

X VE Y KUŞAKLARININ KARIYER BEKLENTİLERİNİN FARKLILAŞMASI: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA¹²

Selda METİN

Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Tezsiz
Yüksek Lisans Programı,
selda.metin1234@gmail.com

Duygu KIZILDAĞ

İzmir Demokrasi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,
duygu_kizildag@hotmail.com

Makale Geliş Tarihi:24.06.2017 Makale Kabul Tarihi:22.12.2017

Özet

Farklı kuşakların dâhil olmasıyla birlikte iş hayatının kuralları değişmiştir. Ancak işletmelerin gelecekte varlıklarını sürdürebilmesi ve avantaj kazanabilmesi için en önemli rekabet kaynağı yine insandır. Bu doğrultuda işletmelerin farklı kuşakları tanıyarak bu kuşakların özelliklerini, birbirlerinden farklılıklarını ve iş hayatından beklentilerini yakından takip etmesi önemlidir. Farklı kuşakların uyum içinde çalışmalarının sağlanması, bu kuşakların motive edilmesi ve elde tutulması için, işletmelerin düzenlemeler ve yenilikler yapması gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı, farklı kuşakların yönetilmeleri konusundaki algı farklılıklarını, iş hayatı ve kariyer beklentilerini inceleyerek kuşaklar arası farklılıkları ortaya koymaktır. Çalışmada ilgili literatür doğrultusunda X ve Y kuşaklarının kariyer beklentileri incelenerek otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede soru formu tekniği yardımıyla araştırma yapılmıştır. Araştırmada Y kuşağı çalışanların kariyer beklentilerinin X kuşağına göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kuşak Farklılıkları, X Kuşağı, Y Kuşağı, Yönetim, Kariyer

DIFFERENTIATION OF X AND Y GENERATIONS CAREER EXPECTATIONS: A RESEARCH IN THE AUTOMOTIVE SECTOR

Abstract

The rules of business life have changed with the inclusion of different generations. However, the most important source of competition is human for businesses to gain advantage and survive in the future. In this direction it is important for businesses to recognize and closely follow the characteristics, expectations and specifications of different generations in business life. Businesses are necessarily required to make arrangements and proper innovations for ensuring different generations to work in harmony, to motivate them into business life and to maintain their existence at workplaces. The purpose of this study intends to execute the differences between X and Y generations with investigating the perceptions of differences in

¹ Bu çalışma 20-22 Nisan 2017 tarihleri arasında gerçekleşen 2.Lisansüstü Öğrencileri Sempozyumu'nda sunulmuştur.

² Bu çalışma birinci yazarın "Kuşakların Kariyer Beklentisi ve Yönetim Algısı Farklılıklarının Araştırılması" başlıklı yüksek lisans uzmanlık projesinden faydalanılarak hazırlanmıştır.

the management, business life and career prospects. In this study, a survey was conducted with the question form technique in a business operating in the automotive sector by investigating career expectations of different generations in accordance with the relevant literature. It has been released that career expectations and management recognitions of Y generations are varied according to X generation.

Key Words: *Generation Differences, X Generation, Y Generation, Management, Career*

1.Giriş

“Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını taşıyan, dolayısıyla birbirine benzer sorumluluklarla yükümlü olmuş kişiler topluluğu” kuşak olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer sözlük tanımında kuşak, *“yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan, yeni bir anlayışa, yeni bir yaşama duygusuna sahip, eskiden belirgin çizgilerle ayrılan kişilerin topluluğu”* olarak da açıklanmaktadır (Türk Dil Kurumu, [TDK], 2016). Birbirlerine yakın dönemlerde dünyaya gelen bireylerin benzer özelliklerinin yanında birbirinden farklı özellikleri de taşıması araştırmacıların kuşak kavramını yakından incelemesine neden olmuştur. Literatürde kuşak kavramına ilişkin önemli tartışmalar yer almakta ve çok sayıda kuşak tanımı bulunmaktadır.

Günümüzde iş hayatı içerisinde birbirleriyle çalışmak zorunda olan dört kuşak bulunmaktadır. Beşinci kuşak olan Z kuşağının ise yakında iş hayatına aktif olarak katılımı beklenmektedir. Geçmişten günümüze gelen her kuşak kendinden öncekileri çağdışı ve tutucu olarak değerlendirirken, bir sonraki kuşağı ise sorumluluk duygusu az ve saygılı olmayan bireyler olarak nitelendirmektedir. İş hayatında da kuşakların birbirinden farklı beklentilerinin işletmelerin çalışma düzenini etkileyebilecek nitelikte olduğu görülmektedir. Özellikle Y kuşağının iş hayatında daha etkin hale gelmesiyle ortaya çıkan farklılıklar, değişen beklentiler işletmelerin insan kaynakları politikalarında kuşakları anlamaya yönelik yeni yaklaşımlar geliştirmelerine neden olmuştur. Bu doğrultuda işletmelerin farklı kuşakları birlikte uyum içerisinde çalıştırmak, işletme içerisinde motive etmek, uzun süreli istihdam yaratabilmek ve kariyer hayatlarına yön verebilmek için çalışma koşullarını yeniden düzenlemeye çalıştıkları görülmektedir.

Bu çalışmada; günümüz iş hayatını şekillendiren X ve Y kuşaklarının kariyer beklentilerindeki farklılıklarının araştırılması amaçlanmıştır. İlk olarak kuşak kavramının tanımı yapılarak, farklı kuşakların belirleyici özellikleri incelenmiştir. Ardından farklı kuşakların kariyer beklentileri ile ilgili literatür incelenmiş ve farklı kuşak çalışanlarının kariyer beklentilerini araştırmak için otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yapılan soru formu uygulama çalışmasından elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

2.Kavramsal Çerçeve

2.1.Kuşak Kavramı ve Kuşakların Sınıflandırılması

Dünya genelinde ekonomik ve sosyal hareketlerle oluşmuş zaman aralıkları kuşak olarak nitelendirilmiştir (Keleş, 2011: 129). Diğer bir tanıma göre ise; aynı zaman diliminde yaşayan, ortak ve birbirine benzer deneyimleri olan ve bu deneyimleri nedeniyle benzerlik gösteren insan topluluğuna kuşak denilmektedir (Çelik, Soysal ve Alıcı, 2004: 191). Biyolojik tanıma göre; her bir bin yıllık döneme 20-25 yıl aralıklarla kuşaklar yerleşmiş olmaktadır. Bu tanım geçmişte sosyologlara çalışmaları konusunda yol gösterse bile bugün üzerinde tekrar durularak düşünülmesi gerekmektedir. Çünkü bu kuşak tanımlaması yalnızca yılı temel almaktadır. Fakat yeni teknoloji, değişen kariyer algısı ve toplumsal değerlerle birlikte çalışma seçenekleri de değişiklik göstermektedir. Ayrıca biyolojik olarak tanımlama yapmak gerekirse, ortalama olarak çocuk doğumunun diğer dönemlere oranla ertelenmesi nedeniyle, bir kuşak bu güne kadar olanlardan daha farklı süreye yayılmaktadır (Keleş, 2011: 130; Çetin Aydın ve Başol, 2014: 2). Bu durum değişen koşullarla birlikte kuşakları biyolojik olarak tanımlamak yerine sosyolojik olarak yapılacak tanımlamaların gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu açıdan kuşak kavramını ilk olarak inceleyen Alman sosyolog Karl Mennheim (1952) kuşak kavramını tanımlarken kullanılabilir beş aydınlatıcı değeri vurgulamıştır (Pilcher, 1994: 482):

- a. Biyolojik ve sosyal durum arasındaki ilişkinin yansımalarıyla kültürel süreçle yeni katılımcıların dahil olması.
- b. Zamanın doğası gereği eski katılımcıların yok olması.
- c. Herhangi bir kuşağın biyografi ve tarih ilişkisi ile yaşanan kişi ve sosyal değişimlerin etkisiyle tarihsel sürecin belirli bir bölümüne katılabilmesi.
- d. Sosyal değişim mekanizmaları ile ortaya çıkan kültürel mirasın aktarılması için nedenlerin gerekmesi.
- e. Dil ve bilgideki sosyo psikolojik bağlantılarla kuşaktan kuşağa geçişin sürekli ilerlemesi.

Bu doğrultuda sosyolojik tanımların kuşakları, belli tarihlerde doğan, sosyalleşme sürecinde ortak sosyal, politik, ekonomik olaylardan etkilenen, koşullar nedeniyle benzer sorumluluklar yüklendikleri için ortak değer, inanç, beklenti ve davranışlara sahip olan gruplar olarak açıkladığı görülmektedir (Süral Özer, Eriş ve Timurcanday Özmen, 2013: 125). Yetiştirilme tarzları ve içinde buldukları ortam sebebiyle kuşaklar arasında gerek karakter, gerek çalışma yöntemleri, gerekse işyerinden beklentiler konusunda önemli ayrımlar oluşturan farklılıklar gözlenmiştir (Keleş, 2011: 129). Ayrıca kuşaklararası iletişim, birlikte bulunma, hayata ve iş hayatına bakış ile iş yapma anlayışlarında farklılıkların ortaya çıkması kuşakları anlamak için bir sınıflandırma yapılması ihtiyacını ön plana çıkarmıştır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 170).

Literatürde kuşakları sınıflandırırken birbirine yakın farklı zaman aralıklarını esas alan ve birbirinden farklı tarih aralıklarına dikkat çeken çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda en çok kullanılan ve bu çalışmada da referans olarak alınan beş kuşak sınıflandırılması şöyledir (Akdemir ve diğer., 2013: 14):

- a. Sessiz Kuşak
- b. Bebek Patlaması - Baby Boomers
- c. X Kuşağı - Gen X
- d. Y kuşağı - Gen Me, Gen Y, Milenyum, nGen, IGen
- e. Z Kuşağı

Sessiz Kuşak: 1925-1945 yılları arasında doğanları kapsamaktadır. Bu dönemin insanları büyük savaşlar, savaşların etkisiyle büyük yıkımlar ve kıtlık dönemlerini yaşamış olup, zorlu yaşam koşulları belirginleşmiş ve kuşağın alt kırılmalarını oluşturmuştur (İzmirlioğlu, 2008: 40). Bu kuşağın yaşadığı dönem ve meydana gelen tarihsel olaylar göz önüne alındığında, kuşağın ortak amaçlar uğruna kendi çıkarlarını ya da isteklerini bir kenara bırakıp canla başla çalıştığı görülmektedir. Aynı zamanda bu kuşak ikinci dünya savaşına yaptığı katkılardan dolayı 'Büyük Kuşak' olarak da adlandırılmaktadır (Toduk, 2014: 42).

Sessiz kuşak üyelerinin iş değerleri otoriteyi tanıma, dürüstlük ve doyum erteleme temelleri üzerine kurulmuştur. Bu kuşak, hiyerarşiyi emir komuta zincirini kullanarak birebir uygulayan, yaptıkları işe bağlılıkları ile kendilerini adayan, gelenek ve kurallara uygun hareketler sergileyen temsilcilerden oluşmuştur. İş değiştirme kavramına inanmayan sessiz kuşak, görev öncesi memnuniyet gösteren, sabır eşiği yüksek, iş hayatının muhafazakâr bireyleri olarak tanımlamak mümkündür (Acıoğlu, 2015: 24). İş hayatında sayıları oldukça azalmış olan sessiz kuşak mensupları, son yıllarda değişen sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik faktörlerin etkisi ile karşılaşmışlardır. Karşılaştıkları bu durumlar ile gittikçe hızlanan değişim ve dönüşüm onları öğrenen rolüne sokmuştur. Karakteristik özelliklerinin etkisiyle bu tarz durumlarda da en az şikâyet eden ve kuralları öğrenmeye çalışan kişiler olmaya devam etmektedirler (Latif ve Serbest, 2014: 138).

Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers): 1946-1964 yılları arasında doğan kişiler olarak ifade edilmekte, eş zamanlı olarak 'Soğuk Savaş Kuşağı' ve 'Ekonomik Büyüme Kuşağı' olarak da isimlendirilmektedirler (Toduk, 2014: 42). Ayrıca bu kuşağa aynı evde önce çocuklarına, sonra yaşlanan ana-babalarına baktıkları için 'Sandviç Kuşağı' da denilmektedir. Bebek Patlaması kuşağı üyeleri dünyayı alt üst eden iki büyük dünya savaşının izlerinin silinmeye çalışıldığı, refah politikalarının uygulanmasıyla oluşan ve bu nedenle altın çağda doğan kişilerdir. Doğum oranlarının artmasıyla 'Patlama Kuşağı' olarak da adlandırılan bu kuşak teknolojik ve ekonomik gelişmelere de tanık olmuştur (İzmirlioğlu, 2008: 43).

Çalışma değerleri 'çalışmak için yaşamak' düşüncesinde şekillenen bu kuşağın üyeleri çalışkan, fedakâr ve itaatkârdır. Onları tanımlayan sıfat 'kuralcı' kelimesidir. Olumlu yaklaşımları onları diğer kuşaklardan farklı yapan en önemli özelliklerinden

Xve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma

birdir. Kriz anlarında bile serinkanlı ve iyimser tavırlarını sürdürebilirler. Kuralcı ve idealist iş yapma şekillerinin yanında kariyerlerinde anlamlı hissettikleri işlerde çalışma düşüncesini benimsemişlerdir (Acılioğlu, 2015: 25). Bu kuşaktakiler zor işe ve uzun saatler çalışmanın önemine inanarak, uzun dönem istihdam anlayışıyla iş hayatında olmayı tercih etmişlerdir. Kendi kendilerini motive edebilen bu kuşağın üyeleri için maaş, öncelikli bir motivasyon aracıdır. Takım çalışmaları ve takım toplantılarına da önem veren Bebek Patlaması kuşağı üyelerinin birçoğunun emekli olmasına rağmen çalışmaya devam ettiği bilinmektedir (Adıgüzel ve diğer., 2014: 172). Ekonomik şartların yanında insanlarla iletişim halinde oldukları sosyal yapıda yer almak bunun nedenleri arasındadır.

X Kuşağı: 1965-1979 yılları arasında doğan bireyleri kapsamaktadır. Takip eden ve onun gölgesinde yetişen kuşak olmasından dolayı X kuşağı Bebek Patlaması kuşağının özelliklerini de yansıtan bir kuşaktır (Demirkaya, Akdemir, Karaman ve Atan, 2015: 189). Bebek Patlaması kuşağının refah içinde yaşaması, refah artışının maliyetlerinin zaman içerisinde devlet tarafından karşılanamaması ve 70'li yıllarda petrol krizinin sebep olduğu olumsuzluklar X kuşağının sıkıntılı süreçlerle büyümesine neden olmuştur. Kayıp kuşak olarak da adlandırılan bu kuşağın en belirgin özellikleri gelecek korkusu ve kaygısını taşımalarıdır. Bu karakteristik özellikler onları daha çok çalışarak, para kazanmaya ve kariyer yapmaya yöneltmiştir (Altuntuğ, 2012: 205). Bu kuşak; mali, ailevi ve sosyal yönden güvensizlik ortamında yetişen bunun yanında hızlı değişimlerle kesin olmayan bir gelecek ortamında yetişen kuşak olarak ele alınmaktadır. Kadınların iş hayatına başlaması ve boşanma oranlarının artması yine bu dönemdedir. Belirsizlik ortamı kişileri daha bireysel çalışmalar yönlendirmiş ve kişileri önceki kuşağa göre olumsuz düşünen bir kuşak haline getirmiştir (Daloğlu 2013: 32). Dünyanın değiştiğini ve güvenilir bir yer olmadığını anlayan bu kuşak için onları tanımlayan sıfat 'kuşukculuk' kelimesidir (Çetin ve Karalar, 2016: 160).

X kuşağının çalışma değerleri "yaşamak için çalışmak" düşüncesi ile şekillenmiştir. Kendisinden önce gelen Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması kuşağının aksine X kuşağı iş-yaşam dengesini kurarak, aile, arkadaşlık ve iş ilişkilerini dengede tutmaya çalışmıştır. Anne ve babalarından farklı olarak bu kuşağın üyelerinin özgüvenleri yüksek, gerçekçi ve çalışkandır. Bu kuşağın en belirgin özellikleri ise bireysel ve idealist olmaları, farklı olmak ve toplumda fark edilmek istemeleridir (Toduk, 2014: 42; Gürbüz, 2015: 42). Girişimcilik ve risk alma duygusu oldukça zayıf olan bu kuşağın güçlü iş motivasyonuna sahip olması, bilişim teknolojilerini yakalayıp iş hayatına adapte ederek avantajlarını kullanması, yenilikleri iş hayatına getirmesi ve kendi kişisel gelişimine katkı sağlayacak şekilde kullanması önemli özelliklerindedir (Acılioğlu, 2015: 27).

Y Kuşağı: 1980-1999 yılları arasında doğan bireyleri ifade etmektedir. Her şeyi sorgulamaları nedeniyle 'why' kuşağı denilmekte ve kısaca 'Y' ile ifade edilmektedirler. Bu kuşağı tanımlayan sıfat 'yaratıcı' kelimesidir. Y kuşağı genç, akıllı, özgürlüğüne düşkün ve teknoloji tutkunu bir kuşaktır (Bayhan, 2014: 14). Y kuşağının yaşam amacı kendilerinden daha önceki kuşaklara kıyasla sahip oldukları ekonomik

imkânları kullanarak hayatı yaşamak ve hayattan zevk almaktır. Sessiz kuşak hayatta kalma mücadelesi vermiş, Bebek Patlaması kuşağı savaşların gölgesinde temkinli yaşamış, X kuşağı değişen dünya dinamikleriyle ebeveynleri tarafından ihmal edilmiştir ve bu kuşakların tamamı yaşamak için çalışan kuşaklardır. Yokluğu neredeyse hiç yaşamamış olan Y kuşağı ise hayatın tadını çıkarmak için yaşamak istemektedir (Acılıoğlu, 2015: 29). Dijital iletişim, çevrimiçi sosyal yaşam, internet oyunları, yüzlerce televizyon kanalı ve DVD’de sinema bu kuşağın yaşamının olağan parçalarıdır. Bu nedenle Y kuşağı teknolojiyi fazlasıyla kullanmakta ve hayatı elektronik ajandalarda düzenlemektedir.

Bir şeyi gerekçe gösterilmeden yapmak istemeyen ve bu konuda önyargılı olan Y kuşağı, kolay inanmamakta, mantık aramakta ve neden sorgulamaktadır. Farklı araştırmaların sonucunda, Y kuşağının bağımsızlık, kendine güven, işbirlikçilik ve bencillik özelliklerini kendinde bulundurduğu görülmüştür. Y kuşağı sıklıkla iş-yaşam dengesi üzerine düşünürken, her şeyi başarabileceğine de inanmaktadır (Yüksekbilgili, 2013: 343). Y kuşağının yaratıcı, sabırdan yana zayıf, sonuç odaklı, aceleci ve iş değiştirme sıklığı nedeniyle çoğu kez sadakatsiz olarak tanımlandığı görülmektedir. Ancak bu kuşağın üyeleri, işleri ile kendilerini ifade etmek, birçok işi aynı anda yürütmek, her şeyi anlamaya çalışmak ve alınacak kararlarda aktif rol oynayarak iş hayatı içerisinde var olmaya çalışmaktadır. Bu kuşak üyeleri için sorumluluk almak ve saygınlık da önemlidir. Şeffaf olmaya, özgür düşünmeye ve fikirlerinin sorulmasına alışkın olan bu kuşak işletmelerde yönetime katılarak kendilerini takımın bir parçası olarak görmeyi arzular. Esnek çalışma ortamı, ekip çalışması, sürekli öğrenme ve iş yerinde eğlence gibi özellikleri çalışma yaşamlarında arayan bu kuşağın üyeleri iş hayatına girer girmez terfi olanaklarına odaklanmakta olup, eleştiriye karşı tahammülleri azdır (Çetin Aydın ve Başol, 2014: 4).

Z Kuşağı: 2000’den sonra doğanlardan oluşan Z kuşağı aynı zamanda ‘Kristal Kuşak’ olarak da isimlendirilmektedir. ‘Dijital Kuşak’ ya da ‘Suskun Kuşak’ olarak da adlandırılan bu kuşak sosyal ağ ve yeni iletişim teknolojilerinin müdavimidir. Bu kuşağa suskun denilmesinin nedeni ise, tepkisini sesini yükselterek, fiziksel güçle değil, iletişim araçları ile göstermesidir (Tandoğan, 2013: 26). Bilgisayarları, akıllı telefonları, oyun cihazları, tabletleri, müzik çalarları ve interneti olan, teknoloji ile beraber doğan Z kuşağı aynı anda okuma, izleme ve konuşabilme özelliklerine sahip olmasıyla ve çoklu görevleri yerine getirebilmesiyle yetişkinlerinden farklılaşmaktadır. Bu nedenle insanlık tarihinin el, göz, kulak gibi motor beceri senkronizasyonu en yüksek kuşağı olarak tanımlanmaktadır (Mengi, 2009; Keleş, 2011: 132). Ancak Z kuşağının dikkatlerini toplama süresi kısadır, beklemeye tahammülü yoktur ve ilgisini kolayca kaybedebilmektedir (Güler, 2016: 56). Şimdiye kadar sınırlı sayıda araştırma yapılmış olsa da, Z kuşağı ile ilgili araştırmaların ortaya çıkardığı profil belirginleşmektedir. Duygu ve düşüncelerini ifade etmeyi ve onları dünya ile paylaşmayı seven bu kuşak internet aracılığıyla sosyalleşmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan bu kuşak, işi daha iyi hızlı ve daha eğlenceli olarak yapmanın yollarını aramakta, yaratıcılık ve yenilikten zevk almaktadır (Tandoğan, 2013: 27).

Özel olduğunu düşünen ve buna inanan Z kuşağının diğer özelliklerinden biri de kontrolün kendisinde olması yönündeki beklentileridir (Güler, 2016: 56). İş hayatına yavaş yavaş girmeye başlayacak olan Z kuşağının, özgür olmak istemesi, dinamik, aktif ve kapalı ortamlarda tutulamayan bir kuşak olması nedeniyle iş hayatının dinamiklerini değiştirebileceği öngörülmektedir.

2.2. Kuşakların Kariyer Beklentileri

Günümüz iş hayatı incelendiğinde ilk defa bu kadar çok kuşağın bir arada çalıştığı görülmektedir. Refah düzeyinin ve insanların yaşam ömrünün artması kuşakların iş hayatında uzun süre bulunmalarına ve emekli olsalar bile iş hayatı içinde kalmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle işletmelerde çoğunluğu emekli olan sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağı olmak üzere farklı kuşak üyeleri bulunmaktadır (Becerikli, 2013: 6). Birkaç yıl içerisinde Z kuşağı da iş hayatının içinde aktif olarak yer almaya başlamış olacaktır.

Sessiz kuşak üyeleri günümüzün iş hayatında en yaşlı grubu temsil etmektedir. Bu kuşağın iş hayatındaki çalışma değerleri, otoriteye saygı duymaları, dürüstlüğe verdikleri önem ve doyuma hemen ulaşmak yerine ertelemeleridir. İşlerine en sadık çalışanlardır ve iş değiştirme fikrine uzak olmalarının yanında işlerinde uzman oldukları için oldukça fedakâr davranışlar göstermektedirler. Çok çalışma, sabır, kurallara bağlılık, düzene uyum, kendilerini yaptıkları işe adanma, düzenli çalışma ve zaman içinde yükselme eğilimleri onların iş hayatındaki belirgin özelliklerini oluşturmaktadır (Erden Ayhün, 2013: 103). Savaşların ve ekonomik sıkıntıların yaşandığı dönemin zor koşulları nedeniyle beklentileri düşük olan sessiz kuşak çalışanlar, çalıştıkları işlerde uzun süreler geçirerek emeklilik dönemlerine gelirler. Bu nedenle kariyer konusundaki beklentileri sürekli yükselme yerine, aynı iş ve işletmelerde uzun süreler çalışarak iş hayatlarını sonlandırmak olarak şekillenmiştir.

Bebek Patlaması kuşağı, bir önceki kuşak olan sessiz kuşağın çalışanları gibi savaş sonrasının yokluk dönemlerini ve sıkıntılarını yaşamıştır. İş yaşamına girip çalışmaya başladıklarında bakış açıları çalışmak için yaşamak düşüncesi olmuştur. Bu kuşak üyeleri kariyerlerinde kendilerini daha anlamlı hissettikleri işlerde çalışmak fikrine daha olumlu bakmaktadır. Hırslı ve işkolik yapıları onların en temel karakteristik özellikleri olarak belirginleşmiştir. Çok iyi çalışırlarsa, iyi yaşam standartlarına sahip olabileceklerini düşünen bir kuşaktır. İş hayatında büyük bilgi birikimine sahiptirler, bununla birlikte düşüncelerinin ve aldıkları kararların X ve Y kuşakları tarafından onaylanarak takdir edilmesini de bekler (Erden Ayhün, 2013: 104). Bebek Patlaması kuşağı kendisinin ve ailesinin gördüğü ekonomik zorluklar nedeniyle iş hayatında sadakatli bireyler olmuşlardır. Bu kuşak uzun dönem aynı işyerinde çalışma fikrindedir, çalışma sürelerine ve sadakatlerine göre kariyerlerinde yükselmek isteyen bireyler olarak nitelendirilmektedir.

X kuşağının yaşam özellikleri, kuşak üyelerinin daha çok çalışarak kariyer yapmasına ve para kazanma eğilimi oluşturmasına neden olmuştur. Belirsiz yaşam

özellikleri nedeniyle ailelerinden farklı olarak değişime hızlı ve esnek şekilde ayak uydurabilmektedirler. Ekonomik sorunlar ve değişen dünya dinamikleri ile karşı karşıya kalmaları onları toplumsal olarak duyarlı, sadık, idealist ve mücadeleci hale getirirken; iş hayatı açısından otoriteyi kabullenen, iş motivasyonları yüksek, sadık ve kanaat duyguları yüksek bireyler olmuşlardır (Çevik Tekin ve Akgemci, 2016: 24-25). X kuşağı bir önceki kuşak olan Bebek Patlaması kuşağına göre bağımsız, otonomiye seven, teknik açıdan yetenekli olan, kendine güvenmesinin yanında iş yaşam dengesini oluşturmaya çalışan kuşaktır (Kerse, 2016: 6). Bu kuşak işyerinde kurallara esnetilmeden uyulmasını bekler, değişimlere karşı toleransı oldukça düşüktür ve teknoloji ile dostluk kurmada sıkıntılar yaşayabilmektedir. Otoriteyi tanımalarının yanı sıra, iç motivasyonları yüksek olan X kuşağı, sorunları kendileri çözme ve şüphecilikleri ile belirsiz durumları iyi yönetme eğilimindedir (Acılioğlu, 2015: 27). X kuşağı günümüzde işletmelerde yönetici konumunda olan bireylerden oluşmaktadır. Alacakları ücretin diğer konulara göre geri planda kalabildiği bu kuşağın üyeleri, alternatif iş bulmanın zorluğuyla başladıkları işten emekli olarak ayrılmak istemektedir.

İş yaşamından çok şey bekleyen Y kuşağı, en genç, medya ve iletişim ile arası en iyi, özgürlükleri en önemli ve diğer kuşaklara oranla en tüketici olan kuşak olarak görülmektedir (Daloğlu, 2013: 33). Bu kuşak iş hayatının ve iş yerinin sosyal yaşamla birlikte bütün bir yapı olduğunu, işe gitmenin kişilerle bir araya gelerek sosyalleşmeyi sağladığını düşünmektedir. Geçmiş kuşaklara göre aile ve arkadaşlarına daha düşkündür ve onlarla birlikte vakit geçirmekten keyif alır (Acılioğlu, 2015: 40-47). Bu nedenle ekip içinde yer almak ve bir ekiple birlikte çalışmak onlar için önemlidir. Y kuşağı var olan teknolojiyi işinde en iyi şekilde kullanmakta, yüksek adaptasyon gücüyle çoklu görev yapabilmektedir. Yaptıkları işlerden diğer kuşaklara göre çok daha kolay sıkılabilen bir yapıları olduğundan bu kuşağın üyeleri, zorlu işlerde görev alarak bu işlerle gelişebileceği bir iş hayatı olmasını ister (Adıgüzel ve diğer., 2014: 173). Y kuşağı sıkıcı bir işten zorlu işi tercih ederken, çalışma ortamında onları motive eden yöneticilerle çalışmak, yaptıkları işlerde geribildirim almak ve adil değerlendirilmeye önem verir (Yüksekbilgili, 2013: 344). Y kuşağı gelişimini iş hayatında da devam ettirmek istediğinden çeşitli projeler, eğitim programları ve kişiye özel kariyer planları ile motivasyonları yüksek tutulabilir. Teknolojiyi ve interneti rahat kullandığı, esnek çalışma saatleri olan, giyim konusunda rahat, çalışma arkadaşları ile iletişim kurabileceği ofis dizaynları ve sosyal aktivitelere sahip bir işletmede çalışmak Y kuşağının tercihidir.

Y kuşağının kariyer beklentileri diğer kuşaklara göre daha yüksektir. Hızlı öğrenip, hızlı alışabileceğini düşünerek kısa süreler içerisinde yönetici olmak ister. Bu süreler içerisinde işletme içerisinde Y kuşağının yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Beklentileri karşılanmadığında ya da karşılaşılan herhangi bir olumsuzlukta hızla iş değiştirme kararı veren Y kuşağı iyi yönetilemediğinde işletmeyi olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle Y kuşağını kişiselleştirerek ve özelleştirerek yönetmek gerekir, koçluk ve mentorluk bu kuşak için kullanılacak önemli

uygulamalardır (Baltaş, 2010: 29). Öte yandan diğer kuşaklara göre girişimci ruhunun daha fazla olması nedeniyle, Y kuşağı kendi işini kurmak isteyenlerin oranının oldukça yüksek olduğu bir kuşak olarak da görülmektedir (Erden Ayhün, 2013: 105). Bu kuşağın üyeleri başkaları tarafından konulmuş kurallar yerine, yeteneklerini kullandıkları, yaratıcılıklarını ön plana çıkardıkları ve fikirlerini özgürce değerlendirebildikleri kendi işletmelerini kurmak istemektedir.

Z kuşağının kariyer beklentileri ile ilgili henüz net bir çerçeve çizilememektedir. Ancak Z kuşağının iş hayatına katılmasıyla birlikte kararların sistemler tarafından verileceği ve yapay zekânın bu kararlarda etkili olacağı, dolayısıyla bu kuşak üyelerinin daha az sorunla karşılaşacağı görüşü öne çıkmaktadır. Bu kuşağın üyelerinin tatminsiz, kararsız fakat aynı anda çoklu iş yapabilir olacağı görüşü de vurgulanan özellikler arasındadır (Latif ve Serbest, 2014: 151). Z kuşağının en belirgin özelliği hız ve yeni gelişmelere kolay adapte olabilmesidir. Yeniliklere açık olan bir kuşak olması nedeniyle Z kuşağının çalışma ortamı ve çalışma şartlarının günümüzden daha farklı olması beklenmektedir. Bu kuşağın üyelerinin teknolojinin ağırlıklı olduğu, yenilikçilik, inovasyon, yaratıcılık, esneklik gibi kavramları ön planda tutan işletmelerde yer almak isteyeceği öngörülmektedir (Güler, 2016: 56).

Günümüzde iş hayatının büyük bir çoğunluğunu X ve Y kuşakları oluşturmaktadır. X kuşağı uzun yıllardır iş hayatının içerisinde olan ve günümüzde büyük çoğunluğu yönetici olan kuşaktır. Y kuşağı ise çalışma tarzı, iş hayatından beklentileri ve işe bakış açıları açısından önceki kuşaklardan farklıdır. Farklı olan bu özellikleri ile iş dünyasına giren Y kuşağı, kendine has özelliklerinin yarattığı etkilerle mevcut işletme yapısında yer almaya çalışmaktadır. İş hayatındaki her iki kuşak da kendi kuşaklarıyla uyumlu oldukları fikrine sahiptir. Fakat Y kuşağı X kuşağını uyumsuz, değişime açık olmayan ve adapte olabilirliği düşük olarak nitelendirmektedir. Önceki kuşaklar ise Y kuşağını yönetilmesi zor olarak görmekte, kuralları daha az izlemeleri ve daha az sonuç odaklı çalışmaları nedeniyle bu kuşağın yakından denetimde tutulması gerektiğini düşünmektedir. X kuşağında yer alanlar, Y kuşağının iş konusunda daha az gayret göstermeye eğilimli olduğunu belirtmekte ve güvenilir bulmamaktadır (Çetin Aydın ve Başol, 2014: 5). X ve Y kuşağı kariyer beklentileri açısından birbirinden farklı iki kuşaktır. Bu nedenle işletmeler bu farklılıkları yönetmeli, farklı kuşaklara uygun politikalar oluşturmalı ve yeniliklere açık davranmalıdır.

3. Yöntem

Teknoloji ve otomasyon hızla gelişerek iş hayatında etkisi artmasına rağmen, işletmelerin en önemli kaynağı insan olmaya devam etmektedir. İşletmeler devamlığını sağlamak ve rekabet gücünü arttırmak için stratejik insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle işletmeler bünyelerindeki farklı kuşak çalışanların özelliklerini ve kariyer beklentilerini yakından takip etmelidir. Bu çalışmanın hareket noktası da X kuşağı ile daha belirgin olarak farklılığını hissettiren Y kuşağının kariyer beklentilerindeki farklılıkları ortaya çıkarmaktır.

Bu doğrultuda Bursa'nın Gemlik bölgesinde yer alan ve otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede araştırma yapılmıştır. Araştırmada soru formu tekniği kullanılmıştır. Soru formu hazırlanırken işletmenin yöneticilerinden de kuşak farklılıkları ile ilgili yaşadıkları sorunlar ve kuşakların kariyer beklentilerindeki değişimler hakkında yüz yüze görüşmeler yoluyla bilgi elde edilmiştir. Görüşmelerden elde edilen bilgiler ve literatürde vurgulanan X ve Y kuşağının kariyer beklentilerindeki farklılıklar dikkate alınarak 15 soruluk bir soru formu hazırlanmıştır. Soru formunun ilk bölümünde demografik bilgileri elde etmek amacıyla; yaş, cinsiyet ve eğitim durumunun belirlenmesine yönelik sorular yer almıştır. İkinci bölümde ise kuşakların kariyer beklentilerindeki farklılıkları belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Soru formu çoğaltılarak kişilere bölüm sorumluları aracılığıyla, elden dağıtımı yapılmış ve 15 gün sonra toplanmıştır. Toplamda 180 kişinin çalıştığı işletmede 110 kişi soru formunu yanıtlamıştır. Soru formunu yanıtlamayan diğer kişilerin çekimser davranışları ve ankete katılmak istememe tercihinde buldukları görülmüştür.

Bu çalışma farklı kuşak çalışanların kariyer beklentilerinde hangi değişimlerin yaşandığının belirlenmesi açısından önemlidir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların önce uygulama yapılan işletmeye ve sonrasında tüm işletmelere yol gösterici olması beklenmektedir. Ancak araştırmanın sadece belirli bir il ve işletmede, belirli sayıdaki bir örneği kapsamaması ve sonuçların genellenememesi önemli bir kısıttır.

4. Bulgular ve Yorum

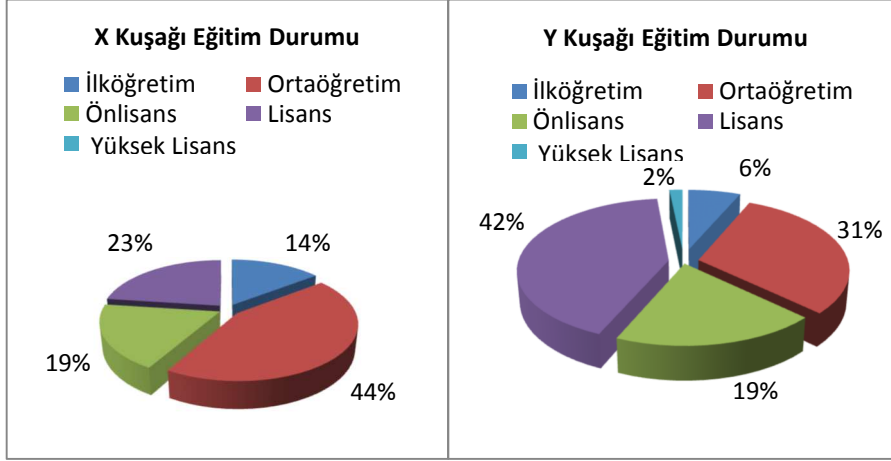
Soru formunu yanıtlayan işletme çalışanlarının yaşları ve literatürdeki zaman dilimleri itibariyle yüzde 56'sı (62 kişi) Y kuşağı, yüzde 44'ü (48 kişi) X kuşağıdır. Araştırmaya cinsiyet açısından X ve Y kuşağının yaklaşık olarak eşit sayıda katılım sağladığı söylenebilir. Soru formunu yanıtlayan çalışanların yüzde 86'sı (95 kişi) erkek, yüzde 14'ü (15 kişi) kadındır. Kuşaklar açısından araştırmaya katılanların cinsiyetleri değerlendirildiğinde; X kuşağı çalışanların yüzde 96'sının (46 kişi) erkek, yüzde 4'ünün (2 kişi) kadın, Y kuşağı çalışanların yüzde 79'unun (49 kişi) erkek, yüzde 21'inin (13 kişi) kadın olduğu görülmüştür.

Eğitim durumları açısından ise, katılımcıların yüzde 1'inin (1 kişi) yüksek lisans/master, yüzde 34'ünün (37 kişi) lisans, yüzde 19'unun (21 kişi) önlisans, yüzde 36'sının (40 kişi) ortaöğretim ve yüzde 10'unun ilköğretim (11 kişi) mezunu olduğu belirlenmiştir. Kuşaklar açısından eğitim durumları değerlendirildiğinde; X kuşağı katılımcıların yüzde 23'ü (11 kişi) lisans, yüzde 19'u (9 kişi) önlisans, yüzde 44'ü (21 kişi) ortaöğretim ve yüzde 14'ü (7 kişi) ilköğretim mezunu iken; Y kuşağı katılımcıların yüzde 6'sı (4 kişi) ilköğretim, yüzde 31'i (19 kişi) ortaöğretim, yüzde 19'u (12 kişi) önlisans, yüzde 42'si (26 kişi) lisans ve yüzde 2'si (1 kişi) yüksek lisans mezunudur (Şekil 1). Y kuşağının, okullarda önceki kuşaklara göre daha fazla zaman geçiren ve iyi bir eğitim alabilmek adına ailesinden farklı şehirlere gitme zorunluluğunu yaşayan bireylerden oluştuğu vurgulanmaktadır (Yüksekbilgili, 2013;

Xve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma

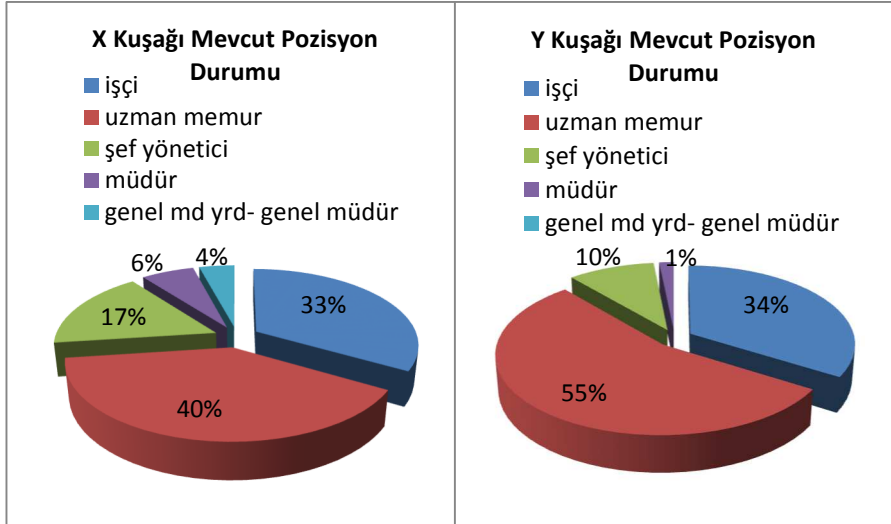
Adıgüzel ve diğer., 2014). Benzer şekilde araştırmaya katılan Y kuşağı çalışanların X kuşağına göre daha eğitilmiş olduğu görülmektedir.

Şekil 1: Kuşaklara Göre Katılımcıların Eğitim Durumları



Araştırmaya katılan X kuşağı çalışanların (48 kişi) yüzde 33'ü işçi (16 kişi), yüzde 40'ı uzman/memur (19 kişi), yüzde 17'si şef/yönetici (8 kişi), yüzde 6'sı müdür (3 kişi) ve yüzde 4'ü genel müdür yardımcısı/genel müdür (2 kişi) iken; Y kuşağı çalışanların (62 kişi) yüzde 34'ü işçi (21 kişi), yüzde 55'i uzman/ memur (34 kişi), yüzde 10'u şef/yönetici (8 kişi), yüzde 1'i müdür (1 kişi) olarak çalışmaktadır.

Şekil 2: Kuşaklara Göre Katılımcıların İşletmede Çalıştığı Pozisyon

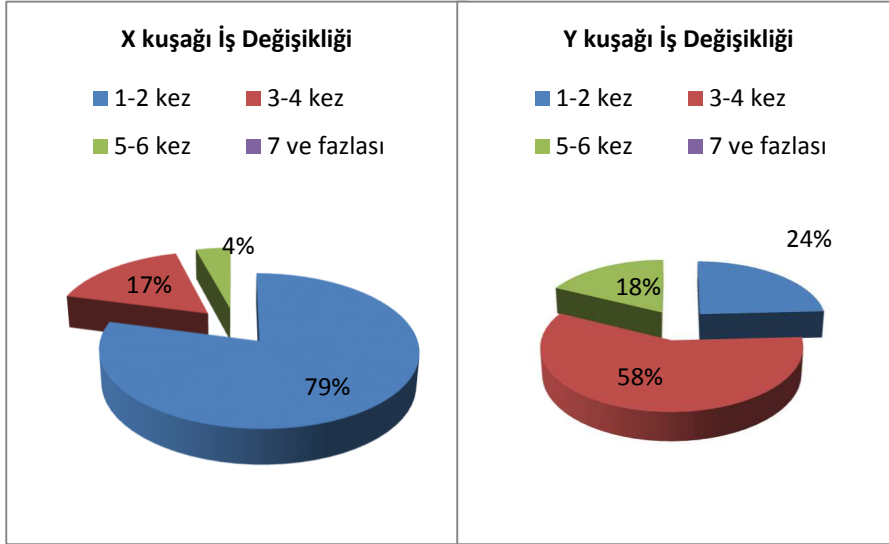


X kuşağının günümüzde yönetici konumunda olduğu bilinmektedir. Araştırmanın yapıldığı işletmedeki X kuşağı çalışanların da yönetimin daha üst pozisyonlarında yer alıp Y kuşağını yönetirken, Y kuşağının daha çok uzmanlık pozisyonlarında görev aldığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların toplam iş deneyiminin belirlendiği soru değerlendirildiğinde; X kuşağı çalışanlarından 8 kişinin 5-10 yıl arası, 13 kişinin 11-15 yıl, 11 kişinin 16-20 yıl ve 18 kişinin 20 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir. 20 yıl ve üzeri iş deneyimi olan X kuşağı çalışanların, iş hayatından kısa vadeli süreler sonunda ayrılacak olan grup olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan Y kuşağı çalışanların toplam iş deneyimi en fazla 5-10 yıl olarak görülmektedir. Bunu 3-4 yıl deneyim ile 15 çalışan ve 11-15 yıl deneyim ile 11 çalışan takip etmektedir. 1-2 yıllık deneyimi olan 8 kişi, 1 yıldan az deneyime sahip olan 5 kişi ve 16-20 deneyime sahip olan sadece 2 kişi bulunmaktadır. Yaşları dikkate alındığında 20 yıl ve üzeri deneyime sahip olan Y çalışanı ise bulunmamaktadır.

Katılımcıların toplam iş deneyim süreleri içerisinde kaç kez iş değişikliği yaptığı değerlendirildiğinde; X kuşağı çalışanların yüzde 79'unun (38 kişi) 1-2 kez, yüzde 17'sinin (8 kişi) 3-4 kez, yüzde 4'ünün (2 kişi) ise iş hayatı boyunca 5-6 kez iş değişikliği yaptığı belirlenmiştir. X kuşağı çalışanlardan 7 kez ve üzerinde iş değişikliği yapan bulunmamaktadır. Y kuşağı çalışanların yüzde 58'i (36 kişi) 3-4 kez, yüzde 24'ü (15 kişi) 1-2 kez ve yüzde 18'i (11 kişi) 5-6 kez iş değişikliği yapmıştır.

Şekil 3: Kuşaklara Göre Katılımcıların İş Değişiklik Sayısı



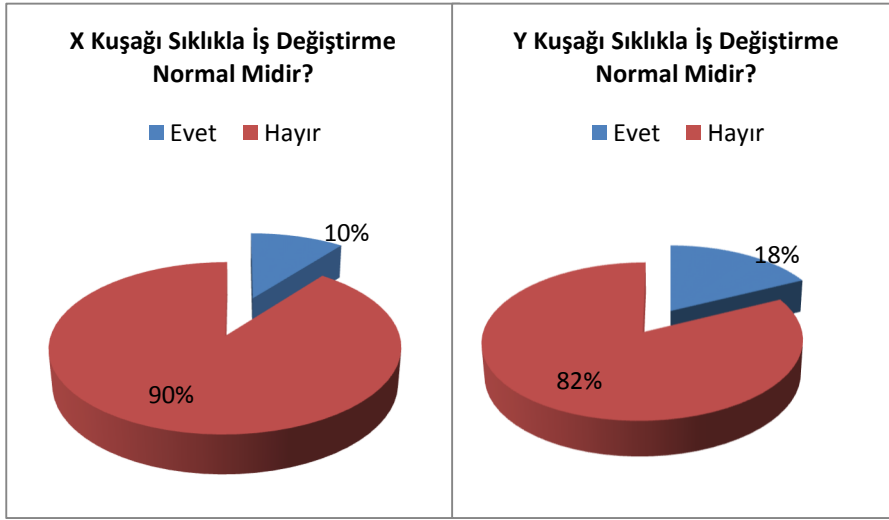
Y kuşağı çalışanlardan da 7 kez ve üzerinde iş değişikliği yapan çalışan yoktur. Fakat Y kuşağı, iş hayatında diğer kuşaklara göre daha kısa süredir yer almasına rağmen 3-4 kez iş değişikliği yaşayan kuşaktır. Y kuşağı iş hayatında önceki kuşaklara göre daha az çalışma yıllarına sahip olmasına rağmen daha fazla iş değişikliği yapan

Xve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma

bir kuşak olarak tanımlanmaktadır (Baltaş, 2010; Yüksekbilgili, 2013). Alanda yapılan çalışmalar Y kuşağının bir işletmede ortalama çalışma süresinin 2-2,5 yıl olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan Y kuşağı çalışanların toplam iş deneyimi ve iş değiştirme sayısı dikkate alındığında ortalama çalışma süresinin benzer sürelerde olduğu görülmektedir. Yine toplam iş deneyimi ve iş değişikliği sayıları dikkate alındığında X kuşağı çalışanların çalıştıkları kurumlara sadakatlerinin Y kuşağı çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

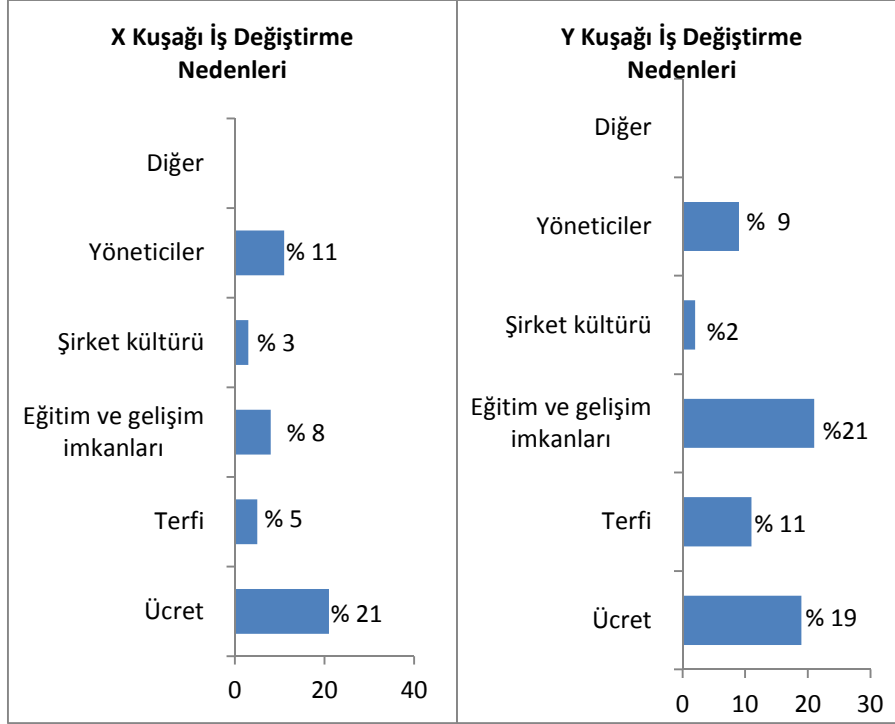
Çalışanların sıklıkla iş değiştirme ile ilgili görüşlerini belirlemeye yönelik soruda, X kuşağı çalışanların yüzde 90'nının (43 kişi) sıklıkla iş değiştirmeyi normal olarak değerlendirmedeği belirlenmiştir.

Şekil 4: Kuşakların Sıklıkla İş Değiştirmeyi Değerlendirmesi



Elde edilen bu sonuç X kuşağının daha uzun dönemli çalışmayı tercih etmesi ve sıklıkla iş değiştiren bir kuşak olmaması ile benzerlik göstermektedir. Ancak farklı olarak araştırmaya katılan Y kuşağı çalışanların yüzde 82'si (51 kişi) için de sıklıkla iş değiştirmenin normal değerlendirilmediği görülmüştür. Araştırmaya katılan Y kuşağı çalışanların iş deneyimleri ve değiştirdikleri iş sayısı dikkate alındığında, bu çalışanların sıklıkla iş değiştirmeyi normal değerlendirmesi beklenirken tersi bir sonuç çıkmasının, katılımcıların soruyu farklı değerlendirmesinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Şekil 5: Kuşakların İş Değişirme Nedenleri



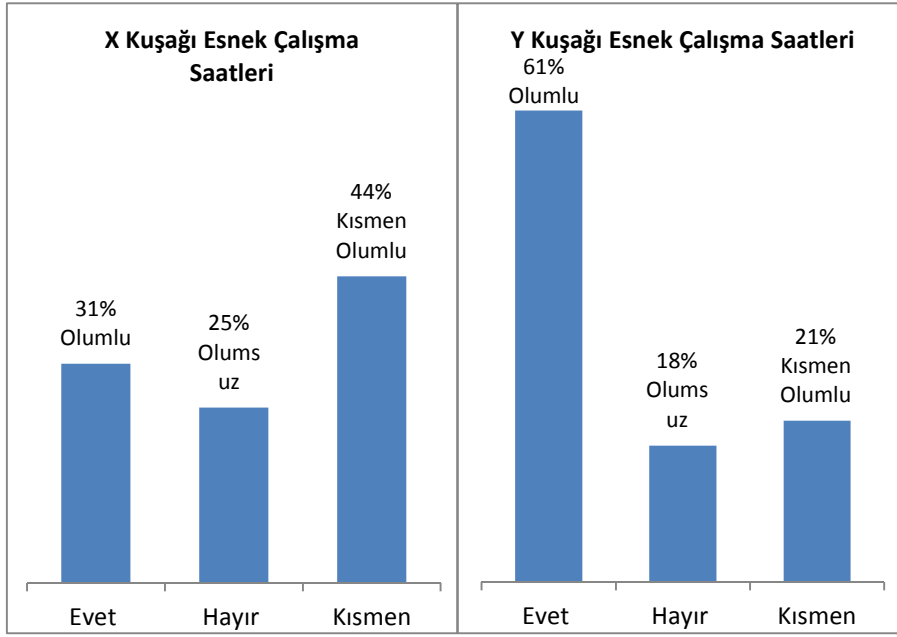
Araştırmaya katılan X kuşağı çalışanların iş değişikliği nedenleri arasında ilk sırada yüzde 44 oranı (21 kişi) ile ücret almaktadır. Sonraki nedenler ise yüzde 23 (11 kişi) yöneticiler, yüzde 17 (8 kişi) eğitim ve gelişim imkânları, yüzde 10 (5 kişi) terfi ve yüzde 6 (3 kişi) şirket kültürü olarak sıralanmaktadır. Y kuşağı çalışanların ise iş değişikliği nedenleri arasında ilk sırada yüzde 34 oranı ile (21 kişi) eğitim ve gelişim imkânları bulunmaktadır. Ücret yüzde 31 (19 kişi) ile ikinci sırada yer almakta, sonrasında yüzde 18 oranı (11 kişi) ile terfi, yüzde 14 oranı (9 kişi) ile yöneticiler ve yüzde 3 oranı ile (2 kişi) şirket kültürü gelmektedir. Bu sonuçlar X kuşağının para kazanma eğilimine sahip olduğunu, Y kuşağının ise çalışırken kendini geliştirebilecek işleri tercih ettiğini belirten literatür ile benzerlik göstermektedir (Baltaş, 2010; Yüksekbilgili, 2013; Adigüzel ve diğer., 2014).

İşletmedeki çalışanların esnek çalışma saatleri, işyeri dışında farklı ortamlarda çalışma (evden çalışma gibi), ekip çalışması ve kariyer planları ile ilgili görüşlerini belirlemek üzere sorulan sorulara verilen cevapların da X ve Y kuşaklarına yönelik görüşlerle benzerlik gösterdiği görülmektedir (Baltaş, 2010; Güler, 2016). Örneğin X kuşağı çalışanların yüzde 44'ü (21 kişi) esnek çalışma saatlerine kısmen, yüzde 31'i (15 kişi) ise tamamen olumlu bakarken, X kuşağındaki çalışanların yüzde 25'i (12 kişi) esnek çalışma saatlerine olumsuz yaklaşmaktadır.

Xve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma

Y kuşağının esnek çalışma saatleri olan bir işletmede çalışmayı tercih ettiği vurgusu bu araştırmada da ortaya çıkmıştır (Yüksekbilgili, 2013; Güler, 2016). Araştırmaya katılan Y kuşağı çalışanlarının yüzde 61'i (38 kişi) esnek çalışma saatlerine tamamen ve yüzde 21'i (13 kişi) ise kısmen olumlu bakmaktadır.

Şekil 6: Kuşakların Esnek Çalışma Saatlerine Bakışı



Çalışanların işyeri dışında farklı ortamlarda çalışmaya (evden çalışma gibi) yönelik soruya verdikleri cevapları değerlendirildiğinde, X kuşağı çalışanlarının sadece yüzde 29'unun (14 kişi) işyeri dışından çalışmaya olumlu baktığı, yüzde 40'inin (19 kişi) çekimser kaldığı ve yüzde 31'inin (15 kişi) ise olumsuz cevap verdiği görülmektedir. Y kuşağı çalışanların ise yüzde 71'i (44 kişi) çalışma ortamı değişikliğine olumlu bakmakta, sadece yüzde 16'sı (10 kişi) işyeri dışı çalışmayı tercih etmek istememekte ve yüzde 13'ü (8 kişi) çekimser kalmaktadır. Bu sonuçlara göre Y kuşağı çalışanların esnek ve işyeri dışında çalışmaya oransal olarak X kuşağına göre daha olumlu baktığı söylenebilir.

Ekip çalışmasına yönelik sorulan soruya verilen cevaplar değerlendirildiğinde, X kuşağı çalışanlarının yüzde 58'inin (28 kişi) kısmen ve yüzde 19'unun (9 kişi) tamamen ekip çalışmasına önem verdiği görülmektedir. X kuşağı çalışanların yüzde 23'ü (11 kişi) ise ekip çalışmasının önemli olmadığını düşünmektedir. Y kuşağı çalışanların ise yüzde 66'sı (41 kişi) tamamen ve yüzde 27'si (17 kişi) kısmen ekip çalışmasının önemli olduğunu düşünmektedir. Y kuşağı çalışanların sadece yüzde 7'si (4 kişi) ekip çalışmasının önemli olmadığını düşünmektedir. Y kuşağı çalışanlarının

çalışma özellikleri arasında yer alan ekip çalışmasına yatkınlık ve ekiple birlikte çalışmak isteme bu araştırmada da bulunan sonuçlar arasındadır.

Tablo 1: Kuşakların Farklı Çalışma Türlerine Bakışı

		Olumlu	Çekimser/ Kısmen Olumlu	Olumsuz
Haftanın belirli günlerinde işyeri dışında çalışmaya bakış	X Kuşağı	%29	%40	%31
	Y Kuşağı	%71	%13	%16
Ekip çalışmasına bakış	X Kuşağı	%19	%58	%23
	Y Kuşağı	%66	%27	%7

Daha kısa sürelerde rotasyon ve terfi imkânları sunan bir kariyer planına ilişkin soruya verilen cevaplar değerlendirildiğinde X kuşağı çalışanların yıllar süren yükselme beklentileri yerine kısa sürelerde gelişim ve terfiyi sağlayacak kariyer planlarını yüzde 77 oranında (37 kişi) çok gerekli bulmadıkları belirlenmiştir. Aksine Y kuşağı çalışanların yıllar süren yükselme beklentileri yerine kısa sürelerde gelişim ve terfiyi sağlayacak kariyer planlarını gerekli buldukları (yüzde 77-48 kişi) görülmüştür.

Tablo 2: Kuşakların Terfi İmkanlarına Bakışı

		Olumlu	Olumsuz
Kısa sürelerde kariyerde yükselme sağlayacak kariyer planlarına bakış	X Kuşağı	%23	%77
	Y Kuşağı	%77	%23

Araştırmada kuşakların ast üst ilişkilerindeki beklentilerini belirlemeye yönelik soru değerlendirildiğinde, X kuşağı çalışanların yüzde 48'inin (23 kişi) astların üstlerine karşı mesafeli davranması gerektiğini, yüzde 40'ının (19 kişi) mesafeli ilişkilerin yanında ast ve üstün iş dışında da arkadaş olması gerektiğini ve yüzde 12'sinin (6 kişi) astların üstlerine karşı samimi ve mesafesiz olması gerektiğini düşündüğü belirlenmiştir.

Tablo 3: Kuşakların Ast Üst İlişkilerine Bakışı

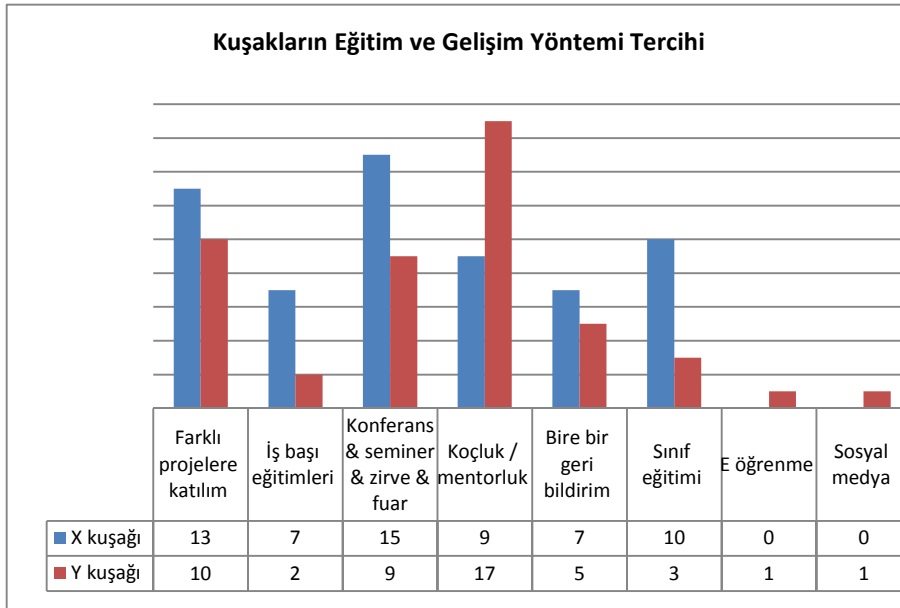
	X Kuşağı	Y Kuşağı
Astlar üstleri ile mesafeli olmalı	%48	%34
Astlar üstleri ile mesafeli olmalı, ancak iş dışında arkadaş olmalı	%40	%55
Astlar üstlerine karşı mesafesiz/samimi olmalı	%12	%11

Y kuşağı çalışanların ise ast üst ilişkisi için ilk sıradaki tercihi astların üstleri ile mesafeli fakat iş dışında arkadaşça bir ilişkisi olması yönündedir (yüzde 55 oranı-34 kişi). Y kuşağı çalışanların yüzde 34'ü (21 kişi) ise astların üstlerine mesafeli davranması gerektiğini ve yüzde 11'i (7 kişi) astların üstlerine mesafesiz olması gerektiğini düşünmektedir.

Xve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma

Araştırmaya katılan X kuşağı çalışanları için eğitim ve gelişim yöntemi olarak ilk üç tercihleri; konferans, seminer, zirve ve fuar (15 kişi), farklı projelere katılım (13 kişi) ve sınıf eğitimidir (10 kişi). Y kuşağı çalışanların ise eğitim ve gelişim yöntemi olarak ilk üç tercihleri; koçluk/mentorlük (17 kişi), farklı projelere katılım (10 kişi) ve konferans, seminer, zirve ve fuardır (9 kişi). Literatürde de belirtildiği gibi bu araştırmada da Y kuşağının eğitim ve gelişim yöntemi olarak daha çok koçluk/mentorlüğü tercih ettiği ortaya çıkmıştır (Baltaş, 2010).

Şekil 7: Kuşakların Eğitim ve Gelişim Yöntemi Tercihi



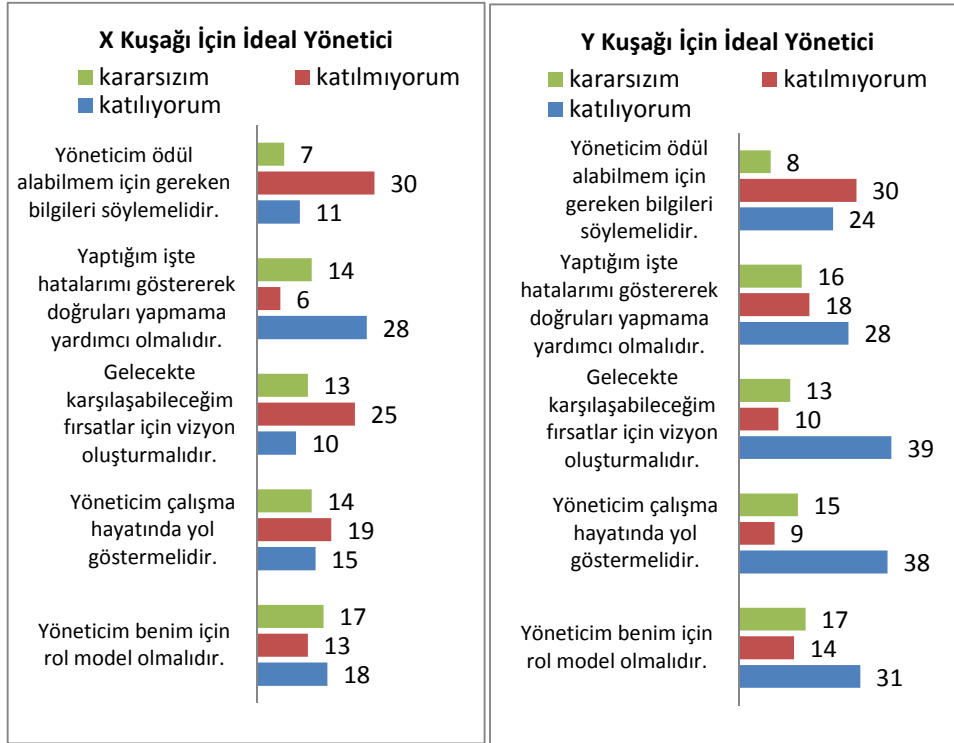
İşletmede çalışan kuşakların beklentilerine yönelik soruya verilen cevaplar değerlendirildiğinde X kuşağı çalışanların işletmeden beklentilerinin sırasıyla ücret ve diğer finansal getiriler (yüzde 38-18 kişi), kariyer ve yükselme imkânlarının fazlalığı (yüzde 23-11 kişi), eğitim ve gelişim imkânları (yüzde 17-8 kişi), ücret dışındaki yan haklar (yüzde 10-5 kişi), esnek çalışma (yüzde 4-2 kişi), birlikte çalışacağı yönetici (yüzde 4-2 kişi), çalışma lokasyonu (yüzde 2-1 kişi) ve işletmenin kurumsallığı (yüzde 2-1 kişi) olduğu görülmektedir. Y kuşağı çalışanların işletmeden beklentileri ise sırasıyla öğrenme ve gelişme imkânları (yüzde 29-18 kişi), kariyer ve yükselme imkânları (yüzde 24-15 kişi), ücret ve diğer finansal getiriler (yüzde 15-9 kişi), ücret dışındaki yan haklar (yüzde 13-8 kişi), işletmenin kurumsallığı (yüzde 8-5 kişi), birlikte çalışacağı yönetici (yüzde 6-4 kişi), esnek çalışma (yüzde 3-2 kişi) ve çalışma lokasyonu (yüzde 2-1 kişi) şeklindedir.

Tablo 4: Kuşakların İşletmeden Beklentisi

	X Kuşağı	Y Kuşağı
Birlikte çalışacağı yönetici	%4	%6
Çalışma lokasyonu	%2	%2
Esnek çalışma koşulları	%4	%3
İşletmenin kurumsallığı	%2	%8
Öğrenme ve mesleki gelişim imkânları	%17	%29
Ücret dışındaki yan haklar ve sosyal imkânlar	%10	%13
Ücret ve diğer finansal getiriler	%38	%15
Kariyer ve yükselme imkânlarının fazlalığı	%23	%24

Araştırmaya katılan çalışanların ideal yönetici beklentilerine ilişkin sorulara verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde, X kuşağı çalışanlar için ideal yöneticiden öncelikli iki beklentinin yapılan işteki hataları göstererek doğruları yapmaya yardımcı olma ve çalışana rol model olma olduğu görülmektedir. Ancak işletmedeki X kuşağı çalışanların ideal yöneticiden gelecekte karşılaşılabilecek fırsatlar için vizyon oluşturma ve iş hayatında yol gösterme beklentisinin bulunmaması dikkat çekicidir.

Şekil 8: Kuşaklara Göre İdeal Yönetici



Araştırmaya katılan Y kuşağı çalışanların ideal yöneticiden beklentileri X kuşağına göre daha fazladır. Öncelikli beklentiler sırasıyla gelecekte karşılaşılabilecek fırsatlar için vizyon oluşturma, iş hayatında yol gösterme, rol model olma ve hataları göstererek doğruları yapmaya yardımcı olma şeklindedir. Y kuşağı literatürde işinden ve yöneticisinden beklentisi en fazla olan kuşak olarak tanımlanmaktadır (Yüksekbilgili, 2013; Adıgüzel ve diğer., 2014). Bu araştırmada da Y kuşağının çalışma ortamında onları motive eden yöneticilerle çalışma, yaptıkları işlerde geribildirim alma ve yol gösterme gibi öncelikli beklentilerine benzer beklentiler ortaya çıkmıştır.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada araştırma yapılan işletmedeki Y kuşağı çalışanların iş hayatında önceki kuşaklara göre daha az çalışma yıllarına sahip olmasına rağmen daha fazla iş değişikliği yaptığı görülmüştür. Diğer kuşaklara göre, Y kuşağının işletmelere sadakatının daha az olduğu, hızlı iş değiştirmenin X kuşağına göre daha normal karşılandığı bilinmektedir. Kuşakların iş değiştirme nedenlerinin başında X kuşağı için ücret, Y kuşağı için eğitim ile gelişme imkânlarını istemeleri yer almaktadır. Y kuşağının bir işletmedeki kariyer değişikliği, daha iyi bir ücret ve pozisyon teklifi olduğunda gerçekleşmektedir. Ancak Y kuşağı için sunulan eğitim ve gelişim imkânlarının fazlalığı da önemlidir. Bu araştırmada da X ve Y kuşağı çalışanların kariyer beklentilerinin literatür paralelinde olduğu görülmektedir.

Araştırma sonucunda işletmedeki Y kuşağı çalışanların ast üst ilişkilerinde işyerinde mesafeli olmayı, ancak iş dışında arkadaş olmayı tercih ettiği belirlenmiştir. Ayrıca esnek çalışma saatleri ile çalışma ortamı değişikliğine daha olumlu baktıkları anlaşılmıştır. X kuşağı çalışanların ise ast üst ilişkilerinde mesafeli davranmayı tercih ettiği, esnek çalışma saatlerine kısmen olumlu baktığı görülmüştür. Ekip çalışmasına verdiği önem, gelişim ve terfi sağlayan kariyer planlarını tercih etmesi ve eğitim yöntemi olarak koçluk/mentörlük uygulamalarını seçmeleri Y kuşağının işletmedeki X kuşağından ayırmaktadır.

Farklı kuşakların özelliklerinin bilinmesi ve kuşakların kariyer beklentilerinin belirlenmesi işletmelerin yönetim çalışmaları için gereklidir. X kuşağından farklı özelliklerle iş hayatında yer alan Y kuşağı için işletmeler; iş yaşam dengesine önem vermeli, esnek ve rahat çalışma ortamlarını desteklemelidir. Y kuşağının kararlara ve süreçlere katılımı sağlanmalı, kişisel gelişime destek verilmeli, yöneticilerin daha çok takdir ve geribildirim vermeleri sağlanmalıdır. Y kuşağının teknolojiye erişimini sınırlandırmamak, otoriteyi daha az hissettirmek, koçluk/mentörlük uygulamaları ile desteklemek ve fikirlerini almak çalışanların isteklerini arttıracaktır. İş hayatındaki kuşaklara sadece yetiştirilme ve yönetilme tarzındaki değişikliklerle yaklaşılmamalıdır. Her kuşağı önceki kuşakların değerleri ile yargılamadan, kendi değerleri ile anlamaya çalıştığına işletmeler farklı kuşaklar ile birlikte daha verimli çalışabilecektir.

İş hayatında ağırlığını hissettiren Y kuşağı beş ila on yıl içerisinde iş hayatının hakimi durumunda olacaktır. Z kuşağı ise yakın zamanlarda iş hayatında yer almaya başlayacaktır. Bu iki kuşak önceki kuşaklardan farklılık göstermekte, iş hayatında farklı değer ve beklentilerin Y kuşağı ile ortaya çıktığı ve Z kuşağı ile devam edeceği

öngörülmektedir. İşletmeler farklı kuşak çalışanlarındaki zıtlıkların farkında olarak onları anlamalı, istekleri, beklentileri ve motivasyonlarını sağlamak için gerekli değişimi gerçekleştirmelidir. Aksi halde kolaylıkla iş değiştirebilen genç çalışanlar sık sık başka bir işle kariyerlerine devam etme eğiliminde olacaklardır. Bunun sonucunda işten ayrılmalar sonucu devir hızı ve çalışan maliyetleri artacak, işletmede aidiyet ve kültür oluşturma gibi konularda sorunlar yaşanacaktır.

Bu çalışmada soru formu tekniği kullanılarak otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışan X ve Y kuşağı çalışanların kariyer beklentilerindeki farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır. Tek bir işletmedeki sınırlı sayıda örneği kapsamı nedeniyle çalışmadan elde edilen sonuçların genellenebilmesi mümkün değildir. Daha geniş örneklerde benzer çalışmaların yapılması, ayrıca yapılacak çalışmalarda farklı teknikler kullanılması elde edilecek sonuçları etkileyebilir. Farklı kuşakların beklentilerini belirlemeye yönelik olarak Türkiye'deki farklı sektörleri ya da bölgeleri, ya da Türkiye ile başka ülkeleri kıyaslayan çalışmalar ile de alana katkı sağlanabilir.

Kaynakça

- Acilioğlu, İ. (2015). *İşte Y kuşağı*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar. *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 1(19), 165-182.
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, C., Pehlivan, Ç., Özdemir, E., Akduman, G., Eregez, H., Öztürk, İ. ve Balcı, O. (2014). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11-42.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili anlayışı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 203-212.
- Baltaş, A. (2010). Y kuşağını yönetmek. *Kaynak Dergisi*, 41, 28-31.
- Bayhan V. (2014). Milenyum veya Y kuşağı gençliğinin sosyolojik bağlamı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 8-25.
- Becerikli, S. (2013). Kuşaklararası iletişim açısından yeni iletişim teknolojilerinin kullanımı: İleri yaş grubu üzerine bir değerlendirme. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 1(44), 19-31.
- Çelik A., Soysal, A. ve Alıcı, S. (2014). Aile işletmelerinde kuşak çatışmasından kaynaklanan yönetim sorunları Kahramanmaraş örneği. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, s.189-201.
- Çetin Aydın, G. ve Başol O. (2014). X ve Y kuşağı çalışmanın anlamında bir değişme var mı ?. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 1-15.
- Çetin, C. ve Karalar, S. (2016). X, Y ve Z kuşağı öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algıları üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 157-197.

Xve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma

Çevik Tekin, İ. ve Akgemci T. (2016). Y kuşağı çalışanların iş değerlerinin araştırılması Konya ili sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 18-25.

Daloğlu, E. S. (2013). *Çalışma algısı üzerine kuşaklararası bir analiz*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi, İzmir.

Demirkaya H., Akdemir A., Karaman E. ve Atan Ö. (2015). Kuşakların yönetim politikası beklentilerinin araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 187-189.

Erden Ayhün, S. (2013). Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112.

Güler E. (2016). İş dünyasının Z kuşağı ile imtihanı. *Para Ekonomi Dergisi*, Ekim, 56-58.

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

İzmirlioğlu, K. (2008). *Konumlandırmada kuşak analizi yardımıyla tüketici algılarının tespiti: Türk otomotiv sektöründe bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla.

Keleş, H. N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-131.

Kerse, G. (2016). Motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi kamu kurumlarındaki x ve y kuşağı karşılaştırması. *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4(1), 1-23.

Latif, H. ve Serbest, S. (2014). Türkiye’de 2000 kuşağı ve 2000 kuşağının iş ve çalışma anlayışı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 132-163.

Mengi, Z. (2009). İş başarısında kuşak farkı. <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>. (Erişim Tarihi: 29.12.2016).

Pilcher, J. (1994). Mannheim's sociology of generations: An undervalued legacy. *British Journal of Sociology*, 481-495.

Süral Özer, P., Eriş, E. D. ve Timurcanday Özmen, Ö. N. (2013). Kuşakların farklılaşan iş değerlerine ilişkin emik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 123-142.

Tandoğan, A. (2013). 2000 yılı sonrası doğmuş internet çağı çocukları z kuşağı çocukları. *Genç Haber Dergisi*, 1(1), 26-34.

Toduk, Y. (2014). *2023 Lideri*. İstanbul: Ceo Plus Yayıncılık.

Türk Dil Kurumu. <http://www.tdk.gov.tr>. (Erişim Tarihi: 15.10.2016).

Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk tipi y kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45), 342-353.

Extended Abstract

Introduction

Generation is defined as a community of individuals who were born nearly at the same years, exposing to the conditions of the same century, and consequentially became liable for the responsibilities that were similar to each other. The fact that individuals who were born at close periods not only carried particulars similar to each other, but also carried features different from each other caused researchers to have a close study on the generation concept. Each generation coming today from the last considered previous generation outdated and conservative and expressed the next generation as individuals with little sense of responsibility and lower respect.

Today there are four generations who are to collaborate with each other within the working life. Also generation Z representing generation five is expected to actively participate in business life sometime soon. Expectations of such generations different from each other had ability to have an impact over the working order of businesses. Especially diversities arising out of Y generation who became more active in the business life caused the businesses to develop new approaches in order to well-understand the generations in their policy about human resources. In this line, it is recognized that businesses redesigned the working conditions for having different generations to work in harmony with each other, for motivating them within the enterprise, for having ability to recruit long-term employment and to orient their career life.

In this study; it is intended to investigate differences in career expectation of X and Y generations who embodied business life of today. Firstly, definition of generation concept was made and distinctive features of different generations were examined. Later, literature relevant to career expectations of different generations was reviewed and results that were obtained from practice of question form that was held in an enterprise operating at automotive industry were construed.

Method

Starting point of this study consists of setting forth difference of career expectation for generation X as well as generation Y who caused us to recognize its diversity more specifically. In this line, a research was made in an enterprise that is located at the Gemlik district of Bursa city and operating in the automotive industry. In this study, questionnaire technique was used. During completion of questionnaire, information was obtained from the headquarters of the enterprise through face-to-face interviews about troubles they experienced with regards to generation diversities and alterations to career expectations of generations. By paying attention to information obtained from interviews and diversities that are emphasized in literature on career expectations of X and Y generations, a questionnaire of 15 questions was prepared. For purposes of obtaining demographic information at the first part of the questionnaire; questions about finding age, gender and educational level were employed. In the second part, questions about finding diversities in career

expectations of generations were employed. A questionnaire was reproduced and they were distributed by hand with relevant individuals through department executives and they were collected after 15 days. 110 individuals out of the total 180 employees in the enterprise responded to the questionnaire. It was recognized that other individuals not responding to questionnaire exhibited abstaining behavior and preferred not to participate in the survey.

Result and Discussion

It was recognized that employees of Y generation in the enterprise where this study was conducted had experienced less working years in business life when compared to the previous generations but had changed their jobs frequent than others. In the literature, it is also recognized that generation Y had lower loyalty to businesses when compared to other generations, that rapid job change was found proper when compared to generation X. Wage accounts for the primary reason why generation X changed job, and requesting opportunities for training and development and development accounts for change of job for generation Y. Career alteration of generation Y in an enterprise is made when a better wage and position was offered. However, excessive amounts of training and development opportunity that was offered for generation Y are significant as well. In this study too, it is recognized that career expectations of X and Y generation employees demonstrate parallelism with this study. At the end of study, it was understood that employees of Y generation in the enterprise preferred to have an edge with their superior-subordinate relation, to have friends outside the business-site. In addition, it was understood that they found the practice of flexible working hours more positive and alterations to the working environment. It was perceived that employees of generation X preferred to have an edge with their superior- subordinate relations, found partially positive about the practice of flexible working hours. The fact that scale of significance they paid for team work, preferring work, preferring to career plans that are providing development and promotion and preference to coaching/mentorship practices as training method set generation Y apart from generation X in the enterprise.

The fact that this study was conducted in a certain number of cities and was confined with only certain number of samples and failure to generalize the results are significant limitations, indeed. However, this study has significance as it determined what alterations were experienced in career expectations of different generations. In parallel with different generations emerged, generation Y had caused business life to feel its weight, and it shall have a dominant position in the business life within fifteen years. Also generation Z starts locating at business life in a next time. It is important for businesses to recognize discrepancies of employees in different generations in order for realization of requisite alterations to meet with desires, expectations and motivations of employees. Otherwise, young employees who easily change their jobs shall frequently tend to continue their careers at another job. Consequentially, turnover rate and employee costs shall increase as a

Selda METİN ve Duygu KIZILDAĞ

result of leaving the jobs, and troubles in creation of close relations and culture at businesses shall be experienced.