

**T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ VE ÇALIŞAN BAKIŞ AÇISIYLA
KUŞAKLARARASI FARKLILIKLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ: DENİZLİ
İLİNDEKİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ OTELLER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

Kemal ERBEK

**Danışman
Doç.Dr. Işıl ÖZGEN**

İZMİR-2022

Tez Onay Sayfası



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum ‘Otel İşletmelerinde Yönetici ve Çalışan Bakış Açısıyla Kuşaklararası Farklılıkların Değerlendirilmesi: Denizli İlindeki Büyük Ölçekli Oteller Üzerine Bir Çalışma’ adlı tezin, tarafımdan akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



Tarih

.../.../.....

Kemal ERBEK

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ VE ÇALIŞAN BAKIŞ AÇISIYLA KUŞAKLARARASI FARKLILIKLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ: DENİZLİ İLİNDEKİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ OTELLER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Kemal Erbek

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Turizm İşletmeciliği Programı

Bu tez çalışmasında, turizmin hali hazırdaki ve gelecekteki yöneticileri ve çalışanları konumunda bulunan Y kuşak ve Z kuşak ele alınmıştır. İki kuşak arasındaki farklılıklar değerlendirilmiş, kuşakların birbirlerinden ve turizmden beklentileri sorgulanmış, karşılaşılan sorunlara dikkat çekilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda kuşakların görüşlerini ve fikirlerini daha net anlamak, daha kesin bilgiler toplamak amacıyla nitel yöntemlerden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında 8 'Y kuşağı yöneticisi' ve 11 'Z kuşağı çalışanıyla' görüşülmüştür. Görüşmeler sonucunda elde edilen ham veriye içerik analizi yapılarak kod ve temalar oluşturulmuş ve değerlendirilmiştir.

Y kuşağı yöneticilerine göre, Z kuşağının sorumluluk bilinci daha düşüktür. Yöneticiler her ne kadar onları ciddiye alarak nitelendirse de Z kuşağı, iş ortamında ciddiyeti tercih etmektedir. Z kuşağı çalışanları, yöneticilerinin kendilerinden beklentilerini ifade ettiğini vurgulamasına rağmen iki tarafın beklentilerinde uyumsuzluk tespit edilmiştir. Bu doğrultuda çalışanlar ve yöneticiler arasında bir iletişim kopukluğu olduğunu söylemek mümkündür.

Cinsiyet faktörünün Y kuşağı yöneticileri ve Z kuşağı çalışanları kapsamında bir sorun olmadığı sonucu çıkarılsa da yöneticilerin çoğunluğu Kat Hizmetleri bölümünde kadınlara yer vermektedir. Ayrıca araştırmaya katılan 11

Z kuşığı çalışanından sadece 2 tanesinin kadın olması da kadınların turizmi daha az tercih ettiğini göstermektedir.

Z kuşağının, yöneltilen sorulara tek düze ve kısa cevaplar vermesi henüz turizm sektörü hakkında tecrübesiz ve daha az fikir sahibi olduğunu göstermektedir. Yol gösterici konumda olan yöneticilerin çalışanlara karşı daha pozitif, eğitici ve anlayışlı davranması turizmin geleceği açısından da önemlidir çünkü çalışanların ifadelerine göre bu olgular onları motive etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kuşak, Yönetici, Çalışan, Turizm



ABSTRACT
Master's Thesis
EVALUATION OF INTERGENERATIONAL DIFFERENCES IN HOTEL
ESTABLISHMENTS FROM MANAGERIAL AND EMPLOYEE
PERSPECTIVES: A STUDY ON LARGE-SCALE HOTELS IN DENIZLI
Kemal ERBEK

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Tourism Management
Tourism Management Program

In this thesis, Y generation and Z generation are discussed as they are in the position of current and future managers and employees of tourism. The differences between the two generations were evaluated, the expectations of the generations from each other and from tourism were questioned, and it was aimed to draw attention to the problems encountered. For this purpose, semi-structured interview method, which is one of the qualitative methods, was used in order to understand the views and ideas of generations more clearly and to collect more precise information. Within the scope of their search, 8 'Y generation managers' and 11 'Z generation employees' were interviewed. Code and themes were created and evaluated by content analysis based on the raw data obtained from the interviews.

According to the managers of the Y generation, the sense of responsibility of the Z generation is lower. Although the managers describe it as frivolous, the Z generation prefers seriousness in the business environment. Although the Z generation employees emphasized that their managers expressed their expectations from them, a discrepancy was found in the expectations of the two parties. In this respect, it is possible to say that there is a communication gap between employees and managers.

Although it is concluded that the gender factor is not a problem with in the scope of the Y generation managers and Z generation employees, the majority of the managers give place to women in the Housekeeping Department. In addition, the fact that only 2 of the 11 Generation Z employees participating in the research are women shows that women prefer tourism less.

The fact that the Z generation gives uniform and short answers to the questions posed shows that they are in experienced and have less idea about the tourism sector. It is also important for the future of tourism that the managers, who are in a guiding position, behave more positively, educationally and understandingly towards the employees, becaus eaccording to the statements of the employees, these facts motivate them.

Keywords: Generations, Manager, Employee, Tourism

**OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ VE ÇALIŞAN BAKIŞ AÇISIYLA
KUŞAKLARARASI FARKLILIKLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ: DENİZLİ
İLİNDEKİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ OTELLER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
EKLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI VE KUŞAKLARIN ÇALIŞMA DEĞERLERİ

1.1.KUŞAK KAVRAMI	2
1.2. KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI	4
1.2.1. Sessiz Kuşak	5
1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı	7
1.2.3. X Kuşağı	10
1.2.4. Y Kuşağı	13
1.2.5. Z Kuşağı	16
1.3. X,Y VE Z KUŞAKLARININ İŞ HAYATINA BAKIŞ AÇISI	18

İKİNCİ BÖLÜM
KUŞAKLARIN, TURİZM ÇALIŞANLARI VE YÖNETİCİLERİNİN
TURİZME BAKIŞ AÇISI

2.1. KUŞAKLARIN TURİSTİK TÜKETİM ALIŞKANLIKLARI	21
2.2. YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNE KUŞAKLARIN BAKIŞ AÇISI	22
2.2.1. X Kuşağının Yiyecek ve İçecek İşletmelerine Bakış Açısı ve Tüketim Alışkanlıkları	23
2.2.2. Y Kuşağının Yiyecek ve İçecek İşletmelerine Bakış Açısı ve Tüketim Alışkanlıkları	23
2.2.3. Z Kuşağının Yiyecek ve İçecek İşletmelerine Bakış Açısı ve Tüketim Alışkanlıkları	26
2.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNE KUŞAKLARIN BAKIŞ AÇISI	28
2.3.1. X Kuşağının Konaklama İşletmelerine Bakış Açısı ve Tüketim Alışkanlıkları	29
2.3.2. Y Kuşağının Konaklama İşletmelerine Yaklaşımı ve Tüketim Alışkanlıkları	31
2.3.3. Z Kuşağının Konaklama İşletmelerine Yaklaşımı ve Tüketim Alışkanlıkları	34
2.4. KUŞAKLARIN YÖNETİM VE ÇALIŞMA ALGISI	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ VE ÇALIŞAN BAKIŞ AÇISIYLA
KUŞAKLARARASI FARKLILIKLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ: DENİZLİ
İLİNDEKİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ OTELLER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	39
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	39
3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	40
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA SÜRECİ	40
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	42

SONUÇ VE ÖNERİLER

66

KAYNAKÇA

69

EKLER



KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AR	Augmented Reality (Artırılmış Gerçeklik)
HK	House Keeping (Kat Hizmetleri Departmanı)
s.	Sayfa No
TDK	Türk Dil Kurumu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
VR	Virtual Reality (Sanal Gerçeklik)
YÖK	Yükseköğretim Kurumu



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Farklı Araştırmacılara Göre Kuşakların Tarih Aralıkları	s. 4
Tablo 2: Türkiye’de 1929 Yılı Göstergeleri	s. 6
Tablo 3: Türkiye’de 1945 Yılı Göstergeleri	s. 7
Tablo 4: Türkiye’de 1946 Yılı Göstergeleri	s. 9
Tablo 5: Türkiye’de 1964 Yılı Göstergeleri	s. 9
Tablo 6: Türkiye’de 1965 Yılı Göstergeleri	s. 12
Tablo 7: Türkiye’de 1979Yılı Göstergeleri	s. 12
Tablo 8: Türkiye’de 1980Yılı Göstergeleri	s. 15
Tablo 9: Türkiye’de 2000Yılı Göstergeleri	s. 15
Tablo 10: Z Kuşağı’nın Teknoloji Kullanımı ve Tercihleri	s. 17
Tablo 11: Z Kuşağının Olumlu ve Olumsuz Özellikleri	s. 18
Tablo 12: Kuşakların İş Hayatındaki Tutumları	s. 19
Tablo 13: Kuşakların Turistik Tüketim Alışkanlıkları ve Tutumları	s. 21
Tablo 14: Trendkolikler (<i>The Undaunted Strivers</i>)	s. 25
Tablo 15: Dürtüsel Harcayanlar (<i>The Impulsive Spender</i>)	s. 25
Tablo 16: Güvenli Gelenekçiler (<i>The Secure Traditionalist</i>)	s. 25
Tablo 17: Dengeli İyimserler(<i>The Balanced Optimist</i>)	s. 26
Tablo 18: A.B.D’deki X Kuşağı Turistlerinin Seyahat Profili	s. 31
Tablo 19: A.B.D’deki Y Kuşağı Turistlerinin Seyahat Profili	s. 34
Tablo 20: Kuşak Temaları	s. 42
Tablo 21: Katılımcıların Demografik Bilgileri	s. 43
Tablo 22: Y Kuşağı Tema ve Kodlama Tablosu	s. 45
Tablo 23: Z Kuşağı Tema ve Kodlama Tablosu	s. 48
Tablo 24: Kuşak Farklılıklarına İlişkin Görüşler	s. 50
Tablo 25: Cinsiyete Göre Davranışa Yönelik Görüşler	s. 52
Tablo 26: Kuşakların Beklentilerine İlişkin Görüşler	s. 53
Tablo 27: Kuşakların Teknolojiye Bakışı	s. 55
Tablo 28: Kuşakların Motivasyonları	s. 55
Tablo 29: Yeni Kuşağın Kariyer Planlaması ve Turizme Bakışı	s. 57
Tablo 30: Z Kuşak Çalışanlarının Demografik Bilgileri	s. 59
Tablo 31: Kuşakların Beklentileri	s. 60

Tablo 32: Cinsiyete Göre Davranışlar	s. 62
Tablo 33: Z Kuşağın Motivasyonları	s. 63
Tablo 34: Yeni Kuşağın Kariyer Planlaması ve Turizme Bakışı	s. 64



EKLER LİSTESİ

EK 1: Y Kuşığı Yönetici Soruları	ek s. 1
EK 2: Z Kuşığı Çalışan Soruları	ek s. 3
EK 3: Araştırma Sorularına Gelen Yanıtlar	ek s. 5



GİRİŞ

Kuşaklar, kavramsal çerçevede incelendiğinde, benzer olayları yaşamış, aynı zaman diliminde doğup büyümüş bireyleri ifade etmektedir. Bir arada doğup büyümüş bireyler, toplumları oluşturmakta, toplumlarda dinamik yapısı gereği sürekli olarak değişim ve gelişim göstermektedir. Bu değişiklikler neticesinde toplumları oluşturan kişilerin değer yargılarında, sosyal yaşantılarında, dışarıya sergiledikleri tutum ve davranışlarında da farklılıklar, yaşanabilmektedir. İnsanoğlunun sorgulayan yapısı gereği, bazı değerler ve inanışlar, nesilden nesile aktarılırken, bazıları ise kabul görmemektedir. Bu durum kuşakların gerek sosyal gerekse de iş hayatındaki beklentilerinde tutarsızlıklar oluşmasına, birbirleriyle fikir çatışmasına girmesine sebep olabilmektedir.

Turizm sektöründe hizmet sunumu sırasında farklı kuşaklar birbirleri ile etkileşim halindedir. Aynı şekilde hizmet alan kişilerde farklı kuşaklara ve kültürlere mensuptur. Alan yazın incelendiğinde hizmeti satın alan turistler bazında araştırmalar yoğunluk gösterirken hizmet sunumunu gerçekleştiren çalışanlar üzerinde yapılan araştırmaların azlığı dikkat çekmiştir. Turizm sektöründe çalışanların özellikle de yönetici konumunda olan kişilerin, farklı kuşakların beklentileri ve özellikleri hakkında bilgi sahibi olması, hizmet sunumunu geliştirecek bir yol haritası sunacaktır. Araştırmanın birinci bölümünde kuşak kavramı ve sınıflandırmalarından bahsedilmiş ve kuşaklar ait olduğu dönemlere göre incelenmiş, kuşakların tüketim alışkanlıkları, bireysel özellikleri ve tercihlerine dikkat çekilmiştir. Kuşakların ait oldukları dönemlere göre bireylerin iş ahlakı, işe bakış açısı, bireysel ve iş ortamındaki özellikleri ele alınmıştır. İkinci bölümünde ise kuşakların, turizm sektöründe çalışanların ve yöneticilerin bakış açılarına yer verilmiştir. Turizm sektörü açısından önemli yere sahip olan yiyecek-içecek işletmeleri ve konaklama işletmeleri ayrı başlıklar altında ele alınmış, bu başlıklarda kuşakların işletmelere yaklaşımından bahsedilmiştir. İkinci bölümde kuşakların yönetim ve çalışma algılarına değinilmiştir. Üçüncü bölümünde son olarak araştırmanın amacı ve kapsamı, araştırmanın kısıtları, araştırma yapılırken kullanılan yöntem ve verilerin toplanma sürecinden söz edilmiş ve araştırmanın bulguları değerlendirilip önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI VE KUŞAKLARIN ÇALIŞMA DEĞERLERİ

1.1.KUŞAK KAVRAMI

Kuşak kavramı, toplum bilimi ve felsefeye göre "hemen hemen aynı zaman aralıklarında doğup, dönemin şartlarını, benzer sıkıntıları paylaşan, aynı sorumluluklarla yaşayan kişiler topluluğu" olarak tanımlanmıştır. Kültür tarihi ve tarih felsefesinde ise kuşak kavramı, "yeni bir anlayış ve yaşama duygusunda olan, eskiden belirgin çizgilerle ayrılan, yeni biçimlerde birleşen bireyler topluluğu" olarak belirtilmiştir (TDK, 2020). Yaşlı kuşağın, genç kuşaktan ortalama 25-30 yıllık bir zaman dilimi öncesinde yaşayan kuşak olduğu kabul edilmektedir. Kuşak, anne ve baba ile çocukları arasındaki yaş ve yaşanan zaman dilimleri arasındaki kültürel farkı da ifade etmektedir. (Boz, 2021).İnsanlık tarihi boyunca yaşanan gelişmeler ve teknoloji, siyasi olaylar gibi birçok etken kuşak kavramı hakkında çeşitli tanımların yapılmasına yol açmıştır. Yazılı kaynaklara bakıldığında bu kavramın farklı bilim dallarında Antik Yunan ve Eski Mısır Uygarlığı'na kadar uzandığı görülmektedir (Joshi ve diğerleri, 2011:179).Kuşak kavramı, toplumlara yönelik genelleme imkânı sunması ve ortak karakteristik özellikleri barındırmasından dolayı araştırmacıların farklı tanımlamalar yapmalarına neden olmuştur. Alanyazın incelendiğinde bugüne kadar birbirinden bağımsız veya birbirine benzer tanımların olduğu görülmüştür.

Bireylerin sadece aynı dönemde doğmuş olması, olaylara karşı aynı bilinci geliştireceği anlamına gelmemektedir. Haydari (2014:8), her kuşağın benzer özellikleri olduğunu ancak genelleme yapmaktan, yani kuşakları klişe kategorilere sokmaktan kaçınılması gerektiğine dikkat çekmiştir. Aynı tecrübelerle sahip olan bireylerde, fikir ayrılıkları yaşayabilmekte ve yaşanan olaylara karşı farklı kültürel yaklaşımlar sergileyebilmektedir. Kuşakları, toplumsal gelişmelerden etkilenme dereceleri ve biçimleri, tarihsel konum gibi alt gruplara ayıran Karl Mannheim'in analizi, kuşak çalışmalarına önemli katkılarda bulunmuştur (Karaaslan, 2014:2). Karl Mannheim kuşakları sistematik ve kapsamlı bir yaklaşımla ele alan ilk araştırmacıdır. Mannheim (1952) tarafından yapılan "*The Problem of Generations*" (Kuşaklar Sorunu) çalışması araştırmacılara yol göstermiştir. Bu çalışmanın içinde yer alan analiz, bir toplumda

kuşağın varlığından söz edebilmek için beş unsurun gerektiğine dikkat çekmektedir. Bu unsurlar;

- Kültürel süreçte yeni katılımcıların ortaya çıkması,
- Yeni katılımcılar ile birlikte önceki katılımcıların devamlı yok olması,
- Bir kuşak üyesinin, tarihsel olarak sürecin sadece belirli bir zaman dilimine katılabilmesi,
- Kültürel mirasın aktarılabilmesi için devamlı sebeplere ihtiyaç duyulması,
- Kuşaktan kuşağa geçişin sürekli olması şeklinde sıralanmaktadır.

Mannheim'ın kuşak analizi aradan geçen yarım asırdan fazla zamana rağmen günümüzde hala en geçerli çözümleme biçimi olarak kabul edilmektedir (Karaaslan, 2014:11). Kuşaklarla ilgili çeşitli tanımlar kronolojik sıraya göre; Lagree (1991), Smith ve Clurman (1998), Kupperschmidt (2000), Scott ve Marshall (2005) tarafından yapılmıştır. Lagree (1991)'ye göre kuşaklar, "aynı zaman diliminde benzer toplumsal olaylara maruz kalmış, aynı kolektif kimliğe ait olmuş, ortak yaşam değerleriyle toplumsallaşma sürecini deneyimlemiş bireylerden oluşan topluluk" olarak tanımlamıştır (Lagree'den aktaran Smith ve Clurman, 1998: 12). Smith ve Clurman (1998)'a göre kuşaklar; "yaşanan olaylar, doğal afetler, siyaset, ekonomik durum ve popüler kültür gibi ortak yaşam tecrübelerini paylaşan bireyler topluluğudur" (aktaran Akince, 2020:22). Dolayısıyla her kuşak grubunun kendine özgü farklı özellikleri, beklentileri, yaşantıları ve koşulları bulunmaktadır (Albayrak ve Özkul, 2013: 18). Kupperschmidt (2000) kuşak kavramını, doğum aralıkları aynı olan ve hayatlarının kritik dönemlerinde meydana gelmiş önemli olayları paylaşan bir grup şeklinde nitelendirmiştir. Scott ve Marshall (2005) ise kuşakları "benzer zaman aralıklarında dünyaya gelmiş, benzer değerleri, davranış ve yaşam biçimlerini paylaşan, aynı zamanın olay ve eğilimleri ile biçimlenmiş, ortak düşünce ve eylemlere sahip kişiler topluluğu" olarak belirtmiştir (aktaran Akince, 2020:22). Kuşaklar ilişkili oldukları toplumdan etkilendikleri kadar, düşünce ve eylemleriyle bulundukları toplumları da etkileyerek belirli seviyede değişime sebep olabilmektedir (Öztürk, 2019:36). Sonuç olarak her kuşağın kendine ait özellikleri, değerleri, algıları, fikirleri, perspektifleri, yargıları, hareketleri, etkili ve etkisiz yanları bulunmaktadır (Mücevher, 2015: 5)

1.2. KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI

Alanyazında daha önce yapılan araştırmalarda, kuşakların tarih aralıklarıyla ilgili fikir birliği bulunmasa da (Özer ve diğerleri, 2013:126) en yaygın kullanılan yöntem kişilerin doğum yıllarına göre sınıflandırılmasıdır. Türkiye’de iş hayatında emekli olan veya emeklilik evresindeki insanlar gelenekçi kuşak ya da sessiz kuşak(1945-1965) olarak gruplandırılmakta, iş hayatına yeni başlamış veya başlamak üzere olanlar ise Z kuşağı olarak belirtilmektedir (Gürbüz, 2015:41).Keleş(2011:131), yaptığı araştırmada 1965-1979 yılları arasında dünyaya gelenleri X Kuşağı,1980-1999 yılları arasındakileri Y kuşağı, 2000-2021 yılları arasında doğan kişileri ise Z kuşağı olarak sınıflandırmıştır. Farklı araştırmacıların kuşakların doğum aralıklarına göre yapmış olduğu sınıflamalar benzerlikleri ve farklılıklarıyla birlikte Tablo 1’de toplu olarak sunulmuştur.

Tablo 1: Farklı Araştırmacılara Göre Kuşakların Tarih Aralıkları

Araştırmacıların İsimleri	Geleneksel Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı	M Kuşağı
Spitznas,1998	1925-1945	1946-1964	1965-1980			
Washburn,2000	1926-1945	1946-1964	1965-1981	1982-2003		
Tsui,2001	1925-1945	1946-1964	1965-1975	1976-1981	1982-2002	
Lancaster ve Stillman,2002	1900-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999		
Senbir,2004	1929-1939	1945-1965	1965-1977	1977-1994	1994-2003	2003-...
Seçkin,2005	...-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1995	1996-...	
Kyles,2005	1900-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		
Crumpaker ve Crumpaker, 2007	1929-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		
Herley,2009	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		
Heaberle ve diğerleri,2009	1930-1944	1946-1964	1965-1979	1980-1999	1999-...	
Salahuddin,2010	1922-1943	1944-1960	1961-1980	1981-2000		
Yelkikalan ve Altın,2010	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994		
Keleş, 2011	-	1946-1964	1965-1979	1980-1999	2000-2021	

Kaynak: Ayhün, 2013:96-97.

Kuşakların tarihsel olarak sınıflandırılmasında toplumsal olaylar belirleyici olmaktadır. Örneğin, İkinci Dünya Savaşı'nın öncesinde dünyaya gelenler geleneksel kuşak (1925-1945) savaş sonrasında doğum oranlarının çok artması sonucunda dünyaya gelen 75 milyon bebek sebebiyle bir sonraki kuşağa bebek patlaması (Bebek Patlaması Kuşağı, 1945-1965) adı verilmiştir. Bebek patlaması kuşağını X kuşağı (1966-1979), Y kuşağı (1980-1995) ve 1996 yılından sonra doğanlar Z kuşağı olarak takip etmiştir (Dursun, 2017:50).Tablo 1'de görüldüğü üzere, herhangi bir kuşak için ortak özellikler çatısı altında örneklerle bir genelleme yapılması kuşakların daha anlaşılabilir olmasına yardımcı olmaktadır. (Lieber, 2010:86).Kuşakların tarih aralıklarındaki bu farklılık, kuşakları sınıflandırmanın kolay bir süreç olmadığını vurgulamaktadır (Reeves ve Oh,2008:296).Araştırmanın kalan bölümünde alanyazında daha önce yapılan sınıflandırmalara başlıklar halinde değinilmiştir.

1.2.1. Sessiz Kuşak

Geleneksel kuşak diğer bir deyişle, Sessiz kuşak (*Silent Generation*) 1922-1945 seneleri içerisinde dünyaya gelenler için kullanılmıştır(Yılmaz, 2019:7).Bu kuşağın aynı zamanda Sessiz Kuşak adı ile adlandırılmasının altında otoriteye olan saygı yatmaktadır(Gündüz ve Pekçetaş, 2018:92). Ülkemizde yaşayanların neredeyse %7'lik kısmını oluşturan bu kuşak "Cumhuriyet kuşağı" olarak da bilinmektedir (Toruntay'dan aktaran Akince 2020:24). Geleneksel kuşakta yer alan bireylerin toplumsal temel değerleri arasında otoriteye saygı, sadakat, çok çalışma ve toplumsal değerlere adanmışlık bulunmaktadır. Bu kuşak üyelerinin karakter gelişiminde1920 Büyük Ekonomik Buhranı, Birinci ve İkinci Dünya Savaşı gibi toplumsal olayların etkisi yüksektir. Muhafazakâr ve disiplinli olan geleneksel kuşak, mali zorluklar içinde yaşayanlar olarak da tanımlanmaktadır (Tolbize, 2008: 2).

İki büyük dünya savaşı esnasında yaşayan ve "Savaş Çocukları" diye de isimlendirebileceğimiz bu kuşak, savaş acıları ve sıkıntılarıyla mücadele etmiş, çocukluğunu yokluk içerisinde geçirmiştir(Gündüz ve Pekçetaş, 2018:92). Bu sebeplerden dolayı, geleneksel kuşağın yaşam felsefesi, hayatta kalmak için çalışmaktır (Gilbaugh'dan aktaran Babaoğlu, 2015:13).

PEW Araştırma Merkezi tarafından yapılan ve 205 Sessiz Kuşak üyesine sorulan "sizin kuşağınızı farklı kılan nelerdir?" sorusuna verilen cevapların yüzdesel olarak ilk beş dağılımı (Ok, 2019:10):

- İkinci Dünya Savaşı ve Büyük Ekonomik Buhranı yaşamış olmak (%14),
- Diğer kuşaklara göre daha zeki olmak (%13)
- Dürüstlük (%12)
- İş Ahlakı (%10)
- Toplumsal Değerler / Ahlak Kuralları (%10)' ı şeklindedir.

İçinde bulunduğumuz çağda ise hali hazırda hayatta olan geleneksel kuşak temsilcileri emekli veya çalışmamaktadır. Bu kişiler karar almakta sıkıntı yaşayan, sonuç odaklı, çıkarım yapan ve tartışmacı bir yapıya sahiptir. (Çemberci ve diğerleri, 2014:59). Türkiye için ise sessiz kuşakların 1900-1945'li seneler içinde deneyimledikleri olaylar dikkate alındığında; Büyük Değişim Kuşağı, I. Savaş Kuşağı, Ümit Kuşağı, Buhran Kuşağı ve II. Savaş Kuşağı şeklinde de ifade edilmesi mümkündür (Ayhün, 2013:97). Savaş yıllarının etkisiyle bu yıllar içerisinde dünya genelinde birçok sektörde duraksamalar hatta gerilemeler yaşanmıştır. Özellikle bazı toplumlar eğitim hakkında mahrum kalmıştır. Tablo 2'de savaş yıllarından sonra Türkiye'deki eğitim durumu, kişi başına düşen gelir, nüfus ve sağlık alanındaki göstergelere yer verilmiştir.

Tablo 2:Türkiye'de 1929 Yılı Göstergeleri

1929 Yılı Göstergeleri	
Nüfus	13 648 270
İlçe ve Beldelerde İkamet Oranı	% 86
Kişi Başına Düşen Gelir	74\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	12 971 kişi
İlkokul Diploması Olan Öğrenci Sayısı	26 275 kişi
Ortaokul Diploması Olan Öğrenci Sayısı	2650 kişi
Genel Lise Diploması Olan Öğrenci Sayısı	390 kişi
Fakülte, Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	18
Fakülte, Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	575 kişi

Kaynak: Ayhün, 2013:98.

Bu tablo savaşıla geçen senelerin olumsuz etkileriyle birlikte Türkiye'nin 1929 yılındaki nüfus, eğitim ve gelir seviyesinin az olduğunu da gözler önüne sermektedir. Sadece Türkiye değil tüm dünya bu savaştan ağır hasarla ayrılmıştır, savaş sonrasında (1918-1929) dünyaya gelen kişilerse "umut kuşağı" olarak nitelendirilmiştir (Ayhün, 2013:97). Tablo 3'de 1945 yılında Türkiye'deki eğitim durumu, kişi başına düşen gelir, nüfus ve sağlık alanındaki göstergelere yer verilmiştir.

Tablo 3:Türkiye'de 1945 Yılı Göstergeleri

1945 Yılı Göstergeleri	
Nüfus	18 790 174
İlçe ve Beldelerde İkamet Oranı	% 89
Kişi Başına Düşen Gelir	224\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	9 629 kişi
İlkokul Diploması Olan Öğrenci Sayısı	90 657 kişi
Ortaokul Diploması Olan Öğrenci Sayısı	11 803 kişi
Genel Lise Diploması Olan Öğrenci Sayısı	5 652 kişi
Fakülte, Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	28
Fakülte, Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	2221 kişi

Kaynak: Ayhün, 2013:98-99.

1945'li yılların sonuna kadar Türkiye'de nüfus, eğitim ve sağlıkta 1929 yılına oranla belirli ilerlemeler görülse de günümüz koşullarına kıyasla bu neslin oldukça kıt kaynaklara ve düşük hayat standartlarına sahip olduğu söylenebilir. Yaşama amacı ele alındığında yalnızca fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması sessiz kuşağın motivasyonu için yeterli görülebilir (Dereli ve Toruntay, 2015:6). Takdir edilmek bu kuşağı motive ederken, saygı eksikliği ise motivasyon kaybına yol açmaktadır (Olson ve Brescher, 2011: 4). Son olarak bu kuşağı motive eden unsurlar arasında kıdeme dayalı ödüllendirme de yer almaktadır (Ceylan, 2014: 10). Sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağının ebeveynleridir. Yaşadıkları olaylar göz önüne alındığında içine kapanık ve maceracı olmayan nesiller yetiştirmişlerdir (Parret, 2016:11).

1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı

Bebek patlaması kuşağı 1946-1964 yılları arası doğan kuşak olarak ifade edilmektedir (Kyles, 2005:54). Bu kuşağa savaş yıllarından sonra dünyaya gelen 1

milyar bebekten esinlenerek bebek patlaması ismi verilmiştir. 1920 Ekonomik Buhranı'nın etkilerinin bitmesi, İkinci Dünya Savaşı sonrası azalan nüfusun toparlanmasını sağlama, daha iyimser bir döneme başlama ve geçmiş yıllardan biriken çocuk sahibi olma isteği, bebek patlaması yaşanmasının nedenlerindendir (Tolbize, 2008:2).Ekonomik açıdan da rahatlama bu yıllardan sonra başlamıştır ve devletlerin siyasi, politik ve ekonomik kararları etkilenmiştir. Yaşanan gelişmeler kuşak üyelerinin de düşünce yapısının değişmesine sebep olmuştur (Adıgüzel ve diğerleri, 2014:171).Özellikle Amerika Birleşik Devleti'nde yaşayan bireyler için Vietnam savaşı, Kennedy suikastı, Woodstock festivali gibi olaylar düşünce yapısında belirleyici olmuştur (Adams, 2000:26). Bebek patlaması kuşağı için örgütsel bağlılığı en yüksek kuşak demek mümkündür. Bu kuşağın iş yerinde bireyler arası iletişimleri başarılı ve aktiftir. (Daloğlu, 2013:32).Topluma olumlu etkisi ve toplumsal bilinci en yüksek ve en üretken nesil olduğu da belirtilmektedir (İzmirlioğlu, 2008:6).PEW Araştırma Merkezi tarafından yapılan ve 283 Bebek Patlaması Kuşağı üyesine sorulan "sizin kuşağınızı farklı kılan nelerdir?" sorusuna verilen cevapların yüzdesel olarak ilk beş dağılımı (Ok, 2019:12);

- İş ahlakı (%17)
- Saygılı olma (%14)
- Değerler / Ahlak (%8)
- Doğum Oranındaki Artış (%6)
- Daha zeki olmak (%5) şeklindedir.

Türkiye'de ise bu kuşak, iç karışıklık ve çok partili siyasi döneme geçişin yaşandığı yılları görmüş, sadık ve elindekiyle yetinmeyi bilen bireylerden oluşmuştur. Bu kuşak aynı iş yerinde uzun süre çalışsa da teknolojik gelişmeleri benimsemeyebilir (Mengi'den aktaran Başgöze ve Bayar, 2015:123).

Veriler incelendiğinde Türkiye'nin bu dönemki göstergeleri çok iyi olmasa da umut vaat ettiği söylenebilir. Tablo 4'de 1946 yılında Türkiye'deki eğitim durumu, kişi başına düşen gelir, nüfus ve sağlık alanındaki göstergelere yer verilmiştir.

Tablo 4:Türkiye’de 1946 Yılı Göstergeleri

1946 Yılı Göstergeleri	
Nüfus	19.000.000 civarı
Kişi Başına Düşen Gelir	191\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	8.746 kişi
İlkokul Diploması Olan Öğrenci Sayısı	104.854 kişi
Ortaokul Diploması Olan Öğrenci Sayısı	12.389 kişi
Genel Lise Diploması Olan Öğrenci Sayısı	6.236 kişi
Fakülte, Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	31
Fakülte, Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	2440 kişi

Kaynak: Ayhün, 2013:99-100.

1946 yılında bir önceki yıla kıyasla kişi başına düşen gelir azalsa da eğitim alanında yapılan çalışmalar dikkat çekmektedir. Özellikle lise diplomasına sahip insan sayısı bir yılda %4 oranında artmıştır.

Ayrıca fakülte ve yüksekokulların sayısı da 28’den 31’e yükselmiştir. Doktor başına düşen hasta sayısının da azaldığı görülmektedir. İlerleyen dönemde 1948-1951 yılları arasında Amerika Birleşik Devletleri’nin yaptığı Marshall yardımlarından Türkiye de yararlanmıştır. Türkiye, ilk etapta 62 milyon doların üzerinde hibe, ek olarak da 72 milyon dolar kredi almıştır. Bu dönemde üretim ve sanayileşmenin artmasıyla Türkiye ekonomisi de gelişmiştir (Uzunkaya, 2019:180).Bu olumlu gelişmeler doğrultusunda Tablo 5’de, Türkiye’de 1964 yılındaki eğitim durumu, kişi başına düşen gelir, nüfus ve sağlık alanındaki göstergelere yer verilmiştir.

Tablo 5:Türkiye’de 1964 Yılı Göstergeleri

1964 Yılı Göstergeleri	
Nüfus	31 000 000 civarı
Kişi Başına Düşen Gelir	258\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	3.024 kişi
İlkokul Diploması Olan Öğrenci Sayısı	391.989 kişi
Ortaokul Diploması Olan Öğrenci Sayısı	66 661 kişi
Genel Lise Diploması Olan Öğrenci Sayısı	19 578 kişi
Fakülte, Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	83
Fakülte, Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	7988 kişi

Kaynak:Ayhün, 2013:101.

Kişi başına düşen gelirin ve eğitim durumunun artması, sağlık alanında yaşanan gelişmeler 1964 yılında artık savaş yıllarının etkisinden yavaş yavaş çıkıldığının da bir göstergesi olmuştur. Genel olarak sessiz kuşak üyelerinin belirgin özellikleri, kanaatkâr ve duygusal olmaları, sadakat duyguları yüksek, otoriteye bağlı, gerektiği zaman teknolojiyi kullanan gelenek ve kültürlerine sadık olmalarıdır (Arslan ve Staub, 2015:6). Bu kuşak üyelerinde "şimdi çok çalış, ileride karşılığını alırsın" fikri hâkimdir (Acılioğlu, 2015:25). Bebek Patlaması Kuşağı, kalabalık nüfusu, büyük egosu ile tarihte yer edinmiştir (Aka, 2018:120). Bu kuşak bireyleri; işkolik, bencil, kendisini kandıran, yargılayıcı ve aşırı özgüven sahibidir. Bunun altında yatan neden ise iş ortamındaki yoğun rekabettir (Delahoyde, 2009:34).

1.2.3. X Kuşağı

X Kuşağı, 1965-1980 yılları arasında doğan ve benzer özelliklere sahip bireylerden oluşan kuşağa verilen isimdir. Bir önceki döneme göre doğum oranlarında düşüş yaşanması, bu kuşağa aynı zamanda "Bebek Düşüşü" (*BabyBurst*), ABD'nin on üçüncü kuşağı olmalarından dolayı "On üçüncü Kuşak" (*Thirteenth Generation*), nüfus patlamasından sonra gelen kuşak olmalarından dolayı da "*Patlama Sonrası*" kuşağı olarak alan yazında yer almıştır (İlhan 2019:22). X kuşağı geçiş dönemi olarak da adlandırılır, bunun nedeni; bu yıllar arasında dünyada önemli gelişmeler ve değişimlerin olmasıdır (Senbir, 2004: 24). Bu kuşak için X kuşağı tabiri, Douglas Coupland tarafından yazılan "X Kuşağı" (*Generation X: Tales for an Accelerated Culture*) kitabı yayımlandıktan sonra sıkça kullanılmaya başlamıştır (Tolbize 2008:3). Coupland "X" ifadesini kimlik arayışında olan, ancak onu bulamayan bir değeri sembolize etmek için kullanmıştır (İlhan ve diğerleri, 2019:381). X kuşağı, kendini topluma karşıt gören, sert bir siyasi üsluba sahip, farklı moda anlayışı olan, alışılmışın dışında müzik zevkine ve hayat tarzına sahip bireylerdir (Göksel ve Güneş, 2017:812).

Önceki kuşaklar ile karşılaştırıldığında, iş-yaşam dengesini koruyabilen; daha bağımsız, özerk ve kendine güvenen bir kuşaktır (Zemke ve diğerleri, 2000:5). Öyle ki, bu kuşak üyelerinde "yaşamak için çalışmak" anlayışı daha hâkimdir (Özer ve diğerleri, 2013:126). Bilgisayarların sıkça kullanımı, Challenger uzay mekiği patlaması, Amerikan şirketlerinin küçülmesi, Sovyetler Birliği'nin dağılması, video oyunlarının piyasaya çıkışı da X kuşağının tanık olduğu bazı küresel olaylardır

(Mahoney, 2015:12-13). Bilgisayarı ilk kullanan bireylerdir ve günümüzde kullanılan birçok teknolojik ürün bu kuşak tarafından geliştirilmiştir ancak X kuşağı, teknolojiyi kullanabilme açısından geri kalmıştır. Bu kuşak, teknoloji devrimine denk gelmeleri sebebiyle de teknolojiyle zorunlu bir ilişki içerisinde (Davis, 2016:4).

Bireyler, ekonomik zorlukların yaşandığı, boşanmanın arttığı, anne ve babanın her ikisinin de çalıştığı dönemde büyümüş, karakteristik özellikleri de bu olaylar etkisinde şekillenmiştir. Bu ortam; farklılık, küresel düşünme, iş yaşam dengesi, teknolojiyi kullanma, eğlence, resmiyet, kendine güven ve faydacı olma gibi değerlerin oluşmasına zemin hazırlamıştır (Salahuddin,2010:3). X kuşağının ebeveynlerinin iş ortamının aksine, bu kuşak üyelerine göre iş, aynı zamanda eğlenceli de olmalı, insanları durmadan para için mücadele etmeye zorlamamalıdır (Baran, 2014:10).

PEW Araştırma Merkezi tarafından yapılan ve 173 X kuşağı üyesine sorulan "sizin kuşağınızı farklı kılan nelerdir?" sorusuna verilen cevapların yüzdesel olarak ilk beş dağılımı (Ok, 2019:15):

- Teknoloji kullanımı (%12),
- İş ahlakı (%11),
- Muhafazakâr/ Geleneksel (%7),
- Diğer kuşaklara göre daha zeki olmak (%6) ,
- Saygılı olmak (%5) şeklindedir.

Türkiye’de 1960’lı yılların ortalarında başlayan ve giderek artan siyasi çatışmalar, farklı bölgelerde ortaya çıkan üniversite olayları bu kuşağın şekillenmesinde büyük rol oynamıştır (Berkup, 2015:127). Siyasi olayların da etkisiyle televizyon, dönemin kıymetli haberleşme araçlarından biri konumundadır (Adıgüzel ve diğerleri, 2014:19). Türkiye’de bu dönemde sanayi üretimi artmış ve 1965’de Arçelik Çayirova Tesisleri, 1967’de Northern Elektrik Telekomünikasyon Şirketi (Netaş), 1969’da Maltepe (İstanbul) Sigara Fabrikası, 1969’da İzmir Pirelli, 1970’de Çaycuma ve Aksu Kağıt fabrikaları, 1971’de Dalaman, 1979’da Afyon Sigara Fabrikası açılmıştır (Doğan, 2013:215-216). Bu gelişmeler bireylerin hayat standartlarını da yukarı çekmiştir. Toplum bu dönemlerde zorunlu ihtiyaçlar dışında sosyal yaşama da önem vermeye başlamıştır. Tablo 6’da 1965 yılında Türkiye’deki eğitim durumu, kişi başına düşen gelir, nüfus ve sağlık alanındaki göstergelere yer verilmiştir.

Tablo 6:Türkiye’de 1965 Yılı Göstergeleri

1965 Yılı Göstergeleri	
Nüfus	31 391 421
Kişi Başına Düşen Gelir	271\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	2.859 kişi
İlkokul Diploması Olan Öğrenci Sayısı	447.933 kişi
Ortaokul Diploması Olan Öğrenci Sayısı	73.986 kişi
Genel Lise Diploması Olan Öğrenci Sayısı	23.227kişi
Fakülte, Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	83
Fakülte, Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	7988 kişi

Kaynak: Ayhün, 2013:100.

1965 yılında yüksekokulların ve mezunların sayısı değişmese de kişi başına düşen gelir artış göstermiştir. Nüfus artışına oranla doktor başına düşen hasta sayısında da artış görülmektedir. İlkokul ve ortaokul diplomasına sahip çocuk sayısının artması eğitime verilen önemin arttığının da göstergesidir. Tablo 7’de 1979 yılında Türkiye’deki eğitim durumu,kişi başına düşen gelir, nüfus ve sağlık alanındaki göstergelere yer verilmiştir.

Tablo 7:Türkiye’de 1979Yılı Göstergeleri

1979Yılı Göstergeleri	
Nüfus	44 000 000 civarı
Kişi Başına Düşen Gelir	1877\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	1655 kişi
İlkokul Diploması Olan Öğrenci Sayısı	912 154 kişi
Ortaokul Diploması Olan Öğrenci Sayısı	289 293 kişi
Genel Lise Diploması Olan Öğrenci Sayısı	126 175 kişi
Fakülte, Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	361
Fakülte, Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	65006 kişi

Kaynak: Ayhün, 2013:100.

Eğitim, sağlık ve nüfus alanında yaşanan gelişmeler ele alındığında 1965-1979 yılları arasında Türkiye’nin etkileyici bir dönüşüme uğradığı ve bireylerin yaşam kalitesinin

iyileştiği sonucu çıkarılabilir. Özellikle kiři başına dűřen gelir ve diplomaya sahip ğrenci oranına bakıldığında bu yıllarda bireylerin ekonomik açıdan daha rahat bir dönem geçirdiğini de söylemek mümkündür.

1.2.4. Y Kuşağı

1980-1999 yılları arası dünyaya gelen Y kuşağı temsilcilerini diğer kuşaklardan ayıran en büyük özellik teknolojiyle daha yakın olmalarıdır (Kapoor ve Solomon, 2011:310). İsmi İngilizce'de "neden" anlamını taşıyan "why" sözcüğünden gelen Y kuşağı, hayatı devamlı sorgulayan, irdeleyen ve sorumlulukları eleştiren yapısından dolayı Why Generation (Neden Kuşağı) olarak alanyazında yer almıştır (Aka, 2018:121). Aynı zamanda bu kuşak Milenyum Kuşağı, Gelecek Kuşağı, www Kuşağı, Dijital Kuşak, Patlama Kopyası, Net kuşağı ve İndigolar olarak da adlandırılmaktadır (Demirkaya ve diğerleri, 2015:189).Boşanma oranının yükseldiği ve doğum kontrolünün arttığı dönemde dünyaya gelen Y kuşak yeleri, aileleri tarafından istenen çocuklar olmuştur. Aileleri için çok değerli olan bu kuşak, güvenli ve korumacı bir ortamda büyümüştür(Göksel ve Güneş, 2017:813-814). Yetiştirilme tarzlarından dolayı toplumsal değil, bireysel düşünen Y kuşağı, aynı zamanda bencil ve kendini diğer bireylerden daha çok önemsemektedir(emberci ve diğerleri, 2014: 15).Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması kuşağıyla görüş farklılıkları çok yüksek olan Y kuşağı, kendini diğer kuşaklardan daha zeki görmektedir. PEW Araştırma Merkezi tarafından yapılan ve 527 Y kuşağı üyesine sorulan "sizin kuşağınızı farklı kılan nelerdir?" sorusuna verilen cevapların yüzdesel olarak ilk beş dağılımı(Ok, 2019:18);

- Teknoloji kullanımı (%24),
- Müzik / Pop kültürü (%11),
- Liberal/ Hoşgörülü (%7),
- Daha zeki olmak (%6),
- Kıyafetler (%5), şeklinde-dir.

Y kuşak yeleri, küresel düşünebilen, farklı düşüncelere daha anlayışlı yaklaşan, başka ırklara ve kökenlere, kültürel değerlere, cinsiyetlere ve cinsel yönelimlere karşı saygılı tutum sergileyebilen bireylerdir (Berkup, 2015: 96).

Diğer kuşaklara göre maddi açıdan daha rahat büyüyen bu kuşak, yokluğu tecrübe etmediğinden, sabretmeyi bilmeyen bireylerden oluşmuştur. Bu durum Y

kuşağının en büyük dezavantajıdır (İzmirlioğlu, 2008:46). Ayrıca bu kuşakta yer alan bireylerin, kaygılı, depresyona eğilimli, çevresi tarafından onaylanmayı önemsemeyen bir yapıda olduğu tespit edilmiştir (Real ve diğerleri, 2010: 304). Genel özelliklerine bakıldığında University of Iowa School of Social Work'ün (2008) araştırmasına göre Y kuşağı (Demirkaya ve diğerleri, 2015:189);

- Global odaklı,
- Sağlık, sporla ilgilenen ve dış görünüşünü önemseyen,
- Eğitimli ancak soğuk savaşı hatırlamayan,
- Gelecek odaklı ve iyimser,
- Özgüveni yüksek,
- Ahlaki konularda güçlü bir duruş sergileyen,
- Her türlü bilgi ve kaynağa erişebileceğini varsayan,
- Farklılığı önemseyen ve arayan bir kuşaktır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin iletişime etkileri, küreselleşmeyle birlikte dijital bir toplumun oluşması da bu kuşağın değerlerini diğer kuşaklardan farklı kılan unsurlardır (Aydın, 2013:34). Çalışma ortamında dahi sürekli olarak sosyal iletişim ağlarıyla (Twitter, Facebook, YouTube, Google+, MSN...) bağlantıda olabilmek bu kuşak için önemlidir (Yüksekbilgili 347:2013).

Türkiye'de 1980 sonrasına bakıldığında Y kuşağı, bilgisayar ve mobil teknolojilerinin yaygın olduğu, teknoloji dostu, önceki dönemlere göre maddi açıdan daha rahat ve küreselleşmeye başlayan bir dönemde yetişmiştir (Senbir, 2004:25). Tablo 8'de 1980 yılında Türkiye'deki eğitim durumu, kişi başına düşen gelir, nüfus ve sağlık alanındaki göstergelere yer verilmiştir. Tablo 8'de ilk göze çarpan istatistikî veri, bir önceki yıla göre net bir şekilde düşüş gösteren kişi başına düşen gelirdir. Bu düşüşte o dönemin siyasi ve politik olayları da büyük pay sahibidir. Diplomaya sahip öğrenci sayısında, bir önceki yıla göre artış görülse de fakülte sayısında düşüş görülmektedir.

Tablo 8:Türkiye’de 1980 Yılı Göstergeleri

1980 Yılı Göstergeleri	
Nüfus	44.736.957 kişi
Kişi Başına Düşen Gelir	1.539\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	1.631 kişi
İlkokul Diploması Olan Öğrenci Sayısı	943.875 kişi
Ortaokul Diploması Olan Öğrenci Sayısı	310.871 kişi
Genel Lise Diploması Olan Öğrenci Sayısı	137.784 kişi
Fakülte, Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	347
Fakülte, Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	71.126 kişi

Kaynak: Ayhün, 2013:101.

Tablo 9’da 2000 yılında Türkiye’deki eğitim durumu, kişi başına düşen gelir, nüfus ve sağlık alanındaki göstergelere yer verilmiştir.

Tablo 9:Türkiye’de 2000 Yılı Göstergeleri

2000 Yılı Göstergeleri	
Nüfus	67.803.927 kişi
Kişi Başına Düşen Gelir	4130\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	1289 kişi
İlkokul Diploması Olan Öğrenci Sayısı	22.166.827 kişi
Ortaokul Diploması Olan Öğrenci Sayısı	4.308.030 kişi
Genel Lise Diploması Olan Öğrenci Sayısı	8.013.507 kişi
Fakülte, Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	1046
Fakülte, Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	3.151.964 kişi

Kaynak: TÜİK ve YÖK verilerine dayanarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

1980’li yılların üzerinden geçen yirmi yıllık süreç içerisinde teknoloji ve bilişim alanında hızlı bir gelişim yaşanmış, nüfusta yirmi milyonu aşan bir yükseliş görülmüştür. Nüfus artışına rağmen doktor başına düşen hasta sayısı ters orantılı biçimde %21.02 oranında düşmüştür. Fakülte, Yüksekokul ve Meslek Yüksekokulu sayısındaki artış ve diploma sahibi olan öğrenci sayıları göz önüne alındığında Türkiye’nin eğitim alanında gelişme gösterdiğini söylemek mümkündür. Geçen yirmi yıllık sürede kişi başına düşen gelir de %63.56 oranında yükselmiştir, bu gösterge toplumsal refahın arttığının da bir göstergesidir.

1.2.5. Z Kuşığı

Z kuşığı, 2000-2020 yılları arasında doğan kişilerden oluşmaktadır (Adıgüzel ve diğerleri, 2014:174). Bu kuşak "Kuşak I", "Next Generation", "iGen ve "Instant Online" olarak da alanyazında yer almaktadır (Levickaite, 2010: 173). Bu kuşağa, aynı anda birden fazla iş (*multitasking*) yapabildikleri için "M kuşığı" da denilmektedir (Latif ve Serbest, 2014: 151). Aynı zamanda "İnternet kuşığı" olarak da bilinen Z kuşığı, gelişen teknoloji, iletişim ve ulaşım kolaylıkları ile her zaman iç içedir (Göksel ve Güneş, 2017:813). Z kuşığı üyeleri, aşırı bireysel oldukları ve yalnız kalmayı tercih ettiklerinden dolayı "The New Silent Generation (Yeni Sessiz Kuşak)" olarak da adlandırılmaktadır (Strauss ve Howe, 1999:335). Z kuşığı, sabit bir hat veya geleneksel bir internet bağlantısından bağımsız; akıllı telefonlara ve kablosuz internet dünyasına sahiptir, bu yüzden genetiğinde teknolojinin olduğu düşünülmektedir (Kırpık ve Akdemir, 2017:190). Yüz yüze sosyalleşmek yerine bilgisayar, akıllı telefon veya tabletler aracılığıyla sosyalleşmeyi de sorun etmemektedir. Öyle ki, bu kuşak çocukluk dönemlerinde, eski tip oyuncaklar yerine tabletlerle oynamakta ve teknoloji ile birlikte büyümektedir. Yaşlıları tarafından gerek sanal gerekse gerçek hayatta kabul görmeye önem veren Z kuşığı mensupları, ait olma ihtiyacı duymaktadır (Williams ve Page, 2011:10).

Yaşam şartlarında meydana gelen dönüşümler ve gelişmeler Z kuşığı üyelerinin diğer kuşaklara kıyasla bambaşka bir dünyada büyümelerini sağlamıştır. Özellikle teknolojik ilerlemeler, bu kuşağın bireysel yeteneklerini diğer kuşaklardan ayırmaktadır. Alanyazında, televizyonun evlerde sık kullanıldığı yıllarda büyüyen nesil için "televizyon nesli" şeklinde tanımlar da mevcuttur (Tur, 2019:24). Televizyonla birlikte büyüyen nesil, önceki kuşakların aksine geleneksel eğitim sisteminden farklı bir öğrenme biçimine sahiptir. Bu neslin ortaya çıkması, öğrenme yöntemleri gibi öğretme yöntemlerinin de farklılaşması gerektiğini kanıtlamıştır.

Öyle ki dünyaca ünlü şirketler de dâhil olmak üzere harekete geçerek iş ortamını Z kuşağına uygun bir şekilde tasarlamaya başlamışlardır. Böylece şirketler bireysel düşünmeye alışkın olan bu nesli bir takımla birlikte çalışmaya da adapte etmeye çaba sarf etmektedir (Taş ve diğerleri, 2017:1041). Tablo 10'da Z kuşağının teknoloji tercihleri ve ilgi alanlarına yer verilmiştir.

Tablo 10: Z Kuşağı'nın Teknoloji Kullanımı ve Tercihleri

Teknoloji alışkanlıkları	Twitter, Facebook, YouTube, Instagram, iPhone, iPad, Android, Play Station
Dönemin moda kültürü	Dar pantolon, V yaka, Giyilebilir teknolojiler, VR Sanal Gerçeklik (Virtual Reality), AR Artırılmış Gerçeklik (Augmented Reality)
Satın alma eğilimleri	Marka ve herkes tarafından beğenileni almaya odaklı
Lider özellikleri	İlham verici
Pazarlama aracı	Sosyal medya ve marka odaklı kampanyalar
Eğitim	Düzenli ve birebir eğitim, öğrenci odaklı

Kaynak: McCrindle Research, 2012.

Teknoloji sayesinde bilgiye istediği zaman ulaşabileceği varsayılan Z kuşağı, tıpkı ebeveyni olan Y kuşağı gibi sabretmeyi bilmeyen bir yapıdadır (Berkup, 2014:224).Eğitim açısından olanakları göz önüne alındığında ise Z kuşağı, önceki kuşaklara oranla daha avantajlıdır. İstedikleri bilgilere sınırsız erişime sahiptirler. Gördükleri eğitim genelde düzenli ve gelecek odaklıdır (Uysal, 2019:14).Ayrıca bu kuşak, çocuğunun iyi şartlar altında büyüebilmesi, iyi bir eğitim alması ve güvende olması konusunda çok daha aktif rolleri olan anne babalara sahiptir.Bu farklılıklar sonucunda önceki kuşakların yarattığı tüketim ve pazarlama alışkanlıklarını değiştirecekleri ve önümüzdeki yıllarda daha farklı bir tüketici profili çizecekleri öngörülmektedir (Altuntuğ, 2012:206). Tüm bu özellikler göz önüne alındığında, Z kuşağının olumlu özelliklerinin yanında olumsuz özellikleri de bulunmaktadır. Z kuşağının olumlu ve olumsuz özellikleri Tablo 11’de özetlenmiştir.

Bu kuşak, ABD’de 83 milyon kişilik bir kitleye hitap etmektedir ve ortalama satın alma güçleri yıllık 200 milyar dolardır. Ayrıca yaşadığımız dönem itibarıyla işgücünde yer alan en kalabalık grup olarak da dikkat çeken Z kuşağı, siyaset, evlilik ve ekonomi gibi birçok alana kendilerinden önceki kuşaklardan daha farklı bir bakış açısıyla bakmaktadır (Bağcı ve İçöz, 2019:246).

Tablo 11:Z Kuşağının Olumlu ve Olumsuz Özellikleri

Z Kuşağının Olumlu Yönleri	Z Kuşağının Olumsuz Yönleri
Ne istediğini bilen bir yapıya sahiptir.	Kolay sıkılmaları iş hayatında sadakatsiz yapıda olmalarına sebep olabilir.
Girişimci ruhlu ve isteklidirler.	Sürekli terfi beklentisinde olmaları iş hayatında rekabeti sertleştirebilir.
İş hayatında da eğlenmek isteyen, daha az hiyerarşi bekleyen bir yapıları vardır.	Sürekli eğlenmek istemesi iş hayatına adapte olmasını zorlaştırabilir.
Kendisine ve çevresindekilere karşı dürüstlerdir.	Sabırsız ve aceleci olmaları zaman isteyen meslek dallarına ilgiyi azaltabilir.
Komplekssiz, kendini rahat ifade edebilen yapıdadırlar	Yenilikçi olması standart işleri yapmasını engelleyebilir
Bağımsızdırlar ve bireysel çalışmaya önem verirler.	Bireysel olmaları takım çalışması gerektiren işlerde sorun yaratabilir.

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Türkiye İstatistik Kurumu'nun 2020 yılı verilerine göre ise Türkiye'de 25.298.3251 Z kuşağı üyesi bulunmakta olup, bu nüfus Avrupa'nın pek çok ülkesinin toplam nüfusundan fazladır.İlerleyen yıllarda Z kuşağının, birden fazla diploması olan, yüksek gelire sahip, pek çok alanda uzmanlaşmış, toplumun dayattığı sosyal rolleri değiştirmekten çekinmeyen, yeni şeyler üretmeye istekli, internet ve teknolojiyle birlikte coğrafi sınırları tanımayan ve yalnız yaşamayı sorun etmeyen bireylerden oluşacağı tahmin edilmektedir (İzmirlioğlu, 2008:50).

1.3. X,Y VE Z KUŞAKLARININ İŞ HAYATINA BAKIŞ AÇISI

Günümüz iş ortamında X kuşağı yerini Y kuşağı yöneticilerine bırakmaktadır. Z kuşağı ise iş hayatına yeni giriş yapmaktadır. Y ve Z kuşağı teknolojiyle daha yakındır ve X kuşağının aksine daha az yokluk ve açlık görmüştür. Z kuşağı ise tüketim toplumu içerisine doğmuştur bu da çok hızlı tüketen ve kolay sıkılan bir yapıda olmalarına sebep olmaktadır. Farklı alışkanlıklarının olması, bu kuşakların iş ortamında birbirleriyle ayrı beklentilere girmesine sebep olmaktadır. Tablo 12'de X,Y ve Z kuşaklarının iş ahlakı, işe bakış açısı, bireysel özellikleri ve iş ortamındaki özellikleri ele alınmıştır. Tablo 12'de belirtildiği üzere X kuşağının iş hayatında en öne çıkan özellikleri; pratik ve kolay çözüm üretebilen, özgürlükçü, ünvanlara değil yapılan işe değer veren ve otoriteye karşı gelmekten çekinmeyen bir yapıda olmasıdır.

Tablo 12:Kuşakların İş Hayatındaki Tutumları

İş Özelliği	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
İş Ahlakı	Dengeli	Hevesli	Gerçekçi
İşe bakış açısı	İşi meydan okuma olarak görür	Çalıştığı işte farklılık yaratmaya çalışır	İş yaşamında hevesi ve enerjisi önemlidir
Bireysel özellikleri	Önce kendisini düşünen, hızlı karar verebilen, hayat kalitesine dikkat eden, girişimci ruhlu	Beklentileri yüksek, siyasal fikirlere sahip, grup çalışmasını benimseyebilen, özgüvenli, meydan okumadan kaçmayan, farklılıkları kabul edebilen	Risk almaktan kaçınan, hayatının her alanında teknoloji odaklı, erken olgunlaşan, aileleri tarafından şımartılmış ve sürekli korunan
İş ortamındaki özellikleri	İşyerinde üniformayı sevmeyen, İş görene çok bağlı olmama, İşyeri politikalarını sevmeme, Birden çok görevi aynı anda yapabilme, Proje yapmayı sevmeme, Eşit oranda sorumluluğa sahip olunan iş ortamını sevmeme, Unvana değil yapılan işe önem veren, Güç unsurlarını sevmeyen, Performansı verilere göre değerlendiren, Otoriteye karşı gelebilen	Övülmeyi isteyen, Paranın etkisini ikinci planda gören, İş ortamını sorgulayan ve nedenleri bilmek isteyen, Kendine güvenen, Uzun vadede değil kısa vadede sorumluluklar isteyen, Yapacağı iş için zaman sınırı koymak isteyen, İş-yaşam dengesini koruyan ve sosyal yaşamı önemseyen, Çalıştığı işletmeye duygusal bağlılık beslemeyen, İşyerinde eğlenmeyi önemseyen	İşbirliği yapmaktan çekinmeyen, Yaratıcı Sosyal ve çevresel sorunlarla mücadele eden, Kendini yönlendirebilen, Bilgiyi kolay edinen ve daha hızlı öğrenen, Diğer kuşaklara göre daha gelişmiş ve zeki olan

Kaynak: Çetin ve Karalar, 2016:163.

Y kuşığı ise farklılık arayan, özgüveni yüksek, parayı ikinci planda gören, tanık olduğu olaylar sebebiyle siyasal olayları daha çok yorumlayan, çalıştığı iş üzerine bir zaman sınırı koymak isteyen, iş yerine duygusal bağlılığı daha düşük seviyede olan ve iş yerinde eğlenmeyi önemseyen bir yapıdadır. Son olarak iş hayatına yeni giren Z kuşağının öne çıkan özellikleri ise; hevesi ve enerjisi olmadan çalışmak istemeyen, teknolojiyi hayatının merkezine koyan, diğer kuşaklara göre daha zeki ve birden fazla işi aynı anda yapabilen, bilgiye kolay ulaşan ve hızlı öğrenen yapıda olmasıdır. Çalışmanın bundan sonraki kısmında, kuşakların iş hayatındaki tutumları turizm işletmeleri özelinde incelenmiştir.



İKİNCİ BÖLÜM

KUŞAKLARIN, TURİZM ÇALIŞANLARI VE YÖNETİCİLERİNİN TURİZME BAKIŞ AÇISI

2.1. KUŞAKLARIN TURİSTİK TÜKETİM ALIŞKANLIKLARI

Günümüzde çeşitli yaş gruplarındaki bireyler, farklı tüketim alışkanlıkları sergileyebilmektedir. Turizm çalışanlarının ve yöneticilerinin kuşakların genel özelliklerini bilmesi ve buna göre eylem planı yapması sunulan turistik ürünün kalitesini de artıracaktır. Tablo 13’de kuşakların turistik tüketim alışkanlıkları ve tutumları belirtilmiştir.

Tablo 13:Kuşakların Turistik Tüketim Alışkanlıkları ve Tutumları

Kuşak	Yaş Aralığı	Yaş	Tüketici Tutumu
Z kuşağı	Erken Çocukluk	0-5	Ebeveynleri ve turizm işletmeleri için sorunlu tüketicilerdir. Bulundukları yerlerde ebeveynler, çocuk parkı, oyuncak ve çocuk sandalyesi talep ederler.
	Genç Çocukluk	6-12	Kendileri ve aileleri için dışarıda yemek yemeyi etkileyen profildedir.Çocuklar için özel rekreasyon programları uygulanabilmektedir.
	İlk Gençlik	13-15	Kendi kararlarını almak ve bağımsız tüketici olmak için ilk yaşlardır. Ailelerin yemek tercihlerini etkilemektedirler.
	İleri Gençlik	16-19	Tüketim kararlarını ailelerinden bağımsız almaya başlamaktadırlar. Bazı bireyler yarı zamanlı bir işte çalışabilmektedir. Sosyal etkinliğe olan ihtiyaçları fazladır.
	Genç Bekârlar	20-24	İş yaşamında başlangıç seviyesindedirler. Bütçeleri düşüktür ve seyahatlerini buna göre düzenlemektedirler.
Y kuşağı	Genç Evliler	25-38	Çift gelire sahiptirler. Seyahat etme eğilimleri fazladır
X kuşağı	Genç Orta Yaş	39-50	Yüksek gelirli olsalar da çocuk giderleri mevcuttur.Seyahat ve dışarıda yemek yeme eğilimleri yüksektir.
Bebek Patlaması	İleri Orta Yaş	50-65	Geliri en yüksek seviyede olan yaş grubudur.Dışarıda yeme eğilimleri düşüktür. Seyahat etmek istemektedirler.
Gelenekselciler	Genç Yaşlı	65-75	Gelirleri yeterli ve sabittir.Çok fazla boş zamanı mevcuttur.Gezmeyi severler.Yiyeceklerini özenle seçerler ve genellikle diyet yemekleri tercih etmektedirler.
	Yaşlı	75-84	Bu grubun geneli yalnızdır. Sağlıklı yiyecekler tüketmeye dikkat etmektedirler.
	Çok Yaşlı	85+	Sayıları Kuzey Amerika’da artış göstermektedir ve %70’i kadınlardan oluşur. Sağlıklı yiyecekler tüketirler.

Kaynak: Williams ve Page, 2011:2-11

Bu alışkanlıklara turizmin sektörel özellikleri de (sunulan hizmetin soyut yapıda olması, standartlaştırılmasının zorluğu, turistik talebin beklenti çeşitliliği ve emeğin yoğunluğu) eklendiğinde turizm pazarlamasının kapsamı genişlemektedir. Kuşakların kendine özgü farklı istek ve ihtiyaçları satın alma davranışlarını

etkilemekte ve kuşakların sahip olduğu özelliklere göre bölümlendirme turizm pazarlaması alanında önemli avantajlar sağlamaktadır (Serçek ve Serçek, 2017). Tatile çıkan bireyler çeşitli gereksinimlerini gidermek için seyahat işletmeleri, konaklama işletmeleri, ulaştırma işletmeleri, yiyecek- içecek işletmeleri, eğlence işletmeleri ve alışveriş işletmelerinden faydalanmaktadır. Turizm işletmeleri arasında yeme-içme ve barınma gibi temel ihtiyaçları karşıladığı ve turizm sektörünün önemli bir bölümünü kapsadığı için yiyecek-içecek ve konaklama işletmeleri ayrı başlıklar altında kuşakların bakış açılarına göre değerlendirilmiştir.

2.2 YIYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNE KUŞAKLARIN BAKIŞ AÇISI

Kuşak farklılıkları yiyecek ve içecek tercihlerini, beklentileri ve ihtiyaçları etkilemektedir (Kotler ve Armstrong, 2011: 6). Menü çeşitliliği, verilen hizmet, mekânın temizliği gibi faktörler en az sunulan ürünlerin kalitesi kadar turistlerin deneyimini etkiler. Günümüzde kıyı otellerinin çoğunluğu her şey dâhil sistemini benimsemiştir. Her şey dâhil sisteminin özelliği, otelde konaklayacak olan misafirin konaklama, havaalanı işlemleri, alkollü ve alkolsüz içecekler, kahvaltı, öğle yemeği ve akşam yemeği ve misafirin ihtiyaç duyduğu veya duyabileceği tüm hizmetlerin belirlenerek tek bir fiyata tüketiciye sunulmasıdır (Menekşe, 2005:98). Yiyecek içecek hizmetleri de genellikle otel misafirlerine her şey dâhil sistemde otelin ana restoranında açık büfe olarak, çeşitli barlarında ya da alakart restoranında verilmektedir. Bu sistemi benimseyen turizm işletmeleri menülerinde genellikle basit yemeklere yer verirler. Bu işletmeler ayrıca ana restoran yada otelin çeşitli etkinlik alanlarında, tencere ve fırın yemekleri, fastfood ve makarnalar,ızgara türlerine de yer vermektedir.(Doğan ve diğerleri, 2018:624). Ayrıca turist tercihlerinde restoranların kalitesi, bar, disko ve kulüplerin varlığı en az bölgenin güvenli olması kadar etkilidir (Albayrak ve Özkul, 2013:24).

Sunulan yiyecek-içecek hizmetlerinin yanı sıra, işletmenin konumu, restoranda tercih edilen müzik türü, işletmenin dekorasyonu, çalışanların tutumu ve uygulanan fiyatlandırma gibi birçok faktör de turistlerin kafe ve restoran tercihlerini etkileyen diğer unsurlardır (Uygur ve Doğan, 2013:46). Kuşak farklılıklarının yiyecek ve içecek işletmelerine olan tercihleri etkilemesi sebebiyle çalışmanın kalan kısmında X, Y ve Z kuşağı farklı başlıklar altında ele alınmıştır.

2.2.1. X Kuşağının Yiyecek ve İçecek İşletmelerine Bakış Açısı ve Tüketim Alışkanlıkları

X kuşağı ve Z kuşağı üyelerinin yiyecek- içecek tercihleri üzerine yaptığı çalışmada Aşık (2019:2603), X kuşağı üyelerinin en çok tercih ettiği yiyecek türlerinin fast food, et ağırlıklı geleneksel mutfak ve tencere yemekleri olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca yiyeceklerin lezzetli, ekonomik ve sağlıklı olması da, X kuşağının tercihlerini etkileyen önemli faktörlerdendir. X kuşağı, Y ve Z kuşağının aksine daha sağlıklı yeme-içme tercihlerinde bulunabilmektedir. Bu tutumun, X kuşağı üyelerinin günümüz itibarıyla en az 42 yaşında olmasıyla da ilgili olduğu söylenebilir. Aynı zamanda X Kuşağı, konforlu ve rahat olan mekânları tercih etmekte ve farklı konseptteki restoranları denemekten çekinmemektedir (Jin ve diğerleri'den aktaran Doğan ve diğerleri, 2018:620). Bir başka çalışmada Negrete (2014), X kuşağı üyelerinin; hamburger, pizza, sandviç, hot dog gibi hızlı yenilebilen yiyecekleri tükettiğini, ayrıca Akdeniz ve Meksika gibi alakart mutfaklarla da ilgili olduğunu belirtmiştir (aktaran, Doğan ve diğerleri 2018:625). X kuşağı üyelerinin dışarıda yemek yemeyi tercih etmesinin bir takım sebepleri bulunmaktadır. Bu sebepler market alışverişi, yemek pişirme ve sonrasında temizlik yapma gibi zahmetlerden kurtulmaktır. Çünkü bu kuşak, zamanının büyük bir kısmını mutfakta geçirmek yerine sosyalleşmeyi ve yeni tatlar denemeyi daha önemli görmektedir. Ayrıca alakart restoranlarda menü çeşitliliğinin olması da X kuşağı için önemli bir tercih unsurudur (Reynolds ve Hwang (2006:30-45). Teknoloji ile arası Y ve Z kuşağına göre daha kötü olan bu kuşak, internetten yapılan yiyecek içecek alışverişlerine güvenmemektedir. X kuşağı alışverişin bizzat içinde bulunmak istemektedir bunun sebebi ise göze hoş görünen yiyeceklerin her zaman kaliteli olmadığını düşünmeleridir (Yokuş, 2021:57).

2.2.2. Y Kuşağının Yiyecek ve İçecek İşletmelerine Bakış Açısı ve Tüketim Alışkanlıkları

Yaş faktörünün müşteri tercihlerine etkisini ölçmek için Reynolds ve Hwang'ın (2006), A.B.D'deki Japon restoranlarında yaptıkları çalışmada; Y kuşağının da X kuşağı gibi dışarıda yemek yerken yeni şeyler denemekten çekinmediği ve düzenli olarak farklı restoranları tercih ettiği belirtilmiştir.

Dölekoğlu ve Çelik'in (2018) Y kuşağının gıda tüketim alışkanlıkları ve tercihleri üzerine Adana'da yaptıkları araştırmada; pastacılık, unlu mamul ve hamur işlerinin genellikle sabah öğününde tüketildiği, öğlen ise müşterilerin zamanının dar olması, yemeklerin daha hızlı tüketilebilir ve pratik olması sebebiyle fast food ürünlerini daha çok tercih ettiği tespit edilmiştir. Akşam ise geleneksel Türk mutfak ve ev yemeklerinin tüketildiği belirlenmiştir. Ayrıca Adana ilinde sokak yemeklerinin sadece akşamları tercih edildiği de araştırmanın diğr öne çıkan bulgularındandır.

Euromonitor International (2015)araştırma şirketi tarafından yapılan çalışmaya göre ise Y kuşağı tüketicileri, standart öğünler dışında atıştırmalık ürünlere de ilgi duymakta, dışarıda yemek yerken veya dışarıdan yemek sipariş ederken diğr kuşaklara göre daha maceracı davranmakta yeni tatlar denemekten çekinmemektedir. Y kuşağı ayrıca parasını ödediği üründen maksimum verimi de almak istemektedir. Sağlıklı yaşamının gerekliliğinin farkında olan ve buna diğr kuşaklara göre daha fazla önem veren Y kuşağı; az yağlı ve şekerli, düşük karbonhidrat içerikli, yüksek proteinli doğal yiyecekleri tüketmeye özen göstermektedir. Özellikle yoğurt ve kuru et, pastırma gibi atıştırmalıklar Y kuşağına yönelik yapılan pazarlamada önemli bir yere sahiptir. Atıştırmalıklara çok önem veren bu kuşak,sağlıklı ve heyecan verici tatları da sıklıkla tüketmektedir.Y kuşağı,kişiselleştirilmiş ürünlere ekstra ilgi duymaktadır.Gazlı içecek, atıştırmalık kutuları gibi paketlenmiş gıdaların üzerinde isim veya kişisel özelliği yansıtan yazıların bulunması bu kuşağına yönelik uygulanan pazarlama stratejisinde önemli bir yere sahiptir.

Euromonitor International, Y kuşağı tüketicilerini; Trendkolikler (*The Undaunted Striver*), Dürtüsel Harcayanlar (*The Impulsive Spender*), Güvenli Gelenekçiler (*The Secure Traditionalist*), Dengeli İyimserler(*The Balanced Optimist*) olarak 4 gruba ayırmıştır.

Trendkolikler (*The Undaunted Striver*), pazarlamacılar için birincil hedef gruptur. Yüksek gelir düzeyinde olan Trendkoliklerin aynı zamanda yaşam beklentileri deyüksektir. Bu grup yenilikleri denemekten çekinmedikleri için piyasaya yeni çıkacak ürünler için ideal hedeftir. Ürünü kolay benimseyen bu grup, başkalarının da aynı şeyi satın alması için ilham verici bir konuma sahiptir. Tablo 14'de bu gruba ait önemli pazarlar ve bu grubun sık tercih ettiği ürünler gösterilmiştir.

Tablo 14:Trendkolikler (The Undaunted Strivers)

Önemli Pazarlar	Tercih edilenler
ÇİN	Sağlıklı yiyecekler
A.B.D	Atıştırmalıklar
BREZİLYA	Egzotik tatlar
	Şık veya lüks restoranlar

Kaynak:Euromonitor International, 2015:14

Dürtüsel Harcayanlar(*The Impulsive Spender*),bu grup yüksek harcama yapan ve modaya uygun yeni ürünleri ilk satın alan tüketicilerden oluşur. Marka ürünleri tercih ederler ve diğer tüketicileri etkilemek onlar için oldukça önemlidir. Devamlı olarak meşgul ve sosyaldirler. Sosyal hayatını geliştirmek için büyük ve yeni restoranları deneyebilirler. Tablo 15’de bu gruba ait önemli pazarlar ve bu grubun sık tercih ettiği ürünler gösterilmiştir.

Tablo 15:Dürtüsel Harcayanlar (*The Impulsive Spender*)

Önemli Pazarlar	Tercih edilenler
İNGİLTERE	Atıştırmalıklar
ALMANYA	Hazır gıdalar
RUSYA	Modaya uygun yeni restoranlar

Kaynak:Euromonitor International ,2015:15

Güvenli Gelenekçiler (*The Secure Traditionalist*),bu grup Y kuşağı hakkında yapılan genel varsayımlardan bir sapma olarak kabul edilse de pazarlamacılar için önemli bir tüketici türüdür. Güvenli Gelenekçiler için sosyal medya ve modern pazarlamanın aksine daha geleneksel yöntemler tercih edilmektedir. Bugrup statüyle, markalarla ve lüks restoranlarla ilgilenmeyip, paralarının tam karşılığını almak isteyen çok fonksiyonlu ürünleri tercih etmektedir. Tablo 16’da bu gruba ait önemli pazarlar ve bu grubun sık tercih ettiği ürünler gösterilmiştir.

Tablo 16:Güvenli Gelenekçiler (*The Secure Traditionalist*)

Önemli Pazarlar	Tercih edilenler
FRANSA	
JAPONYA	Basit teknoloji
ALMANYA	Sağlıklı yiyecekler

Kaynak: Euromonitor International , 2015:15

Dengeli İyimserler(*The Balanced Optimist*),bu grup değerli gördükleri ürünlere harcama yapmaya eğilimli olup imajla veya herkesi etkilemekle ilgilenmemektedir. Yeniliğe açık olsalar da maliyetini dikkatlice araştırmadan harcama yapmayan bu grup, hayatının her alanında maliyet/fayda dengesini kurmayı hedeflemektedir. Yiyecek içecek harcamalarında da aynı politikayı izlemektedirler. Tablo 17’debu gruba ait önemli pazarlar ve bu grubun sıklıkla tercih ettiği ürünler gösterilmiştir.

Tablo 17:Dengeli İyimserler(*TheBalanced Optimist*)

Önemli pazarlar	Tercih edilenler
HİNDİSTAN	Sağlıklı yaşam ürünleri Sağlıklı yiyecekler Otantik, sade mekânlar
İNGİLTERE	
RUSYA	

Kaynak: Euromonitor International , 2015:16

Euromonitor International tarafından yapılan araştırmada Dürtüsel Harcayanlar hariç tüm grupların ortak noktasının sağlıklı yiyecekler olması dikkat çekicidir. Toplamda 9 farklı ülkenin nüfusu da göz önüne alındığında harcama alışkanlıklarını genellemek yanlış olmayacaktır.

2.2.3. Z Kuşağının Yiyecek ve İçecek İşletmelerine Bakış Açısı ve Tüketim Alışkanlıkları

Z kuşağı yeni şeyler denemekten çekinmeyen ve farklı kültürler tanımak isteyen bir yapıya sahiptir. Z kuşağının bu özelliği yeni kültürleri yaşadıkları yeme-içme deneyimleri ile keşfetmek isteyen (Long, 2004:20) gastroturistler ile örtüşmekte ve Z Kuşağını gastronomi turizmi açısından hedef kitle olarak öne çıkarmaktadır. Güngör (2018) kuşakların sosyal medya kullanımının yiyecek içecek işletmesi tercihleri üzerine etkisini ölçmek için yaptığı çalışmasında Z kuşağının genellikle fastfood ağırlıklı beslendiği ve ailelerinin de restoran tercihlerini %70 oranında etkilediklerini belirtmiştir. Bu tercihlerden dolayı da gelecekte Z kuşağının, sağlıksız ve aşırı kilolu olacağı tahmin edilmektedir (Williams ve Page, 2011: 11). Bu kuşağın restoran tercihlerini belirleyen en önemli faktörlerse fiyatın düşük olması, ürünün

değeri, hızlı servis, ürünün lezzeti, restoranın konforu, ürünün tazeliği ve menü çeşitliliğidir.

Z kuşağının çoğu özelliği, bir önceki kuşak olan Y kuşağına benzemektedir. Bu özelliklere yeme içme alışkanlığı da dâhildir. Z kuşağı tıpkı Y kuşağı gibi yeni tatlar keşfetmeyi istemekte ve yeni işletmeleri denemekten de çekinmemektedir. Sosyal medyanın da karar almada belirleyici olduğu, ancak en çok YouTube platformunda yer alan videolar ve reklamların Z kuşağını etkilediği belirtilmiştir. Ayrıca otopark, çocuk parkı gibi dış etkenlerden en az etkilenen kuşağın Z kuşağı olduğu da araştırmanın diğer bulgularındandır.

Williams ve Page(2011) tarafından yapılan çalışmanın bulgularına karşıt olan başka bir çalışmada Unilever Food Solutions.com'da (2018) yer almıştır. Ticari olan bu çalışmada Z kuşağının hem lezzetli hem de sağlıklı yiyeceklere öncelik verdiği vurgulamaktadır. Bunun sebebi ise X ve Y kuşağına ait ebeveynlerin, onları doğal ve taze yiyeceklerle yetiştirmiş olmasıdır. Teknoloji sayesinde yiyecekler hakkında diğer kuşakların sahip olmadığı birçok bilgiye sahip olan bu kuşak, besin değeri yüksek ve doyurucu ürünleri tercih etmekte ve gittiği restoranın geri dönüşümlü, sürdürülebilir ürünler kullanmasına da dikkat etmektedir. Z kuşağının %55'i ise daha düşük ücretli restoranlara öncelik vermektedir. Bu kuşak üyelerinin çoğunun hâlâ aileleriyle yaşaması ve diğer kuşaklara göre daha düşük alım gücüne sahip olması da bunun sebeplerindendir. Çevrimiçi uygulamalardan sipariş vermeye oldukça eğilimli olan ve ödemeyi de aynı şekilde yapan Z kuşağı yeri geldiğinde restoranların sosyal medya hesaplarını da menü gibi kullanmaktadır ve siparişlerinin hızlı teslim edilmesi onlar için oldukça önemlidir. Atıştırmalıklara da ilgi duyan Z kuşağı, ana yemekten ziyade daha çok ara sıcakları ve geleneksel atıştırmalıkları tüketmektedir.

Z kuşağının gastronomi turizmine ilişkin tutumlarını yenilik arayışı kapsamında değerlendiren Kahvecioğlu ve diğerleri (2019) tarafından, yapılan çalışmada, Z kuşağının, yeni yerler keşfetmek, daha önce denemediği tatları denemek, yeni bir maceraya atılmak, farklı kültürleri keşfetmek gibi nedenlerden ötürü turistik ve gastronomik faaliyetlere katıldığı belirtilmiştir. Z kuşağı, seyahat ettiği destinasyonda en çok yöresel yiyecek ve içecek işletmelerini tercih etse de tatil dönüşünde yerel ürünleri satın almayıp evlerine götürmemektedir. Bu bulgu daha önceki çalışmalarda da belirtildiği üzere henüz yaşça genç olan bu kuşağın büyük bir

kısının aileleriyle yaşayıp başka bir gelir elde etmemesi ile örtüşmekte ve yerel ürünleri satın almama sebebini ekonomik nedenlere bağlamaktadır.

Sportsinternational.com (2019) haberine göre, etnik çeşitlilik açısından en yüksek orana sahip olan Z kuşağı, dünya mutfaklarını merak etmekte ve alışılmış ürünler dışındaki ürünleri tatmaya daha sıcak bakmaktadır. Tükettikleri şeylerin nasıl ve kim tarafından yapıldığı, yemeği kimin pişirdiği, ürünün besin değeri ve içinde bulunan kalori miktarı gibi konular Z kuşağı tarafından merak edilmekte ve araştırılmaktadır. Sağlıklı ve doğal beslenmeye dikkat etseler de diyet yapmaya mesafeli olan Z kuşağı "Diyetteyim" şeklinde söylemlerden kaçınmakta, bunun yerine "Süt ürünlerini tercih etmiyorum" gibi söylemleri tercih etmektedir. Çalışmada ayrıca, bu kuşağın düzensiz bir beslenme alışkanlığı olduğu ve kahvaltı öğününü atlayıp daha çok hızlı yapılan, hazır veya fast food tarzı ürünleri tükettiği belirlenmiştir. Bu kuşağın, gelecekte gıda endüstrisinde değişime sebep olacağı ve Z kuşağı için farklı pazarlama yöntemleri uygulanacağı düşünülmektedir. Z kuşağıyla birlikte geleneksel mutfak kültürünün değiştiği, bunun yerine kişisel görüşlerin öne çıktığı bir yemek kültürünün oluştuğu da çalışmanın diğer sonuçlarındandır.

2.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNE KUŞAKLARIN BAKIŞ AÇISI

Konaklama işletmeleri, bireylerin sürekli yaşadıkları yer dışında çeşitli sebeplerle yaptıkları seyahatlerde, geçici olarak konaklama hizmeti vermekte olan ve bunun yanında yiyecek, içecek gibi temel gereksinimlerin giderilmesi için yan ürünlerden yararlanarak mal ve hizmet üreten işletmelerdir (Gönen, 2007: 43). Kişinin barınma ihtiyacı gibi temel gereksinimlerini karşılamasını sağlayan konaklama işletmeleri turizm sektörü için çok önemli bir konumdur. Konaklama işletmelerinin genel özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Usta, 2009: 42- 43):

- Turizm sektörünün yapısı dolayısıyla konaklama işletmeleri emek yoğunudur. Diğer sektörlerden farklı olarak hizmetin üretimi bizzat insanlar tarafından da yapılmaktadır. Personelin işletme müşterilerine karşı hatalı bir tutum sergilemesi, işletmenin yaptığı tüm iyi hizmetleri yok edebilmektedir. Bu sebeple konaklama işletmelerinin başarılı olması donanımlı, eğitilmiş ve kalifiye personele dayanmaktadır.

- Konaklama işletmelerinin büyük bir bölümünü otel işletmeleri oluşturmaktadır. Otel işletmeciliği, tüketici görüşlerinin, davranışlarının sürekli farklılaştığı ve çalışma yöntemlerinin değişikliğe uğrayabildiği kırılgan ve dinamik bir yapıya sahiptir.
- Bu işletmeler günün her saati aktif olmak durumundadır.
- Turizm talebi bazı dönemlerde tahmin edilemez boyuttadır. Bu sebepten konaklama işletmeleri talep esnekliğindeki yüksek oranlarla birlikte riskli işletmeler sınıfında yer almaktadır.
- Emek yoğun oluşu ve hizmetin bizzat insanlar tarafından veriliyor olması ortaya çıkan ürünlerin standartlaşmasını da zorlaştırmaktadır.

Her kuşağın yaşadığı döneme göre farklı hayat tarzları, zevkleri ve davranışları bulunmaktadır. Gelişen hayat standartları ve bilgiye kolay erişim de kuşakların beklentilerinin farklılaşmasında önemli rol oynamaktadır. Konaklama hizmeti veren işletmelerin, turizm pazarında avantaj sağlaması için bu kuşaklara ait bireylerin isteklerini ayrıntılı biçimde ele alıp ona uygun hizmet sunması gerekmektedir (Altın ve Baş, 2020:4385). Bu nedenlerden ötürü çalışmanın kalan bölümünde X, Y ve Z kuşağı farklı başlıklar altında irdelenmiştir.

2.3.1. X Kuşağının Konaklama İşletmelerine Bakış Açısı ve Tüketim Alışkanlıkları

X kuşağı diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında yüksek harcama gücüne sahiptir (Williams ve Page 2011:7). Bu sebepten turizm sektöründe farklı bir pazarlama alanı oluşturmaktadır. Teknolojiyle diğer kuşaklara göre daha geç tanışan X kuşağı, turizmde ürün satın alırken diğer kuşakların aksine daha geleneksel yöntemleri de tercih edebilmektedir. Örneğin; telefon ederek, acenteyi kullanarak veya e-mail atarak rezervasyon yaptırmayı da tercih edebilmektedir

Serçek ve Serçek (2016), kuşakların destinasyon imaj algılarını karşılaştırdığı çalışmada bu kuşağa ait bireylerinin, en fazla dinlenmek (%26) ve rahatlamak (%19) için tatile çıktığını belirtmiştir. X kuşağı çalışanları, ortalama yılda 3 kere veya daha fazla tatile çıkmaktadır ve genellikle internet üzerinden rezervasyon yaptırmaktadır. X kuşağının genellikle manzara ve doğal çevre (%27), imaj (%17) ve

güvenlik (%15) unsurlarını göz önüne alarak tercih yaptığı da araştırmanın diğer bulgularındandır.

Altın ve Baş (2020) tarafından, turizmde kuşakların hizmet beklentilerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan araştırmada, X kuşağı, ücretleri de konaklayacağı işletmeye giriş yaparken ödemeyi, online ödemeye göre daha çok tercih etmektedir. Bunun sebebi, X kuşağının daha şüpheli ve kötümser yapıda olmasıdır. X kuşağı, konakladıkları işletmede çalışanların daha samimi tutum sergilemesini ise sorun etmemektedir.

Diğer kuşaklara göre daha az seyahat eden X kuşak üyeleri, seyahat ettiklerinde aile odaklı gezileri tercih etmektedir. PewResearch, araştırma şirketi X kuşağını "Amerika'nın ihmal edilen nesli" olarak adlandırmış ve genellikle emekli olan Bebek Patlaması kuşağı ile sayıları çok fazla olan Y kuşağı arasında unutulduğu çıkarımında bulunmuştur. Fakat günümüzde X kuşağı birçok işletmede lider konumda bulunmaktadır. Bu kuşak aynı zamanda bütçelerinin büyük bölümünü konut, yemek, ve eğlenceye ayırmaktadır. İş yaşam dengesine önem vermekte olup yeni yerler keşfetmeye, kültürel deneyimler yaşamaya eğilimlidir.

Expedia Group Media Solutions tarafından yapılan araştırmada, X kuşağı üyelerinin %71'inin alışılmışın dışındaki etkinlikleri keşfetmeyi ve çevresine önerilerde bulunmayı sevdiği belirtilmiş, müzeler, tarihi yerler, sanat ve kültürden hoşlandığı tespit edilmiştir. Media Solutions'ın araştırmasına göre ise, X kuşağı "potansiyel gezginler" olarak adlandırılmış ve onları yalnızca hedefe ulaştırmanın ötesine geçen yaratıcı bir strateji oluşturmanın bu kuşağa yönelik pazarlamada etkili olacağı belirtilmiştir (Skift.com, 2019).

Statista.com araştırma bölümü, yapmış olduğu çalışmada X Kuşağına ait turist profilini incelemiştir. Araştırmada her anket yanıtlayıcısının yaşadığı duygu yoğunluğu ve memnuniyet düzeyini ölçmek adına farklı kategoriler için 1-100 (en yüksek 100 puan olmak üzere) arasında puan verilmiştir Araştırmadan elde edilen veriler Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18:A.B.D’deki X Kuşığı Turistlerinin Seyahat Profili

Turist Profili	Puanlama (1-100)
Keşfe aç olanlar	71.1
Kültürel aktivitede bulunmak isteyenler	68.6
Yemek ve mutfak odaklı seyahat edenler	67.5
Turizm ürünlerini değil, destinasyonu önemli bulanlar	64.8
Eğlence odaklı plan yapanlar	61.1
Doğa âşıkları	60.7
Boş zamanlarını değerlendirenler	60.2
Fiyat konusunda hassas olanlar	55.7
Aktivite arayanlar	54

Kaynak: Statista.com, 2016

Bu veriler göz önüne alındığında X kuşağı için en önemli motivasyonların sırasıyla yeni yerler keşfetmek ve görmek, kültürel bir aktivitede bulunmak, yeni tatlar denemek, eğlence, doğayla iç içe olmak olduğu söylenebilir.

Gelecek yıllarda Y kuşağının en fazla satın alma gücüne sahip olacağı düşünülse de günümüz X kuşağı üyeleri seyahat ve konaklamada en çok harcama yapan grup konumundadır. Aile odaklı ve dinlenme üzerine seyahat etmeleri bunun sebebi olarak gösterilmektedir. X kuşağının turizm aktivitelerinde genellikle tercih ettikleri unsurlar;Rahatlama ve gevşeme olanağı, Aile veya grup odaklı seçenekler, Tatil esnasında da çalışabilme imkânı, Karmaşık olmayan seyahatler şeklinde sıralanabilir (Treksoft.com, 2018).

2.3.2. Y Kuşağının Konaklama İşletmelerine Yaklaşımı ve Tüketim Alışkanlıkları

Klasik tatil anlayışının aksine bu kuşak yeni deneyim edinmeyi amaçlamaktadır. Ödedikleri paranın tam karşılığını almak onlar için önemlidir. Kendileriyle konuşan ve rahat iletişim kurabilecekleri (Google Alexa gibi) teknolojik aletlere de ilgi duymaktadırlar. Rezervasyon için telefonla aramak, yüz yüze görüşmek gibi geleneksel yöntemleri değil genellikle interneti kullanmakta, özel araçlarıyla seyahat etmek yerine ihtiyaç duydukları takdirde gittikleri yerde kiralamaya daha sıcak bakmaktadır (Euromonitor International, 2015:7).Aracın yakıt masrafının bölüşüldüğü Blablacar gibi uygulamaları da tercih etmektedirler.

Akten (2016), Y ve Z kuşaklarının turizm algısı ve konaklama işletmelerinden beklentilerini ölçmek amacıyla yaptığı çalışmada, Y kuşağı bireylerinin turizm algısının yüksek olduğu ve buna bağlı olarak gittikleri turizm işletmelerinde de yüksek beklenti içinde olduklarını ifade etmiştir. Y kuşağının yüksek beklentisinin altında yatan sebep Z kuşağına göre daha tecrübeli ve yaşça büyük olmalarıdır. Y kuşağı müşterilerine özel olarak belirli konseptler hazırlanması beklentilerin karşılanamama sorununun çözümünde yardımcı olabilmektedir. Seyahat etme amacı göz önüne alındığında Y kuşağı, en çok dinlenme amaçlı ve eğlenmek için turizm faaliyetine katılım göstermektedir. Sonrasında ise sırasıyla eğitim seminerleri, kültürel geziler, iş seyahatleri, kongre ve seminerler son olarak da sağlık amacıyla seyahat etmektedir. Aynı zamanda Y kuşağı, eko turizm faaliyetleriyle turizmin yeşil çevreyi desteklediğini ve çevresel etkileriyle birlikte kaliteyi arttırdığını düşünmektedir. Bu durumun gelecek nesiller adına korunması gerektiği ve turizmin toplumun bir parçası olmaya devam etmesi gerektiğini savunmaktadır.

Çalışanlar tarafından samimi ve sıcak bir tavırla karşılanmayı tercih eden bu kuşak, isteklerine uygun odaların sunulmasını ve rezervasyon aşamasında özel ihtiyaçları ve diğer isteklerinin öğrenilmesi gerektiğini düşünmektedir. Teknolojiyle uzun süredir iç içe olan ve bilgiye rahatça ulaşabilen Y kuşağının turizm algısı da üst seviyededir. Bu sebepten müşterisi oldukları işletmelerde sahip oldukları bilgiye paralel olarak imkân ve hizmetlerin sunulmasına, gerekli kaynakların sağlanmasına da dikkat etmektedir.

Migacz ve Petrick (2018) yolculuk yapmanın algılanan yararlarını ve Y kuşağının seyahat motivasyonunu incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada bu kuşağı kendi içerisinde genç ve ilerlemiş yaştakiler olarak ikiye ayırmış ve bunları gelir seviyelerine göre gruplandırmıştır. Y kuşak bireylerinin tek bir çatı altında toplanamayacağı, birbirinden farklı özelliklerinin bulunduğu, yaşça genç olan grup ile yaşça ilerleyen bir diğer grubun turizm algısı ve tutumlarının birbiriyle aynı olmadığını vurgulamışlardır.

Migacz ve Petrick (2018)'in bulguları Cavagnaro ve diğerleri (2018) tarafından da desteklenmiştir. Cavagnaro, ve diğerleri (2018) araştırmalarında Y kuşağı üyelerinin birbirinden farklı özellikler gösterdiğini ve ayrı pazarlama teknikleriyle ele

alınması gerektiğini belirtmiştir. Bu kuşağın seyahat etmeyi, yeni insanlar tanımak için bir fırsat olarak gördüğü de araştırmanın bir diğer sonucudur.

Altın ve Baş (2020), turizmde kuşakların hizmet beklentilerinin karşılaştırılması amacıyla yaptığı araştırmada, Y kuşağının konaklama işletmelerinden beklentilerinin diğer kuşaklara göre daha fazla olduğunu belirtmiştir. Rezervasyon işlemlerini genellikle internet üzerinden yapan Y kuşağı ödemelerini de otel girişinde yapmak yerine internet üzerinden gerçekleştirmektedir. Saygınlığı oldukça önemsemekte ve çalışanlar tarafından daha resmi bir tutum sergilenmesi gerektiğini düşünmektedir. Tıpkı X ve Z kuşaklarında olduğu gibi Y kuşağının da kadın üyeleri, seyahat aşamasında erkeklerden daha fazla beklentiye sahiptir. Protel (2017), araştırmasında Y kuşağının turizm eğilimlerini şu şekilde sıralamıştır;

- Klasikleşmiş deniz, güneş, kum odaklı tatil anlayışının yerini yöresel, etkinliklerle dolu, deneyim odaklı faaliyetlere bıraktığı görülmüştür.
- İnterneti verimli kullanan bu kuşak, arttırılmış gerçeklik gibi teknolojilerle birlikte, konakladıkları işletmede yaşayabilecekleri tecrübeleri sanal olarak görmeyi istemekte, daha fazla deneyim kazanmayı amaçlamaktadır.
- İş için yapılan gezilerde, seyahatte bulunan kişilerin bulduğu ilk fırsatta o bölgedeki yerleri ve turistik alanları gezmektedir. Zaman ve bütçe yeterli olduğunda kişilerin tatillerini uzatmaya eğilimli olduğu görülmüştür.

Protel tarafından yapılan araştırmada Y kuşağının tatildeki klasik faaliyetlerin aksine daha deneyim odaklı tatilleri seçtiği görülmektedir. Zorunluluktan yapılan seyahatlerde dahi Y kuşağı, bölgeyi keşfetme odaklı davranmaktadır.

Bir başka araştırmada Statista.com araştırma bölümü, 100 Y kuşağı üyesine uyguladığı ankette Amerika Birleşik Devletleri'nde Y Kuşağına ait turist profilini incelemiştir. Araştırmada her anket yanıtlayıcısının yaşadığı duygu yoğunluğu ve memnuniyet düzeyini ölçmek adına farklı kategoriler için 1-100 (en yüksek 100 puan olmak üzere) arasında puan verilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler Tablo 19'da yer almaktadır.

Tablo 19: A.B.D’deki Y Kuşığı Turistlerinin Seyahat Profili

Turist Profili	Önem Düzeyi (1-100)
Kültürel aktivitede bulunmak isteyenler	70.3
Keşfe aç olanlar	69.5
Yemek ve mutfak odaklı seyahat edenler	68.5
Turizm ürünlerini değil, destinasyonu önemli bulanlar	65.2
Boş zamanlarını değerlendirenler	65.1
Eğlence odaklı plan yapanlar	60.5
Doğa aşıkları	58.8
Aktivite arayanlar	56.9
Fiyat konusunda hassas olanlar	55.4

Kaynak: Statista.com, 2016.

Bu veriler göz önüne alındığında Y kuşağı için en önemli motivasyonların sırasıyla, kültürel bir aktivitede bulunmak, yeni yerler keşfetmek, yeni tatlar denemek, yeni yerler görmek, eğlence, doğayla iç içe olmak olduğu söylenebilmektedir.

2.3.3. Z Kuşağının Konaklama İşletmelerine Yaklaşımı ve Tüketim Alışkanlıkları

Gelişen teknolojinin içine doğan Z kuşağı, geleceğin turizm çalışanlarını ve turistlerini oluşturmaktadır. Bu sebepten Z kuşağını anlamak turizm sektörü için önemlidir.

Serçek ve Serçek (2016), tarafından kuşakların destinasyon imaj algılarını karşılaştırmak amacıyla yapılan çalışmada, Z kuşağının en çok eğlence amacıyla ve aileleriyle birlikte seyahat ettiği belirtilmiştir. Tatil yerini seçmekte en önemli faktörler ise sırasıyla, işletmenin içindeki ve çevresindeki eğlence olanakları, spor imkânları ve bölgeye ait, tarihi yerlerdir. Seyahat etme eğilimi incelendiğinde ise bu kuşak üyelerinin büyük çoğunluğunun yılda birden fazla tatile gittiği belirlenmiştir.

Akten (2016), Y ve Z kuşaklarının turizm algısı ve konaklama işletmelerinden beklentilerini ölçmek amacıyla yaptığı çalışmada, Z kuşağının turizm algısının Y kuşağına oranla daha düşük olsa da farkındalığının daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Turizm algısının Y kuşağına göre düşük olmasının sebebi Z kuşağının yaşça daha genç olması ve turistik faaliyetlerde daha az tecrübeli olmasıdır. Doğaya karşı duyarlılığı yüksek olan genç nesil, turizmin doğal çevreye olumlu etkileri olduğu ve hayatımızın

bir parçası olarak kalması gerektiğini düşünmektedir. Şüpheli, devamlı olarak sorgulayan ve besinlerin içeriklerine dikkat eden Z kuşağı, tatil yaptıkları işletmede diyet ve vejetaryen yiyeceklerin varlığını önemsemektedir. Turizm etkinliklerinde bulunma sebepleri incelendiğinde ise dinlenme ve eğlence ön plana çıkmaktadır. Sağlık nedeniyle seyahatler, iş seyahatleri gibi nedenlerin geride kalmasının sebebi ise Z kuşağının henüz yaşça genç olmasıdır. Eğitici geziler, toplantılar ve tarihi gezilerin en son motivasyon tercihleri olduğu araştırmanın diğer sonuçlarındandır.

Baran ve diğerleri (2020), Z kuşağının tatil tercihleri üzerine yaptığı çalışmada, bu kuşağın büyük bölümünün tatile çıkmadan önce planlamalarını yaptığı, zaruri olan yeme içme ihtiyacını da genellikle tatile gittiği çevrenin yakınında bulunan yiyecek ve içecek işletmelerinden karşıladığını belirtmiştir. Çoğunluğu gittiği yöreye ait hediyelik eşyalardan en az bir tane alan Z kuşağı, gittikleri bölgedeki eğlence mekânlarını da kullanmaktadır. Bu kuşağın tatilde rehberli tur yerine, rehbersiz ve daha özgür hareket edilebilecek turları tercih etme oranı daha yüksektir.

Altın ve Baş (2020), tarafından turizmde kuşakların hizmet beklentilerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan çalışmada diğer kuşaklara kıyasla en az beklentiye sahip olan kuşak, Z kuşağıdır. İş yaşamına tam olarak giriş yapmamış olan bu kuşak üyelerinin konaklama ücretleri genellikle aileleri tarafından ödenmekte olsa da, rezervasyon yaptıracak olduğunda ilk tercihlerinin otelin internet sitesi veya çevrimiçi seyahat acenteleri olduğuna dikkat çekilmiştir. Z kuşağı, ödemelerini de çevrimiçi yöntemlerle yapmayı tercih etmektedir. Bu kuşak konakladığı işletmede, Y kuşağının aksine daha samimi çalışan tutumlarıyla karşılaşmak istemektedir.

Aşık (2020), Y ve Z kuşağının seyahat motivasyonu ve destinasyon seçimlerini karşılaştırdığı çalışmada bu kuşak üyelerinin temel seyahat amaçlarının daha önce görmediği otantik bölgelerde bulunma, maceraya atılma, yeni kültürler tanıma, günlük yaşamın kalabalığından uzaklaşma ve tatmadığı yiyecek ve içecekleri denemek olduğunu belirlemiştir. Ayrıca Z kuşağı seyahatlerinde entelektüel olarak da kendini geliştirme eğilimindedir. Bununla paralel olarak Z kuşağının bütçelerine uygun, güzel bir doğal çevresi ve manzarası bulunan, yöresel lezzetler deneyebileceği, ucuz alışveriş yapabileceği, tarihi alanlara sahip ve aileleriyle birlikte seyahat edebilecekleri bölgelere gitmesi olasıdır.

2.4. KUŞAKLARIN YÖNETİM VE ÇALIŞMA ALGISI

Örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli ulaşabilmeleri bakımından zorunlu (Tortop ve diğerleri, 1993:20) olan yönetim, başta insan kaynakları olmak üzere maddi kaynakları, demirbaşları, hammadde ve yardımcı diğer malzemeleri birbiriyle uyumlu şekilde kullanma ve karar alma sürecidir (Çelik ve Şimşek, 2013:3). Yönetim aile işletmesi gibi en küçüğünden, devlet, uluslararası örgütler gibi en büyüğüne kadar tüm örgütlerde geçerli ve gerekli bir işlevdir. Bir işletmenin başarısı alt kademedan başlayarak orta ve üst kademe yöneticilerinin sorumluluğundadır. Bu nedenle yöneticiler, iş birliği içerisinde, işin niteliğine göre alanında uzman kişilerle çalışmayı tercih etmektedir. (Erdoğan, 2002:27). Hizmetin büyük bölümünün insanlar tarafından sağlandığı ve yüz yüze etkileşimin, yoğun ve ön planda olduğu turizm işletmelerinde ise yönetim, diğer işletmelere göre beşeri ilişkiler açısından daha zorlu ve hata kaldırmaz boyutta olabilmektedir.

Yönetim anlayışı olarak X kuşağı, her ne kadar Bebek Patlaması kuşağının etkilerini tamamen değiştirmemiş olsa da, iş hayatına çeşitlilik ve eğlenceyi ilk getiren kuşaktır (Taş ve Kaçar, 2019:654). Bu durum Y kuşağının getirdiği yeni yönetim yapısını benimsemesini kolaylaştırmıştır. Akdemir ve diğerleri (2013:20) Y kuşağın kariyer algısı ve liderlik tarzları üzerine yaptığı çalışmada Y kuşağın yönetim anlayışını;

- Çalışma şartlarında ve görev tanımında esneklik,
- Denetleme yöntemlerine zorunda kalmadıkça başvurmayan,
- Yön gösterici ve liderlik odaklı,
- Farklı yöntemlerin kıymetini bilen,
- Yeniliğe yönelten ve başarıyı ödüllendiren, olmak üzere beş maddede özetlemiştir.

Y kuşakla birlikte yönetim anlayışı da değişim göstermiştir. Y kuşağı, dönemsel karakterleriyle uyumlu olarak, internetten devamlı yararlanan, otoriteye bağlı yönetim anlayışını reddeden bir yapıdadır. Esnek ve çalışırken de eğlenilen bir iş ortamı yaratmışlardır. Facebook gibi iletişim ve eğlence için kullandıkları network ağlarını, yaptıkları iş için bir bilgi ve yetenek havuzuna dönüştürmüşlerdir (Akdemir ve diğerleri, 2013:18).

Y kuşağı geleneksel iş yerlerine de bir düzenlenme getirmiştir. İş yerlerinde çalışanların konforuna önem verilmeye başlanmış, spor yapabileceği, diyet ve sağlıklı

ürünler bulabileceği, bireysel bakımlarını yapabilecekleri, kişisel gelişimlerini destekleyici etkinlikler organize etmeye başlamıştır. Örneğin; Google, çalışma ofislerini eğlenceli hale getirmek adına iş yerlerine kaydırarak, masa tenisi gibi oyun araçları getirmiştir, Lezita firması çalışanlarına boyama kursları vererek beceri odaklı eğitimi destekleyen etkinlikler düzenlemiştir.

Y kuşağının, iş ortamında geleneksel iletişim araçları ve motivasyon yöntemlerini sorgulaması ile yeni yönetim biçimleri keşfedilmiş ve günümüzün çağdaş yönetim şekilleri ortaya çıkmıştır (Yelkikalan ve diğerleri'den aktaran Akdemir ve diğerleri, 2013:18).

Kuşakların beklentilerinde farklılıklar olduğu gibi benzerlikler de mevcuttur. Ayrıca beklentilerinden bağımsız olarak hem yöneticilerin hem de çalışanların işletmeye karşı sorumluluklarını ortak bir paydada toplamak mümkündür. Öyle ki Düzgün (2020:236) tarafından yapılan Y ve Z kuşaklarının iş hayatından beklentilerini konu alan çalışmada, iki kuşağın da iletişim ve karar alma konularında benzer beklentilere; çalışan motivasyonu, çalışan gelişimi, grup çalışması, liderlik anlayışı bazında farklı beklentilerde oldukları tespit edilmiştir. Yönetim kademesinde bulunanların, çalışan pozisyonundaki Z kuşağın hareketlerini ve diğer kuşaklardan farklı olan ihtiyaçlarını anlaması, Z kuşağın çalışma ortamına kolay adapte olmasını sağlayacaktır (Schroth, 2019: 14).

Z kuşak, iş ortamında daha güçlü ve kalabalık bir grup oluşturduğunda yöneticilerin Z kuşağın motive olması için özel, geleneksel olmayan yöntemlere başvurmaları gerekecektir. Bu şekilde daha verimli bir çalışma ortamı sağlanması beklenmektedir. Öyle ki Z kuşağı, işletmedeki yeri kişisel özellikleriyle uyum içerisinde olduğunda işletme için fark yaratabilecek bir nesildir. Z kuşağın yönetim kademesinden beklentileri ise şu şekilde sıralanabilir (Kılınç ve Varol, 2021:20);

- Çalışma saatlerinde esneklik,
- Devamlı yükselme ve terfi fırsatlarına olanak sağlanması,
- Yenilikçi yönetim yapısı,
- Modern ve çağa uygun bir iş ortamı

Y kuşak ve Z kuşak yapısal özelliklerinde benzerlik taşıyan iki kuşaktır. Z kuşağın iş ortamında zaman içerisinde kalabalıklaşmasıyla birlikte iş ortamının evrimleşmesi de

kolaylaşacaktır. Z kuşağa erken uyum sağlayan yapıların rakiplerinden daha önde olacağı beklenmektedir.

Z kuşağının çoğunlukla çalışan sıfatıyla yer aldığı iş hayatında kendi yaşadıkları döneme göre beklentileri mevcuttur. Bu nedenden dolayı, çalışma saatlerinin çok fazla olduğu, izinlerin işletmeye göre verildiği eski usul yönetimi tercih eden geleneksel şirketlerin Z kuşağıyla birlikte çalışabilmesi için onlara uyumlu bir zemin hazırlaması gerekmektedir (Taş ve Kaçar, 2019:658).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ VE ÇALIŞAN BAKIŞ AÇISIYLA KUŞAKLARARASI FARKLILIKLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ: DENİZLİ İLİNDEKİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ OTELLER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Turizm sektöründe 4 farklı kuşak, güncel olarak iş yaşantısının içinde yer almaktadır. X ve Y kuşağı, yöneticilerin büyük bir bölümünü oluştururken Z kuşağı ise iş hayatının başındadır. Turizm sektöründe kuşaklar özelinde çalışan ve yöneticiler üzerine yapılmış araştırmaların azlığı bu tez çalışmasının çıkış noktasını oluşturmaktadır. YÖK Akademik üzerinden arama yapıldığında "kuşak" kelimesini içeren 639 makale bulunmaktadır. YÖK Tez Merkezi'nde ise "kuşak" kelimesi aratıldığında 616 sonuç bulunurken, bunlardan sadece 16 tanesi turizm ile ilgilidir. Araştırmanın amacı, turizm sektöründe çalışan Y kuşağı yöneticileri ile Z kuşağı çalışanlarının iş hayatından beklentilerinin ve farklılıkların ortaya konulması ve bunlarla ilgili düşüncelerin derinlemesine keşfedilip belirlenmesidir. Günümüz ve gelecekte yönetici kadrolarında çoğunlukla yer alacak olan Y kuşağı ve meslek hayatına yeni giriş yapan Z kuşağının iş hayatındaki iletişimi önemlidir. Kuşakların birbirinden beklentilerinin ve motivasyon unsurlarının bilinmesi, iş hayatına bakış açılarının tespiti, olası iletişim sorunlarının engellenmesi adına bir yol haritası sunabilecek ve müşterilere hizmet sunumunda kaliteyi artırabilecektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, Denizli ilinde yer alan büyük ölçekli otellerde çalışan Y Kuşağı yöneticileri ve Z kuşağı çalışanları üzerinde yapılmıştır. Denizli ilinin uygulama alanı olarak belirlenmesinde araştırmacının Denizli ilinde ikamet etmesi ve pandemi süreci doğrultusunda mülakat yapılan kişilere, ikamet ettiği şehirden ulaşma kolaylığı bulunmasıdır. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre Denizli ilinde konaklama belgesine sahip 15 büyük ölçekli otel bulunmaktadır. Görüşmelerin yapıldığı dönemde pandemi sebebiyle bazı otellerin hizmet verememesi bazı otellerin ise görüşmeyi reddetmesi, otellerin tamamıyla görüşme yapmayı engellemiştir. 11 otelden farklı

departman yöneticileri telefonla aranarak görüşme talep edilmiştir. Bunun sonucunda olumlu dönüş yapan yöneticiler ve çalışanlarla mülakat yapılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma, sadece Denizli ilinde gerçekleştiği için bulgular Türk turizm sektörüne genellenebilir değildir. Ayrıca zaman ve maddi kısıtlılıklarda mevcuttur. Covid-19 pandemisinden kaynaklı problemler sebebiyle araştırmanın yapıldığı dönemde otellerde konaklama kısıtlı olduğundan personel sayılarında azalmaya gidilmiştir bu da otel çalışanlarıyla yapılan görüşme sayısını oldukça sınırlamıştır. Son olarak kuşak gruplarından olan Z kuşağı üyelerinin henüz kariyerinin başında olması ve büyük bölümünün henüz meslek hayatında aktif olarak bulunmaması araştırmanın diğer kısıtlılıklarındandır. Çalışmanın başlangıç aşamasında otel işletmelerine anket yöntemi yapılması planlanmıştır ancak otel işletmeleri tarafından yapılan olumsuz geri dönüşler ve Covid-19 pandemisinin getirdiği sınırlarla araştırmanın yapısı değiştirilmiş, yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşmeye dönüştürülmüştür.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Kuşaklar özelinde yapılan araştırmalar, yapısı gereği kişilerin duygu ve düşünceleri dışında davranış özellikleriyle de doğrudan ilişkilidir. Çünkü bireylerin yaşadıkları sosyal, siyasi ve ekonomik çevre, bireylerin geliştirdikleri algıları en çok etkileyen faktörlerdendir. Duygu ve düşüncelerin analizi de kapalı uçlu sorularla verimli olarak incelenememektedir (Şalap, 2016:85). Nitel araştırmalar belirli bir toplum ya da kişi hakkında detaylı bilgi toplamak veya bu toplumu keşfetmek istenildiğinde kullanılan yöntemlerdendir. Öyle ki birden fazla yöntem ve uygulama modelinin harmanlanabildiği nitel araştırmalar, anlama ve yorumlama odaklı bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda araştırmada, bireylerin görüşlerini ve fikirlerini daha net anlamak, bireyler hakkında daha kesin bilgiler toplamak amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler ses kayıt yöntemiyle kaydedilmiştir ve yüz yüze gerçekleşmiştir.

Araştırma sonucu elde edilen bulguların, neye benzediğinin tasvir edilmesi betimsel yaklaşım olarak da değerlendirilmektedir (Punch, 2011:16). Bu çalışmada da yarı yapılandırılmış görüşme ile elde edilen veriler betimsel yaklaşımla ele alınmış ve yorumlanmıştır.

Nitel araştırma yöntemleri çerçevesinde gerçekleştirilen bu çalışmada, Y kuşağı yöneticilerinin hem turizm sektöründen beklentilerini hem de sektöre yeni giren sonraki kuşaktan beklentilerini ölçmek adına yoruma dayalı sorular yöneltilmiştir. Aynı amaç doğrultusunda turizm sektörüne yeni giren ve turizmin geleceği olan Z kuşağı çalışanlarının da hem turizmden hem de yöneticilerinden beklentilerini ölçmek adına yoruma dayalı sorular yöneltilmiştir.

Görüşmelerden elde edilen yorumlar içerik analizine tabi tutulmuş, ham verinin içerisinde yer alan belli kelimeler, kavramlar saptanmaya çalışılmış ve araştırmaya yönelik çıkarımlarda bulunulmuştur (Büyüköztürk ve diğerleri, 2011:269).

Verilerin ayrıntılı bir biçimde incelendiği bir analiz yöntemi olan içerik analizi bu çalışmada, kod ve temaların belirlenmesi daha sonra bulguların değerlendirilmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir. Nitel yöntemle yapılan çalışmalarda kodlama, ham verilerin azaltılmasına, anlamlı temalara bölünmesine ve belirli bir şablona dönüştürülmesine yardımcı olmaktadır (Biber ve Leavy, 2011:316).

Kodlama işlemi, içerik analizinin ilk aşamasıdır. Araştırmaların geçerlik ve güvenilirliğinde önemi oldukça büyük olduğundan, üzerinde önemle durulması gereken kritik bir süreçtir. Kodlama, veriler toplanmadan önce yapılabileceği gibi sonradan da yapılabilmektedir (Erdoğan, 2007:242). Araştırmanın kodları belirlendikten sonra, benzer içeriğe sahip sorular temalara ayrılmıştır. Araştırmada yer alan sorular özelinde Y kuşağı yöneticileri için 6 farklı tema, Z kuşağı çalışanları için 4 farklı tema belirlenmiştir. Veriler birçok kez okunduktan sonra bilimsel araştırmaların veya diğer ticari kurumların nitel ve karma yöntem verilerini analiz etmek üzere tasarlanmış bir yazılım programı olan Maxqda'ya yüklenmiştir. Araştırmada kullanılan kodlar programa işlendikten sonra yanıtlar birbirinden ayrılmıştır. Bu kodlar, araştırmacı tarafından önceden belirlenen temalarda toplanarak veriler elde edilmiştir. Görüşmeler sonrasında katılımcıların sorulara vermiş oldukları yanıtlar toplu olarak ekler bölümünde verilmiştir. Araştırmada kullanılan temalar şu şekildedir;

Tablo 20:Kuşak Temaları

Y Kuşağı Yönetici Temaları	Z Kuşağı Çalışan Temaları
Cinsiyete Göre Davranışlar	Kuşakların Beklentileri
Kuşak Farklılıkları	Cinsiyete Göre Davranışlar
Kuşakların Beklentileri	Z Kuşağı Motivasyonları
Kuşakların Teknolojiye Bakışı	Yeni Kuşağın Kariyer Planlaması ve Turizme Bakışı
Kuşakların Motivasyonları	
Yeni Kuşağın Kariyer Planlaması ve Turizme Bakışı	

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Araştırma soruları hazırlanırken YÖK Akademik ve YÖKTEZ üzerinden kapsamlı bir alan yazın taraması yapılmış ve özellikle kuşak farklılıkları ve birbirlerinden beklentileri gibi konular incelenerek sorular hazırlanmıştır. Sorular hazırlandıktan sonra Denizli ilinde bulunan otel yöneticilerinden telefon yoluyla randevu talep edilmiş ve görüşmeyi kabul eden otel yöneticileriyle 12.08.2021 ile 18.10.2021 tarihleri arasında görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Z kuşağı çalışanları için de aynı otellerde çalışan kişilerle görüşülmüştür. Görüşmeler katılımcılardan izin alınarak sesli kayıt yöntemiyle toplanmış, daha sonra veriler bilgisayar ortamında yazıya dökülmüş, cevaplar tekrar etmeye başladığında görüşmeler sonlandırılmıştır. Araştırmada, kuşakların birbirine bakış açısını görmek, kuşak çatışmalarını saptamak ve bunları çözmek adına, otel işletmelerinde yönetici pozisyonunda bulunan Y kuşağı yöneticilerine ve Z kuşağı çalışanlarına demografik sorularda dahil olmak üzere toplam 19 ayrı soru sorulmuştur.

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle elde edilen ham veriler, bilgisayar ortamında Maxqda programına yüklenmiştir. Bu aktarımdan elde edilen veriler ile birlikte araştırmanın bulguları ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan Yönetici pozisyonundaki Y kuşağı üyeleri YK, çalışan pozisyonundaki Z kuşağı üyeleri ise ZK

şeklinde adlandırılıp numaralandırılmıştır. Katılımcıların demografik bilgileri Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21:Katılımcıların Demografik Bilgileri

Katılımcı	Yaş	Cinsiyet	Turizm Eğitimi	İş Tecrübesi (Kaç Yıldır Yönetici)	Pozisyonu
YK 1	39	Erkek	Ön lisans	18 YIL (12)	Otel Genel Md.
YK 2	33	Erkek	Ön lisans	7 YIL (4)	Ön Büro Md.
YK 3	38	Kadın	Turizm lisesi	21 YIL (5)	Restoran Md.
YK 4	33	Kadın	Almadı	13 YIL (7)	Satın Alma Md.
YK 5	40	Erkek	Almadı	25 YIL (25)	Restoran Md.
YK 6	32	Kadın	Ön lisans	11 YIL (7)	Ön büro Md.
YK 7	36	Erkek	Lisans	15 YIL (10)	Ön büro Md
YK 8	29	Kadın	Lisansüstü	4 YIL (2)	Satın Alma Şefi
ZK 1	18	Erkek	Lise Eğitimi Devam	2 YIL	Çalışan
ZK 2	18	Erkek	Almadı	3 YIL	Çalışan
ZK 3	21	Kadın	Almadı	45 GÜN	Çalışan
ZK 4	19	Erkek	Almadı	1 YIL	Çalışan
ZK 5	17	Erkek	Lise Eğitimi Devam	1 YIL	Çalışan
ZK 6	17	Erkek	Lise Eğitimi Devam	1 YIL	Çalışan
ZK 7	17	Erkek	Lise Eğitimi Devam	1 YIL	Çalışan
ZK 8	18	Kadın	Lise Eğitimi Devam	1 YIL	Çalışan
ZK 9	18	Erkek	Lise Eğitimi Devam	1 YIL	Çalışan
ZK 10	17	Erkek	Lise Eğitimi Devam	1 YIL	Çalışan
ZK 11	17	Erkek	Lise Eğitimi Devam	1 YIL	Çalışan

Tablo 21 incelendiğinde Y kuşağı yöneticilerinin en yaşlısının 40, en gencinin ise 29 yaşında olduğu görülmektedir. Y kuşağı yöneticilerinin 4 erkek ve 4 kadın olmak üzere eşit dağıldığı görülmektedir. Yöneticilerden sadece 2 kişi turizm eğitimi

almamıştır. Bu kişilerden bir tanesi aynı zamanda araştırmaya katılan yaşça en büyük kişidir. Kalan tüm yöneticilerin en az turizm lisesi eğitimi aldığı görülmektedir. Yöneticilerden en gencinin (29 Yaş) yüksek lisans yaptığı göz önüne alındığında, turizm eğitimi almanın, turizm sektöründe yükselmek adına önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Z kuşağında ise bu kuşağın temsil ettiği yaş grubunun doğal bir sonucu olarak en genç ve yaşlı arasında bariz bir fark bulunmamaktadır. Z kuşağının en yaşlısı 21 en genci ise 17 yaşındadır. Y ve Z kuşağına göre temalar Tablo 22 ve Tablo 23’de verilmiştir.



Tablo 22:Y Kuşağı Tema ve Kodlama Tablosu

Yönetici Soruları	Kodlar	Katılımcı Numarası	Tekrarlanan İfade Sayısı	Temalar	Tekrarlanan Kod Sayısı
Y,Z kuşaklarını kıyasladığınızda çalışanlar arasındaki en belirgin farklar neler? Z kuşağı, özel hayatını iş hayatından daha ön planda mı tutuyor? İşletmeye bağlılığı Y kuşağına göre nasıl? Çalışanların öğrenim durumları iş hayatını etkiliyor mu? Çalışanların cinsiyeti tavrınızı etkiler mi? Sizce diğer yöneticilerin tavrını etkiliyor mu? Hangi departmanlarda erkeklerin, hangilerinde kadınların çalışmasını tercih edersiniz? Z kuşağının çalıştığı işletmeden beklentileri neler?	Kuşaklar arası farklar; İşe bakış açısı, İş ortamının önemsenmesi, Sorumluluk bilinci, Mesai saatlerinde esneklik Z kuşağı hakkındaki düşünceler; Özel hayatın önceliği, Özel hayatın ayrılığı, Gayri resmi Düşük aidiyet duygusu	YK 1, YK 3 YK 6, YK 8 YK 2 YK 4	2 2 1 1	KUŞAK FARKLILIKLARI	8
	Cinsiyete karşı etkisiz tavır, Kadınlara pozitif ayrımcılık, Cinsiyete göre davranış farklılığı, Pozitif ayrım; Geceleri kadınlar çalışmamalı, İş dağılımında fiziksel yeterlilik Kadın ağırlıklı kat hizmetleri	YK 1,YK 2, YK 3, YK 4, YK 5, YK 6, YK 8, YK 4, YK 7 YK 5 YK 1, YK 4 YK 4, YK 8 YK 1,YK 5, YK 6, YK 7	7 2 1 2 2 4	CİNSİYETE GÖRE DAVRANIŞLAR	6

Siz Z kuşağı çalışanlarından ne bekliyorsunuz? Yaşça genç de olsa kalifiye olduğunu düşündüğünüz (2021 yılı itibarıyla en yaşlı Z kuşağı üyesi 21 yaşında) bir Z kuşağı üyesini Y kuşağı yöneticisi yapar mısınız? Yapmıyorsanız eğer neden? Çalıştığınız işletmeden maddiyat dışındaki beklentileriniz neler? Sizce Z kuşağının teknoloji bağımlılığı iş hayatını nasıl etkiliyor? Sizce Z kuşağının otelciliği (mutfak, ön büro, servis) seçme sebebi mesleğe olan tutkusu mu yoksa maddiyat mı? Z kuşağının en belirgin motivasyon kaynağı sizce nedir? Otelinizde çalışan	Y kuşağına göre Z kuşağı; Çalışma saatlerinin önemi, İş yerinde rahatlık, Ücretin zamanında ödenmesi, Y kuşağın, Z kuşaktan beklentileri; Özveri ve iş yerine saygı, Sorumluluk bilinci, girişkenlik Anlayış ve sabır. Y kuşağın işletmeden beklentileri; Sözlerin tutulması, Çalışma ortamı, Takdir görme, Düzenli çalışma saatleri	YK 1,YK 2,YK 3,YK 4,YK 7 YK 2, YK 6 YK 2,YK 5,YK 6,YK 8	5 2 4	KUŞAKLARIN BEKLENTİLERİ	10
	Teknoloji Z kuşağını; İyi yönde etki, Kötü yönde etki, Etkisiz	YK 2, YK 5,YK 7,YK 8 YK 1,YK 3,YK 4 YK 6	4 3 1		
	Z Kuşağı hakkında; Para, Teknoloji, Boş zaman, izin, Özgürlük	YK 1, YK 2, YK 4 YK 3, YK 5, YK 7 YK 3, YK 6 YK 8	3 3 2 1		

kişilerin yaş aralığı nedir? Sizce Z kuşağı üyeleri kariyer planlarını turizm sektörü üzerine mi kuruyor? Hayırsa neden?	Öğrenimin iş hayatına etkisi	YK 1, YK 2, YK 3, YK 4, YK 5 YK 6, YK 7, YK 8	8	YENİ KUŞAĞIN KARIYER PLANLAMASI VE TURİZME BAKIŞI	9
	Yaşça genç birini yönetici; Yaparım,	YK 1,YK 2, YK 3,YK 6, YK 7, YK 8	6		
	Yapmam,	YK 4, YK 5	2		
	Z Kuşağın turizm üzerine kariyer planlaması; Geçici,	YK 1, YK 3, YK 4	3		
	Olumsuz,	YK 2, YK 5, YK 6, YK 7, YK 8	5		
	Z Kuşağın turizmde bulunma sebebi; Zorunluluk,	YK 1, YK 2, YK 3	3		
	Maddiyat, Bölgesel etkenler, Tutku, çekicilik	YK 2, YK 3, YK 4, YK 5, YK 6 YK 4 YK 7, YK 8	5 1 2		

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 23:Z Kuşağı Tema ve Kodlama Tablosu

Çalışan Soruları	Kodlar	Katılımcı Numarası	Tekrarlanan İfade Sayısı	Temalar	Tekrarlanan Kod Sayısı
Yöneticiniz ile iş ilişkilerinizde resmiyeti mi yoksa samimi bir tavrı mı tercih edersiniz?	Resmiyet tercihi	ZK 1, ZK 2, ZK 3, ZK 4, ZK 5, ZK 8, ZK 10	7	KUŞAKLARIN BEKLENTİLERİ	13
Özel hayatınız iş hayatınızdan daha mı ön plandadır?	Samimiyet tercihi	ZK 6, ZK 7, ZK 9, ZK 11	4		
Yöneticilerinizin sizden beklentileri nelerdir ve bu beklentiler açık olarak size ifade ediliyor mu? Siz yöneticinizden neler bekliyorsunuz?	Özel hayatın önceliği	ZK 1, ZK2, ZK 3, ZK 6, ZK 9, ZK 11	6		
Çalıştığınız işletmeden beklentileriniz neler?	İş hayatının önceliği	ZK 4, ZK 5, ZK 7, ZK 10	4		
Yöneticinizin cinsiyeti tavrınızı etkiler mi?	İş ve özel hayatın eşitliği	ZK 8	1		
Çalışma arkadaşlarınızın tavrı yöneticinizin cinsiyetine göre değişiyor mu?	Beklentilerin ifade edilmesi	ZK 1, ZK 2, ZK 3, ZK 6, ZK 7	5		
Kadın yöneticilerle mi yoksa erkek yöneticilerle mi çalışmayı tercih edersiniz? Neden?	Yönetisel beklentiler;				
Sizce yöneticiniz, çalışanların cinsiyetine göre farklı tavır sergiliyor	Düzenli çalışma beklentisi	ZK 1, ZK 3	2		
	Saygılı olma beklentisi	ZK 4	1		
	Güler yüzlü olma beklentisi	ZK 6	1		
	Kişisel beklentiler;				
	Sosyal güvence beklentisi	ZK 6, ZK 8	2		
	Adalet, saygı beklentisi	ZK 7, ZK 9, ZK 10	3		
	Sözlerin tutulması	ZK 2	1		
	Beklentisizlik	ZK 4	1		
	Yöneticimin cinsiyeti;	ZK 1, ZK 2, ZK 3, ZK 4, ZK 5, ZK 6, ZK 7, ZK 9, ZK 10, ZK 11	10	CİNSİYETE GÖRE DAVRANIŞLAR	10
	Etkisiz tavır				
	Etkili tavır	ZK 8	1		
	Etkisiz akran tavrı	ZK 1,ZK 3, ZK 4, ZK 5, ZK 9, ZK 10, ZK 11	8		
	Etkili akran tavrı	ZK 6	1		
	Kadın yönetici tercihi	ZK 1,ZK 2,ZK 8	3		
	Erkek yönetici tercihi	ZK 3,ZK 5,ZK 6,ZK 10	4		
	Yöneticimin cinsiyeti fark etmez	ZK 4,ZK 7,ZK 9,ZK 11	4		

mu? İş hayatında sizi motive eden en önemli etkenler neler? Çalışma arkadaşlarınızın size yakın yaşlarda olmasını mı yoksa yaşça sizden büyük olmasını mı tercih edersiniz? Neden? Sizinle aynı yaşta olan birinden emir almak sorun yaratır mı? Kariyer planınızı Turizm üzerine mi kuruyorsunuz? Temel sebebi ne? Turizmde çalışmanızın temel sebebi nedir? Yöneticinizin aldığı eğitim(yüksek lisans-üniversite eğitimi gibi) ona karşı tavrınızı etkiler mi? Beraber çalıştığınız kişilerin yaş aralığı nedir?	Nezakette cinsiyet ayrımcılığı Fiziksel işlerde ayrımcılık Cinsiyete göre tavırlarda eşitlik	ZK 8 ZK 6 ZK 1,ZK 2, ZK 3,ZK 4, ZK 5, ZK 7, ZK 9, ZK 10, ZK 11	1 1 9		
	Pozitif iş ortamı Saygı görme Eğlenceli iş ortamı Destek görme İzin alabilme İyi barınma şartı Para	ZK 4, ZK 11 ZK 7 ZK 5 ZK 2, ZK 6 ZK 8 ZK 8 ZK 9, ZK 10	2 1 1 2 1 1 2	Z KUŞAĞIN MOTİVASYONLARI	7
	Turizmi tercih sebebim; İş sevgisi İnsan ilişkileri Yabancı dil bilgisi Yakın çevre yönlendirmesi Turizmin dinamizmi Yöneticimin eğitimi tavrımı; Etkili tavır Etkisiz tavır Kariyer planlaması; Turizm odaklı kariyer Turizm dışı kariyer planlaması	ZK 1, ZK 4, ZK 6 ZK 3 ZK 9 ZK 10, ZK 11 ZK 8 ZK 5, ZK 8 ZK 1,ZK 2,ZK 3,ZK 4, ZK 6,ZK 7,ZK 9,ZK 10, ZK 11 ZK 1,ZK 4,ZK 5,ZK 6, ZK 7,ZK 8,ZK 10 ZK 2,ZK 3,ZK 9,ZK 11	3 1 1 2 1 2 9 7 4	YENİ KUŞAĞIN KARİYER PLANLAMASI VE TURİZME BAKIŞI	9

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Araştırmanın kalan bölümünde temalar başlıklar altında ele alınmış ve temalara ilişkin veriler yorumlanırken, başlıkla ilgili kodların hangi katılımcıya ait ifade olduğunu belirtmek üzere, tablo üzerinde katılımcı numaralarıyla birlikte verilmiştir. Katılımcı numarası ya da tekrarlanan ifade sayısı, yapılan analizi de desteklemek açısından metinde parantez içerisinde verilmiştir.

Kuşak Farklılıkları (Tema 1- Y Kuşağı)

Kuşak Farklılıkları teması kapsamında yöneticilerden gelen ifadelerden toplam 8 farklı kod elde edilmiştir. Bu kodların 4 tanesi iki kuşak arasındaki farkları ilgilendirirken diğer 4 kod Y kuşağının, Z kuşağı hakkındaki düşüncelerini temsil etmektedir. Y kuşağı yöneticilerinin Kuşak Farklılıkları temasına ait kod verileri Tablo 24’de gösterilmiştir.

Tablo 24:Kuşak Farklılıklarına İlişkin Görüşler

Kodlar	Katılımcı Numarası	Tekrarlanan İfade Sayısı	Tekrarlanan Kod Sayısı
Kuşaklar arası farklar;			
İşe bakış açısı,	YK 1, YK 3	2	
İş ortamının önemsenmesi,	YK 6, YK 8	2	
Sorumluluk bilinci,	YK 2	1	
Mesai saatlerinde esneklik	YK 2	1	
Z kuşağı hakkındaki düşünceler;			8
Özel hayatın önceliği,	YK 1, YK 2, YK 4, YK 5, YK 6, YK 7, YK 8	7	
Özel hayatın ayrılığı,	YK 3	1	
Gayri resmi	YK 8	1	
Düşük aidiyet duygusu	YK 1	1	

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Kuşak Farklılıkları açısından bakıldığında Y kuşağına göre Z kuşağının; işe bakışı açısından (YK 1, YK 3) bir farklılık gösterdiği ifade edilmiştir. YK1 ve YK3 bu durumu şu şekilde ifade etmişlerdir.

YK 1: "*Y kuşakları biraz daha turizmi meslek olarak gören kişilerdi fakat Z kuşaklarına bunu anlatabilmek veyahut bunun iş olarak, meslek olarak yönlendirebilmek biraz daha zor oldu aradaki fark bence bu*"

YK 3: "Özveri, işe bakış açıları, bir de performans, Z kuşağı daha düşük kalıyor."

Ayrıca Z kuşağı iş ortamını daha az önemseyen (YK 6, YK 8) ve sorumluluk bilinci düşük (YK 2) çalışanlar olarak nitelendirilmiştir. Z kuşağın mesai saatlerinde esneklik (YK 2) talep ettiği de vurgulanmıştır. Konu ile ilgili ifadeler şu şekildedir:

YK 2: "Genelde rahatlığı ön planda tutuyorlar, iş yerine daha az taviz veriyorlar... Genelde 8 saat çalışacaksa bu kadar çalışıyor esneklik çok fazla olmuyor."

Y kuşağına göre Z kuşağı, özel hayatı iş hayatından daha önde tutmakta (YK 1, YK 2, YK 4, YK 5, YK 6, YK 7, YK 8) ve en çok da bu özelliği ile Y kuşağından ayrılmaktadır. Ayrıca Z kuşağı resmiyetten uzak (YK 8) ve aidiyet duygusu düşük (YK 1) olarak nitelendirilmiştir.

YK 1: "Y kuşakları biraz daha turizm meslek olarak gören kişilerdi fakat Z kuşaklarına bunu anlatabilmek veyahut bunun iş olarak meslek olarak yönlendirebilmek biraz daha zor..."

YK 6: "Y kuşağı maddiyata dayalı ancak Z kuşağı biraz çalışma ortamına dayalı..."

YK 8: "...mesafeli ilişkilerden ziyade daha yakın hitaplarda bulunuyorlar. Z kuşağı biraz daha resmiyetten uzak."

YK 1, YK 6 ve YK 8 ayrıca Z kuşağının, zorunluluktan değil iş ortamına dayalı olarak çalışmaya devam ettiğini, turizm sektörünü bir geçiş olarak gördüğünü ve resmiyetten uzak, daha samimi hitapları tercih ettiğini vurgulamaktadır.

Cinsiyete Göre Davranışlar (Tema 2- Y Kuşağı)

Cinsiyete Göre Davranışlar teması kapsamında yöneticilerden gelen ifadelerden toplam 6 farklı kod elde edilmiştir. Bu kodların 2 tanesi cinsiyete göre davranışların değişimini ilgilendirirken diğer 3 kod cinsiyete göre yapılan pozitif ayrımcılığı temsil

etmektedir. Y kuşağı yöneticilerinin Cinsiyete Göre Davranış temasına ait kod verileri Tablo 25’de gösterilmiştir.

Tablo 25:Cinsiyete Göre Davranışa Yönelik Görüşler

Kodlar	Katılımcı Numarası	Tekrarlanan İfade Sayısı	Tekrarlanan Kod Sayısı
Cinsiyete göre davranış; Cinsiyete karşı etkisiz tavır, Cinsiyete göre davranış farklılığı,	YK 1,YK 2, YK 3, YK 4, YK 5, YK 6, YK 8, YK 5	7 1	5
Pozitif ayırım; Geceleri kadınlar çalışmamalı,	YK 1, YK 4	2	
İş dağılımında fiziksel yeterlilik	YK 4, YK 8	2	
Kadın ağırlıklı kat hizmetleri	YK 1,YK 5, YK 6, YK 7	4	

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Cinsiyete Göre Davranış başlığı altında ele alındığında Y Kuşağı yöneticilerinin çoğunun cinsiyete göre farklı bir davranış göstermediği sonucu çıkarılmıştır. Öte yandan bir yönetici (YK 5), bazı yöneticilerin cinsiyete göre farklı bir tavır sergileyebildiğini vurgulamıştır.

YK 7: "*Bir tık etkilemeli, bazı bölümler çok zor otelcilikte, erkekler restoran bölümünde yeri geldiğinde daha hızlı çalışabiliyor, yeri geldiğinde bayanların da çok mükemmel yaptığı işleri erkekler yapamıyor.*"

İfadeleriyle pozitif ayrımcılık bazında kadınların ve erkeklerin belli işlerde çalışması gerektiğini vurgulamıştır.

Pozitif ayrımcılık ele alındığında gece mesailerinde kadınların çalışmaması gerektiği (YK 1, YK 4) vurgulanmıştır. İş dağılımı yapılırken fiziksel özelliklerin ön planda tutulması (YK 4, YK 8) yöneticiler tarafından ifade edilmiştir.

Kadın ağırlıklı kat hizmetleri (YK 1,YK 5, YK 6, YK 7) de birçok kez vurgulanmıştır. Bu ifadelerden kat hizmetleri bölümünde kadınların daha iyi iş çıkardığı sonucuna ulaşılabilir.

Kuşakların Beklentileri (Tema 3- Y Kuşağı)

Kuşakların Beklentileri teması kapsamında yöneticilerden gelen ifadelerden toplam 10 farklı kod elde edilmiştir. Y kuşağına Z kuşağın beklentileri sorulmuş ve alınan yanıtlarla birlikte 3 kod oluşmuştur. Diğer kodlardan 3 tanesi Y kuşağın Z kuşaktan beklentilerini ifade etmektedir. Son olarak Y kuşağın işletmeden beklentilerini ifade eden 4 kod bulunmaktadır. Kuşakların Beklentileri temasına ait kod verileri Tablo 26’da gösterilmiştir.

Tablo 26:Kuşakların Beklentilerine İlişkin Görüşler

Kodlar	Katılımcı Numarası	Tekrarlanan İfade Sayısı	Tekrarlanan Kod Sayısı
Y kuşağına göre Z kuşağı; Çalışma saatlerinin önemi, İş yerinde rahatlık, Ücretin zamanında ödenmesi,	YK 1,YK 2,YK 3,YK 4,YK 7 YK 2, YK 6 YK 2,YK 5,YK 6,YK 8	5 2 4	10
Y kuşağın, Z kuşaktan beklentileri; Özveri ve iş yerine saygı, Sorumluluk bilinci, girişkenlik	YK 1, YK 3, YK 4 YK 1, YK 4	3 2	
Anlayış ve sabır.	YK 2, YK 8	2	
Y kuşağın işletmeden beklentileri; Sözlerin tutulması,	YK 3	1	
Çalışma ortamı,	YK 2	1	
Takdir görme,	YK 7,YK 8	2	
Düzenli çalışma saatleri	YK 3, YK 4, YK 5,YK 6	4	

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Kuşakların Beklentileri başlığı altında ele alındığında yöneticilerin çoğu, Z kuşağının çalışma saatlerini önemseydiğini (YK 1,YK 2,YK 3,YK 4,YK 7) vurgulamıştır. Bu durum Z kuşağının mesai kavramında kesin çizgileri ve beklentileri olduğunu göstermektedir. Ayrıca Z kuşağının iş yerinde rahat bir tutum (YK 2, YK 6) sergilediği de söylenmiştir. Yöneticiler (YK2, YK 5, YK 6, YK 8), Z kuşağının ücretlerinin zamanında ödenmesinin de beklentileri arasında olduğunu ifade etmiştir.

ZK 4:"Mesai ücretlerinin yatırılmasını isterim, hakkımızı isterim..."

Y kuşağın Z kuşaktan beklentilerine bakıldığında en çok özveri ve iş yerine saygı (YK 1, YK 3, YK 4) ön plana çıkmıştır. Ayrıca Y kuşağı yöneticileri Z kuşağı çalışanlarından anlayış ve sabır (YK 2, YK 8) beklemektedir. Ayrıca teknoloji konusunda Z kuşağının kendini daha fazla geliştirmesi gerektiği de Y Kuşağı yöneticilerinin beklentileri arasındadır.

YK 7: "Teknoloji konusunda daha ileri gitmeleri gerekiyor, özellikle uygulama açısından. Teknoloji sadece Instagram'dan ibaret değil sonuç olarak."

Y kuşağı yöneticilerinin turizm işletmelerinden beklentileri göz önüne alındığında yöneticiler en çok düzenli çalışma saatlerini (YK 3, YK 4, YK 5, YK 6) ifade etmiştir. Bu durum turizm sektöründe çalışma saatlerinin düzenlenmesi gerektiğinin artık bir zorunluluk haline geldiğinin de kanıtıdır. Çünkü düzenli çalışma saatleri bekleyen Z kuşağına eleştirel bir tutum sergileyen Y kuşak yöneticileri de bu durumdan şikâyet etmektedir. Y kuşağın beklentileri göz önüne alındığında verilen sözlerin tutulması (YK 3), çalışma ortamının düzenli olması (YK 2) ve yapılan işlerde takdir görme (YK 7, YK 8) beklenilmektedir.

Kuşakların Teknolojiye Bakışı (Tema 4- Y Kuşağı)

Kuşakların Teknolojiye Bakışı teması kapsamında yöneticilerden gelen ifadelerden toplam 3 farklı kod elde edilmiştir. Bu kodların tamamı Y kuşağına göre Z kuşağının teknolojiye nasıl yaklaştığını ifade etmektedir. Kuşakların teknolojiye bakışı yorumlanırken, başlıkla ilgili kodların hangi katılımcıya ait ifade olduğunu belirtmek üzere, tablo üzerinde katılımcı numaralarıyla birlikte verilmiştir. Katılımcı numarası ya da tekrarlanan ifade sayısı, yapılan analizi de desteklemek açısından metinde parantez içerisinde gösterilmiştir. Kuşakların Teknolojiye Bakışı temasına ait kod verileri Tablo 27'de gösterilmiştir.

Tablo 27: Kuşakların Teknolojiye Bakışı

Kodlar	Katılımcı Numarası	Tekrarlanan İfade Sayısı	Tekrarlanan Kod Sayısı
Teknoloji Z kuşağını; İyi yönde etki, Kötü yönde etki, Etkisiz	YK 2, YK 5,YK 7,YK 8 YK 1,YK 3,YK 4 YK 6	4 3 1	3

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Y kuşağın, Z kuşağa karşı görüşleri ele alındığında teknolojinin iyi veya kötü yönde etkisine dair net bir şey söylemek mümkün değildir. Zira yöneticilerden 4 tanesi (YK 2, YK 5,YK 7,YK 8) teknolojinin iyi yönde etki ettiğini vurgularken. 3 tanesiye (YK 1,YK 3,YK 4) kötü etkilediğini ve performansı düşürdüğünden bahsetmiştir. Yöneticilerden 1 tanesi (YK 6) iyi veya kötü yönde bir etkinin olmadığını söylemiştir. Turizmde yer alan departmanların bazılarında daha sık teknolojik cihazlar kullanılırken bazı alanlarda ise teknolojiden daha az faydalanılmaktadır. Bu doğrultuda turizmde çalışılan departmanla ilgili olarak da bu fikirler değişebilmektedir.

Kuşakların Motivasyonları (Tema 5- Y Kuşağı)

Kuşakların Motivasyonları teması kapsamında yöneticilerden gelen ifadelerden toplam 4 farklı kod elde edilmiştir. Bu kodların tamamı Y kuşağa göre Z kuşağını iş ortamında motive eden etkenleri ifade etmektedir. Kuşakların Motivasyonları temasına ait kod verileri Tablo 28’de gösterilmiştir.

Tablo 28: Kuşakların Motivasyonları

Kodlar	Katılımcı Numarası	Tekrarlanan İfade Sayısı	Tekrarlanan Kod Sayısı
Z Kuşağı hakkında; Para, Teknoloji, Boş zaman, izin, Özgürlük	YK 1, YK 2, YK 4 YK 3, YK 5, YK 7 YK 3, YK 6 YK 8	3 3 2 1	4

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Y kuşağına, Z kuşağını en çok motive eden etkenler sorulduğunda para (YK 1, YK 2, YK 4)ve teknoloji (YK 3, YK 5, YK 7) ifadelerin büyük bölümünü oluşturmuştur. Ancak Z kuşağın farklı motivasyon kaynakları olduğu da ifade edilmiştir.

YK 3: *"Telefon, teknoloji ve boş zaman, dikkatleri kolay dağılıyor. Ama işletme de çalışanları çok sıkışığında motivasyon bağlamında çalışanlardan pek bir şey beklememek gerekiyor."*

YK 7: *"Bir kere para değil, daha teknolojiye sahip bir otelde onları tutmak daha kolay. "*

YK 8: *"Daha özgür bir kuşak, alanınızdan çıkamazsınız dediğinde orada kalmazlar. Rahat hissettiği yerde kendisi canla başla çalışır"*

Bu ifadelerden yola çıkarak teknoloji ve para faktörlerinin Z kuşak için önemli olduğunu ve daha konfor alanı yüksek, rahat işlerde çalışmaya yatkın olduklarını söylemek mümkündür.

Yeni Kuşağın Kariyer Planlaması Ve Turizme Bakışı (Tema 6- Y Kuşağı)

Yeni Kuşağın Kariyer Planlaması ve Turizme Bakışı teması kapsamında yöneticilerden gelen ifadelerden toplam 9 farklı kod elde edilmiştir. Bu kodlardan 1 tanesi öğrenimin iş hayatına etkisinin varlığıyla ilgilidir. Diğer kodlardan 2 tanesi kalifiye olan bir Z kuşağı üyesini diğer çalışanların yöneticisi yapmak üzerine ortaya çıkmıştır. Kalan kodlar ise Z kuşağın turizmde bulunma sebebi ve gelecek planlaması hakkındadır. Yeni Kuşağın Kariyer Planlaması ve Turizme Bakışı temasına ait kod verileri Tablo 29’de gösterilmiştir.

Tablo 29: Yeni Kuşağın Kariyer Planlaması ve Turizme Bakışı

Kodlar	Katılımcı Numarası	Tekrarlanan İfade Sayısı	Tekrarlanan Kod Sayısı
Öğrenimin iş hayatına etkisi	YK 1, YK 2, YK 3, YK 4, YK 5 YK 6, YK 7, YK 8	8	9
Yaşça genç birini yönetici;			
Yaparım,	YK 1,YK 2, YK 3,YK 6, YK 7, YK 8	6	
Yapmam,	YK 4, YK 5	2	
Z Kuşağın turizm üzerine kariyer planlaması;			
Geçici,	YK 1, YK 3, YK 4	3	
Olumsuz,	YK 2, YK 5, YK 6, YK 7, YK 8	5	
Z Kuşağın turizmde bulunma sebebi;			
Zorunluluk,	YK 1, YK 2, YK 3	3	9
Maddiyat,	YK 2, YK 3, YK 4, YK 5, YK 6	5	
Bölgesel etkenler,	YK 4	1	
Tutku, çekicilik	YK 7, YK 8	2	

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Gelen yanıtlar değerlendirildiğinde yöneticilerin tamamının öğrenim unsurunu iş hayatında ön planda görmesi Z kuşağı için yol gösterici bir unsurdur.

YK 8:"Etkiliyordur diye tahmin ediyorum. Şuan bir üniversite mezunu olması gerekiyor bizim çalışanlarımızın. Çünkü üniversite ayrı bir kültür. Çekirdekten gelenler biraz daha geride kalıyor."

Ayrıca YK 8'in verdiği yanıt özellikle üniversite mezunu çalışanların daha ön sırada yer aldığını ve çekirdekten yetişen çalışanların daha geride kaldığını ifade etmiştir. Yönetici, aynı zamanda üniversite kültürünün önemini de vurgulamıştır. Yöneticiler (YK 1,YK 2, YK 3,YK 6, YK 7, YK 8), yaşça genç olsa da kalifiye olduğunu düşündüğü bir personeli yönetici olarak atama konusuna olumlu yaklaşmış ve yönetici belirlerken yaş değil liyakati ön planda tuttuklarını vurgulamışlardır. Ancak olumsuz yaklaşan yöneticiler (YK 4, YK 5) de mevcuttur.

YK 4: *"Yapamayız, donanım eksikliğinden dolayı yapamayız. Bir otelde uzun süre çalışmak gerekiyor ki otelin işleyişini çalıştığı acenteleri, nerde nasıl iş yaptığını bilmesi gerekiyor. Henüz yaşları bunlar için çok genç."*

YK 4, bir otelde uzun süre çalışmak gerektiğini ve yaşça henüz çok genç olan bu çalışan grubunun tecrübe kazanması gerektiğini ifade etmiştir.

Yöneticilerin tamamı Z kuşağının kariyer planlamasını turizm sektörü üzerine kurmadığını dile getirmiştir. Yöneticilerden bazıları Z kuşağının sadece günü kurtarmak için turizmi tercih ettiğini düşünürken diğerleri ise gelecek planlarını bir başka iş üzerine yapmaktadır.

YK 8: *"Şuan kurduklarını düşünmüyorum ülkenin durumundan dolayı, önce seyahatler kısılr her şey iptal edilir ve en son bunlar başlar. Pandemi en basit örneği, Rus uçağının düşmesi, darbe oldu. Her şey önce turizmi etkiliyor bu yüzden sanmıyorum."*

YK 8'e göre turizmin her türlü olaydan ve durumdan etkilenen bir yapıda oluşu da buna yola açmaktadır. Yöneticilere Z kuşağın turizmde bulunma sebebi sorulduğunda sadece 2 yöneticinin (YK 7,YK 8) tutku ve çekicilik gibi ifadeler kullandığı görülmektedir. Bu da Z kuşağın çok az bir kısmının turizmi kendi isteğiyle seçtiği yorumuna yol açmaktadır. Yöneticilerden gelen yanıtlara bakıldığında (YK 2, YK 3, YK 4, YK 5, YK 6), yöneticilerin çoğu, Z kuşağının maddi sebeplerden ötürü turizme yöneldiğini ifade etmiştir. Bir yönetici ise (YK 4) bulunulan bölgenin turizm bölgesi olmasından dolayı o çevredeki gençlerin turizme yöneldiğini söylemiştir.

Yukarıda Y kuşağı yöneticilerinin ifadeleri incelenmiştir. Araştırmanın kalan kısmında ise Z kuşağının yanıtları değerlendirilmiştir. Z kuşağına ait demografik veriler Tablo 30'da belirtilmiştir.

Tablo 30: Z Kuşak Çalışanlarının Demografik Bilgileri

Katılımcı	Yaşı	Cinsiyeti	Turizm Eğitimi	İş tecrübesi (Kaç Yıldır Yönetici)	Pozisyonu
ZK 1	18	Erkek	Lise Eğitimi Devam ediyor	2 YIL	Çalışan
ZK 2	18	Erkek	Almadı	3 YIL	Çalışan
ZK 3	21	Kadın	Almadı	45 GÜN	Çalışan
ZK 4	19	Erkek	Almadı	1 YIL	Çalışan
ZK 5	17	Erkek	Lise Eğitimi Devam ediyor	1 YIL	Çalışan
ZK 6	17	Erkek	Lise Eğitimi Devam ediyor	1 YIL	Çalışan
ZK 7	17	Erkek	Lise Eğitimi Devam ediyor	1 YIL	Çalışan
ZK 8	18	Kadın	Lise Eğitimi Devam ediyor	1 YIL	Çalışan
ZK 9	18	Erkek	Lise Eğitimi Devam ediyor	1 YIL	Çalışan
ZK 10	17	Erkek	Lise Eğitimi Devam ediyor	1 YIL	Çalışan
ZK 11	17	Erkek	Lise Eğitimi Devam ediyor	1 YIL	Çalışan

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Demografik bilgilere bakıldığında araştırmaya katılan Z kuşağı çalışanlarının 2'sinin kadın 9'unun erkek olduğu görülmektedir. Bu durum Z kuşağında kadınların turizme daha az yöneldiğinin de bir göstergesidir. Yönetici bazında böyle bir sorun yaşanmazken ilerleyen zamanda kadınların turizme ilgisinin azaldığı düşünülmektedir. Araştırmaya katılan Z kuşağı çalışanlarından 8 tanesi turizm eğitimi almaya devam etmektedir. Z kuşağının sektöre henüz girdiği göz önüne alındığında bu durum normal karşılanabilir. Turizmde en uzun süreli yer alan Z kuşağı çalışanı 3 yıldır turizmde görev yapmaktadır. 45 gündür turizmde görev alan çalışan ise araştırmaya katılan yaşça en büyük Z kuşağı üyesidir.

Kuşakların Beklentileri (Tema 1- Z Kuşağı)

Kuşakların Beklentileri teması kapsamında çalışanlardan gelen ifadelerden toplam 13 farklı kod elde edilmiştir. Bu kodlar, Z kuşağın iş ortamındaki resmiyet veya samimiyet tercihlerini, iş ve özel hayatın hangisinin ön planda olduğunu, yöneticiler tarafından beklentilerin ifade edilip edilmediğini belirtmektedir. Ayrıca yönetsel ve kişisel beklentiler olarak gruplar halinde de inceleme yapılmıştır. Kuşakların Beklentileri temasına ait kod verileri Tablo 31’de gösterilmiştir.

Tablo 31:Kuşakların Beklentileri

Kodlar	Katılımcı Numarası	Tekrarlanan İfade Sayısı	Tekrarlanan Kod Sayısı
Resmiyet tercihi	ZK 1, ZK 2, ZK 3, ZK 4, ZK 5, ZK 8, ZK 10	7	13
Samimiyet tercihi	ZK 6, ZK 7, ZK 9, ZK 11	4	
Özel hayatın önceliği	ZK 1, ZK 2, ZK 3, ZK 6, ZK 9, ZK 11	6	
İş hayatının önceliği	ZK 4, ZK 5, ZK 7, ZK 10	4	
İş ve özel hayatın eşitliği	ZK 8	1	
Beklentilerin ifade edilmesi	ZK 1, ZK 2, ZK 3, ZK 6, ZK 7	5	
Yönetsel beklentiler;			
Düzenli çalışma beklentisi	ZK 1, ZK 3	2	
Saygılı olma beklentisi	ZK 4	1	
Güler yüzlü olma beklentisi	ZK 6	1	
Kişisel beklentiler;			
Sosyal güvence beklentisi	ZK 6, ZK 8	2	
Adalet, saygı beklentisi	ZK 7, ZK 9, ZK 10	3	
Sözlerin tutulması	ZK 2	1	
Beklentisizlik	ZK 4	1	

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Çalışanların iş ortamındaki beklentilerini içeren cevaplarda, 4 kişi (ZK 6, ZK 7, ZK 9, ZK 11) çalışma ortamında daha samimi bir ortamı tercih ederken 7 kişi (ZK 1, ZK 2, ZK 3, ZK 4, ZK 5, ZK 8, ZK 10) ise resmi bir tavrı tercih etmektedir. Bu cevaplar göz önüne alındığında çalışanların belirli bir tercihinin olmadığı ve samimiyet tercihinin kişiden kişiye farklılık gösterdiği söylenebilir. Öte yandan çalışanların önceliklerini içeren cevaplarda da iş ve özel hayatın yakın bir dağılım olduğu görülmektedir. İş ve

özel hayatın önceliği kavramında 6 kişi (ZK 1, ZK 2, ZK 3, ZK 6, ZK 9, ZK 11) özel hayatını ön planda tutarken, 4 kişi (ZK 4, ZK 5, ZK 7, ZK 10) iş hayatını özel hayatından daha ön planda tutmaktadır. 1 kişiye (YK 8) ikisini eşit tutmaya çalıştığını ifade etmiştir. Bu bağlamda Z kuşak çalışanlarında iş ve özel hayatın önceliği kavramlarında baskın bir tutumun olmadığı kanısına varılmıştır. Yöneticilerin çalışanlara beklentilerini ifade etmesi konusunda gelen cevaplarda 5 kişi (ZK 1, ZK 2, ZK 3, ZK 6, ZK 7) beklentilerin kendilerine ifade edildiğini söylemiştir. 2 çalışan (ZK 1, ZK 3) düzenli çalışmanın yöneticilerin beklentileri arasında olduğunu ifade ederken, 1 kişi (ZK 4) saygılı olmanın, 1 kişiye (ZK 6) güler yüzlü olmanın kendilerinden beklendiğini ifade etmiştir. Yöneticilerin Z kuşaktan beklentileri ve Z kuşaktan gelen yanıtlarda güler yüzlü olma dışında diğer kodların birbiriyle uyduğu da göz önüne alındığında, Z kuşağın kendilerinden beklenenlerin farkında olduğu sonucu çıkarılabilir. Z kuşağın işletmeden beklentilerine bakıldığında ise en çok adalet ve saygı (ZK 7, ZK 9, ZK 10) beklentisinin olduğu görülmüştür. Gelen diğer cevaplardan (ZK 6, ZK 8) sosyal güvence beklentisinin olduğu ve önceden verilen sözlerin tutulmasının (ZK 2) istendiği çıkarılabilir. Bunların dışında ZK 3, turizmin stres boyutunu dile getirmiştir.

ZK 3: "Sosyal haklarımı bekliyorum beni stres altında tutmamalılar, ben nasıl evdeki stresi işe getirmiyorsam buradaki stresi de eve götürmek istemem."

Bu ifadeler göz önüne alındığında Z kuşağın huzurlu ve stresten uzak bir iş ortamı tercih ettiği de söylenebilmektedir. Bir Z kuşağı çalışanının (ZK 4) çalıştığı işletmeden bir beklentisinin olmadığı dikkat çekmektedir.

Cinsiyete Göre Davranışlar(Tema 2- Z Kuşağı)

Cinsiyete Göre Davranışlar teması kapsamında çalışanlardan gelen ifadelerden toplam 10 farklı kod elde edilmiştir. Bu kodlar Z kuşağı için cinsiyet faktörünün tavırlara etkisini ve Z kuşağın tercihlerini ifade etmektedir. Cinsiyete Göre Davranışlar temasına ait kod verileri Tablo 32’de gösterilmiştir.

Tablo 32: Cinsiyete Göre Davranışlar

Kodlar	Katılımcı Numarası	Tekrarlanan İfade Sayısı	Tekrarlanan Kod Sayısı
Yöneticimin cinsiyeti; Etkisiz tavır	ZK 1, ZK 2, ZK 3, ZK 4, ZK 5, ZK 6, ZK 7, ZK 9, ZK 10, ZK 11	10	10
Etkili tavır	ZK 8	1	
Etkisiz akran tavrı	ZK 1,ZK 3, ZK 4, ZK 5, ZK 9, ZK 10, ZK 11	8	
Etkili akran tavrı	ZK 6	1	
Kadın yönetici tercihi	ZK 1,ZK 2,ZK 8	3	
Erkek yönetici tercihi	ZK 3,ZK 5,ZK 6,ZK 10	4	
Yöneticimin cinsiyeti fark etmez	ZK 4,ZK 7,ZK 9,ZK 11	4	
Nezakette cinsiyet ayrımcılığı	ZK 8	1	
Fiziksel işlerde ayrımcılık	ZK 6	1	
Cinsiyete göre tavırlarda eşitlik	ZK 1,ZK 2, ZK 3,ZK 4, ZK 5, ZK 7, ZK 9, ZK 10, ZK 11	9	

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Z Kuşağı çalışanlarına, yönetici cinsiyetinin tavırlarına etkisi ölçüldüğünde 1 kişi (ZK 8) hariç tüm çalışanlar cinsiyetin tavırlarını etkilemediğini söylemiştir. Bu durum göz önüne alındığında genel olarak Z kuşağın cinsiyete göre tavrının değişmediği söylenebilir.

ZK 8: "Ben kadın olduğum için kadın yöneticilerle çalışmaya daha sıcak bakarım, onlara karşı daha ılımlı olabileceğimi düşünüyorum."

ZK 8 hemcinsi olan yöneticilerle çalışmaya sıcak baktığını ifade etmiştir. Arkadaşlarının tavrı sorulduğunda ise 8 çalışan (ZK 1,ZK 3, ZK 4, ZK 5, ZK 9, ZK 10, ZK 11) tavırlarda bir değişkenlik olmadığını ifade ederken, bir kişi (ZK 6) arkadaşlarının tavrının değişebildiğini söylemiştir.

ZK 6: " ...beni etkilemiyor ama arkadaşlarımı etkiliyor bence."

Çalışanlara yöneticilerinin hangi cinsiyette olmasını tercih ettikleri sorusu yöneltildiğindeyse 3 çalışan (ZK 1,ZK 2,ZK 8) kadın yöneticileri, 4 çalışan erkek (ZK

3,ZK 5,ZK 6,ZK 10) yöneticileri tercih ettiğini ifade etmiştir. Diğer 4 çalışan (ZK 4,ZK 7,ZK 9,ZK 11) erkek veya kadın yöneticilerin farksız olduğunu ifade etmiştir. Bu durum, tercihler ve tavırlar esas alındığında bir çelişki olduğunu ifade etmektedir çünkü çalışanlar, cinsiyetin bir değişken olmadığını ifade ettikten sonra, 7 çalışan (ZK 1,ZK 2, ZK 3,ZK 5, ZK 6, ZK 8, ZK 10). yöneticilerde belirli bir cinsiyet tercihinde bulunmuştur.

Yöneticiler, Z kuşağı çalışanlarının cinsiyetine göre tavır değiştiriyor mu sorusu Z kuşağına sorulduğunda ise 9 çalışan (ZK 1,ZK 2, ZK 3,ZK 4, ZK 5, ZK 7, ZK 9, ZK 10, ZK 11) yöneticilerin farklı bir tavır sergilemediğini ifade etmiştir, bu ifadeler yöneticilerden gelen yanıtlarla aynı doğrultudadır.

Bunun dışında bir kişi (ZK 8) nezakette cinsiyet ayrımı olduğunu, bir diğer kişi (ZK 6) fiziksel bazı işlerde ayrım yapıldığını ifade etmiştir. Yanıtların geneline bakıldığında iki kuşağın da cinsiyete göre farklı tavır sergilemediği sonucu çıkarılabilir.

Z Kuşağın Motivasyonları (Tema 3- Z Kuşağı)

Z kuşağın motivasyonları ele alındığında çalışanlardan gelen ifadelerden toplam 7 farklı kod elde edilmiştir. Bu kodların tamamı Z kuşağı iş ortamında motive eden unsurları ifade etmektedir. Katılımcı numarası ya da tekrarlanan ifade sayısı, yapılan analizi de desteklemek açısından metinde parantez içerisinde gösterilmiştir. Z Kuşağın Motivasyonları temasına ait kod verileri Tablo 33’de gösterilmiştir.

Tablo 33: Z Kuşağın Motivasyonları

Kodlar	Katılımcı Numarası	Tekrarlanan İfade Sayısı	Tekrarlanan Kod Sayısı
Pozitif iş ortamı	ZK 4, ZK 11	2	7
Saygı görme	ZK 7	1	
Eğlenceli iş ortamı	ZK 5	1	
Destek görme	ZK 2, ZK 6	2	
İzin alabilme	ZK 8	1	
İyi barınma şartı	ZK 8	1	
Para	ZK 9, ZK 10	2	

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Cevaplar incelendiğinde Z kuşağı motive eden çeşitli etkenler olduğu görülmektedir. Z kuşağının, sıkıcı olmayan, kendilerine saygı duyulan, pozitif çalışanların olduğu bir ortamda çalışmanın kendilerini daha çok motive ettiği ifade edilmiştir.

Para faktörünün de Z kuşağı için iyi bir motivasyon kaynağı olduğu söylenebilir. Ayrıca çoğu Z kuşağı çalışanın henüz işi öğrenme aşamasında olduğu görülmektedir. Bir çalışanın (ZK 6) verdiği yanıt da bunu doğrular niteliktedir.

ZK 6:"Desteklenmek, o işin öğretilmeye çalışması ve işin iyi yanlarını öğrenmek"

Yeni Kuşağın Kariyer Planlaması Ve Turizme Bakışı (Tema 4- Z Kuşağı)

Yeni kuşağın kariyer planlaması ve turizme bakışı ele alındığında çalışanlardan gelen ifadelerden toplam 9 farklı kod elde edilmiştir. Bu kodların 5 tanesi Z kuşağın turizmi tercih sebebini ifade ederken, 2 tanesi yöneticilerin aldığı eğitime karşı bakış açısını ifade etmektedir. Diğer 2 kod ise Z kuşağın kariyer planlamasıyla ilgilidir. Yeni Kuşağın Kariyer Planlaması ve Turizme Bakışı temasına ait kod verileri Tablo 34’de gösterilmiştir.

Tablo 34: Yeni Kuşağın Kariyer Planlaması ve Turizme Bakışı

Kodlar	Katılımcı Numarası	Tekrarlanan İfade Sayısı	Tekrarlanan Kod Sayısı
Turizmi tercih sebebim;			
İş sevgisi	ZK 1, ZK 4, ZK 6	3	
İnsan ilişkileri	ZK 3	1	
Yabancı dil bilgisi	ZK 9	1	
Yakın çevre yönlendirmesi	ZK 10, ZK 11	2	
Turizmin dinamizmi	ZK 8	1	
Yöneticimin eğitimi tavrımı;			
Etkili tavır	ZK 5, ZK 8	2	
Etkisiz tavır	ZK 1,ZK 2,ZK 3,ZK 4, ZK 6,ZK 7,ZK 9,ZK 10, ZK 11	9	9
Kariyer planlaması;			
Turizm odaklı kariyer	ZK 1,ZK 4,ZK 5,ZK 6, ZK 7,ZK 8,ZK 10	7	
Turizm dışı kariyer planlaması	ZK 2,ZK 3,ZK 9,ZK 11	4	

İlk olarak Z kuşağın turizmi tercih sebebi incelendiğinde 3 çalışanın (ZK 1, ZK 4, ZK 6) işe olan sevgisi sebebiyle turizmi tercih ettiği görülmektedir. 1 kişi (ZK 9) iyi seviye yabancı dil bilmesi sebebiyle turizmi tercih ettiğini ifade ederken, 1 kişi (ZK) turizmi dinamik yapısı sebebiyle tercih ettiğini ifade etmiştir. Bunun dışında 2 kişiye (ZK 10, ZK 11) yakın çevrenin yönlendirmesiyle turizme yönelmiştir.

ZK 3:"Benim için bir basamak insan ilişkilerini geliştirmek için bir basamak olarak görüyorum."

Bir Z kuşağı çalışanıysa turizmi insan ilişkilerini geliştirmek amacıyla bir basamak olarak görmektedir. Bu da turizmin çok yönlü yapısıyla ilgilidir. Yöneticilerin aldıkları eğitime göre tavırların değişkenliğine bakıldığında ise Z kuşak çalışanlarının çoğu, yöneticisinin aldığı eğitime göre tavrını değiştirmemektedir. Ancak iki kişi (ZK 5, ZK 8) alınan eğitime göre tavrının değişebileceğini vurgulamıştır.

ZK 8:"Eğitim aldıysa o kişiye karşı öğrenmeye aç şekilde yaklaşırım."

Z kuşak çalışanlarından bir tanesi yöneticisinin aldığı eğitime göre, öğreteceklerinin de değişebileceğini düşünmektedir. Öyle ki eğitimi daha yüksek seviyede olan yöneticilere daha öğrenmeye aç şekilde yaklaşacağını ifade etmiştir.

Z kuşağın kariyer planlamasına bakıldığında 7 kişinin (ZK 1,ZK 4,ZK 5,ZK 6, ZK 7,ZK 8,ZK 10) kariyer planlamasını turizm üzerine yaptığı görülmüştür. 4 kişi ise (ZK 2,ZK 3,ZK 9,ZK 11) gelecek planlarını turizm üzerine kurmamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’de gelecek 10 yıl içinde en kalabalık işgücü Y ve Z kuşağı olacaktır (Şahbaz, 2019:77). Turizm sektöründe her iki kuşağın birbirinden beklentilerinin, farklılıkların ve benzerliklerinin ortaya konulması bu tez çalışmasının çıkış noktasıdır. Araştırmada öncelikle "kuşak" kavramı incelenmiş, farklı kuşak sınıflandırmaları arasında karşılaştırmalar yapılmış, kuşakların iş hayatına ve turizme bakış açısı, turistik tüketim alışkanlıkları incelenmiştir. Araştırmanın uygulama kısmı Denizli ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 8 Y kuşağı yöneticisi ve 11 Z kuşağı çalışanı ile görüşmeler yapılarak gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler doğrultusunda kuşakların turizm sektöründen ve birbirlerinden beklentilerini ölçmek adına benzerlikler ve farklılıklar içeren 14 sorudan elde edilen veriler araştırmanın bulgularını belirlemiştir.

Araştırmaya 4 erkek ve 4 kadın olmak üzere 8 Y kuşağı yöneticisi katılmıştır. 2 yönetici daha önce hiç turizm eğitimi almazken 2 lisans, 1 yüksek lisans, 2 ön lisans ve 1 turizm meslek lisesi mezunu yöneticiler mevcuttur. Y kuşağı yöneticilerinin en genci ise günümüzde 29 yaşındadır (2 yıldır yönetici, yüksek lisans mezunu). Bu bağlamda turizm eğitimi alan kişilerin turizm sektöründe yükselme şansını daha çok arttırdığı söylenebilir.

Z kuşağı çalışanlarından 9 erkek ve 2 kadın olmak üzere toplam 11 kişi araştırmaya katkı sağlamıştır. Katılımcılardan 3 tanesi turizm eğitimi almazken kalan katılımcılardan 8’i turizm meslek lisesinde eğitimine devam etmektedir. Z kuşağı katılımcılarının en yaşlısı 21 yaşında olmakla birlikte en genci ise 17 yaşındadır.

Elde edilen verilerin geneline bakıldığında Y kuşağı yöneticilerinin Z kuşağı isteklerini anladığı görülmüştür. Ancak Z kuşağı çalışanlarının büyük kısmının kariyer planlarını turizm üzerine kurarken, Y kuşağının bunun aksini düşünmesi aradaki iletişimde sorun yaratacak ve iki kuşağın birbirine yanlış yaklaşmasına sebep olacaktır.

Bunun dışında iki kuşağın hemfikir olduğu bir konu, Z kuşağının özel hayatını daha ön planda tuttuğudur. Bu durum bazı Y kuşağı yöneticilerine göre turizmin yapısına uygun görülmemekte, bazı yöneticilere göre ise doğru bir davranıştır.

Cinsiyet faktörünün Y kuşağı yöneticileri ve Z kuşağı çalışanları kapsamında bir sorun olmadığı sonucu çıkarılmıştır. Ancak yöneticilerin çoğunluğunun HK

departmanında kadınlara yer vermesi, eşitlik açısından sektörün geleceği için bir sorun teşkil edebilmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan 11 Z kuşağı çalışanından sadece 2 tanesinin kadın olması da kadınların turizmi daha az tercih ettiğini göstermektedir.

Y kuşağına göre Z kuşağının özverisi ve sorumluluk bilinci daha düşüktür. Ayrıca Z kuşağı, yöneticilerin, beklentilerini kendilerine ifade ettiğini vurgulamıştır. Ancak veriler karşılaştırıldığında beklentilerin uyuşmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda çalışanlar ve yöneticiler arasında bir iletişim kopukluğu olduğu açıktır. İki tarafın daha çok bire bir iletişime geçmesi, beklentilerin açık şekilde dile getirilmesi ve çeşitli aralıklarla geri dönüşler alması önerilmektedir.

Yol gösterici konumda olan yöneticilerin çalışanlara karşı daha pozitif yaklaşması önerilmektedir. Basmakalıp cümlelerle Z kuşağı çalışanlarının genellenmemesi gerektiği açıktır. Ayrıca Y kuşağının çalışan konumundaki Z kuşağına karşı daha eğitici ve anlayışlı davranması turizmin geleceği açısından da önemlidir. Yöneticilerin ifadelerine göre yetiştirilecek turizm elemanı bulunamaması ileride turizm sektöründe bir kalifiye eleman sıkıntısı doğuracaktır. Ayrıca iki kuşağa da çalışma ortamındaki kişilerin yaş aralıkları sorulduğunda en küçük çalışanın 17, en büyüğünün ise 70'li yaşlarında olduğu görülmüştür. Yaş aralığının bu kadar büyük olmasının çalışma ortamında iletişim kopukluklarını artıracaklarını ön görmek mümkündür.

Sektörün geleceği konumundaki Z kuşağının, yöneltilen sorulara tek düze ve kısa cevaplar vermesi henüz turizm sektörü hakkında tecrübesiz ve daha az fikir sahibi olduğunu göstermektedir. Ayrıca Z kuşağının iş ortamında daha resmi bir tavır tercih ettiği de dikkate alınmalıdır.

Dolayısıyla geleceğin çalışanları olacak olan Z kuşağı ile çalışacak olan yöneticilerin Z kuşağını önceki kuşaklardan ayıran özelliklerin farkında olup ona göre bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir. Öyle ki Z kuşak önceki kuşaklardan farklı özelliklere sahip olduğundan çalıştığı işletmeye rekabet avantajı sağlayacaktır.

Oteller tarafından özellikle lise çağındaki öğrencilere yapılacak tanıtımlarla birlikte Z kuşağının meslek hayatına girmeden önce turizmle tanıştırılması, turizmde yaşanacak kalifiye personel sorunlarına çözüm üretmeyi kolaylaştıracaktır.

Öte yandan kuşaklardan bağımsız olarak işletmeler açısından bakıldığında Denizli bölgesi özelinde görüşme yapılan otellerin çoğunluğunun teknolojik faaliyetler

konusunda yetersiz olduğu düşünölmektedir. Küçük işletmelerde kullanılan 'QR kod ile menüye ulaşma' gibi özellikler bile halen daha bazı otellerde kullanılmamaktadır. Teknolojinin içine doğan Z kuşağını yakalamak isteyen otellerin kendisini bu alanda geliştirmesi önerilmektedir.

İnsan ilişkilerinin yüksek seviyede olması gereken bir sektörde Z kuşağı çalışanlarının sorulan yorum sorularına dahi 'evet', 'hayır' gibi cevaplar vermesi sebebiyle bu kuşağın, kelime haznesinin dar ve birebir insan ilişkilerinde zayıf olduğu yorumu yapılmıştır. Z kuşak üyelerinin kendilerini bu alanda geliştirmedeği takdirde turizm sektöründe başarılı olması mümkün olmayacaktır.



KAYNAKÇA

Acılioğlu, İ. (2015). *İş'te Y Kuşağı*. Ankara: Elma Yayınevi.

Adams, S. J. (2000). Generation X: How Understanding This Population Leads To Better Safety Programs. *Professional Safety*. 45(1):26.

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*. 1(19): 165-182.

Akdağ, G., Güler O., Çakıcı C. (2019). *Kavramlar ve Örneklerle Genel Turizm*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Akdemir, A., Konakay, G., ve Demirkaya, H. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi Ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 2(2): 11-42.

Akince E.K. (2020). *Kuşaklara Göre Bireylerin Bilişim Teknolojilerini Kullanım Amaçları Ve Epistemolojik İnançları Arasındaki İlişki*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).İstanbul:İstanbul Üniversitesi.

Akten, M. (2016). *Y ve Z Kuşaklarının Turizm Algıları Ve Konaklama İşletmelerinden Beklentileri*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Albayrak, E.A. ve Özkul, E. (2013). Y Kuşağı Turistlerin Destinasyon İmaj Algıları Üzerine Bir Araştırma. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 8(6): 15-31.

Altın, S.,ve Baş, M. (2020). Hizmet Beklentilerinin Kuşaksal Pazarlama Bağlamında Farklılaşması: Konaklama Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 12(4): 4380-4395.

Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu Ve Geleceğin Tüketici Profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(1):203-212.

Arslan, A. ve Staub, S. (2015). Kuşak Teorisi ve İç Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma, *KAÜ İİBF Dergisi*. 6(11). 1-24.

Aşık, N. A. (2019). X ve Z Kuşağı Tüketicilerin Yiyecek Tercihlerini Etkileyen Faktörler. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*. 2599-2611.

Aşık, N. A. (2020). Seyahat Motivasyonları ve Destinasyon Seçimi: Y ve Z Kuşakları Arasında Bir Karşılaştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*.4(3): 1746-1762.

Aydın, F. (2013). *Y Kuşağının İnternet Üzerinden Turizm Ürünü Satın Alma Alışkanlıkları Üzerine Bir Araştırma*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

Babaoğlu, B. (2015).*Turizm Sektöründe Çalışanların Kuşak Farklılıklarına Olan Algılamalarının İncelenmesi*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bağcı, E.,ve İçöz O. (2019). Z ve Alfa Kuşağı İle Dijitalleşen Turizm. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*. 3(2): 232-256.

Baran, G. G., Özoğul, G., ve Noyan, E. (2020). Yeni Tüketiciler Arasındaki Kuşak Z'nin Tatil Tercihleri: Üniversite Öğrencileri Örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*. 4(2): 927-945.

Baran, M. (2014). *Y Kuşağının Zorunlu Askerlik Hizmetinden Beklentilerinin Analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Harp Akademileri, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü.

Başgöze, P., ve Bayar, N. A. (2015). Eko Otellerden Hizmet Satın Alımında Kuşaklar Arası Farklılaşmalar Üzerine Bir Çalışma. *Sosyoekonomi Dergisi*. 23(24):118-130.

Berkup, S. B. (2015). *Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X Ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Biber, S. N. H., ve Leavy, P. (2011). *The Practice Of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Cavagnaro, E., Staffieri, S. And Postma, A. (2018). Understanding Millennials' Tourism Experience: Values and Meaning to Travel as a Key for Identifying Target Clusters for Youth (Sustainable) Tourism, *Journal of Tourism Futures*. 4(1): 31-42.

Çelik, A. ve Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Çemberci, M., Kıvanç Sudak, M., Aşçı, S., Öz, S. ve Civelek, M. (2014). Y Neslinin Örgüt Ortamındaki Davranış Farklılıklarının Analizi. *Bilişim Teknolojileri Akademik Dergisi*. 5(15): 57-74.

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.

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

Davis, E. (2016). *Work Value Priority of Millennial Students*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Michigan: Eastern Michigan University.

Delahoyde, T. (2009). *Generational Differences of Baccalaureate Nursing Students' Preferred Teaching Methods and Faculty Use of Teaching Methods*. (Unpublished Doctoral Dissertation). ABD: College of Saint Mary, Health Professions.

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

Dereli, B. ve Toruntay, H. (2015). *Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı mı?*. Working Paper Series. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü.

Doğan, M. (2013). Türkiye Sanayileşme Sürecine Genel Bir Bakış. *Marmara Coğrafya Dergisi*. (28): 211-231.

Doğan, S., Güngör, M. Y., ve Güngör, O. (2018). Yiyecek-İçecek Hizmetlerinin Değerlenmesinde Kuşaklararası Farkların Belirlenmesi: Lara-Kundu Otelleri Üzerine Bir Araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*. 2: 616-629.

Dölekoğlu, C. Ö., ve Çelik, O. (2018). Y kuşağı tüketicilerin gıda satın alma davranışı. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Tarım ve Doğa Dergisi*. 21:55-66.

Dursun, M.T. (2017). *Turizm İşletmelerinde Kuşaklar Bağlamında İşveren Markası Algısı Ve Çalışma Yaşam Kalitesi İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Düzgün, A. (2020). Y ve Z Kuşaklarının İş Hayatından Beklentilerinin Karşılaştırılması. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13(1): 218-241.

Erdoğan, İ. (2002). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Erdoğan, İ. (2007). *Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı, İstatistiksel Yöntemler, Analiz ve Yorum*. Ankara: Erk Yayınları.

Euromonitor International (2015). The Impact Of Millennials' Consumer Behaviour On Global Markets, 1-17.

Göksel, A., ve Güneş, G. (2017). Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19(3): 807-828.

Gönen, S. (2007). *Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Organizasyonu ve İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Araştırılmasına Yönelik Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gündüz, Ş., ve Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik. *İşletme Bilimi Dergisi*. 6(1):89-115.

Güngör, M. (2018). *Kuşakların Sosyal Medya Kullanımının Yiyecek İçecek İşletmesi Tercihleri Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

Haydari, S.M. (2014). *Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten Ve İşten Ayrılma Niyetleri İle Örgütsel Ve Mesleki Bağlılıklarının İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

İlhan, Ü. D., Güler, B. K., ve Aksaraylı, M. (2019). Çalışma Değerleri Ve Örgüte Duygusal Bağlılık: X Ve Y Kuşağı Mavi Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Çalışma. *Journal of Yaşar University*. 14(56): 379-406.

İlhan, Ü.D. (2019). *Kuşaklararası Çalışma Değerleri Algısı Ve Örgüte Duygusal Bağlılık: X Ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

Joshi, A., Dencker, J. C., ve Franz, G. (2011). Generations in Organizations. *Research in Organizational Behavior*. 31: 177-205.

Kahvecioğlu, J., Bekar, A., ve Kılıç, B. (2019). Z Kuşağının Gastronomi Turizmine İlişkin Tutumlarının Yenilik Arayışı Kapsamında Değerlendirilmesi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*. 2855: 2872.

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

Karaaslan, S. (2014). *Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.

Kılınç, E. ve Varol E. (2021). *Z Kuşağının İş Hayatına İlişkin Beklentileri Ve Kariyer Algıları (Covid-19 Pandemi Sonrası İş Dünyası İçin Turizm, İşletme, Yönetim Bilişim Ve Sağlık Yönetimi Kapsamında Bir Değerlendirme*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım

Kırpık, G. ve Akdemir, A. (2017). Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının İş Tutum Farklılıklarının İncelenmesi: TRC1 (Gaziantep, Adıyaman, Kilis) Organize Sanayi Bölgelerinin Örneği. *Route Educational and Social Science Journal*. 4(7): 186-205.

Kupperschmidt, R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*. 19:65-76.

Kyles, D. (2005). Managing Your Multigenerational Workforce. *Strategic Finance*, 87:6.

Mccrindle.com. (2012). "Generations Defined: 50 Years of Change Over 5 Generations". <https://mccrindle.com.au/insights/blog/generations-defined-50-years-change-5-generations-resource/>. (Erişim Tarihi, 30.04.2021).

Migacz, S. J. and Petrick, J. F. (2018). Millennials: America's Cash Cow is Not Necessarily A Herd, *Journal of Tourism Futures*. 4(1): 16-30.

M.E.B (2011). *Konaklama ve Seyahat Hizmetleri*. Ankara.

Latif, H. ve Serbest, S. (2014). Türkiye'de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*. 2(2): 133-163.

Levickaite, R. (2010). "Generations X Y Z: How Social Networks Form the Concept of the World Without Borders the Case of Lithuania" *Limes*. 3 (2): 170-183.

Lieber, L. D. (2010). How HR Can Assist in Managing the Four Generations in Today's Workplace. *Employment Relations Today*. 36(4): 85-91.

Long, L.M. (2004). Culinary Tourism: A Folkloristic Perspective on Eating and Otherness. Culinary Tourism, *The University Press of Kentucky*, Lexington. 20-50.

Menekşe, R. (2005). Her Şey Dahil Sisteminin Ve Sistemden Faydalananlar Açısından Etkilerinin Otel Yöneticilerinin Gözünden Değerlendirilmesi. (Marmaris Örneği). *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.1:97-124.

Mücevher, M. H. (2015). *X ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Özellik Ve Etkileşim Algıları: SDÜ Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ok, H. (2019). *Kuşakların Çalışma Tutum Ve Alışkanlıkları: Denizli İli Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özer, P. S., Eriş, E. D., ve Özmen, Ö. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 38: 123-141.

Öztürk, C. (2019). *Otel İşletmelerinde Kuşaklara Göre Örgütsel Sapmanın Belirlenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Parret, E. D. (2016). *Family Dinner Across Generations: My How Times Have Changed?*, Kentucky: University of Kentucky.

Punch, K. F. (2011). *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel Ve Nitel Yaklaşımlar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Reeves, T.C. ve Oh, E. (2008). Generational Differences and the Integration of Technology in Learning, Instruction and Performance, *Handbook of Research On Educational Communications And Technology*.819-828.

Reynolds, J. S.,ve Hwang, J. (2006). Influence Of Age On Customer Dining Experience Factors At Us Japanese Restaurant. *International Journal of Tourism*. 2:29-43.

Salahuddin, M. M. (2010). Generational Differences Impact on Leadership Style And Organizational Success. *Journal of Diversity Management*. 5 (2): 1-6.

Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*.61(3): 5-18.

Scott, J. ve Marshall, G. (2005). Oxford dictionary of sociology'den aktaran Akince E.K. , (2020). *Kuşaklara Göre Bireylerin Bilişim Teknolojilerini Kullanım Amaçları ve Epistemolojik İnançları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Senbir, H. (2004). *Z Son İnsan Mı?*.İstanbul: Okuyan Us Yayın.

Serçek G. Ö.,ve Serçek, S. (2017). X, Y ve Z Kuşaklarındaki Turistlerin Destinasyon İmaj Algılarının Karşılaştırılması. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*. 14(1): 6-19.

Skiftcom. (2019). "Travel Marketing Across Generations in 2020: Reaching Gen Z, Gen X, Millennials, and Baby Boomers". <https://skift.com/2019/12/11/travel-marketing-across-generations-in-2020-reaching-gen-z-gen-x-millennials-and-baby-boomers/> (Erişim Tarihi, 04.05.2021)

Smith, J. W.,ve Clurman, A. (1997). *Rocking the Ages: The Yankelovich Report on Generational Marketing*. New York:Harper Business.

Sportsinternationalcom. (2019). "Beslenmede Kuşak Farkı". <http://www.sportsinternational.com.tr/advertising/262/BESLENMEDE-KUsAK-FARKI> (Erişim Tarihi 01.05.2021)

Statistacom. (2016). Profile of Generation X travelers in the U.S. as of July 2016.<https://www.statista.com/statistics/318088/profile-of-generation-x-travelers-in-the-us/> (Erişim Tarihi, 04.05.2021)

şahbaz, E. (2019). *Çalışma Yaşamında Y Ve Z Kuşağının Liderlik Tipi Algılarının Karşılaştırılması: Turizm Sektöründe Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

şalap, K. O. (2016). *Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş Ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taş, H. Y., Demirdöğmez, M., ve Küçükoğlu, M. (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. 7(13):1031-1048.

Taş, H. Y., ve Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları Ve Bir İşletme Örneği. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. 11(18): 643-675.

TDK (Türk Dil Kurumu). (2020). Genel Açıklamalı Sözlük. Ankara:TDK Yayınları.

Tolbize, A. (2008). Generational Differences in The Workplace. *Research and Training Center on Community Living*. 5(2): 1-21.

Tortop N.,İsbir E., G. Aykaç B. Tosun, Kemal. (1993). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Fakülteler Matbaası.

Tur, S. (2019). *Dijital Sosyalleşme Sürecinde Kuşaklararası Sosyal Ağ Kullanımına Yönelik Facebook Kullanımı Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu). (2000). "Türkiye'deki Nüfus Göstergeleri". <http://rapory.tuik.gov.tr/22-02-2021-22:26:37-1761531590331897655849851839.html?>. (Erişim Tarihi, 22.02.2021)

Unileverfoodsolutionscom. (2018). "Z Kuşağının Yemek Alışkanlıkları Hakkında Bilmeniz Gerekenler". <https://www.unileverfoodsolutions.com.tr/konsept-uygulamalarimiz/misafir-memnuniyeti/z-kusaginin-yemek-aliskanliklari.html>. (Erişim tarihi, 30.04.2021).

UNWTO (2019). www.unwto.org (Erişim Tarihi, 02.05.2021)

Uygur, S.M. ve Doğan, S. (2013). Deneyimsel Pazarlamanın Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Restoranlar Üzerine Bir Araştırma, *Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.37: 33-48.

Uzunkaya, S. Ş. (2019). İkinci Dünya Savaşı Sonrasında Türkiye Ekonomisi ve Marshall Planının Ekonomiye Etkileri. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*. 1(3): 176-185.

Williams, K. C. ve Page, R. A. (2011). Marketing To The Generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*. 3: 1-17.

Yılmaz, B. (2019). *X Ve Y Kuşaklarının İş Ahlâkı Eğilimleri: Ampirik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yokuş, E. (2021). *Konya'da Tüketim Kültürünün Kuşaklararası Farklılaşması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YÖK (Yükseköğretim Kurumu). (2000). "Türk Yükseköğretiminin Bugünkü Durumu". <https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/Turk-yuksekogretiminin-bugunku-durumu-mart-2000.pdf> (Erişim Tarihi, 30.04.2021)

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

Zemke, R., Raines, C., Filipczak, R., (1999). *Generations At Work: Managing The Clash Of Veterans, Boomers, Xers, And Nexters In Your Workplace*. New York: Amacom.





EK 1: Y Kuşığı Yönetici Soruları

- 1-Y,Z kuşaklarını kıyasladığınızda çalışanlar arasındaki en belirgin farklar neler?
- 2-Sizce Z kuşağının otelciliği (mutfak, ön büro, servis) seçme sebebi mesleğe olan tutkusu mu yoksa maddiyat mı?
- 3-Z kuşağı, özel hayatını iş hayatından daha ön planda mı tutuyor? İşletmeye bağlılığı Y kuşağına göre nasıl?
- 4-Sizce Z kuşağının teknoloji bağımlılığı iş hayatını nasıl etkiliyor?
- 5-Çalışanların öğrenim durumları iş hayatını etkiliyor mu?
- 6-Z kuşağının en belirgin motivasyon kaynağı sizce nedir?
- 7-Z kuşağının çalıştığı işletmeden beklentileri neler?
- 8-Siz Z kuşağı çalışanlarından ne bekliyorsunuz?
- 9-Yaşça genç de olsa kalifiye olduğunu düşündüğünüz (2021 yılı itibarıyla en yaşlı Z kuşağı üyesi 21 yaşında) bir Z kuşağı üyesini Y kuşağı yöneticisi yapar mısınız? Yapmıyorsanız eğer neden?
- 10-Sizce Z kuşağı üyeleri kariyer planlarını turizm sektörü üzerine mi kuruyor? Hayırsa neden?
- 11-Çalışanların cinsiyeti tavrınızı etkiler mi? Sizce diğer yöneticilerin tavrını etkiliyor mu?
- 12-Çalıştığınız işletmeden maddiyat dışındaki beklentileriniz neler?
- 13-Otelinizde çalışan kişilerin yaş aralığı nedir?
- 14-Hangi departmanlarda erkeklerin, hangilerinde kadınların çalışmasını tercih edersiniz?

Demografik Sorular

Yaş:

Cinsiyet:

Daha önce turizm eğitimi aldınız mı?

Turizm sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz?

Çalıştığınız şirketteki pozisyonunuz nedir?



EK 2: Z Kuşığı Çalışan Soruları

- 1-Yöneticiniz ile iş ilişkilerinizde resmiyeti mi yoksa samimi bir tavrı mı tercih edersiniz?
- 2-Turizmde çalışmanızın temel sebebi nedir?
- 3-Özel hayatınız iş hayatınızdan daha mı ön plandadır?
- 4-Yöneticinizin aldığı eğitim(yüksek lisans-üniversite eğitimi gibi) ona karşı tavrınızı etkiler mi?
- 5-İş hayatında sizi motive eden en önemli etkenler neler?
- 6-Yöneticilerinizin sizden beklentileri nelerdir ve bu beklentiler açık olarak size ifade ediliyor mu? Siz yöneticinizden neler bekliyorsunuz?
- 7-Çalıştığınız işletmeden beklentileriniz neler?
- 8-Kariyer planınızı Turizm üzerine mi kuruyorsunuz? Temel sebebi ne?
- 9-Yöneticinizin cinsiyeti tavrınızı etkiler mi? Çalışma arkadaşlarınızın tavrı yöneticinizin cinsiyetine göre değişiyor mu?
- 10-Kadın yöneticilerle mi yoksa erkek yöneticilerle mi çalışmayı tercih edersiniz? Neden?
- 11-Sizce yöneticiniz, çalışanların cinsiyetine göre farklı tavır sergiliyor mu?
- 12-Çalışma arkadaşlarınızın size yakın yaşlarda olmasını mı yoksa yaşça sizden büyük olmasını mı tercih edersiniz? Neden?
- 13-Sizinle aynı yaşta olan birinden emir almak sorun yaratır mı?
- 14-Beraber çalıştığınız kişilerin yaş aralığı nedir?

Demografik Sorular

Yaş:

Cinsiyet:

Daha önce turizm eğitimi aldınız mı?

Turizm sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz?

Çalıştığınız şirketteki pozisyonunuz nedir?



EK 3:Araştırma Sorularına Gelen Yanıtlar

"Y,Z kuşaklarını kıyasladığınızda çalışanlar arasındaki en belirgin farklar neler?" sorusu Y kuşağı yöneticilerine yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

YK 1:"Y kuşakları biraz daha turizmi meslek olarak gören kişilerdi fakat Z kuşaklarına bunu anlatabilmek veyahut bunun iş olarak, meslek olarak yönlendirebilmek biraz daha zor oldu aradaki fark bence bu."

YK 2:"Sorumluluk bilinci en ön planda geliyor, Z kuşağı biraz daha düşük kalıyor"

YK 3:"Özveri, işe bakış açıları, bir de performans, Z kuşağı daha düşük kalıyor."

YK 4:"Biz daha körü körüne çalışıyoruz, işe başladığımızda net çizgilerimiz yoktu ne söyleniyorsa onu yaptık ama şimdiki genç arkadaşlarımız buna önem veriyorlar, ne kadar süre çalışacaklarına. Aslında bu onlar için iyi ama bir yerde de can sıkıcı olabiliyor çünkü turizmin yapısından dolayı böyle imkanlar pek yok..."

YK 5:"Z kuşağı biraz daha tembel, çalışmayı sevmiyor ve az çalışıp çok kazanma derdindeler."

YK 6:"Zaten kuşaklarda çok büyük bir fark görmüyorum. Y kuşağı biraz daha çalışmaya zorunlu hissediyor ama Z kuşağında memnunsam çalışırım, ortamı seviyorsam çalışırım. Y kuşağı maddiyata dayalı ancak Z kuşağı biraz çalışma ortamına dayalı."

YK 7:"Y kuşağı sektöre daha çok tutunabiliyor, Z kuşağını otelcilikte tutmak daha zor onlar henüz eğitim kısmında, tutarlı değiller."

YK 8:"Z kuşağı daha rahat çalışmak istiyor, mesafeli ilişkilerden ziyade daha yakın hitaplarda bulunuyorlar. Z kuşağı biraz daha resmiyetten uzak."

"Sizce Z kuşağının otelciliği (mutfak, ön büro, servis) seçme sebebi mesleğe olan tutkusu mu yoksa maddiyat mı?" sorusu Y kuşağı yöneticilerine yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

YK 1:"Bence şuan z kuşağının seçtiği bu bölümler biraz daha zorunluluk çünkü diğer bölümlerde daha yüksek puanlı ve biraz daha zorlu bölümlerden ziyade burası biraz daha zevkli ve kolay olduğu için burayı seçiyorlar."

YK 2:"Maddiyat biraz da zorunluluk."

YK 3:"Daha çok maddiyata dayalı, çoğunluk mecburi geliyor görüşmelerde belirtiyorlar boşluğumu değerlendirmek istiyorum diye... Bir iş olarak değil bir geçiş süreci olarak bakıyorlar."

YK 4:"İçinde bulunduğumuz bölgeyle de alakalı bence, Antalya'da çalışan insanların %80'i turizmci oluyor bu bölge için de böyle, Pamukkale/Karahayit bölgesinde çalışabileceği yerler oteller oluyor. Gerçekten turizmi sevenler de var bunlardan biri de benim. %80 i maddi sebeplerden dolayı seçiyor diyebiliriz."

YK 5:"Maddiyat."

YK 6: "Bence tamamen heyecan, otelcilik dışarıdan eğlenceli gibi görünüyor ama tabi ki maddiyat da var. "

YK7:"Maddiyat olabileceğini düşünmüyorum... Otellerin daha çekici olduğunu düşünüyorlar. Hiçbir iş bulamamış bir Z kuşağıysa belki olabilir. Daha çok para düşüneceklerini sanmıyorum. "

YK 8:"Tutku olabilir çünkü turizm dinamik bir sektör. Z kuşağının sıkılmayacağı bir sektör, her gün yeni insanlar girip çıkıyor."

"Z kuşağı, özel hayatını iş hayatından daha ön planda mı tutuyor? İşletmeye bağlılığı Y kuşağına göre nasıl?" sorusu Y kuşağı yöneticilerine yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

YK 1:"Yani yine Z kuşağını aidiyet duygusu olarak zayıf görüyorum çok kırılğanlar Y kuşağının aidiyet duygusu daha yüksek fakat Z kuşağı daha kırılğan ve aidiyet duygusu daha düşük, konfor alanı daha yüksek işleri tutmayı çalışıyor. Biz daha önce çalışırken bizim için mesai kavramı ikinci plandaydı, daha çok işletmenin nasıl ilerleyebileceğine bakılırdı ama şimdi mesaisi biten kişi sonrasında ne olduğunu umursamıyor."

YK 2:"Kıyasladığımızda Z kuşağı özel hayatını daha ön planda tutuyor"

YK 3:"İşletmeye bağlılığı çok kıyaslayamam aslında, herkesin yetiştirme tarzıyla alakalı, bu bağlılık zamanla oluyor genellemek pek doğru olmaz."

YK 4:"Personel işe başladıktan sonraki ilk bir haftada bunu zaten görebiliriz, artık sosyal medya da elin altında olduğu mesajlaşma işin çok önüne geçebiliyor. Özel hayatı ön planda tutuyorlar."

YK 5:"Evet daha ön planda tutuyorlar."

YK 6: "Özel hayatını daha önde tutuyor. Güzel bir şey belki ama iş yerinde de sorun olabiliyor."

YK 7: "Bence Y kuşağı özel hayatını işinden ayırabiliyor. Z kuşağı bence ayrı tutamayan kısımdır."

YK 8: "Y kuşağına göre özel hayatını önde tutuyor."

"Sizce Z kuşağının teknoloji bağımlılığı iş hayatını nasıl etkiliyor?" sorusu Y kuşağı yöneticilerine yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

YK 1: "Böyle bir bağımlılık var tabii eskiden y kuşağının işe eğiliminde bu tarz telefondur teknolojidir ikinci plandaydı çünkü teknoloji o zaman daha azdı ama şuan her şey ellerinde çalışma performanslarını da % 20 düşürüyor. Çünkü sosyal medya olsun diğer bölümler olsun eskisi gibi y kuşağının çalışma zamanında teknoloji yasakları vardı şuan o yasakları da koyma şansınız olmadığı için telefonla sürekli bire birler bundan dolayı orada zayıf görüyorum."

YK 2: "Daha olumlu, teknolojide bilgisi daha fazla olduğu için iş hayatında ön plana çıkabiliyor... Programları kullanması teknolojik aletleri kullanması Y kuşağına göre biraz daha iyi bizim için olumlu."

YK 3: "Çok etkiliyor çünkü çalışırken ellerinde hep bir telefon olsun istiyorlar durmadansosyal medyalarda instagram, facebook, tiktok gibi yerlerde aşırı bağımlılık var bu yüzden zıtllaşıyoruz."

YK 4: "Benim çalıştığım birkaç otelde telefon kullanmak bile yasaktı. Yeni nesilde biraz daha ilgileniyorlar, bir stajer personelimiz fayans temizlenen arabalarla neredeyse merdivenden yuvarlanıyordu, telefona bakarken. Daha sonra otel içinde görünür alanlar telefonla görünmesini yasaklamıştık çünkü bizler müşterilerin çalışanları bu şekilde telefonla konuşurken görmesini istemeyiz. Ama gizli saklı yine devam ediyorlar."

YK 5: "Turizmi tercih etmiyorlar en başta bu sebepten ötürü."

YK 6: "Bu çalışanların arasındaki bağ ile değişiyor. Telefonu elinden bırakmıyor ama artık eskisi gibi değil kullanımı yasaktı önceden ama artık müdürler de buna karşı değil, çalışanlar da bunu kötüye kullanmıyor."

YK 7: "Kesinlikle pozitif etkiler. Dünya teknolojiye gidiyor ve bu kuşak teknoloji bağımlısı, bu kuşak yıllarını otellere vermiş insanları çok çabuk sollayabilir çünkü artık oteller tamamen teknolojik ilerliyor."

YK 8: "Olumlu etkiliyor çünkü her şey dijitalleşiyor artık. Biz de uygulamalarla birçok şeyi hallediyoruz. Farklı yazılımlar geliyor. Adaptasyon açısından Z kuşağı daha rahat."

"Çalışanların öğrenim durumları iş hayatını etkiliyor mu?" sorusu Y kuşağı yöneticilerine yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

YK 1: "Yani etkiliyor ama bu kişinin kendiyile alakalı bir şey bence kişi istediği sürece bence etkilenmez."

YK 2: "Tabi ki etkiliyor... Y kuşağı ya da okumayan biraz daha kapalı oluyor ama Z kuşağı eğitim aldığı anda öğrenmeye daha açık oluyor."

YK 3: "Turizm altyapısını almaları kendilerinin gelişimi açısından da işletme açısından da daha iyi olur. Eğitim almaları önemli yani."

YK 4: "Etkiliyor özellikle yabancı eğitimi varsa, biliyorsunuz eğitimin duruşa, diksiyona çok faydalı, ben teorik olarak turizm eğitimi almadım ama başladıktan sonra çeşitli seminerlere katıldım. Turizm şov üzerine kuruludur."

YK 5: "Haliyle tabii."

YK 6: "Eğitim görenle görmeyen arasında tabi ki fark var örneğin ön büro bölümünde eğitim almayan çalışanla çalışmak çok zor."

YK 7: "Kesinlikle etkiler, iş hayatını ve kendini etkiler özellikle kariyerini etkiler."

YK 8: "Etkiliyordur diye tahmin ediyorum. Şuan bir üniversite mezunu olması gerekiyor bizim çalışanlarımızın. Çünkü üniversite ayrı bir kültür. Çekirdekten gelenler biraz daha geride kalıyor."

"Z kuşağının en belirgin motivasyon kaynağı sizce nedir" sorusu Y kuşağı yöneticilerine yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

YK 1: "Şuan gözüken para. Biz hiçbir zaman önce parayı konuşmadık önce işi konuştuk, para sonradan hep yerine geldi."

YK 2: "Para."

YK 3: "Telefon, teknoloji ve boş zaman, dikkatleri kolay dağılıyor. Ama işletme de çalışanları çok sıkıldığında motivasyon bağlamında çalışanlardan pek bir şey beklememek gerekiyor."

YK 4: "Az çalışıp daha çok para kazanmak."

YK 5: "Telefonları sanırım, telefonları alınca hayatı bitiyor."

YK 6: "Bence izin, para herkes için bir motivasyon ama Z kuşağında izin vermek daha ön planda."

YK 7: "Bir kere para değil, daha teknolojiye sahip bir otelde onları tutmak daha kolay."

YK 8: "Daha özgür bir kuşak, alanınızdan çıkamazsınız dediğinde orada kalmazlar. Rahat hissettiği yerde kendisi canla başla çalışır."

"Z kuşağının çalıştığı işletmeden beklentileri neler?" sorusu Y kuşağı yöneticilerine yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

YK 1: "Yani demin de bahsettiğim gibi birinci öncelik saati saatine mesai kavramı fazla zorlamama maaşının zamanında yatması olduğunda onlar için yeterli bir kavram oluşuyor."

YK 2: "Genelde rahatlığı ön planda tutuyorlar, iş yerine daha az taviz veriyorlar... Genelde 8 saat çalışacaksa bu kadar çalışıyor esneklik çok fazla olmuyor."

YK 3: "Öncelik para, çalışma saatleri süreli olmalı, devlet memuru mantığında bakıyorlar bizim mesleğimizde yeri geliyor 12 saat çalışıyorsunuz yeri geliyor 8 saat çalışıyorsunuz belli değil. Ama şunu bilmek istiyorlar "Benim çalışma saatim kaç?" bunu birçok yer gibi bizler de belirtiyoruz ama bu çalışma saatinin içinde en fazla verim alabileceğimiz 3-4 saattir."

YK 4: "İlk başladıklarında kaç saat çalışacağız diye soruyorlar, maaşı soruyorlar. Artık net çizgileri var Z kuşağının en belirginleri bunlar."

YK 5: "Az çalışmak çok kazanmak, hafif işler yapmak masa başı gibi."

YK 6: "Rahat, istediği zaman izin alabilme, iletişim kurmayı seviyor, resmiyet kısmını pek sevmiyorlar."

YK 7: "Çoğu otel bu beklentilere bence yetişemiyor. Özellikle o kuşak sabah 8 akşam 5 çalışmıyor. Verim alabildikleri saatlerde çalışmalarını gerek."

YK 8: "Belli kalıplara girmek istemiyorlar, kısıtlanmak istemiyorlar."

"Siz Z kuşağı çalışanlarından ne bekliyorsunuz?" sorusu Y kuşağı yöneticilerine yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

YK 1: "Ben sürekli Z kuşağıyla çalışan bir yöneticiyim onlara sürekli çalıştığım ortamda eğitim vermeye çalışıyorum ama tabi ki alabildikleri kadarıyla. Benim beklentim biraz daha işletmelerine olan saygısını arttırıp burayı meslek olarak görüp işlerini de biraz zevkli hale getirmeye çalışıyorum. Durum bundan ibaret."

YK 2: "Beklentim... Biraz daha sorumluluk alıp hem iş verene hem iş yerine biraz daha iyiye yönlendirmeye çalışmak.."

YK 3: "Anlayış ve sabır bekliyoruz. Kalifiye eleman bulmakta ve yetiştirmekte zorlanıyoruz çünkü Z kuşağı sorunlara karşı pek sabırlı değil."

YK 4: "Özveri bekliyorum, fedakârlık, insan mesleğinin kıymetini bilmeli, vermek lazım ki sonradan alabilesin. Yeni nesil bizden daha donanımlı yetişiyor iş zamanı iş, özel zamanda istediklerini yapsınlar."

YK 5: "Biz önce talep istiyoruz, yetiştirebileceğimiz adamlar istiyoruz ama maalesef yok."

YK 6: "Ben kendim de genç yaşta başladım bu işe, genç kitleyle çalışmak daha avantajlı çünkü bizim de bir şeyler öğrendiğimiz şeyler oluyor."

YK 7: "Teknoloji konusunda daha ileri gitmeleri gerekiyor, özellikle uygulama açısından. Teknoloji sadece Instagram 'dan ibaret değil sonuç olarak."

YK 8: "Biraz daha enerji bekliyoruz, biraz daha sessiz sakin bir kuşak evet özgürlük istiyor ama kendini dışarı taşıyamıyor. Canlanmaları lazım."

"Yaşça genç de olsa kalifiye olduğunu düşündüğünüz (2021 yılı itibarıyla en yaşlı Z kuşağı üyesi 21 yaşında) bir Z kuşağı üyesini Y kuşağı yöneticisi yapar mısınız? sorusu Y kuşağı yöneticilerine yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

YK 1: "Yani neden olmasın olabilir. Ben yönetici olarak çalışanlarım bilir. Ben çalışanın arkasında duruyorum ben yaş olarak 39'um genel müdürüm. Benden yaşça büyük kişiler de var bu bence kişinin işe olan saygısı ve sorumluluğuyla alakalı bir şey iyi olan herkesin arkasında bence tüm yöneticiler durur bu da bence ayrıca motive edicidir."

YK 2: "Yapardım."

YK 3: "Yaparım çünkü herkes gelişmeli, insanların önünü kapatmamak gerek."

YK 4: "Yapamayız, donanım eksikliğinden dolayı yapamayız. Bir otelde uzun süre çalışmak gerekiyor ki otelin işleyişini çalıştığı acenteleri, nerde nasıl iş yaptığını bilmesi gerekiyor. Henüz yaşları bunlar için çok genç."

YK 5: "Şuan için hayır. Zor, üsttekiler yaşça büyük olduğu için zor."

YK 6: "Neden olmasın, benim bulunduğum işletme buna çok önem veriyor, tecrübeliyse yaşı ne olursa olsun bilgi ve birikimine bakıyor."

YK 7: "Otelcilikte önemli olan yaş değil başarı, genç olmasını bilemem ama başarılı olan yönetimi hak edebilir."

YK 8: "Yaparım. Çünkü bu yaşla alakalı bir durum değil. Kişinin kendisini geliştirmesiyle alakalı, ama maalesef Z kuşağında genç yaşta müdür olacak seviyede değiller."

"Sizce Z kuşağı üyeleri kariyer planlarını turizm sektörü üzerine mi kuruyor? Hayırsa neden?" sorusu Y kuşağı yöneticilerine yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

YK 1: "Bence geçici olarak kuruyorlar. Turizmi geçiş alanı görüp farklı sektörlere geçiş yapmak isteyen bir kuşak var şuan. Bunun sebebi turizm en ufak olumsuzluklardan etkilenen bir sektör böyle olunca insanlar geleceklerinde bir kaygı yaşıyorlar bu sektörde bundan olayı da kalifiye eleman bulamıyoruz bulmakta da zorlanıyoruz."

YK 2: "Turizm üzerine kuruyor diyemem çünkü Z kuşağı özel hayatına önem veriyor bu yüzden ön planda değil "

YK 3: "Çoğu kurmuyor, geçiş olarak, maddiyat olarak bakıyor veya işte yabancı insanlarla tanışmak olarak bakıyor belki ben daha çok sevdiğim için böyle bakıyorum çok değerli bir iş turizm."

YK 4: "Kuran var ama daha çok günü kurtarma derdindeler."

YK 5: "Hayır kurmuyorlar. Turizm zevkli ama yorucu. Z kuşağı çok yorulmayı sevmiyor."

YK 6: "Genel olarak Z kuşağı kariyer değil para kazanmak odaklı, benim gördüğüm kadarıyla ticaret yapayım hızlı para kazanayım ya yöneliyorlar."

YK 7:"Kurmadıklarını düşünüyorum. Oteller Z kuşağını işe aldığına bir restoranda servis görevlisi yapıyor ve onları 1 haftada törpülüyor. Sonrasında Z kuşağı çalışanlarını kaybediyorlar, bence onların daha çok eğitim aşamasında olması lazım."

YK 8:"Şuan kurduklarını düşünmüyorum ülkenin durumundan dolayı, önce seyahatler kısılır her şey iptal edilir ve en son bunlar başlar. Pandemi en basit örneği, rus uçağının düşmesi, darbe oldu. Her şey önce turizmi etkiliyor bu yüzden sanmıyorum."

"Çalışanların cinsiyeti tavrınızı etkiler mi? Sizce diğer yöneticilerin tavrını etkiliyor mu?" sorusu Y kuşağı yöneticilerine yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur.

Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

YK 1:"Beni etkilemiyor, sadece tabi bayan erkek arasındaki farklı biliriz bu eşitlik farklı bir kavram benim için saygı ve sorumluluk ruhu olduktan sonra hiçbir sorun olmuyor bu konuda."

YK 2:"Etkilemez ama diğer yöneticilerden etkilenenler oluyor."

YK 3:"Etkilemez, yapılan işe bakıyoruz."

YK 4:"Bence etkilemiyor, bir pozitif ayrımcılık varsa kadına şiddet, kadın cinayetleri gibi uygulanıyor ama genel olarak ayırmıyoruz. Sadece fiziki yapılarıyla ayrılıyor, ağır işleri erkeklerin yapması gibi."

YK 5:"Cinsiyeti tavrımı etkilemez. Kısmen diğer yöneticileri etkilediği olmuştur."

YK 6:"Hayır etkilemez. Diğerlerinin de etkilemez."

YK 7:"Bir tık etkilemeli, bazı bölümler çok zor otelcilikte, erkekler restoran bölümünde yeri geldiğinde daha hızlı çalışabiliyor, yeri geldiğinde bayanların da çok mükemmel yaptığı işleri erkekler yapamıyor."

YK 8:"Hayır etkilemez, bu Y kuşağı yöneticilerde pek yok daha çok X kuşağı yöneticilerde bunları görmek mümkün... Kadınlara karşı ön yargı var maalesef."

"Çalıştığınız işletmeden maddiyat dışındaki beklentileriniz neler?" sorusu Y kuşağı yöneticilerine yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

YK 1: "Yani işletmeden maddiyat dışında beklenti bizim Türk halkı olarak en ufak bir teşekkür bizim için çok büyük motivasyon konusudur. Ama tabi turizm çok zevkli

bir sektör burada motivasyonu daha çok misafirlerle sağlıyoruz. Misafirlerin de motivasyonu bizim için önemlidir."

YK 2: "Verilen sözlerin yerine getirilmesi ve sorumluluğun yerinde olması "

YK 3: "Ne verirsiniz onu alırsınız mantığı vardır genelde fakat bu da zamanla olacak bir şey, isteniyor ki bugün ben iyi çalıştım yarın hemen karşılığını alayım, zamanla oluyor her şey."

YK 4: "Ekstra bir beklentim yok ama turizmden beklentim biraz daha belirli saatlerde çalışmak mümkün olmalı bence."

YK 5: "Hoşgörü ve takdir görmek isterim."

YK 6: "Karşılıklı özveri, değer bilinmesi, yapılan işin takdirini iletmek. Saygı çerçevesinde ilerlendiği sürece bir sorun yok."

YK 7: "Bir kere maddiyattan çok çalışma ortamı çok önemlidir. Çalıştırılabilecek bir ekip olmadığı sürece bana verilen rütbe veya maaşın hiçbir anlamı yok. Eğer yöneticilik veriliyorsa belirli bir kadro da verilmeli yoksa başarısız olursun."

YK 8: "İnsan çalıştığı yerde huzurlu olmalı, çalışma arkadaşları, iletişim iyi yürümeli."

"Otelinizde çalışan kişilerin yaş aralığı nedir?" sorusu Y kuşağı yöneticilerine yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

YK 1: "Genelde futbol takımlarında söylerler, yaş ortalaması... Şuan bizdeki de 28-29 arasındadır. En çok 22 ile 30 yaş arasındadır. Az bölümde de yöneticiler vardır onlar da 40 yaş ve üzeridir genelde."

YK 2: "Departman olarak baktığımda ben ön büro olarak konuşayım bizde 30 ve üzeri ancak restoran bölümünde 20 li yaşlar daha fazla"

YK 3: "Yeni mezunlar da var en fazla 40-45 'dir. En düşük 20."

YK 4: "21 ile 50 yaş arası."

YK 5: "Benim departmanımda 40-52 arası, daha genci yok maalesef."

YK 6: "Tam bir istatistik veremesem de en genç 21 diğerleri ise 30-45 yaşında..."

YK 7: "Genel müdürümüz bayan 39 yaşında, ben 35 yaşındayım ön büro müdürüyüm. Diğer müdürler de benimle yaşça yakın. En düşük de 21 yaşında."

YK 8: "19 yaşında bir gencimiz var, 50 yaşında olması gerek bulaşıkhanede çalışan bir ağabeyimiz var."

"Hangi departmanlarda erkeklerin, hangilerinde kadınların çalışmasını tercih edersiniz?" sorusu Y kuşağı yöneticilerine yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

YK 1: "Gece olarak bayanı öngörmüyorum. Çünkü gece nasıl bir şeyle karşılaşacağını kimse bilmiyor biz de o riske girmeyi istemeyiz. Bazı bölümlerde tabi mesela gündüzde servis bölümünde bayanları tercih etmeye çalışıyoruz, gündüz resepsiyonunda bayan tercih ediyoruz, katta da zaten bayanları tercih ediyoruz temizlik konusunda erkeklere göre daha hassaslar bu iki iki daha dört yani bunu kimse azımsayamaz. Diğer konularda yine erkeklerle devam ediyoruz."

YK 2: "Yani o şekilde ayırmak bence doğru değil. İşini iyi yapan herkes her şeyi yapabilir ama şöyle bir şey var "itiraz" edilen bir yerde erkeklerin ön planda olması gerekiyor bayanlar daha duygusal olmasından dolayı itirazlara cevap vermekte geç kalabiliyor ama erkekler daha mantıksal düşündüğü için bunları daha güzel yargılayabiliyorlar."

YK 3: "Benim departmanım karışık, özel bir tercihim yok. Sabah restoranda bir bayanın çalışması daha nezih görünebiliyor yine ön büroda sabahları genelde kadınların olması daha şık oluyor."

YK 4: "Servis bölümünde %90 erkek olmalı, masa getir götür işleri de yapıldığı için benim şahsi fikrim ön büroda da kızların çalışması taraftarıyım. Müşteriler geldiğinde güzel temiz yüzlü bir bayan gördüğünde daha bir şey olabiliyorlar... Ama gececi arkadaşlarımız erkek..."

YK 5: "HK'da bayanların diğerlerindeyse karma bir düzen olması yeterli olur."

YK 6: "HK da bayanların çalışması daha mantıklı demesem de olan bu. Diğer departmanlarda bir ayırım şahsen yok. Herkes her işi yapabilir yeter ki istesin."

YK 7: "Her departmanda bayan ve erkek bulunmalı, örneğin F and B de bayanların olması lazım hijyen anlamında daha dikkatli, ön büroda da bir bayan mutlaka olmalı bence."

YK 8: "Fiziksel olarak zorlanmadıkları sürece her departmanda herkes çalışabilir. Mesela teknik bölümde olmaz orada fiziksel güç gerekiyor."

Y kuşağı yöneticilerine yöneltilen sorulara verilen cevaplar yukarıda yer almıştır. Araştırmanın devamında Z kuşağı çalışanlarının cevapları bire bir olarak aktarılacaktır.

*"Yöneticiniz ile iş ilişkilerinizde resmiyeti mi yoksa samimi bir tavrı mı tercih edersiniz?"*sorusu Z kuşağı çalışanlarına yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

ZK 1:"Resmiyeti"

ZK 2:" Resmiyeti"

ZK 3:" Resmiyeti tercih ederim"

ZK 4:"Resmiyeti"

ZK 5:"Resmiyeti"

ZK 6:"Samimi"

ZK 7:"Samimi bir tavrı tercih ederim."

ZK 8:"Resmiyet olmalı ama hoş bir aile ortamı bence iyi olur çalışma ortamında."

ZK 9:"Samimi "

ZK 10:"Resmiyeti"

ZK 11:"Samimi"

*"Turizmde çalışmanızın temel sebebi nedir?"*sorusu Z kuşağı çalışanlarına yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

ZK 1:"Bu işi severek yapıyorum "

ZK 2:"Elim yatkın olduğu için başladım tempolu seviyorum."

ZK 3:"Benim için bir basamak insan ilişkilerini geliştirmek için bir basamak olarak görüyorum."

ZK 4:"İlgi alanım olduğu için, sevdiğim için."

ZK 5:"Kendimi daha yakın görüyorum ve baba mesleğim."

ZK 6:"İnsanlarla konuşmayı seviyorum"

ZK 7:"Yaptığım işin geri dönüşünü almak."

ZK 8:"Turizmin ileriye dönük bir sektör olduğunu düşündüm."

ZK 9:"Yabancı dil bildiğim için benim için en iyi yoldu."

ZK 10:"Aileden gelen bir şey, ileride kendimi daha çok geliştirebilirim"

ZK 11:"Çevremdeki insanlar önermesiyle başladım"

"Özel hayatınız iş hayatınızdan daha mı ön plandadır?" sorusu Z kuşağı çalışanlarına yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

ZK 1: "Özel hayatım daha önemlidir"

ZK 2: "Özel hayatımı ön planda tutarım."

ZK 3: "Özel hayatım daha ön planda"

ZK 4: "Önce iş, sonra özel hayat."

ZK 5: "İş hayatım daha ön planda"

ZK 6: "Özel hayatım ön planda "

ZK 7: "Kesinlikle önce iş geliyor."

ZK 8: "İkisini eşit tutmaya çalışıyorum"

ZK 9: "Özel"

ZK 10: "İş hayatı daha öncelikli "

ZK 11: "Evet özel hayatım daha ön planda."

"Yöneticinizin aldığı eğitim(yüksek lisans-üniversite eğitimi gibi) ona karşı tavrınızı etkiler mi?" sorusu Z kuşağı çalışanlarına yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

ZK 1: "Etkilemez."

ZK 2: "Etkilemez."

ZK 3: "Etkilemez"

ZK 4: "Etkilemez"

ZK 5: "Etkiler tabii"

ZK 6: "Etkilemez"

ZK 7: "Hayır etkilemez"

ZK 8: "Eğitim aldıysa o kişiye karşı öğrenmeye aç şekilde yaklaşırım."

ZK 9: "Hayır"

ZK 10: "Etkilemez"

ZK 11: "Etkilemez"

"İş hayatında sizi motive eden en önemli etkenler neler?" sorusu Z kuşağı çalışanlarına yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

ZK 1: "Bağırlanmaması, saygılı olunması."

ZK 2:"Şefimizin bize her konuda destek olması."

ZK 3:"Hayallerime aracı olması"

ZK 4:"Yanımda pozitif insanların olması "

ZK 5:"İş ortamı, sıkıca olmayan bir işi tercih ederim."

ZK 6:"Desteklenmek, o işin öğretilmeye çalışması ve işin iyi yanlarını öğrenmek"

ZK 7:"Saygı görmek."

ZK 8:"İstediğimde izin verilmesi olabilir, çok hastayken izin verilmediği ve mağdur olduğum olmuştur. Onun dışında kaldığımız yerlerin güzel olması."

ZK 9:"Para"

ZK 10:"Çalıştığım ortamdaki arkadaşlarım ve aldığım para"

ZK 11:"Çalıştığım insanların güler yüzlü olması"

"Yöneticilerinizin sizden beklentileri nelerdir ve bu beklentiler açık olarak size ifade ediliyor mu? Siz yöneticinizden neler bekliyorsunuz?" sorusu Z kuşağı çalışanlarına yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

ZK 1:"Ediliyor, daha çok çalışmamız daha düzenli çalışmamız. Ben yöneticimden bir şey beklemiyorum her şeyi yapıyorlar..."

ZK 2:"İfade ediliyor, iyi olmamız, yeni başlayan arkadaşlara yol göstermemizi istiyorlar. Verilen sözlerin tutulması gibi şeyleri beklerim."

ZK 3:"İfade ediyorlar ama ben henüz belirtmedim... İş düzeni sağlamak arkadaşlarımızla ilişkilerimi iyi tutmamızı ve düzen oturtmayı istiyorlar. Bir şey vermeden bir şey almak zordur. Bizi eğitmelerini bekliyorum."

ZK 4:"Bizim bir beklentimiz yok, onlar bizden daha duyarlı daha saygılı olmamızı istiyorlar. Benim bir beklentim yok."

ZK 5:"Beklentilerini söylemesini isterim, ona saygı duyarım."

ZK 6:"İfade ediliyor, biz onlardan düzenli olarak maaşı, yemeğimizi molamızı vermesini şartları karşılmasını bekliyoruz. Benim güler yüzlü olmamı hata yapmamı bekliyorlar "

ZK 7:"İfade ediliyor, ben ne bekliyorum... Adalet bekliyorum, onlar benden işimi doğru yapmamı bekliyorlar."

ZK 8:"eklentileri genelde stres yönetimi oluyordu, misafirlere bunu yansıtmamızı istemiyorlardı, soğukkanlı olmamızı istiyorlardı. Benim beklentim saygı görmek, mesai ücretimi ödemiyorsan eğer beni mesaiye bırakmaman gerekiyor."

ZK 9:"Adalet ve saygı bekliyorum"

ZK 10:"Beklentiye karşıladığımı düşünüyorum benim beklediğim ilgi ve saygı "

ZK 11:"İşleri düzgün yapmamı beklediler."

"Çalıştığınız işletmeden beklentileriniz neler?" sorusu Z kuşağı çalışanlarına yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

ZK 1:"Çalışma saatleri daha az olabilir."

ZK 2:"Restoranda yükselmek zaman içerisinde kendimi geliştirmek."

ZK 3:"Sosyal haklarımı bekliyorum beni stres altında tutmamalılar, ben nasıl evdeki stresi işe getirmiyorsam buradaki stresi de eve götürmek istemem."

ZK 4:"Mesai ücretlerinin yatırılmasını isterim, hakkımızı isterim..."

ZK 5:"Personele gerektiği gibi davranılması, saygı duyulmasını isterim."

ZK 6:"İş şartlarının düzenli olmasını istiyorum."

ZK 7:"Maaşımı zamanında almak, sigortamın yatması."

ZK 8:"Lojman kalitesinin yüksek olmasını beklerim, haklarımın karşılanmasını beklerim."

ZK 9:"Maaşımın zamanında yatması yani para"

ZK 10:"Misafirden önce personele saygı bekliyorum"

ZK 11:"Sigortamın yatması ücretin zamanında verilmesi."

"Kariyer planınızı Turizm üzerine mi kuruyorsunuz? Temel sebebi ne?" sorusu Z kuşağı çalışanlarına yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

ZK 1:"Evet turizm, severek yapmam bunun temel sebebi"

ZK 2:"Kurmuyorum, belirli bir zamana kadar yapacağım daha sonra başka bir sektör düşünüyorum. Ayrıntılı bir iş bir yerden sonra insanın şey oluyor..."

ZK 3:"Hayır kurmuyorum. Burayı bir araç olarak görüyorum para kazanmak için."

ZK 4:"Sevdiğim ve ilgi alanım olduğu için planımı turizm üzerine kuruyorum."

ZK 5:"Benim baba mesleğim, hayatımı bu şekilde ilerletebileceğimi düşünüyorum."

ZK 6:"Turizm üzerine kuruyorum, yemek üzerine yönelmeyi düşünüyorum."

ZK 7:"Evet turizm üzerine kuruyorum. En azından bir teşekkür alabilmek ve yaptığım işin geri dönüşünü alabilmek."

ZK 8:"İleriye dönük iş olanağı olduğundan dolayı turizmde ilerlemek isterim."

ZK 9:"İleride turizmde çalışmayı düşünmüyorum"

ZK 10:"Turizm üzerine kuruyorum. Küçüklükten beri seviyorum"

ZK 11:"Kurmuyorum bana göre olmadığını düşündüm."

"Yöneticinizin cinsiyeti tavrınızı etkiler mi? Çalışma arkadaşlarınızın tavrı yöneticinizin cinsiyetine göre değişiyor mu?" sorusu Z kuşağı çalışanlarına yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

ZK 1:"Bence değişmiyor, çalışma arkadaşlarımda tavrı da değişmiyor."

ZK 2:"Etkilemiyor benim davranışlarımı ama arkadaşlarımı bilemem."

ZK 3:"Etkilemiyor ayırım yapmıyorum."

ZK 4:"Hayır etkilemez, çalışma arkadaşlarımı da etkilemiyor, aynı davranıyorlar."

ZK 5:"Değişmiyor tavrım da değişmez."

ZK 6:"Evet değişiyor. Beni etkilemiyor ama arkadaşlarımı etkiliyor bence."

ZK 7:"Benim departmanımda bir etkisi yoktu."

ZK 8:"Ben kadın olduğum için kadın yöneticilerle çalışmaya daha sıcak bakarım, onlara karşı daha ılımlı olabileceğimi düşünüyorum."

ZK 9:"Etkilemez "

ZK 10:"Hayır değişmiyor"

ZK 11:"Değişmiyor"

"Kadın yöneticilerle mi yoksa erkek yöneticilerle mi çalışmayı tercih edersiniz? Neden?" sorusu Z kuşağı çalışanlarına yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

ZK 1:"Kadın, çünkü erkekler daha sinirli oluyor."

ZK 2:"Kadın yöneticiler daha düzenli oluyor onlarla çalışmayı tercih ederim."

ZK 3:"Erkeklerle çalışmayı tercih ederim. Kadınlar daha takıntılı oluyor erkekler biraz daha rahat "

ZK 4: "Genel olarak kadın veya erkek pozitif olduğu sürece önemli değil"

ZK 5: "Fark etmez ama erkekler fiziksel olarak da yorulmayacağından bana destek çıkabilir."

ZK 6: "Genelde erkek yöneticiler tercihimdir. Özel bir nedeni yok."

ZK 7: "Hiçbir önemi yok"

ZK 8: "Kadın"

ZK 9: "Fark etmez"

ZK 10: "Bir fark olacağını düşünmesem de erkek yöneticiyle çalışmayı tercih ederim"

ZK 11: "Fark etmez, cinsiyet ayrımı yapmam."

"Sizce yöneticiniz, çalışanların cinsiyetine göre farklı tavır sergiliyor mu?" sorusu Z kuşağı çalışanlarına yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

ZK 1: "Sergilemiyorlar."

ZK 2: "Yöneticimiz farklı tavır göstermiyor."

ZK 3: "Hayır"

ZK 4: "Hayır aynı, herkese eşit."

ZK 5: "Bence öyle bir şey yapmıyorlar."

ZK 6: "Bence sergiliyorlar. Erkeklerden daha fiziksel verim alabiliyorlar, herkese yapabileceği işi veriyorlar."

ZK 7: "Hayır"

ZK 8: "Departman müdürümüz kadınlara daha nazik davranıyordu."

ZK 9: "Hayır"

ZK 10: "Evet sergiliyor"

ZK 11: "Hayır sergilemiyor."

"Çalışma arkadaşlarınızın size yakın yaşlarda olmasını mı yoksa yaşça sizden büyük olmasını mı tercih edersiniz? Neden?" sorusu Z kuşağı çalışanlarına yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

ZK 1: "Yakın yaşlarda olmasını, anlamamız için."

ZK 2: "Yaşça büyük olmasını tercih ederim tecrübe bakımından bir şeyler öğrenmek için."

ZK 3: "Yakın yaşlarda olmasını tercih ederim çünkü ileriki yaştakilerin hayattan beklentileri daha farklı bu sorun yaratır."

ZK 4: "Yaşça büyük olması daha iyi, bir şeyler kapmak isterim onlardan."

ZK 5: "Yaşça yakın olması tercihim kafalarımız uyuştugu için."

ZK 6: "Yaşça yakın olmasını isterim, daha iyi anlaşacağım ve halimden anlayacağı için."

ZK 7: "Çok büyük olmadığı sürece, bana yakın veya büyük olmasının önemi yok "

ZK 8: "Benden büyük insanlar bana bir şeyler katabilir ama yaşça yakın insanların olması da iyi olur beni anlaması açısından."

ZK 9: "Yaşıt olsa daha iyi ama büyük olsa da sorun olmaz"

ZK 10: "Benden büyük olmasını, aynı kafa yapısında olmasını beklerim"

ZK 11: "Yakın olmasını tercih ederim, daha iyi bağ kurabilmek için."

"Sizinle aynı yaşta olan birinden emir almak sorun yaratır mı?" sorusu Z kuşağı çalışanlarına yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

ZK 1: "Yaratır, emrivaki hitaplardan hoşlanmadığım için yaratır."

ZK 2: "Sorun yaratmaz"

ZK 3: "Eğer işi bilmiyorsa ve o daha tecrübeliyse yaratmaz ancak aynı konumdaysak evet yaratır."

ZK 4: "Hayır yaratmaz."

ZK 5: "İş ortamı olduğu için sorun yaratmaz."

ZK 6: "Evet sorun yaratır, onun yerinde ben neden yokum diye düşünürüm."

ZK 7: "Üst rütbemse sorun olmaz ama benle aynı rütbedeyse sorun olur."

ZK 8: "O kişinin tavrına bağlı, kendimi sorgulamama sebep olabilir"

ZK 9: "Yaratmaz"

ZK 10: "Hayır yaratmaz"

ZK 11: "Hayır yaratmaz"

"Beraber çalıştığımız kişilerin yaş aralığı nedir?" sorusu Z kuşağı çalışanlarına yöneltildiğinde aşağıdaki ifadeler oluşmuştur. Katılımcıların ifadeleri birebir aktarılmıştır.

ZK 1:"18 ile 22 arası, sadece garson arkadaşlarım, yöneticim dahil değil tabi ki buna."

ZK 2:"Ortalama 18 ile 24 arası, yöneticimiz dahil değil buna."

ZK 3:"18 ile 35 yaş arası. Büyük olanlarla iletişimde sıkıntılar yaşadığımız oluyor."

ZK 4:"Otelin en küçüğü benim (19) ortalama 40 ile 25 arası..."

ZK 5:"Şefimiz 53 yaşındaydı stajyer arkadaşlarım vardı 17, 18 yaşlarında.."

ZK 6:"70 ve 80 yaşlarındaydı şeflerimiz. Diğerleri bana yakın yaşlardaydı."

ZK 7:"Ortalaması 25 idi."

ZK 8:"20 ile 30 arasındaydı."

ZK 9:"30-40 arası"

ZK 10:"19 ve 45 arası"

ZK11:"17 ile 50 arası"