, T. ve Seçkiner, P. (2010). *Türkiye'nin Demografik Dönüşümü.* Ankara : Hacettepe Üniversitesi Nüfus Etütleri Enstitüsü.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği* (12. b.). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Korman, A. K. (1978). *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji.* (İ. Akhun ve C. Alkan, Çev.) Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

Köknel, Ö. (2017, Şubat 6). *Milliyet.* Ekim 31, 2017 tarihinde Milliyet Gazetesi Web Sitesi: http://www.milliyet.com.tr adresinden alındı

Kupperschmidt, B. R. (2000, Eylül). Multigenaration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 65-76.

Kuran, E. (2017, Eylül). Bir Başkadır Türkiye'nin Gençliği. *Jenerasyon Meseleleri*. Ocak 29, 2018 tarihinde Harvard Business Review: https://hbrturkiye.com adresinden alındı

Küçükusta, D. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi. *Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Laar, D. V., Edwars, J. A. ve Easton, S. (2007). The Work-Related Quality of Life Scale for Healthcare Workers. *Journal of Advanced Nursing*, s. 325-333.

Lau, R. ve May, B. E. (1998). A Win-Win Paradigm for Quality of Work Life and Business Performance. *Human Resource Development Quarterl*, 211-226.

Leah Reynolds, E. C. (2008). The Gen Y Imperative. *Communication World*, 19-22. www.iabc.com/cw adresinden alındı

Leseur, F. G. ve Puckett, E. S. (1969). The Scanlon Plan Has Proved İtself. *Harvard Business Review* , 109-118.

Likert, R. (1974). The Method of Constructing an Attitude Scale. G. M. Maranell içinde, *Scaling: A Sourcebook for Behavioral Scientists* (s. 90-95). Routledge. Şubat 24, 2018 tarihinde alındı

Loscocco, K. A. ve Roschelle, A. R. (91). *Journal of Vocational Behavior*(39), 882-225.

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

Lower, J. (2008, Ekim). Brace Yourself Here Comes Generations Y. *Critical Care Norse*(28), 80-85.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (Cilt 12). New York: Mc Graw Hill.

Martel, J. P. ve Dupuis, G. (2006). Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. *Social Indicators Research* , 333-368.

Menaghan, E. G. ve Merves, E. S. (1984). Coping With Occupational Problems: The Limits of Individual Efforts. *Journal of Health and Social Behavior, 25*, 406-423.

Mengi, Z. İş Başarısında Kuşak Farkı. Şubat 2, 2018 tarihinde http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html adresinden alındı

Monge, P. R., Cozzens, M. D. ve Contractor, N. S. (1992). Communication and Motivstional Predictors of the Dynamics of Organizational İnnovation . *Organization Science*, 250-274.

Morsümbül, Ş. (2014). Kültürel Değerlerin Üç Kuşak Arasındaki Değişimi Üzerine Bir İnceleme: Ankara Örneği. *Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi, 21*, 137-160.

Morton, H. C. (1977). A Look At Factors Affecting The Quality Of Working Life . *Monthly Labor Review*, 64-65.

Myers, J. E., Sweeney, T. J. ve Witmer, J. M. (2000). The Wheel of Wellnes Counseling for Wellness: A Holistic Model for Treatment Planning. *Journal of Counseling & Development* , 251-266.

O'Bannon, G. (2001). Managing Our Future: The Generation X Factor. *Public Personnel Management, 30*(1), 95-110.

Oluç, M. (1963). *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi* (Cilt I). İstanbul: Duran Ofset.

Orman, I. Ö. (2015). *20'li Yaşlarda İş Hayatı* (9. b.). istanbul: Butik Yayıncılık.

Osunluk, H. (2004). Yaşam Seyri Teorisi (Life Course Theory) ve Özürlüler. *Özveri Dergisi, 1*(1), 1-10. Ocak 31, 2018 tarihinde https://eyh.aile.gov.tr/yayin-ve-kaynaklar/ozveri-dergisi/2004-cilt1-sayi1 adresinden alındı

Örücü, E. ve Kambur, A. (2008). Örgütse - Yönetsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi , 15*(1), 85-97.

Özer, P. S., Eriş, E. D. ve Özmen, Ö. N. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(38), 123-142.

Özkan, Y. (2005). *Toplam Kalite* (1. b.). Sakarya: Sakarya Kitapevi.

Page, K. M. ve Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'What', 'Why' and 'How' Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*, 441-458.

Puybaraud, M. (2010). *Generation Y and the Workplace Annual Report 2010.* London: Johnson Control, Global WorkPlace Innovation.

Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T. ve Järvinen, K.-M. (2017). The Millennial Generation: A New Breed of Labour? *SAGE Journals*, 1-14.

Reeves, T. C. ve Oh, E. (2008). Generational Differences. *Handbook of Research on Educational Communications and Technology* (s. 295-303). içinde

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (14. Basımdan Çeviri 2015). Tutumlar ve İş Tatmini. İ. Erdem, İ. Ö. Türetgen ve G. Başbuğ içinde, *Organizational Behavior Örgütsel Davranış* (s. 70-97). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Rogers, P. ve Blenko, M. (2016). Karar Yetkisi Kimde? *Strateji Harvard Business Review'den En Etkili Yönetim Fikirleri* (M. İnan, Çev., s. 297-322). içinde İstanbul: Optimist Yayınları.

Romanelli, F. ve Ryan, M. (2003). A Survey and Review of Attitudes and Beliefs of Generation X Pharmacy Students. *American Journal of Pharmaceutical Education, 1*(67), 72-79.

Rose, R. C., LooSee Beh, J. U. ve Idris, K. (2006). Quality Of Work Life: Implications Of Career Dimensions. *Journal of Social Sciences*, 61-67.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2009). *İşletme* (7. b.). Bursa: Furkan Ofset.

Sample Size Calculator. Şubat 6, 2018 tarihinde Creative Research Systems: https://www.surveysystem.com adresinden alındı

Shain, M. ve Suurvali, H. (2001). Investing in Comprehensive Workplace Health Promotion . National Quality Institute.

Simon, E. ve Van, L. D. (2013, Ekim). QoWL (Quality of Working Life) - What, How, and Why? *Psychology Research*, s. 596-605.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction Application, Assessment, Causes, and Consequences.*

Spector, P. E. (2002, Ağustos). Employee Control and Occupational Stress. *Current Directions in Psychological Sciences* , 133-136.

Şalap, K. O. (2016). Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş ve Özel Yaşam Dengesi İlişkin Yaklaşımları. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taşlıyan, M., Eyitmiş, A. M. ve Günduğdu, E. (2014). Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor. *II. Uluslararası İş ve Meslek Danışmanlığı Kongresi.* Antalya.

Taylor, J. C. (2008, Ocak). Whither March The Cohorts: The Validity of Generation Theory as a Determinant of the Sociocultural Values of Canadian Forces Personnel. Canada: Canadian Forces College.

Terzi, O. ve Kızgın, Y. (2017). Mobil Pazarlama Uygulamalarının Y Kuşağı Açısından Değerlendirilmesi: Muğla İli Örneği. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi, 19*(40), 199-217.

Thompson, S. C. (1981). Will It Hurt Less If I Can Control It? A Complex Answer to a Simple Question. *Psychological Bulletin*, 89-101.

Timossi, L. d., Pedroso, B., Francisco, A. C. ve Pilatti, L. A. (2008). Evaluation of Quality of Work Life: An Adaptation from the Walton's QWL Model. *XIV International Conference on Industrial Engineering and Operations Management.* Rio de Janeiro, Brail .

Toplu, D. B. (1999). Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Türkiye'deki Kamu Kurum Arşşivleri Örneği. *Türk Kütüphaneciliği, 13*(3), 223-251.

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

Tosun, K. (1987). *İşletme Yönetimi* (4. b., Cilt 1). İstanbul: Yön Ajans.

Tulgan, B. (2009). *Not Everyone Gets a Trophy How to Manage Generation Y* . Jossey-Bass.

Turunç, Ö., Tabak, A., Çeçen, H. ve Türkyılmaz, A. (2010). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi Ve İşten Ayrılma

Niyetine Etkisi. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 12*(3), 77-96.

Türk Dil Kurumu. Mart 15, 2017 tarihinde www.tdk.gov.tr: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.58d3501c5515a3.35109119 adresinden alındı

Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*(25), 201-210.

Ulusal Tez Merkezi. Ocak 6, 2018 tarihinde Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi: https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/ adresinden alındı

Ülgen, H. (1989). *İşletmelede Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları.* İstanbul: Gençlik Basımevi.

Ünsal, P. (2012). İş Stres Algısı ve Başaçıkmada Bireysel Farklılıkların Rolü . A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür içinde, *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar.* Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life: What Is It? *Sloan Management Review, 15*(1), 11-21.

White, J. K. (1979). The Scanlon Plan: Causes and Correlates of Success. *Academy of Management Journal*, 292-312.

Williamson, R. ve Meyer-Looze, C. (2010). Working with Gen Y Teachers: Dealing with a Changing Teacher Workforce. *Education Partnerships, Inc. ERIC*.

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. ve Coulon, L. (2008). Generational Differences in Personality And Motivation Do They Exist And What Are The Implications For The Workplace? *Journal of Managerial Psychology, 8*(23), 878-890.

Yalçın, O., Sökmen, A. B. ve Kulak, H. (2013). Kuşakların Temel Özellikleri ve Hava Harp Okulu Uygulamaları. *Yakın Dönem Türkiye Araştırmaları, 12*(24), 133-179.

Yıldız, A. İ. *Dijitalleşmenin Dünü, Bugünü ve Geleceği*. Şubat 13, 2018 tarihinde Dijital Hayat Akademisi: http://www.dijitalhayatakademisi.com adresinden alındı

Young, S. J., Sturts, J. R., Ross, C. M. ve Kim, K. T. (2013). Generational Differences and Job Satisfaction in Leisure Vervices. *Managing Leisure, 18*(2), 152-170.

Yousuf, S. M. (1995). *Quality Of Working Life As A Function Of Socio-Technical System.* New Delhi : Mittal Publications.

Yu, H.-C. ve Miller, P. (2005). Leadership Style: The X Generation and Baby Boomers Compared in Different Cultural Contexts. *Leadership and Organization Development Journal, 1*(26), 35-50.

Yücel, D. (2002, Kasım). Bilişim Teknolojilerinin Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi. İstanbul.

Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12*(45), 342-353.

Yüksel, İ. (2004). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, s. 47-58.

Zemke, R., Raines, C. ve Filipczak, B. (2013). *Generations at Work* (2. b.). New York: Amacom.

EK

Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın katılımcı;
Bu araştırma Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD için hazırlanan *"X ve Y Kuşağı Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerine Bir Uygulama"* başlıklı yüksek lisans tezi için gerçekleştirilmektedir.
Ankete vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak olup, hiçbir şekilde üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır.

Hatice KÖRELÇİNER
haticekorelciner@gmail.com
Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetinizi belirtiniz	( ) Kadın	( ) Erkek	
Medeni durumunuzu belirtiniz	( ) Bekar	( ) Evli	( ) Dul/Boşanmış
Eğitim durumunuzu belirtiniz	( ) Lisans	( ) Yüksek Lisans	( ) Doktora
Yöneticilik fonksiyonunuzu belirtiniz	( ) Var	( ) Yok	
Unvanınızı belirtiniz	( ) Uzman	( ) Öğretim Görevlisi	( ) Araştırma Görevlisi
	( ) Okutman	( ) Yardımcı Doçent	( ) Doçent ( ) Profesör
Doğum yılınızı belirtiniz	.....		
Kaç yıldır çalışma hayatında olduğunuz belirtiniz	.....		

No	*Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.*	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	İşimi yapabilmem için belirli amaç ve hedeflerim var.	1	2	3	4	5
2	Çalışma alanımda düşüncelerimi ifade edebiliyor ve değişimlere etki edebiliyorum.	1	2	3	4	5
3	İşimde kendi yeteneklerimi kullanma fırsatım var.	1	2	3	4	5
4	Kendimi şu anda iyi hissediyorum.	1	2	3	4	5
5	Kurumum, aile yaşantımdaki gibi işime uyum sağlamam için gereken kolaylığı ve esnekliği sağlar.	1	2	3	4	5
6	Şu anki çalışma saatlerim/düzenim kişisel koşullarıma uyuyor.	1	2	3	4	5
7	İşteyken genelde kendimi baskı/stres altında hissediyorum.	1	2	3	4	5
8	Amirim, yaptığım iyi işin hakkını bana verir.	1	2	3	4	5
9	Son zamanlarda kendimi mutsuz ve depresif hissediyorum.	1	2	3	4	5
10	Hayatım beni tatmin ediyor.	1	2	3	4	5
11	İşimde yeni beceriler geliştirmek için destek görüyorum.	1	2	3	4	5
12	Kendi çalışma alanımda beni ilgilendiren kararlar alınırken, karar alma sürecine dahil oluyorum.	1	2	3	4	5
13	Kurumum işimi etkili şekilde yapabilmem için gerekenleri temin ediyor.	1	2	3	4	5
14	Amirim aktif şekilde esnek çalışma saatlerini/düzenlerini destekliyor.	1	2	3	4	5
15	Bir çok yönden hayatım ideale yakın.	1	2	3	4	5
16	Güvenli bir çevrede çalışıyorum.	1	2	3	4	5
17	Genelde işler benim için yolunda gidiyor.	1	2	3	4	5
18	İşimdeki kariyer olanakları beni tatmin ediyor.	1	2	3	4	5
19	Genellikle iş yerinde kendimi haddinden fazla stresli hissediyorum.	1	2	3	4	5
20	Şu anki işimi yapmam için almış olduğum eğitim beni tatmin ediyor.	1	2	3	4	5
21	Her şey düşünüldüğünde, son zamanlarda kendimi epey mutlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
22	Çalışma koşullarım tatmin edici.	1	2	3	4	5
23	Çalışma alanımdaki insanları etkileyen kararlar alınırken, karar alma sürecine dahil oluyorum.	1	2	3	4	5
24	Genel olarak çalışma yaşamının kalitesi beni tatmin ediyor.	1	2	3	4	5

Zaman ayırdığınız ve içtenlikle cevapladığınız için teşekkür ederim.