

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İŞLETMELERDE KUŞAK FARKLILIĞININ
ORGANİZASYON YAPISINA ETKİSİ VE İŞVEREN
MARKASI OLMA YÖNÜNDEKİ ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Umut CEYHAN

İstanbul, 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İŞLETMELERDE KUŞAK FARKLILIĞININ
ORGANİZASYON YAPISINA ETKİSİ VE İŞVEREN
MARKASI OLMA YÖNÜNDEKİ ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Umut CEYHAN

Öğrenci No:

165544802

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Candide ULUDAĞ

İstanbul, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “*İşletmelerde Kuşak Farklılığının Organizasyon Yapısına Etkisi Ve İşveren Markası Olma Yönündeki Etkileri* ” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.
26.06.2019

Aday: Umut CEYHAN



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

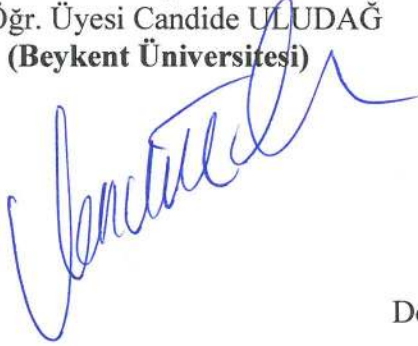
26/06/2019

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **165544802** numaralı **Umut CEYHAN**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İşletmelerde Kuşak Farklılığının Organizasyon Yapısına Etkisi ve İşveren Markası Olma Yönündeki Etkileri*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28/05/2019 tarih ve 2019/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında oyçokluğu/oybirliği ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Candide ULUDAĞ
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Dr. Öğr. Üyesi Tatku TUNCALI YAMAN
(Beykent Üniversitesi)



(Serh oy)

ÜYE

Doç. Dr. Erkut AKKARTAL
(Yeditepe Üniversitesi)



Adı ve Soyadı : Umut CEYHAN
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Candide ULUDAĞ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans 2019
Alanı : Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : X kuşağı, Y kuşağı, İşveren Markası, Yetenek Yönetimi, Kuşak farklılıkları.

ÖZ

İŞLETMELERDE KUŞAK FARKLILIĞININ ORGANİZASYON YAPISINA ETKİSİ VE İŞVEREN MARKASI OLMA YÖNÜNDEKİ ETKİLERİ

İşletmelerin varlıklarındaki en büyük tehdit faktörü, değişen dünya düzenine uyum sağlayamamasıdır. İşletmelerin bu değişikliklerle tam bir uyum sağlaması gerektiği bir ortamda insan ve yetenek faktörü önem kazanmıştır. Bu faktörler; şirketlere pazarda sürekli kar marjı sağlama, rekabet unsurlarını yönetme becerileri ile doğru orantılıdır. Bu noktada, işletmelerin rakiplerini geçebilmek adına en güncel yönetim yaklaşımı, yetenek yönetimi açısından işveren markasıdır. Zincirleme etkileşimde olan, işveren ile çalışanın uyumu adına birbiriyle irtibat kurabilmenin ve fikir alışverişi yapabilmenin önemi inkar edilemez. İşveren markası; Ürün ve hizmetlerde temel kaynak olan insana yatırım yapmak, enerjisini ve dikkatini markalamak ve onu en iyi şekilde temsil etmek çalışanları motive etmek ve bir arada tutmak için önemli bir olgudur. Güçlü bir işveren markası olmak; daha fazla seçenek, talep, dikkat, ilgi ve daha fazlasını işletmeye ve personele katar. Ayrıca yetenek yönetimi de gerektirir. Kuşak farklılıklarının etkisini de göz ardı etmek yanlış olacaktır. Kuşak farklılıkları yöneticiler arasında önemli faktörlerden birisidir. Bakış açısı ve yönetim tarzının eğilimini de belirleyen bu fark kurumsallaşma yolunda olan ya da kurumsallaşmış şirketlerde işveren markası olgusu üzerinde de etkiye sahiptir. İşletmelerde kuşak farklılıkları ve bunları yönetmeye çalışmak gerçekten günümüzde üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Bu çalışmada, İşletmelerde X, Y kuşakları arası kuşak farklılıkları ele alınmış, örgüte olan bakış açıları ve beklentileriyle birlikte işveren markası üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda, X ve Y kuşakları birbirlerinden farklı dinamiklere sahiptir. Kuşakların her ikisini de aynı ortamda yüksek motivasyon ve bağlılıkla çalıştırabilmek için işletmelerdeki İnsan Kaynakları bölümü başta olmak üzere tüm bölümlerdeki yönetim kademesine büyük görevler düşmektedir. Çalışma kapsamında yapılan araştırmalar sonucunda işletmelerde işveren markası olgusu üzerinde kuşak farklılıklarının etkisinin gz ardı edilemez oluğu tespit edilmiştir.



Name and Surname : Umut CEYHAN
Supervisor : Assist. Prof. Dr. Candide ULUDAĞ
Degree and Date : Master, 2019
Major : Management Organization
Key Words : Generation X, Generation Y, Employer Brand, Talent Management, Generation differences.

ABSTRACT

GENERATIONAL DIFFERENCES IN BUSINESSES IMPACT ON ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND EMPLOYER EFFECTS OF BECOMING A BRAND

The biggest threat factor in the assets of enterprises is that they cannot adapt to the changing world order. Human and talent factors have gained importance in an environment where businesses should be in full compliance with these changes. These factors; it is directly proportional to the ability of companies to provide profit margin in the market, to manage the elements of competition. At this point, the most current management approach is the employer brand in terms of talent management in order to overcome the competitors' competitors. The importance of communicating with each other and exchanging ideas on behalf of the employer and employee cannot be denied. Employer brand; It is an important fact to invest in people who are the basic resources in products and services, to mark their energy and attention and to represent it in the best way to motivate and keep the employees together. To be a strong employer brand; more options, demand, attention, attention and more. It also requires talent management. It will be wrong to ignore the effect of generation differences. Generation differences are one of the important factors among managers. This difference, which determines the tendency of perspective and management style, also has an impact on the phenomenon of employer brand in institutionalized or institutionalized companies. Generation differences in the enterprises and trying to manage them is really an important issue to be considered today. In this study, the intergenerational differences between X and Y generations in enterprises were discussed and their impacts on the employer brand along with their perspectives and expectations about the organization were evaluated.

As a result of the research, X and Y generations have different dynamics. In order to run both generations with high motivation and commitment in the same environment, the management level in all departments, especially in the Human Resources section of the enterprises, plays a big role. As a result of the researches conducted within the scope of the study, it was determined that the effect of generation differences on employer brand phenomenon cannot be ignored.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ORGANİZASYON YAPISI

1.1. Organizasyon Yapısı Kavramı	3
1.2. Organizasyon Yapısının Gelişimi	4
1.2.1. Klasik Organizasyon Teorisi.....	5
1.2.2. Neo Klasik Organizasyon Teorileri	6
1.2.3. Modern Organizasyon Teorileri.....	8
1.2.4. Post Modern Organizasyon Teorileri	10
1.3. Organizasyon Yapısı ve Unsurları	12
1.3.1. Biçimselleşme (Formalleşme).....	13
1.3.2. Merkezileşme	13
1.3.3. Eşgüdüm (Koordinasyon)	13
1.3.4. İş Bölümü ve Uzmanlaşma	14
1.3.5. Standardizasyon	15

İKİNCİ BÖLÜM İŞVEREN MARKASI VE İNSAN KAYNAKLARI

2.1. İşveren Markası Kavramı ve Önemi	16
2.2. İşveren Markası Modelleri	20
2.3. İKY Uygulamaları ve İşveren Markası İlişkisi	26

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KUŞAK TEORİLERİ VE KUŞAK ÇATIŞMASI

3.1. Kuşak Teorileri	29
3.1.1. Gelenekseller	29
3.1.2. Babyboomers.....	30
3.1.3. Y kuşağı	32
3.2. Çatışmanın Tanımı ve Önemi	33
3.2.1. Çatışmanın Nedenleri.....	34
3.2.2. Çatışmanın Yararları	36
3.2.3. Çatışma Türleri.....	37

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

X,Y KUŞAK FARKLILIKLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

4.1. Araştırma Yöntemi.....	39
4.2. Verilerin Toplanması	41
4.3. Verilerin Analizi.....	42
4.4. Araştırma Soruları.....	42
4.6. Bulguların Yorumlanması.....	55
SONUÇ ve ÖNERİLER	58
KAYNAKÇA	61
ÖZGEÇMİŞ.....	67

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Yönetim Teorilerinin Tarihsel Gelişimi	4
Tablo 2: Kuşağa Göre Demografik Özellikler	38
Tablo 3: Anket Soruları.....	39
Tablo 4: Dinamiklere Göre X ve Y Kuşağı Ortalamaları	42
Tablo 5: X ve Y Kuşaklarına Göre T-Test Analizi	43
Tablo 6: Organizasyonel Seviye ve Kuşaklara Göre ANOVA Analizi (Ast X, Ast Y, Yönetici X, Yönetici Y).....	48
Tablo 7: Dinamiklere Göre Kadın ve Erkek Ortalamaları	53
Tablo 8: Cinsiyete Göre T-Test Analizi.....	54

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Organizasyon- İşletme- Durumsallık Yaklaşımı	10
Şekil 2: Backhaus ve Tikoo İşveren Marka Modeli	21
Şekil 3. İşe Alım Modeli.....	23
Şekil 4. İşveren Marka Deneyimi Modeli.....	24
Şekil 5. İşveren Markası Sinyal Modeli.....	25



KISALTMALAR

HRM	: Human Resource Management
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi



GİRİŞ

Sanayi devriminin ardından ülkeler arasındaki üstünlük rekabeti ekonomilerin rekabeti ile yer değiştirmiştir. Ülkeler artık ekonomik büyüklükleri, teknoloji yatırımları ve yüzey alanları yerine sanayi gelişmişlikleri ile karşılaştırılmaktadır. Yaşam tarzları teknolojinin gelişmesiyle birlikte değişmekle birlikte, yeni gelişen sektörler yeni istihdam alanları yaratmaktadır. Yeni mesleklerin yaratılması ve mevcut mesleklerin günümüz teknolojisi ile uyumlaştırılması şirketler için nitelikli çalışanlara olan ihtiyacı arttırmaktadır. Günümüzde alışkın olduğumuz ürünler ile markalar arasındaki rekabet işverenler arasında gündeme gelmektedir. Nitelikli ve uzman adayları işe almak için şirketler stratejik olarak önemli bir konu olarak işveren markası şeklini alır.

İşletmelerin varlıklarındaki en büyük tehdit faktörü, değişen dünya düzenine uyum sağlayamamasıdır. İşletmelerin bu değişikliklerle tam bir uyum sağlaması gerektiği bir ortamda insan ve yetenek faktörü önem kazanmıştır. Bu faktörler; şirketlere pazarda sürekli kar marjı sağlama, rekabet unsurlarını yönetme becerileri ile doğru orantılıdır. Bu noktada, işletmelerin rakiplerini geçebilmek adına en güncel yönetim yaklaşımı, yetenek yönetimi açısından işveren markasıdır. Zincirleme etkileşimde olan, işveren ile çalışanın uyumu adına birbiriyle irtibat kurabilmenin ve fikir alışverişi yapabilmenin önemi inkar edilemez. İşveren markası; Ürün ve hizmetlerde temel kaynak olan insana yatırım yapmak, enerjisini ve dikkatini markalamak ve onu en iyi şekilde temsil etmek çalışanları motive etmek ve bir arada tutmak için önemli bir olgudur. Güçlü bir işveren markası olmak; daha fazla seçenek, talep, dikkat, ilgi ve daha fazlasını işletmeye ve personele katar. Ayrıca yetenek yönetimi de gerektirir.

Kuşak farklılıkları yöneticiler arasında önemli faktörlerden birisidir. Bakış açısı ve yönetim tarzının eğilimini de belirleyen bu fark kurumsallaşma yolunda olan ya da kurumsallaşmış şirketlerde işveren markası olgusu üzerinde de etkiye sahiptir. İşletmelerde kuşak farklılıkları ve bunları yönetmeye çalışmak gerçekten günümüzde üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Bu çalışmada, İşletmelerde X, Y kuşakları arası kuşak farklılıkları ele alınmış, örgüte olan bakış açıları ve beklentileriyle birlikte işveren markası üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir.

Küreselleşen dünyada, işletmeleri birbirinden ayıracak ve tercih etmeyi sağlayacak unsurlar, çalışanlarının ve müşterilerinin ihtiyaçlarını doğru bir şekilde anlayarak ve onlara doğru cevap vererek şekillenecektir. Sonuç olarak, gelecek nesiller ve birbirleri arasındaki ilişkileri mükemmelleştirme ihtiyacını anlama ve cevaplama ihtiyacını araştırmak kaçınılmazdır.

Araştırma sonucunda, X ve Y nesillerinin farklı bakış açıları ve nitelikleri olduğu tespit edilmiştir. Her iki nesli de aynı motivasyon ve bağlılık içinde yürütebilmek için, tüm departmanlardaki yönetim seviyesinin, özellikle kurumsal işletmelerdeki İnsan Kaynakları departmanının büyük bir rolü vardır. Çalışma kapsamında yapılan araştırmalar sonucunda, işletmelerin aşağıdaki konularda X ve Y nesilleri için ayrı ayrı çalışmasını sağlamak ve işletmelerin gelecekte tercih edilen işletmeler olarak kalmasını sağlamak yararlı olacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYON YAPISI

1.1. Organizasyon Yapısı Kavramı

Organizasyon yapısı kavramı, yönetim alanında uzun yıllardır üzerinde çalışılan bir alandır. Genel olarak, belirli bir sınır ve yapılandırılmış faaliyet sistemine sahip ve sabit bir amaca yönelik sosyal varlık olarak tanımlanan organizasyon yapısı, önceden planlanmış iş ilişkileri ile iş ilişkilerinin yapısı, düzenlenmesi ve düzenlenmesinden oluşan bir çerçeve olarak ifade edilir (Daft, 1986: 5).). İş ilişkileri kurma ve ilişkilerden oluşan yapıyı ortaya çıkarma süreci olarak örgütsel yapı birbiriyle ilgili faaliyetleri düzenleme ve ilişkilendirme eylemlerinin tamamıdır. Yönetici, bu aracı faaliyetlerle kuruluşun amacına uygun çevresel koşullara göre hizalanabilir (Koçel, 2011: 71-73). Drucker (1954) örgütsel yapıyı şu şekilde tarif eder:

“Nasıl iyi bir anayasaya sahip olmak iyi kanunlara, başarılı devlet yöneticilerine ve adil bir topluma sahip olmak için yetmezse, iyi bir organizasyon yapısı da tek başına başarılı sonuç almaya yetmez. Fakat organizasyon yapısının kötü olması, organizasyondaki kişiler ne kadar iyi olursa olsun başarılı sonuç almayı imkansız hale getirecektir. ”

Örgütsel yapılar zaman içinde endüstri devrimleri ile değişiklikler geçirmiştir. İlk sanayi devriminin başladığı 18. yüzyılın sonlarında ilk örnekleri ile karşılaşmak mümkündür. İlk sanayi devrimi ile fabrikaların ortaya çıkması, organizasyon yapısında büyük değişiklikler meydana getirmiştir. Artık iş süreçleri ve iş ilişkileri önemli ölçüde etkilenmiş “Uçan Mekik” ve “Su Tezgâhı” makineleri, üretimi artıran organizasyon yapısının önemli unsurları haline gelmiştir. Bu dönemde, başarılı organizasyon yapısı faaliyetlerini farklı iş türlerinde görmek mümkündür. Örneğin, İngiliz girişimci Richard Arkwright, kumaş üretimini atölyelerden fabrikalara, 100 yıl önce devrim niteliğinde bir dokuma tezgâhı ile taşırken başarıyla seri üretim gerçekleştirmiştir. Daha sonra gıda, giyim, demir çelik ve kimya sektörlerinde benzer gelişmeler yaşanmış ve karmaşık yönetim süreçlerinin ortaya çıkması hızlanmıştır. Bunun bir sonucu olarak, standardizasyon, uzmanlaşma, işbölümü ve verimlilik gibi birtakım örgütsel unsurlar modern çağa kadar değişmeye devam etmiştir (Mirze, 2016: 4041).

İlk sanayi devrimi, emek ve uzmanlaşma, standardizasyon, koordinasyon ve koordinasyon ve fabrika inşasını topluma ve iş dünyasına bölmüştür. Kısacası, örgütsel yapı yönetim tarafından bireylerin ve grupların örgütsel amaç ve hedeflerine ulaşmak için koordinasyonu ve iletişimi sağlayan resmi bir form olarak şekillenmiştir. (Bartol, 1997: 255).

1.2. Organizasyon Yapısının Gelişimi

İlk sanayi devrimi ile birlikte değişen süreçler ve insan ilişkileri toplumda ve iş yaşamında yeni beklentiler yaratmıştır. Bunlardan en önemlisi, üretim ve bu fabrikalar arasındaki rekabet olarak ortaya çıkmıştır. Yeni üretimde verimlilikten kaynaklanan rekabet avantajı gelişmeye başlamıştır. İlk sanayi devriminin yarattığı girişimcilik düşüncesi, farklılık yaratma ve diğerlerinden yükselme çabalarına bağlı olarak çeşitliliği arttırmıştır (Mirze, 2016: 42). Endüstri devrimi sonrası yönetimde bilimsel içerik kazandıktan sonra organizasyon yapısı çeşitli teorilerle zenginleştirilmiştir.

Tablo 1: Yönetim Teorilerinin Tarihsel Gelişimi

Yönetimin Tarihsel Gelişimi	1830-1930 Klasik Organizasyon Teorileri	Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Taylor)
		Yönetim Süreci Yaklaşımı(Fayol)
		Bürokrasi Yaklaşımı (Weber)
	1930-1950 Neoklasik(Davranışsal) Yaklaşım	Hawtorne Araştırmaları
		X ve Y Teorileri
		C. Argys Modeli
		Maslow
	1950-1970 Modern Yaklaşım	Sistem Yaklaşımı
		İstisnalarla Yönetim
		Amaçlara Göre Yönetim
		Durumsallık Yaklaşımı
		Stratejik Yönetim Yaklaşımı
	1970'den günümüze Post Modern Yaklaşım	Toplam Kalite Yönetimi
		Yalın Yönetim
		Değişim Mühendisliği

Kaynak: Gümüş, 2014: 3

1.2.1. Klasik Organizasyon Teorisi

Klasik örgüt teorisi, işletmelerin yapısını çalışma alanı olarak alan, Fransa, Amerika ve İngiltere'den işadamları ve ünlü düşünürlerin farklı varsayımları ile geliştirilen ilk bilimsel örgüt teorisidir. Amerika'da Frederick Winslow Taylor (1911), Fransa'da Henri Fayol (1916), Almanya'da Max Weber (1917) ve İngiltere'de Lyndall Urwick (1928). Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Bürokrasi

Yaklaşımı tarafından geliştirilen klasik organizasyon teorisinin temel varsayımını, verimliliği artırmak için belirli ilkelere bağlı kalmanın gerekliliği olarak ifade etmişlerdir (Develioğlu, 2002, s. 6). Her üç yaklaşımda da, organizasyonlarda etkinliği ve verimliliği artırmak için hangi ilkelerin izleneceği konusunda varsayımlar geliştirilmiştir.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı: Amerikan makine mühendisi Taylor (1856-1915) tarafından endüstriyel üretkenliği arttırmak için geliştirilen sistematik bir çalışmadır. Bu aşamada Bilimsel Yönetim İlkeleri olarak adlandırılan varsayımların yönetimde kullanılması gerekmektedir. Varsayıma göre, planlama ve uygulama faaliyetlerinin ayrı ayrı yapılması gerekmektedir ve zamana dayalı işletim standartlarına göre performans dayalı ödüllendirmenin verimlilik nedeniyle üretim miktarını arttırması beklenmektedir (Develioğlu, 2002: 6). Silver Bethlemen Steel Company'de yönetim Gümüş Bilimsel Yönetim İlkeleri alanında araştırmalar yapmıştır ve yönetim ve organizasyon alanında devrim yapmıştır (Gümüş, 2014: 9).

Bilimsel yönetim yaklaşımına göre, Taylor'un aşağıdaki ilkeleri dikkate alarak organizasyon yapısını geliştirmesi söz konusudur (Taylor, 1997, s. 99):

- Yönetim bilimine dayalı “her işin en iyi nasıl yapılacağının” belirlenmesi,
- İşçilerin rastgele seçilip geliştirilmeleri yerine çalışanların tek tek bilimsel olarak seçilip geliştirilmesi,
- Yönetimin çalışanlarla samimi bir işbirliği içinde faaliyet göstermesi.

Yönetim Süreci Yaklaşımı: Fransız mühendis Henri Fayol (1841-1925)'ün geliştirdiği, bilimsel yönetim yaklaşımını destekleyen ve kıdemli yönetimin işlevine odaklanan bir yaklaşımdır. Yaklaşım verimliliğinin yönetsel seviye düzenlemeleri ile arttırılacağını iddia edilmektedir. Fayol planlama, organizasyon, komut yürütme,

koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını hem yönetim literatüründe hem de uygulamada yönetim fonksiyonu olarak tanımlamıştır ve bu koşullar altında hareket eden her türlü girişimin başarılı olacağını savunmuştur.

Bürokrasi yaklaşımı ise: Alman Filozof Max Weber (1864-1920) tarafından geliştirilen ve temel varsayımı kaynakların etkin ve verimli kullanımının örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak olduğunu vurgulayan bürokrasi yaklaşımı organizasyonda gerçekleştirilecek her faaliyetin (görevlerin yerine getirilmesi, iletişim, denetim, çalışanların seçimi vb.) önceden belirlenmiş ve yazılı kurallara göre yapılmasını varsaymaktadır (Koçel, 2011: 224).

Klasik organizasyon teorisine ait tüm yaklaşımlar, iş ve pozisyonlar ile ilişkileri arasındaki ilişkileri önceliklendirerek insan unsurunu bir veri (makine) olarak kabul eder. Bu teori, personelin sosyal statüleri gözetilmeksizin çalışanların işten çıkarılması dahil olmak üzere katı kurallar, yöntemler ve disiplin önlemleri ile sıkı ceza önlemleri konusunda eğitilmesini gerektirir. Klasik organizasyon teorileri adı altında verilen bu yaklaşımların ortak özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Her üç yaklaşımda da örgüt kapalı bir sistem olarak ele alınmaktadır.
- Her üç yaklaşım insanı veri olarak ele aldığından insanların örgüt yapısı ve işleyişini etkilemeyeceğini varsaymıştır.
- Ekonomik ve teknik verimlilik ana amaç olarak düşünülmüştür.
- İşlerin gerçekleştirilmesinde en iyi tek bir yol arayışı söz konusudur evrensel ilkelerin öneminden bahsedilmektedir.
- Her üç yaklaşım örgütü, yasal otoriteye dayanan, planlanan ve denetlenen mekanik bir sistem olarak tasarlamıştır (Mirze, 2016:45).

1.2.2. Neo Klasik Organizasyon Teorileri

1880-1930 yılları arasında klasik örgüt teorilerinde insana değer vermeyen bir yapının varlığı, neo-klasik örgüt teorileri üzerine araştırmaların yapılması adına bir zemin oluşmasına yol açmıştır. Klasik dönemde insanlar, makinelere tamamlayıcı olarak kabul edilmiştir ve bilim adamları ve idareciler tarafından insan psikolojisi dikkate

alınmamıştır. Bu teori, insan unsurunu incelemiştir, insanların örgütsel yapı içerisinde nasıl ve neden hareket ettiğini araştırmıştır ve yapı ile davranış arasındaki ilişkiyi netleştirmeye çalışmıştır. Bu yaklaşıma göre, temel düşünce bir organizasyonda çalışan insan psikolojisini anlamak, yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanmak, yapı ile insan arasındaki davranışları incelemek, sosyal grupları ve ortak özellikleri tanımlamaktır. Yapı içerisinde ortaya çıkan ve yöneticinin kısaca kullanabileceği yeni araçlar ve kavramlar sunmak temel amaçtır (Güney, 2000: 178).). Elton Mayo, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Rensis Likert, Fritz Rothberger ve Chester Bernard bu dönemin öncüleridir. 1927-1932 yılları arasında Elton Mayo yönetiminde (ABD'deki Western Electricity şirketinin Hawthorne tesislerinde), birçok işçi üzerinde birçok araştırma yapmıştır. Ancak araştırmanın sonuçları beklentilerin aksine farklıydı: Klasik örgütlenmenin aksine, yazılı belgelerde biçimsel ilişkiler büyük önem taşıyordu ve örgütlerin temel unsuru insandı. Çalışma koşullarının personel üzerindeki verimlilik artışını etkilediği ve personelin motive edilmesinde ve mutlu edilmesinde manevi ödüllerin bile önemli olduğu tespit edilmiştir (Asunakutlu, 2001: 10).

Hawthorne, plansız etkileşimlere dayanan resmi olmayan yapının, yönetim tarafından tasarlanan resmi yapının yanı sıra var olabileceğini kanıtlamıştır. İş etkinliklerinin, organizasyonu örgütsel tasarımı kadar etkileyen organizasyonun insani yönünden de ele alınması gerektiği açıktır (Acuner, 2000: 15). Sonuç olarak, neo-klasik organizasyon yapısı formel olmayan yapıyı öngörmüştür. İnsan yapısına ve duygularına klasik düşünceden daha fazla önem vermiştir. Organizasyonların sosyal yapısının da ne kadar önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

Hawtorn araştırmasından ayrı olarak, o döneme katkıda bulunan diğer çalışmalar ve neoklasik teorilerin gelişimi, Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri ve Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi'dir. McGregor, çalışmasında iki farklı insan tipini ve iş ve çalışma hayatına insan psikolojisi çerçevesinde nasıl baktığını ölçmüştür, Maslow ise insanların ihtiyaçlarını önem ve karşılama derecesine göre sıralandırmış ve her bir aşamanın bir diğeri karşılandıktan sonra ancak gerçekleşebileceğini söylemiştir.

1.2.3. Modern Organizasyon Teorileri

Bu teoride; klasik teorinin amaçlarını üretken kılmak ve neoklasik düşüncayı de doğal insan ilişkileri ve sosyal gruplandırmanın yararı ile harmanlayarak bilimsel bakış açısıyla doğru yönetim tarzı ve yapısını belirlemeye çalışmışlardır. Özet olarak, her iki yaklaşım da organizasyon yapılarını kapalı bir yapı olarak değerlendirmiştir. Bununla birlikte, kuruluşların tümü bir yapı içinde olmasına rağmen, iç içe geçmişlerdir ve çevrelerinde benzer veya daha büyük ve daha küçük kuruluşlarla alışveriş yapmaktadırlar. Bu nedenle, hayatta kalabilmek için çevrenin şartlarına ve koşullarına uymak zorundadırlar. Çevresel koşulların örgütler üzerindeki etkisinin farkındalığıyla, modern örgütsel teoriler olarak adlandırılan “Durumsallık yaklaşımı” (koşul bağımlılığı) organizasyonel sistem yaklaşımı teorileri literatürdeki yerini almıştır.

Etkinliği ve verimliliği hedef alan modernist yaklaşım, organizasyondaki iç ve dış çevre ile etkileşime odaklanmıştır. Bu nedenle şartlara uygun bir yapı oluşumunu öngörmüş ve organizasyonları sosyo-teknik bir sistemik yapı olarak değerlendirmiştir. Çünkü ulusal ve uluslararası pazar, üreticiler, tüketiciler, rakipler, tedarikçiler, paydaş grupları, ekonomik ve politik gelişmeler, demografik, sosyo-kültürel ve teknolojik oluşumlar çok dinamik bir çevre dünyası yaratmıştır (Berber, 2013: 500).

Kurumsal yönetimin doğasını inceleyen Amerikalı işletme yöneticisi Irving Chester Barnard akademisyen olmamasına rağmen sosyal bilimler literatürüne giren “The Functions of the Executive”(1938) (Yürütmenin İşlevleri) adlı kitabı ile bir organizasyonun karmaşık bir sisteme sahip olduğunu ve bu yapıyı oluşturan insanların davranışlarını anlamaya gerek duyulduğunu vurgulamıştır. Barnard, örgütün resmi ve gayri resmi süreçleri arasında bir kopukluk olduğunu ve yöneticinin bireyler üzerindeki rolünün açık iletişim ve teşviklerden oluşması gerektiğini savunmuştur. Bu şekilde yöneticinin kuruluşun değerini yönlendirebileceğini ve çalışanların ortak hedeflere ulaşmak için çaba göstereceğini öngörmüştür. Kısacası Barnard, bireyleri kendi hedeflerine ulaşmak için ve içgüdülerini takip ettiklerinde başarabilecekleri hususunda motive ederek bireyin faaliyet ve etkinliğinin arttırılabileceğini vurgulamıştır. Başka bir deyişle, Barnard'ın organizasyonu, bir bütün sistemi simüle eden alt sistemler ve tüm sistemleri içeren geniş bir bütünden bahsetmektedir (Can, 2002: 45).

Sistem Yaklaşımı; Sistem yaklaşımı sistemi kendi içinde bir bütün oluşturan parçalarını ve bağlantıları anlamayı ve bütün içinde bunları sentezlemeyi gerektirmektedir. Bu yüzden sistem yaklaşımı, sistemi ve sistem içindeki bağlantıları farklı yollardan düşünmeyi gerektiren bir yaklaşım olarak görülmektedir (Çınaroğlu, Avcı, 2013: 2). Sistem konulu sorunlar yeni dönemin ya da sadece bir alanın sorunu olmayıp, biyoloji, matematik, bilim, teknoloji gibi çok farklı disiplinlerde de ortaya çıkan ve çözüme kavuşturulmak üzere yöntem ve metod geliştirilen problemler olarak tanımlanmaktadır.

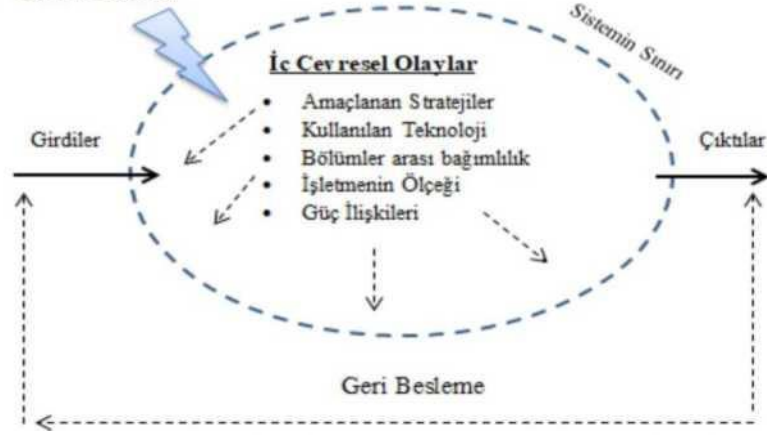
Bu kavramın düşüncesele temeli Sokrates öncesine dayanmaktadır. Aristoteles'in "her şeyin her şeye bağlı olduğu" olduğu açıklaması ve açıklaması, bugün sistemin en temel açıklamalarından biridir. (Bertalanffy, 1972: 407-408). Bir sosyal sistemin varlığına yönelik yaklaşımlar, 1960'lardan bu yana gelişmiştir. Bu yaklaşıma göre, bir kuruluş veya girişim büyük bir çevre sisteminin bir parçasıdır. İş ekosistemi, işletmelerin faaliyet gösterdiği pazarı, organizasyon içindeki hiyerarşik yapıyı kapsar ve yeniden şekillendirir. Özellikle şirketler inovasyon ve farklılaşmanın önemini keşfettiğinden, çevreleriyle etkileşime girmeden değişiklik yapamayacağını fark etmişlerdir (Çınaroğlu ve Avcı, 2013: 88).

Kuruluşlar sistemlerini görmek için sistem yaklaşımını kullanırlar. İç ve dış dünyanın birbirleriyle nasıl ilişki kurduğunu ve birbirleriyle nasıl etkileşime girdiklerini belirlerler. Bireyleri, grupları, yapıları inceleyerek, ortak ve nadir temaları belirlerler. Organizasyon sürecine ve sistem anlamında yardımcı olacak kişilerin davranış ve etkilerini açıklarlar (Chikere ve Nwoka, 20154). Sistem yaklaşımı durum / koşul tartışmalarını da beraberinde getirmiştir.

Durumsallık(Koşul Bağımlılık) yaklaşımı; her organizasyon için geçerli olan "en iyi yönetim yapısı" görüşünü savunan klasik ve neo-klasik teorilerin aksine, en iyi organizasyon yapısı ve süreçlerinin içinde bulunulan durum ve koşullara bağımlı olduğunu ve değişim gösteren koşullara göre "en iyi" nin her seferinde araştırılarak bulunmasını önermektedir. Ve Şekil 2.2'de gösterildiği gibi her zaman geçerli olan organizasyon yapı, ilke ve yöntemleri kabul etmemektedir. "Durumsallık Yaklaşımı" kavramı ilk olarak P.R. Lawrence ve J. W. Lorsch tarafından 1960'lı yıllarda ortaya atılmıştır. Sonrasında J. Woodward, T. Burns, J. M. Stalker, D.S. Pugh, D.J. Hickson ve C. Perrow gibi araştırmacıların katkıları ile literatürde yerini almıştır (Mirze, 2016:83).

Dış Çevresel Olaylar

- Genel Çevre
- İş (sektörel) Çevre
- Fırsat ve Tehditler



Şekil 1. Organizasyon- İşletme- Durumsallık Yaklaşımı

Kaynak: Mirze, 2016: 84

Durumsallık yaklaşımı, çevresel koşulların bazılarını örgütsel yapı ile aynı hizaya getirmeye çalışır. Çünkü yapının koşullara uyarlanması gerektiği varsayımıdır. Böylece, yapı şartlara adapte olursa, yüksek performans sağlanacaktır. Bu yaklaşımda belirtilen çevresel koşullar:

- Organizasyonun stratejik amaç ve stratejileri,
- Organizasyonun dış çevresi,
- Organizasyonun iç çevresinde üretim faaliyetlerinde kullanılan teknolojileri S İşletme içi ve dışındaki tedarik zincirinde yer alan bölümler/birimlerarası bağımlılık durumu ve düzeyi,
- Organizasyonun ölçeği,
- Organizasyon paydaşları arasındaki güç ilişkileri şeklindedir (Mirze, 2016: 85).

1.2.4. Post Modern Organizasyon Teorileri

1960'lı yıllardan başlayarak yalnızca yönetim bilimlerinde değil, aynı zamanda mimarlık, sanat, edebiyat ve kültür alanlarında da organizasyon ve işletmelere post-modern yaklaşımla yeni bakış açıları ve yeni yollarla ilerlemenin düşünceleri tartışmaya

başlamıştır (Mirze S., 2016, s. 85). Postmodernizme göre sadece bir hak veya iyilik vardır. Gerçek açık uçlu olarak algılanır ve gerçeği yansıtmak yerine belirsizlik ve kararsızlığa dayanır. Dolayısıyla postmodernizmde görelilik ve çoğulculuk vardır. Postmodernizmin doğruluk seçimi, yaşam perspektifi ve çevre gibi değişken faktörlere bağlı olduğunu iddia edilmektedir (Sarica, 1999: 2). Postmodern yaklaşımlar şu şekilde özetlenebilir (Koçel, 2011: 345-367):

- **Kaynak Bağımlılığı Kuramı:** 1970’lerde James Thompson’la başlayıp, sonrasında Aldrich ve Pfeffer liderliğinde geliştirilen bu yaklaşımın ana teması; organizasyonlar hayatlarını ve faaliyetlerini devam ettirmek için çevresinden aldığı çıktılarına(malzeme, enerji, bilgi, yetenek vb.) bağlı olduğudur. Böyle bir durumda organizasyon bazı önlemler ve tedbirler alacaktır. Şirket birleşmeleri, stratejik işbirlikleri ve konsorsiyumlar bu tedbirlerden bazılarıdır(Akkoç, 2008:42). Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre bu önlemler organizasyonun faaliyetlerini kesintisiz sürdürebilmesi için gerekli olup organizasyonların çevresine pasif değil aktif olduğu ve kendi geleceklerine etki edecek kararları kendileri aldıkları bir sistemde bulunduğunu varsaymaktadır.
- **Kurumsallaşma Kuramı:** Bu yaklaşım 1970’den beri günümüze kadar gelişimini sürdürmüş ve geçerliliğini korumuş bir kuramdır. Organizasyonların yapı ve davranışlarını anlama ve analiz etmede sosyal, ekonomik ve politik nitelikteki olayları dikkate alan bir yaklaşımdır. Kurumlar nasıl oluşur, toplumsal özellikleri ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiler, organizasyonların yapı ve işleyişleri ile kurumsal olmaları gibi konular bu yaklaşımın incelediği konular arasında yer almaktadır.
- **S İşlem Maliyeti Kuramı:** Bu yaklaşım iktisat ile organizasyon teorilerinin kesişim noktası olarak adlandırılır. Örgütsel iktisat olarak da adlandırılan kuram, 1930’lu yıllarda Ronald Coase tarafından organizasyonların ürettikleri ürün ve hizmetlerin değişim işlem maliyeti en uygun şekilde dizayn etmek üzerine varsayımları geliştirilen bir kuramdır.
- **Vekalet Yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre her organizasyon bir vekalet veren(Örnek şirket sahibi vb.) ve bir vekilden(yönetici) oluşur. Esasen bu yaklaşım

yardımlaşma ihtiyacı duyan tarafların motivasyonları, birbirini kontrol etmeleri ve aralarındaki bilgi akışı konularını incelemesi açısından önem arz etmektedir.

- Popülasyon Ekolojisi Yaklaşımı: Bu yaklaşım, organizasyonları bir grup olarak ele almakta ve bu grup ile çevre arasındaki ilişkileri araştırmaktadır.

1.3. Organizasyon Yapısı ve Unsurları

Kurumların amaçlarına ulaşmak için fonksiyonlara ihtiyacı vardır. Özellikle, kuruluş büyüdükçe, birimlerin sayısı artabilir. Herhangi bir karışıklığı önlemek için, hiyerarşi, planlama, koordinasyon ve denetim gibi yönetim fonksiyonları organizasyonun unsurları olarak düzenlenmelidir. Mintzberg, bu beş fonksiyonun organizasyonlarının beş ana bölümünde farklı tanımları olduğunu belirtir. Bunlar Stratejik Tepe, Destek Personeli, Orta Bölüm, Teknik Yapı ve Operasyonel Seviyedir (Mintzberg, 1979: 1834).

Stratejik tepe; organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşmak için görevlerin dağılımını verimli bir şekilde sağlayan, denetim ve kontrolle yönetim fonksiyonunu gerçekleştiren birimdir.

Orta kısım: orta düzey yöneticilerin bulunduğu alandır. Stratejik tepede bulunan yöneticiler ile operasyonel seviyede bulunanlar arasında bağlantı sağlayan kısımdır. Genelde büyük organizasyonların idaresinde kullanılan bir pozisyonudur.

Destek personeil; organizasyonun taşere edebileceği nitelikteki işler için kullandığı personeldir. Bu çalışanlar destek birimlerini oluştururlar. Güvenlik departmanı, temizlik departmanı vb.

Teknik Yapı; organizasyonun diğer çalışanları tarafından gösterilen performansı etkilemek üzere organizasyona katkıda bulunan analistler, tasarımcılar vb'dir. Organizasyonun tüm seviyelerinde çalışabilirler.

Operasyonel seviye; organizasyonun ürün ve hizmetlerini ürettiği, temel işin gerçekleştirildiği kısımdır. Burada işçileri- çalışanları kapsayan bölümdür. Üretim için girdiler sağlarlar, girdileri çıktıya dönüştürürler, dağıtımını sağlarlar.

Organizasyon yapısı unsurları farklı yazarlar tarafından farklı tanımlamalarda yerini bulmuştur. Tez çalışmasında tüm çalışmalarda kullanılan ortak unsurlar incelenecektir.

1.3.1. Biçimselleşme (Formalleşme)

İlişkilerin biçimselleştirilmesi; işlemlerin şekli, standartlar, üretim yöntemleri, alt yönetim davranışları ve görev sorumluluklarıdır. İşletme ayrıca kurumdaki çalışanları yönlendirmek ve kontrol etmek için kullanılır. Ancak en önemlisi, organizasyondaki her sürecin resmi dilidir. Böylece, organizasyondaki her adımın yol haritası oluşturulur ve formalizasyon derecesi, organizasyon içindeki yazılı kuralların yoğunluğu ile ölçülür (Efil, 1999: 268). Ne, nerede, ne zaman ve nasıl bir performans gösterileceği açık ve isteğe bağlı bir mekanizmadır. Biçimselleşme derecesi düşük organizasyonlarda ise çalışanların davranışları programlanamamaktadır. Çalışanların işlerinde takdir yetkisinin büyük bir önemi vardır (Aydoğdu, 2013: 32).

1.3.2. Merkezileşme

Merkezileşme ile organizasyonu etkileyen kararların yönetimdeki görevliler tarafından alınması kastedilmektedir. Merkezileşme yetkinin ve karar vermenin sistemli ve bilinçli bir şekilde üst kademelerde toplanmasıdır. Günümüz organizasyonlarından da yola çıkarak merkezci ve merkezci olmayan organizasyon yapısından bahsedebiliriz. Merkezci yapıda karar alma yetkisi sınırlandırılırken, merkezci olmayanda karar alma yetkisi alt kademelere delege edilir (Efil, 1999: 263).

1.3.3. Eşgüdüm (Koordinasyon)

Eşgüdüm (Koordinasyon) belli bir amaç için bir araya gelmiş insanların belirlenen bir plan kapsamında işbirliği oluşturması ya da uyumlulaştırılması çabalarının tümüdür. İşletme biliminde koordinasyon işlevi 50-60 adet yaylı, vurmali ve üflemeli müzik aletini bir araya getirip yöneten “orkestra şefine” benzetilir. Bu kadar çok müzik aletinin başında şefin koordinasyonun olmadığı durumda karmaşa yaşanmaması imkansız. İşte orkestralarda şefin önemi, gerekliliği ve rolü neyse yönetim fonksiyonunda da koordinasyon vasfının önemi de odur (Öztekin , 2012: 206-207). Özetle koordinasyon kurumun daha önceden tespit edilmiş hedeflerini gerçekleştirebilmek için mevcut her türlü beşeri ve fiziki kaynaklarının akılcı bir şekilde yönlendirilmesi ve birleştirilmesi ve bir uzlaştırma faaliyeti olarak tanımlanmaktadır(Uyar, 1989:32).

1.3.4. İş Bölümü ve Uzmanlaşma

İş bölümü ve uzmanlaşma kavramlarının temellerini atmış olan Smith'e göre, iş bölümü, işin doğası ve işlerin basitleştirilmesidir. Bu şekilde, üretim hızı artar, yani verimlilik artar ve maliyetler düşer. Uzmanlar, daha basit işlere odaklanarak, zaman ve çaba ile tecrübe kazanırken ve aynı zamanda bu konudaki bilgilerini geliştirerek daha fazlasını yapabilirler. Bu verimliliği artırır. Yapılmakta olan işin sürekli tekrarı sonucunda öğrenme ve tecrübe artar, böylece pratikte hız ve pratiklik kazanılır. İş gücü ve uzmanlaşma bölümü ile işletmeler aşağıda belirtilen faydaları sağlarlar (Mirze, 2016: 100-110);

- Makine, ekipman ve iş değişiklikleri yapılmasına gerek kalmadan standartlaşmış basit işleri gerçekleştiren işgücünün, üretime zaman kaybı yaşanmamaktadır.
- Bölümlenen işlere uygun özel makine ve alet kullanımı, işlerde hızı yükselttiği gibi genel makineleşme yatırımını azaltmaktadır. Böylece teknolojiadaki gelişmeler verimi arttırmakta, gereksiz makineleşmeyi önlemektedir.

Uzmanlaşmanın işletme açısından yararları şöyle sıralanabilir: (Mirze 2016: 102)

- Öğrenme/deneyim eğrisinin yükselmesi ile üretim süresinde kısalma,
- Uzman kişilere kendi konularında verilen eğitimlerin süresinde kısalma,
- Basit işlerin yetenek gerektirmemesi sebebi ile bu tür işlerde uzmanlık geliştirenlerin maliyetlerinde azalma,
- Basit ve yetenek gerektirmeyen işleri yapacak işçilerin kolay tedarik edilmesi,
- Sürekli ve tekrarlayan işleri yapanlar için yazılmış standartlar, prosedür ve kurallar daha basit olabilmektedir.

İş Bölümü ve Uzmanlaşmanın işletmeler açısından bazı sakıncaları da olabilmektedir. Bunlar (Mirze 2016: 103):

- Uzmanlara, gerektiğinde uzmanlık alanları dışında başka iş konuları ile ilgili görevlendirme yapılması mümkün olmamaktadır,
- Basit işlerde yüksek derecede uzmanlaşmış kişiler, yaptıkları işlere anlam

katamamaları dolayısıyla tatminsizlik yaşayabilmektedirler buda yaptıkları işin bütünüyle anlam kurulamamasına ve tatminsizliğe neden olmaktadır,

- Uzmanlık konusu işlerde devamsızlık, iş bırakma veya terk etme davranışlarına daha çok rastlanmaktadır.
- Üretilen ürünün çeşitliliği düşük olabilmektedir. Bu da müşteri istekleri ile çelişebilmektedir.

1.3.5. Standardizasyon

Çalışmaların belirli şekillerde bölünmesi, belirli usul ve ilkelere göre gerçekleştirilir. Standardizasyon, ilk sanayi devriminin en temel sonuçlarından biridir. Günümüzde standardizasyon kavramı, çalışanların nasıl çalışacağını, ne yapılacağına dikkat etmeyi, işin sonucu olarak neyin çıkacağını ve çıktıların çalışacağını ve yöneticilerin nasıl çalışacağını gösteren bir rehber olarak tanımlanabilir. Bu çıktılarına bakarken çalışanların da performanslarına dikkat edilecektir (Mirze, 2016: 111-122).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞVEREN MARKASI VE İNSAN KAYNAKLARI

2.1. İşveren Markası Kavramı ve Önemi

Güçlü markalar meydana getirmek, firmaların sektörde rekabet avantajı sağlamasında stratejik bir önemi vardır. Barrow ve Mosley (2005) göre, “marka” kavramı, 20. yüzyılın sonuna kadar sadece tüketim malları ve hizmetler için kullanılırken, şimdi çok daha geniş perspektifte yorumlanmaktadır. Ayırt edici bir karaktere sahip bir marka ve bu karakteri ile alakalı iyi veya kötü bir üne sahip olan her şeyi ifade etmek için marka tanımlaması kullanılabilir. Bir markayı, rakiplerin ürün veya hizmetlerinden ayıran adı, terimler, işaretler, semboller, tasarımlar, şekiller veya tüm bu faktörlerin bir kombinasyonu olarak karşımıza çıkabilir (Backhaus ve Tiko, 2004). Bu tanıma göre, marka adı, logo, ürünü tanımlayan ve özellikleri seçme süreci gibi diğerlerinden ayıran semboller önemli faktörlerdir (Keller, 1993). Alan ve Keller (1993) ürün ve hizmetlerin müşteri tarafından algılanan değeri ile birlikte, marka kavramı açısından en çok atıf yapılan konuyla ilgili çalışmalar yürütmüşlerdir. Bu durum müşterinin zihninde meydana gelen fikirlerin toplamı olarak tanımlanır. Buna ek olarak, marka da “ürün hakkında bir değer vaadi olarak kabul edilir. Marka eşitliği, bir ürünün veya hizmetin değerinin bir ölçüsüdür.

Bu bağlamda, marka adı kavramı genel olarak ürün ve hizmetler için kullanılır, ancak bu kavram işletmelerin HRM anlayışında da yer alabilmektedir (Backhaus ve Tiko, 2004). İşveren markası açısından, marka tanımı çoğu kaynakta, markayı ayırt etmeye ve seçilebilirliğini artırmak için hedef kitle davranışlarını geliştirmeye dayanmaktadır (Keller, 1993). Hedef kitlenin düşüncelerine göre marka imajı, kişilik, bir değer sistemi ve farklı açılardan çağrışım biçimi olarak işveren marka anlayışının tüm temelini meydana getirmektedir. İşveren markası işletmenin farklılaşmasında bir araç olarak kabul edilmektedir. İşletmenin hangi sektörde çalıştığına göre konumunun ne olacağını ve diğer işletmelerden farklı olabilmeyi sağlar. Bu sebeple, pazarlama literatüründe, hedef kitle mevcut ve potansiyel müşteriler iken, artık hedef kitle şirketin bünyesinde yer alan çalışanlar olarak kabul edilir (Ambler ve Barrow, 1996). Sonuç olarak, işveren markası kavramının amacı, mevcut iş personelinin korumak ve yüksek kaliteli işgücüne ulaşmayı kolaylaştırmaktır.

Literatürde yapılan çalışmalara göre işveren markasının kökeni incelendiğinde, bu kavram markalama üzerine kuruludur (Fas ve Uncles, 2008). Bu açıdan, marka kavramı işveren markasının tanımında yer aldığı gibi, bir marka, bir satıcı veya satıcı grubu tarafından sağlanan mal ve hizmetleri rakiplerden ayırt etmek için kullanılan bir ad, ifade, sembol veya tasarımıdır. Bu tanımlamadan, geçmişten günümüze ürün markaları ile tüketici arasındaki ilişki açıklanırken yararlanılmıştır (Mosley, 2007). Bununla birlikte, pazarlama literatüründe yer aldığı şekline bakacak olursak, işveren pozisyonunda yer alan markanın iş üzerindeki etkisi ve dış paydaşların işi nasıl algıladıkları ile de tanımlanması değişiklik göstermektedir (Gaddam, 2008).

Firmalarda marka imajına dayalı işverenler ve çalışanlar arasında önemli bir duygusal ilişki vardır (Davies, 2008). Morocko and uncles (2008) ' a göre, markalaşma ve işveren markası yakından alakalıdır. İşveren markası kavramı üzerine ilk çalışmayı Ambler ve Barrow (1996) gerçekleştirmiştir. Çalışmalarında işveren markası olgusunu, işverenin isdihdamı sağlaması ile ortaya çıkan çok fonksiyonlu, ekonomik ve psikolojik faydalar şeklinde tanımlamaktadırlar (Ambler & Barrow, 1996). Backhaus ve Tiko (2004) tarafından yapılan araştırmalar, teorik bir altyapı oluşturarak işveren markası kavramına katkı sağlamıştır. Backhaus ve Tiko (2004) işveren markasını işveren kimliğini ve işini rakiplerden ayıran kavram olarak ifade etmişlerdir. Başka bir çalışmada Martin ve diğerleri (2011), bu kavrama farklı bir anlam yükleyerek geliştirmişlerdir ve çalışanların değerini işyeri etrafında yüksek kaliteli iş deneyimi olarak nitelendirmişlerdir.

Bütün bu tanımları ele alacak olursak, işveren markasının genel özelliği, işin diğerlerinden ayrılmasıdır. Bir işveren olarak, değerlerin kimliğini aktarmak için kullanılan işin çekici yönlerini vurgulayarak ifade etmelidir. Yapılan çalışmalara dayanarak, işveren markası, potansiyel işgücünü çekmek ve mevcut çalışanları korumak için işverenin çalışma kimliğini vurgulayarak rakiplerinden ayıran iç ve dış iletişim stratejisi olarak tanımlanır (Backhaus ve Tiko, 2004).

İşveren markası kavramı, işveren tarafından çalışana sunulan işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydaların tamamı olarak tanımlanır. Buna göre işlevsel ve ekonomik faydalar, çalışanların fiziksel çalışma koşullarına, yan haklar, ücretler ve sosyal faydalar gibi somut faydalara işaret eder. Benzer şekilde, tanımda bahsedilen psikolojik faydalar,

Çalışanların kendi kimliklerinin korunmasına karşılık gelen, kendilerini ifade eden ve kişisel imajların geliştiren faydaları göstermektedir (Ambler and Barrow, 1996; Baş, 2011). Bugünün iş hayatında, çalışanlar psikolojik faydaların yanı sıra fonksiyonel ve ekonomik faydalar da aramaktadırlar. Lievens ve Highhouse (2003), samimiyet, heyecan, yetkinlik, entelektüel yn ve zorlu özellikler de dahil olmak üzere beş ana grupta çalışanların psikolojik faydalarını ifade etmişlerdir. Bu açıklamaya göre, işverenlerin tutum ve davranışlarındaki samimiyet, samimi yaklaşım samimiyetini dile getirirken, şirketin yenilikçi, yaratıcı özellikleri gibi çalışanlarda heyecan unsuru olarak bahsedilmiştir (Lievens ve Highhouse, 2003).

işveren markasını etkileyen faktörler şu şekildedir: birincisi, şirketin bulunduğu ve çevrenin sürekli değiştiği evre kavramın ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamıştır. Bu bağlamda, değişikliklere uyum sağlayabilen işverenler de pazarda rekabet avantajı sağlama ayrıcalığına sahip olacaklardır (Sullivan, 2004). Bu noktada, işverenin markası ayırt edici bir araç olarak kullanılabilir. Kavramın gelişimini etkileyen diğer faktörler arasında demografik değişiklikler, beşeri sermaye yeterliklerindeki dönüşümler ve işle ilgili tutumların değişimi sayılabilir. Buna ek olarak, küreselleşme ve yetenek yönetimi sonucunda, işveren markası kavramı rekabet açısından önem kazanmıştır (Sullivan, 2004). işveren ve çalışan beklentilerinin karşılanması noktasında iletişimde "şeffaflık" ihtiyacı, her iki tarafın da işveren markası kapsamında ortak paydayı karşılamasına izin verir.

Backhaus ve Tiko'ya (2004) göre, işletmeler, yenilik, marka esnekliği gibi özel nitelikleri aktararak mevcut ve potansiyel çalışanlara uygun işgücüne hitap edecek pozitif ve güçlü bir işveren markası geliştirebilecektir. Mevcut ve potansiyel çalışanlara sembolik faydaların işletme tarafından aktarılması, işletmeler arasındaki işlevsel farklılıkların önemli olduğu sektörlerde çok önemlidir. işveren markası daha sonra işi diğerlerinden ayırmak için kullanılabilir (Backhaus & tikoo, 2004). Bu noktada, İKY'nin çalışan tedarik fonksiyonu kapsamında, potansiyel adaylar, iş tarafından vurgulanan sembolik faydaların kendine uygun olması durumunda iş için daha caziptir (Backhaus & Tikoo, 2004).

Bazı araştırmacılar (Ambler, 2003; Berthon ve ark., 2005), işveren marka kavramının ortaya çıkmasında çeşitli yaklaşımlar olduğunu ifade etmişlerdir. Martin ve

Hetrick, (2006), işveren markasının şirket içi pazarlama sürecinin bir parçası olduğunu öne sürerken, Backhaus ve Tikoo, 2004'e göre, işveren markasının ortaya çıkmasında asıl psikolojik sözleşme teorisinin gelişmesine dayanmaktadır. psikolojik sözleşmenin kurumsal ilişkiler üzerindeki etkisi. Ayrıca, marka kavramı daha önce sadece ürün ve hizmetlerle ilişkilendirilirken, kavramın semantik alanı da önemli ölçüde genişlemiştir (Kuchеров ve Zavyolava, 2011).

Günümüzde markalar bir işletmenin en değerli unsurlarından biri haline gelmiş ve bu nedenle marka yönetimi işletmelerde önemli bir süreç olmuştur. İşletmeler, markalaşma çabalarını ürün üretimi ve kurumsal marka kimliği geliştirme yoluyla gerçekleştirmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004).

İşveren markasının teorik altyapısı ile ilgili az sayıda çalışma olması nedeniyle, Backhaus ve Tikoo'nun (2004) çalışmaları bu teorik çerçeveyi yönlendirmektedir. Backhaus ve Tikoo (2004), işveren markası kavramını anlamada örgütsel bakış açısı ile makro-örgütsel bakış açısı arasındaki ilişkiyi ele almada kaynak temelli yaklaşımın ne kadar önemli olduğunu ifade etmiştir (Barney, 1991; Grant, 1991). Buna ek olarak, mikro bakış açısı teorisinin kullanılmasının teorik bakış açısı sağlamada faydalı olacağı belirtildi.

Kaynak temelli yaklaşıma göre, işletmelerin insan kaynakları sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaya katkıda bulunur (Grant, 1991; Porter, 1980). Barney'e (1991) göre, rekabet avantajı sağlamak için gereken insan kaynağı değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez olmalıdır. İşletmenin müşterileri ile dış tedarikçileri arasındaki pozitif itibarı, kaynak temelli bir yaklaşım bağlamında girişime rekabet avantajı sağlar (Barney, 1991). Strateji noktasında, bu stratejinin, işletme değer yaratan bir strateji uyguladığı zaman bu stratejinin rakip herhangi bir şirket tarafından uygulanmadığı durumlarda rekabet avantajına dönüştürüldüğü kabul edilir. Başka bir deyişle, Barney (1991) rekabet avantajını, mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından aynı anda uygulanamayacak şekilde uygulayarak değer yaratan bir işletmenin gerçekleştirilmesi olarak tanımlamaktadır. Boxall (1996) İKY yaklaşımına göre kaynak temelli yaklaşımı tartıştı. Buna göre, işletmeler insan kaynakları avantajına sahip nitelikli adaylar bulma potansiyeline sahip olacaklardır (Boxall, 1996). İKY, yetenekli adayları kaynak temelli bir yaklaşım çerçevesinde işe alabilecek ve işe alabilecek ve katkılarıyla rekabet avantajı

için temel oluşturabilecektir (Boxall, 1996). Sonuç olarak, İKY uygulamaları operasyonel performansa katkıda bulunabilir (Boxall, 1996).

İşveren markası kapsamındaki İKY fonksiyonlarının mikro düzeyde seçme ve yerleştirme süreci teorik olarak sinyal teorisi ile açıklanmaktadır (Spence, 1973). İşe alım sürecinde işveren ve potansiyel aday arasındaki ilişkiyi açıklamak için önem teorisi kullanılmaktadır (Rynes, 1989). İşe alım sürecinde, işveren markası kapsamında açık ve anlaşılır bir işe alım mesajının gerekliliği, sinyal teorisi kapsamında değerlendirilebilir.

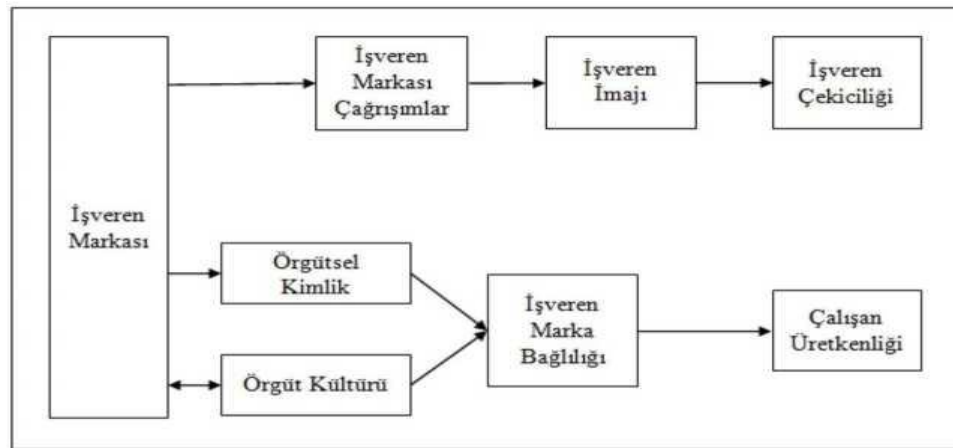
2.2. İşveren Markası Modelleri

İlgili literatürde yer alan işveren markası süreçlerinin açıklanmasında kullanılan modellerden önce işveren markasının temelini oluşturmak için kullanılan kavramlardan bahsedilmelidir. Bu kavramlar aşağıdaki gibidir:

- **Marka Çağrışımları:** Aaker'e (1991) göre, marka çağrışımları bir marka anısına bağlı şeylerin tümüdür. Marka birlikleri, işletmelerin markanın insanların kafasında anlamını nasıl şekillendirdiğiyle ilgilidir. İşveren marka çağrışımları, bir markanın tüketicilerin kafasında uyandırdığı fikir ve fikirlerdir (Aaker, 1991). Marka çağrışımları, hedef kitlenin yanı sıra koku, tat veya diğer duyu algıları hissi olabilir (Supphellen, 2000). Marka çağrışımları, marka imajının belirleyicilerinden biridir. Marka imajı, ürünle ilgili / ilişkisiz özellikler ve tüketici hafızasında yer alan marka ilişkileri de dahil olmak üzere işlevsel / sembolik faydalarla ilgili algıların bir birleşimi olarak tanımlanmaktadır (Keller, 1993).
- **Marka İmajı:** Tüketici aklındaki marka imajını yansıtan markayla ilgili algılar, gösterim olarak tanımlanır. İlgili literatüründe önemli eserleri bulunan Keller (1993), marka imajını, tüketicinin anısına marka çağrışımlarından yansıyan bir marka hakkındaki algı olarak tanımlamıştır. Marka bilinirliği, tüketicinin kafasında markanın olumlu yanını canlı tutmalıdır. Marka imajı, pozitif marka imajına sahip olmak isteyen işletmeler için önemli bir unsurdur. Marka imajı, sadece hedef tüketici için üretilen ürünün pozitif değer yargıları değil, aynı zamanda satın alma ve satın alma sonrasında satın alma ve satın alma sonrasında markanın belirleyici faktörlerinden biri olarak pazarlamadaki müşteri memnuniyeti ve sadakatidir (Keller, 1993). Marka imajının işletmeye sağladığı

stratejik faydalar, bu imaja önem vermede büyük rol oynamaktadır. Rakipler arasında ürün ve hizmetler arasındaki farklılaşmaya ek olarak, güçlü bir marka imajı önemli bir rekabet avantajı oluşturur. Markaya eşsiz bir imaj vermek, onu rakipler arasında farklılaştıracak. Tüketiciler tanıdıkları, güvendikleri ve akıllarında olumlu bir imaja sahip olan markaları tercih etme eğilimindedirler. Bu sadakati sağlamanın ve korumanın ilk adımı, iyi bir marka imajına sahip olmaktır.

Backhaus ve Tikoo (2004) tarafından oluşturulan modele göre, işveren markalaşma sürecinin iki temeli vardır. Bunlar; işveren marka birlikleri ve işveren marka sadakati (Backhaus ve Tikoo, 2004). İşveren markası, işverenin algılanan çekiciliğini etkileyen bir başka faktör olan işverenin marka imajını şekillendirmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004). İşveren markalaşması sürecinde, kurum kültürü ve kimliğinin hedef kitleye aktarılması (potansiyel adaylar ve mevcut çalışanlar), algılanan işveren marka sadakatine olumlu katkıda bulunmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004). Örgüt kültürü aynı zamanda işveren markalaşma sürecinde geri bildirim sağlamada kilit bir unsur olsa da, işveren marka sadakati çalışan verimliliğinin artırılmasına katkıda bulunur. İşveren marka sürecinde bir diğer önemli kavram, işveren marka imajıdır. Backhaus ve Tikoo (2004) kuruluş kimliğinin işveren markasının imajı ile aktarıldığını belirtmiştir. Şekil 2'ye göre, potansiyel adaylar işveren marka imajını, işveren markalaşma sürecinin çıktısı olan marka çağrışımlarına uygun olarak algıladıkları biçimini şekillendirmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004).



Şekil 2: Backhaus ve Tikoo İşveren Marka Modeli

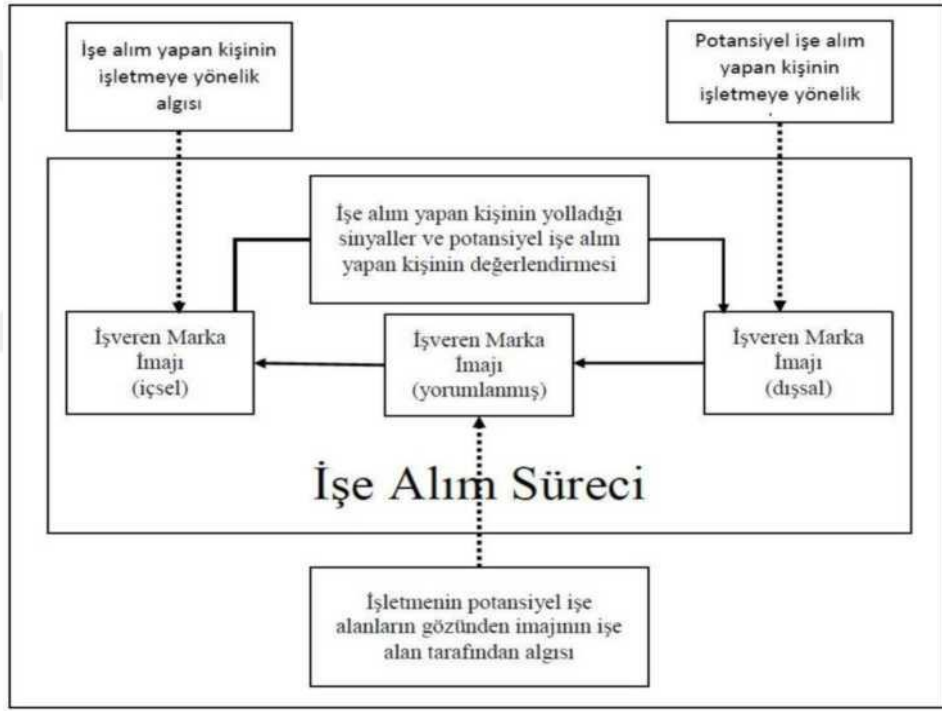
Kaynak: Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004).

Literatürde, arzu edilen kalitede istenilen ilişkilerin nasıl oluşturulacağı ve algılanan bir marka imajının nasıl oluşturulacağı hakkındaki araştırma konularından biridir. Bu bağlamda, Barber (1998), işveren imajının potansiyel adayları çekmek için bir araç olarak kullanılabileceğini göstermiştir. Bu varsayımdan yola çıkarak, işveren imajının yönünü vurgulayan ve bunun nasıl vurgulanması gerektiğine yönelik kişi-örgütlenmenin uygunluğunu vurgulayan araştırmalardır (Mosley, 2007). Bu uygunluğa göre, potansiyel başvuru sahipleri işveren marka imajını ihtiyaçları, kişilikleri ve değerleri ile karşılaştırmaktadır (Mosley, 2007). İşletmenin değerleri ile potansiyel adaylar arasındaki uyum arttıkça, girişim olasılığı birey için daha cazip hale gelir (Hakim ve Kablo, 1997).

İstenen kalitede adayların arzulanan çağrışımlarının nasıl yaratılacağı ve buna paralel olarak algılanan bir marka imajının nasıl oluşturulacağı konusu da literatürde yer alan araştırma konularından biridir. Bu bağlamda, Barber (1998), işveren imajının potansiyel adayları çekmek için bir araç olarak kullanılabileceğini göstermiştir. Bu varsayımdan yola çıkarak, işveren imajının yönünü vurgulayan araştırmaların ve nasıl vurgulanması gerektiğine ilişkin araştırmaların, kişi-kuruluş uygunluğunu vurgulayan araştırmalar olduğu görülmektedir (Mosley, 2007). Bu uygunluğa göre, potansiyel başvuru sahipleri işveren marka imajını ihtiyaçları, kişilikleri ve değerleri ile karşılaştırmaktadır (Mosley, 2007). İşletmenin değerleri ile potansiyel adaylar arasındaki uyum arttıkça, işletmenin birey için daha cazip olma olasılığı artar (Hakim ve Kablo, 1997).

Knox ve Freeman (2006), işverenin işveren marka imajı algıları için bir işe alım süreci modeli önermiştir (Şekil 3). Bu model kapsamında, işverenin marka imajı dış adaylar ile potansiyel adaylar arasında değerlendirilerek ölçülmektedir. Yazarlara göre, işe alım modeli, kurumlar tarafından iletilen mesajlardan ziyade, adaylar ve çalışanlar tarafından algılanan tutum ve imajı şekillendirmede çalışanlar ve dış gruplar arasındaki iletişimin önemini vurgulamaktadır. Mosley'nin (2007) işveren marka deneyim modeli, hedeflenen işveren markasının, çalışan deneyimi taahhütlerinin uzun vadeli yönetimi pahasına zayıflığını ortaya koymuştur ve işveren, marka yaratma çalışmasına yeni bir bakış açısı getirir. Model, çalışan deneyimini tutarlı ve farklı kılan her temas noktasını irdeler (Mosley, 2007). İşveren marka deneyimi modeli, birinci dairedaki işletmelerin

değerlerini, liderliğini, yönetim becerilerini ve günlük rutinlerini içerirken, ikinci aşamada, bu ortamda çalışanlar için performans ve gelişim, iletişim ve yönlendirme gibi süreçler dahil edilmiştir. Modelde belirtilen çalışma deneyimi, büyük ölçüde, birinci ve ikinci ortamlardaki kişilerarası etkileşime dayanmaktadır. Bu modele göre, işletmelerin işveren markasının istenen kalitede adayları çekmesi ve işveren marka yönetiminin iş kültürünü istediği gibi göstermesi ve güçlendirmesi gerekmektedir. İşverenlerin marka tecrübesi, rakiplerden farklı, kendine özgü bir marka davranışı yaratmayı hedefleyen ve dolayısıyla müşteri deneyimine değer katacak ve işi rakiplerinden ayıracak müşteri hizmeti stilini geliştirmeyi amaçlayan farklı bir marka yaklaşımı yaratmayı amaçlamaktadır (Mosley, 2007).).

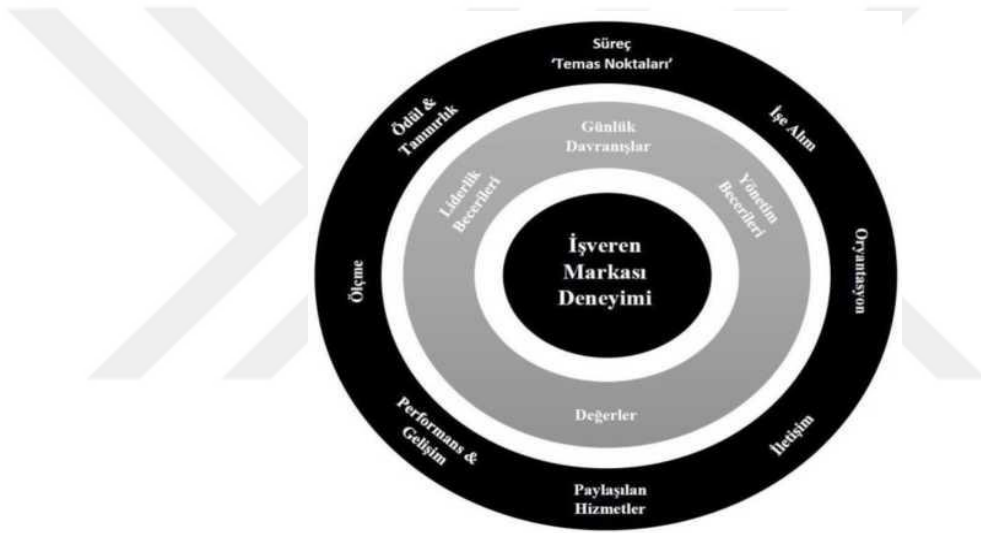


Şekil 3. İşe Alım Modeli

Kaynak: Knox, S., & Freeman, C. (2006).

Mosley'nin (2007) işveren markası modeli, hedeflenen işveren markasının, iletişim tecrübesi bakımından çalışan deneyiminin uzun vadeli yönetimi pahasına zayıflığını ortaya koyduğundan, işveren marka yaratma çalışmalarına yeni bir bakış açısı getirmektedir. Modelde işletme, çalışan deneyimini tutarlı ve farklı kılan her bir temas noktasını vaat etmektedir (Mosley, 2007). İşveren marka tecrübesi modeli, birinci dairede

işletmelerin değerlerini, liderliğini, yönetim becerilerini ve günlük rutinlerini içerirken, ikinci aşamada bu çevrede çalışanlar için performans ve gelişim, iletişim ve oryantasyon gibi süreçler dahil edilmiştir. Modelde belirtilen çalışma deneyimi, büyük ölçüde, birinci ve ikinci çevrelerde kişilerarası etkileşime dayanmaktadır. Bu modele göre, işletmelerin işveren markasının istenen kalite adaylarını çekmesini ve işveren marka yönetiminin iş kültürünü istenen ölçüde gösterip güçlendirmesini sağlamak zorundadır. İşveren marka tecrübesi, rakiplerden farklı, kendine özgü bir marka davranışı yaratmayı ve sonuç olarak müşteri deneyimine değer katacak ve işi rakiplerinden farklılaştıracak müşteri hizmetleri tarzını geliştirmeyi amaçlayan farklı bir marka yaklaşımı yaratmayı amaçlamaktadır (Mosley, 2007).).



Şekil 4. İşveren Markası Deneyimi Modeli

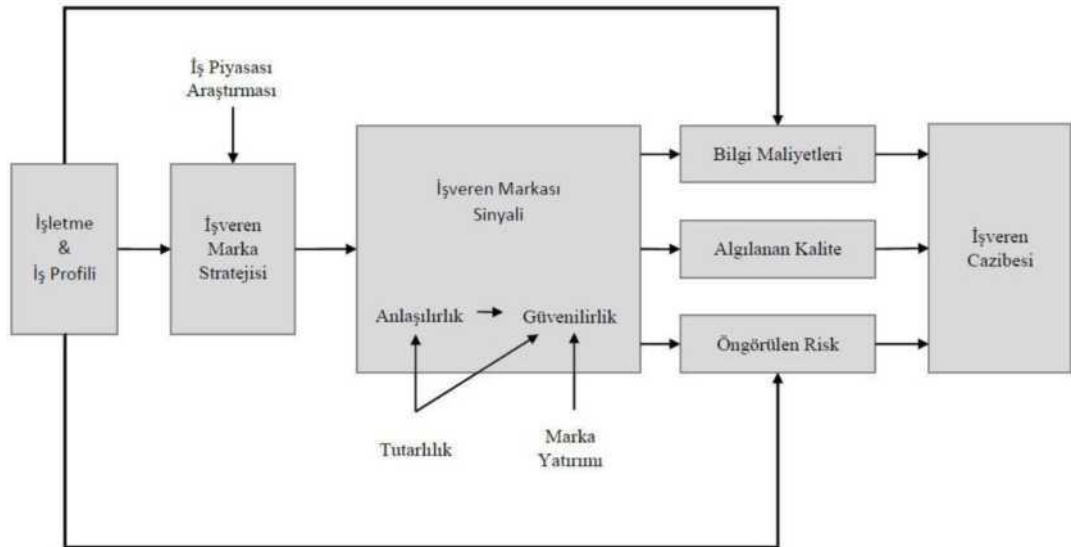
Kaynak: Mosley, R. W. (2007). Customer

Wilden ve diğ. (2010), çalışanlara dayalı marka değeri için potansiyel işveren ve çalışanları gösteren kavramsal bir çerçevede çalışmıştır. Marka sinyallerinin müşteri ürün değerlendirmesindeki rolünü inceleyerek, araştırma müşteri odaklı marka araştırmasına dayanan çalışan bazlı bir marka değeri modeline işaret etmiştir. İstihdam olanakları ve iş ile ilgili iç tedarikin tedarik ürünü olarak pazarlanması ile müşteri davranış modellerinin işgücü piyasasına uygulanması mümkündür. Daha önce de belirtildiği gibi, ticari değerlendirmeler, pazar araştırmasından, ürün incelemesinden, markanın önceki tecrübesinden ve güveninden etkilenebilir, çünkü bunlar araştırma, deneyim ve güvenden etkilendirirler (Franck, Pudack ve Opitz, 2002). Erdem ve Swait

(1998) , marka sinyalinin saflaştırılmasının, işveren markasının sağladığı ve ilettiği kesin bilgi akışı ile gerçekleştiğini ifade ederler. İşveren markasının aleni bir şekilde aktarılması ve marka sinyallerinde önyargısızlık işgücü piyasasında güvenilir bir pozisyon oluşturur ve ayrıca potansiyel çalışanlar için bilgi maliyetini düşürür. Tirole

(1999) 'a göre, güvenilir marka sinyalleri hedef kitleye ulaşma potansiyeli yüksek bilgi iletmektedir.

Mandhanya ve Shah'ın (2010) çalışan markalaşma modeli, işveren markasının yetenek yönetimi sürecinde nasıl kullanılabileceğini göstermektedir. Şekil 5'de gösterilen modele göre, yetenek yönetimi işveren markasının oluşturulmasıyla başlar. Model hem mevcut çalışanlar hem de potansiyel adaylar için işveren marka sürecini ele aldı. Potansiyel adaylar için işveren markası, işi çalışmak için tercih edilen bir yer olarak algılamakta İKY aracılığıyla kurumsal bir itibar yaratmanın önemini vurgularken, mevcut çalışanların çalışanlara saygı duyması ve güven duyması için markalaşma sürecinin gerekliliği üzerine kuruludur.



Şekil 5. İşveren Markası Sinyal Modeli

Kaynak: Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010).

Taslak, algılanan işveren marka imajı iletişiminin, işletmenin işveren markasını oluşturma sürecinde potansiyel adaylar aracılığıyla yapıldığını göstermektedir (Mandhanya ve Shah, 2010). Modele göre, işveren markası bağlamında potansiyel

Çalışanlar için işletmenin çekiciliğini etkileyen algılanan işveren imajı görüntüdür. İşveren markasının yaratılmasına karşılık olarak bağlılığa katkıda bulunarak örgüt kültürünü ve örgüt kimliğini etkiler. Bu sadakat, çalışanların yeteneklerini yönetmelerine yardımcı olma karşılığında saklanır. Model, potansiyel adayların, şirketin işveren marka çalışması sonucunda algıladıkları marka çağrışımları tarafından algılanan bir marka imajı geliştirdiklerini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, işveren markası marka çağrışımları ve marka sadakati oluşturmak için bir araç olarak kullanılır ve potansiyel adayların işletme algılarını etkiler ve işveren markasının imajını oluşturur. İşveren markasının bu modelde örgütsel kültür ve örgütsel kimlik ve işveren marka sadakati yaratabileceği vurgulanmaktadır. Bu sadakat, çalışanların korunmasına ve yetenek yönetimi süreçlerine de olumlu katkıda bulunmaktadır.

2.3. İKY Uygulamaları ve İşveren Markası İlişkisi

İşveren marka literatürüne bakıldığında,  çalışma doğrudan mevcut çalışanların algılarını ele almaktadır. Knox ve Freeman (2006) ve Lievens ve ark. (2007) ve Dutton ve Dukerich (1991), geliştirilen imaj ve kimlik çerçevesini kullanarak işveren markasının algılarına odaklanmaktadır. Bu alışmalar, algılanan işveren markasında örgütün kimliğini vurgularlar ve bu kimliği şekillendiren 3 perspektif olduğunu ifade ederler. Bunlar i (alışanın algıları), dış (alışanların dış algıları) ve yorumlanmış dış (alışanların dış çevreye bakışları) perspektifleridir. Knox ve Freeman (2006), işveren olarak eşdeğer işletmelerin algılarına odaklanmak ve sadece potansiyel çalışanların algılarını dahil etmek için dış bakış açısını sınırlayarak işveren marka çerçevesini uyarlamıştır. Lievens ve diğ. (2007), teşebbüsün dış imajının çalışanlar tarafından cezbedici olarak algılanması durumunda, çalışanların kendilerini daha güçlü tanımlayacağını belirtmiştir. Ayrıca işletmenin sağladığı faydaların, işveren marka süreci için potansiyel çalışanların algılanan örgütsel çekiciliği ve mevcut çalışanlar için algılanan örgütsel kimlik üzerindeki etkilerini ölçmüştür. İşveren markasının iki bileşeni (faydalı ve sembolik faydalar) ile potansiyel emek üzerindeki algılanan örgütsel çekicilik arasında önemli bir ilişki vardır. Mevcut çalışanlarla ilgili olarak, sembolik faydaların örgütsel kimliğe önemli ölçüde bağlı olduğu, ancak sosyal hakların eşit derecede ilişkili olmadığı bulunmuştur (Lievens ve diğerleri, 2007).

İKY açısından, işveren markası, çalışan seçiminde işe yerleştirme sürecinde adayları seçmek ve yerleştirmek için bir araç olarak kullanılır (Barrow, 2008). Potansiyel adaylar için ilgi çekici bir işveren marka imajına sahip olmak, işletmelerdeki işveren marka stratejileri ile gerçekleştirilir. Günümüz şartlarında rekabet avantajı elde etmek için işletmelerin nitelikli çalışanlara sahip olması büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, Moroko ve Uncles'e (2008) göre, güçlü işveren markasının tanınması, tanınması, yeniliklerle takip edilmesi ve rakiplerinden ayırt edilmesi gerekir. Algılanan işveren markasını şirket bakış açısına göre değerlendirdiğimizde, işveren markası mevcut çalışanlara yöneliktir ve kurum dışına alındığında bu odak diğer taraflara ve potansiyel çalışanlara değişmektedir. İlgili literatüre göre, işveren marka şirketleri mevcut çalışanların algılarını ve nitelikli işgücüne erişimini değiştirecektir (Lievens ve Highhouse, 2003).

İnsan Kaynakları Yönetiminin önemli fonksiyonlarından biri olan çalışan seçimi ve yerleştirme işlevi, işveren markası kapsamında nitelikli insan kaynağının oluşturulmasında göze çarpmaktadır. Güçlü ve dinamik bir işletme işe alım sürecinde, potansiyel adaylara yönelik çalışma isteği algılarında istek oluşturmaktadır. Ayrıca, seçim sürecinde işverenlerin markalarının sayısı arttıkça, başvuruların sayısı ve kalitesi artmış, iş teklifi kabul etme oranları artmış olacaktır (Barrow ve Mosley, 2011).

İşveren markasının İKY açısından yararları değerlendirildiğinde İK departmanından beklenen çalışmalar dikkate alınmalıdır. İK birimi, kurum içindeki her çalışanı temsil eder ve yönetimin stratejik hedeflerini gerçekleştirmeye hizmet eder. Bir işveren markası potansiyel adaylara marka değeri ile ulaşabilir ve mevcut çalışanların sadakatini artırabilir. Aynı zamanda, işveren markası insan kaynakları departmanının, insan kaynakları biriminden beklenen yenilikçi perspektif ve istikrarın sürekli sağlanmasını kolaylaştırmak için marka yönetimi araçlarını kullanarak bu iki beklentiye dengelemesini sağlar (Ulrich, 1997).

İşveren marka yaklaşımını benimsemenin bir diğer önemli yararı, iş dışı gündemle daha iyi entegrasyon sağlamasıdır. Örneğin, pazarlama ve İKY işlevleri çoğu zaman aynı fikirde değildir. Çünkü benzer dilleri tanımlamak için genellikle farklı diller ve modeller kullanırlar. Bu bağlamda iç ve dış marka ilişkileri yönetimi, birimler arasındaki yüzeysel

işlevsel karmaşıklıkları netleştirip çözebilir ve iç ve dış gündemleri daha uyumlu hale getirebilir (Barrow ve Mosley, 2005).

İKY fonksiyonları göz önüne alındığında, her bir işlev işveren markasına katkıda bulunmuştur. Bunları bir bütün olarak kullanma zorunluluğu, işletmelerin işveren markası uygulamalarında İKY'nin önemini göstermektedir. Günümüzde, çalışanlarını çevresel faktörler nedeniyle terk etme niyetindeki artış, nitelikli işgücünü bulmanın ve korumanın önemini vurgulamaktadır. Nitelikli çalışanların işi bırakma niyetinde olmaları, işletmelerde yalnızca insan sermayesi kaybına değil aynı zamanda ekonomik olarak da neden olmaktadır. İşten ayrılma niyeti sonucunda işten çıkarılma yeni çalışanların varlığında yeni maliyetlere yol açacaktır (Mitchel ve Lee, 2001). Bu bağlamda, işletmelerdeki mevcut çalışanları korumak için alınacak önlemler hem istihdam maliyetlerinin sona ermesinin hem de vasıflı işgücünün kaybının önlenmesinde önemli olacaktır. İşveren markasının işe yararlarına baktığımızda, bırakma niyeti üzerinde kontrol sağladığını görmekteyiz.

Allen (2008) 'e göre, personelin işten ayrılmasına yol açan faktörlerin ortadan kaldırılması, çalışanların çalışmaya istekli olmaları ve çalışanların sürekliliğini sağlamada önemli bir kriterdir. Allen (2008), çalışanların ayrılma niyetini etkileyen ve işveren markası yararlarıyla aynı olan sebepleri işverenlerin sağladığı ücret, sosyal haklar ve kişisel gelişim gibi faydalar olarak ifade etmiştir. Berthon ve diğ. (2005), güçlü bir işveren markası ile çalışanların ayrılma niyetleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca, etkili işveren marka uygulamalarının çalışanların algılanan marka imajına olumlu katkı sağladığı ve algılanan marka imajının çalışma süresini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Phillips ve Connell, 2003). Tüm bu zincirleme etkileşimin bir sonucu olarak, çalışanlar güçlü işveren markaları ile kontrol edilebilir ve çalışanların iş bırakma niyeti kontrol altında tutulabilir. Kaşyap ve Rangnekar (2014), algılanan pozitif işveren marka imajı ile işi bırakma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, çalışanın algıladığı işverenin marka imajı ve potansiyel adaylar ne kadar güçlüyse, bırakma niyeti o kadar düşüktür. Çalışanlara bağlılık seviyesinin artırılması ve işyerinde işyerinde çalışmak için en iyi yer bırakma niyetinin azaltılması işletmelerdeki güçlü işveren markalarının bir sonucu olarak görülmektedir (Berthon ve ark. 2005).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KUŞAK TEORİLERİ VE KUŞAK ÇATIŞMASI

3.1. Kuşak Teorileri

Kuşak araştırmaları, bazı yıllara göre sınıflandırılan ve 4-5 grupta toplanabilen kuşakların yaklaşık 100 yılda bir başa döndüğünü göstermektedir. Sınıflandırılan 5 kuşak ise şu şekildedir (Adıgüzel, Batur, & Ekşili, 2014, s. 169-170);

- Gelenekseller(1922-1945)
- Babyboomers(1946-1964)
- X kuşağı(1965-1978)
- Y kuşağı(1978-2000)
- Z kuşağı(2000-)

3.1.1. Gelenekseller

Kaynakları harmanlayıp kuşakların genel özelliklerine kısaca değinecek olursak; gelenekseller anneannelerimiz, dedelerimizin oluşturduğu kuşak olup, savaş, kısıtlı yaşam koşulları sebepleri ile garantici kişiler olarak yetişmiştir. Bu sebeplerden dolayı iş hayatında diğer kuşaklara göre daha ciddi, otoriteye bağlı, tecrübenin ve söz söyleme hakkının yaş ile doğru orantılı olduğunu düşünen kişiler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. (Tolbize, 2008, s.2) Garantici ve eldekinin kıymetini bilen kişiler olmalarından kaynaklı olarak onlar için iş değiştirmek neredeyse eş değiştirmek kadar zordur.

Çalışma hayatındaki en ufak kesim olan geleneksellerin çalışma hayatı hakkındaki görüşleri birçok organizasyon tarafından benimsenmemektedir. (Tolbize, 2008, s. 2) Gelenekseller güce bağlılığı, kişiselliğin üzerinde tutarlar ve gücü elinde tutanlara inanırlar. Karakter özellikleri sabit, sadık, çalışkan, tutucu, işverene bağlı olarak değerlendirilebilir. Gelenekseller için işten ayrılmak çok zordur, ayrılmaları için iş yerinde bir ömür biriktirdikleri tecrübelerine değer verilmemesi gerekmektedir. (Hannay & Fretwell, 2011, s. 3)

Geleneksellerin ayırt edici özellikleri: (Tolbize, 2008, s. 2)

- Direktif isterler.
- Kurallar önemlidir.
- Resmi olmak önemlidir.
- Hiyerarşiye önem verirler.
- Sadık olmak ödüllendirilir.

3.1.2. Babyboomers

Baby boomers çalışma hayatındaki en geniş gruptur ve yöneticilik pozisyonların çoğunluğu bu gruptan bir kişi tarafından doldurulmaktadır. (Hannay & Fretwell, 2011, s. 3) Bu grup çok rekabetçidir. Sayılarının çok olması dolayısıyla sürekli bir şeyler için rekabete girmişlerdir. İş için rekabete girmişleridir, ilgi için rekabete girmişleridir, yükselmek için rekabete girmişlerdir. Sonuç olarak baby boomers işkolik olarak değerlendirilmiştir. (Gibson, Murphy, & Greenwood, 2009, s. 2) Baby boomers'ların kariyerleri yaşamlarının ana noktası olmuştur. Serbest zamanlarına kendilerinden sonraki nesiller kadar önem vermezler. İnsan odaklı ve katılımcı bir yönetim şekli izlerler. Kişisel iletişimi tercih ederler. (Angeline, 2010, s. 250)

Baby boomers, savaş, yoksulluk ve kıtlık zamanlarından sonra doğum oranının bir anda artışı ile bu adı alan kuşaktır. (Adıgüzel, Batur, & Ekşili, 2014, s. 171-172)

Gelenekseller gibi çalışma ortamında güce saygıları yüksek olup, sadık ve kanaatkârdırlar. Aralarında istisnalar olsa da daha iyisini bulmak için iş değiştirmeyi düşünmez, iş ortamında kıdemleriyle orantılı saygı görmeyi beklerler. (Tolbize, 2008, s. 3) Sürekli geri bildirim almak, sık sık olumlu ya da olumsuz eleştirilmek iş ortamında kabul edebilecekleri bir durum değildir.

Baby Boomers'ın karakteristik özellikleri (Hannay & Fretwell, 2011, s. 3):

- İşkoliktirler.

- Rekabet ana özellikleridir.
- Değişikliği sahiplenirler.
- Sadıktırlar.
- Yüz yüze görüşmeye önem verirler.
- Takım çalışmasına önem verirler.
- Kuralları değiştirirler.

X kuşağı kendine güvenen, eğlenceyi seven, bağımsız olarak tanımlanabilir. İşin hayatlarında vazgeçilmez bir rolü olmadığını düşünmektedirler. Yaşamak için çalış parolasını benimsemişlerdir. (Angeline, 2010, s. 251) İş-yaşam dengesini baby boomers'a göre çok daha iyi kurma hedefindedirler. İş yerinde daha az kural ve formalite olmasını isterler.

X kuşağı teknoloji ile ilk temas halinde olan kuşak olup gelenekselcilere ve baby boomers kuşağına göre hayattan zevk almayı da hedefleyen bir kuşaktır. Sadakat duyguları gelenekselciler ve baby boomerlar kadar yoğun olmayıp duruma göre değişkenlik gösterebilir. (Gibson, Murphy, & Greenwood, 2009, s. 2) Bu kuşak, diğer kuşaklara göre daha iyi iş imkânları olabileceğini düşünüp araştırır. Gerek teknolojinin hayatlarına girişi, gerekse sosyokültürel hayatın gelişimi ile bu kuşak para odaklı bir çalışma yöntemi benimser. Para odaklı oluşu ile birlikte bireyselliği de ön plana çıkarır. X Kuşağının ayırt edici özellikleri (Hannay & Fretwell, 2011, s. 3-4):

- Eğlenmeye önem verirler.
- Bağımsız olmak isterler.
- İş-yaşam dengesi kurmak isterler.
- Şirket bağımlılığı azdır.
- Bireyselcilik çoktur.
- Anında iletişim, geribildirim ve ödül almak isterler.
- Hızlı yükselmek isterler.

3.1.3. Y kuşağı

Y kuşağı güce saygının diğer kuşaklara göre daha düşük olduğu bir kuşaktır. Diğer kuşaklar iş ortamında sevmesen bile saygı duymalısın stratejisini benimserken Y kuşağının saygı duyabilmesi için sevmesi gereklidir. (Tolbize, 2008, s. 4) Bireysel başarılar yerine grup başarısını önemserler. Bir iş ortamında kendilerine benzer insanların oluşu bu kuşak tarafından rakiplerin fazla oluşu olarak değil ortak noktası olan insanların çok oluşu olarak algılanır. Yaptıkları işler ile ilgili sürekli geribildirim almak isterler. Bu kuşak için ay sonunda sabit yatan maaşın oluşu büyük bir mutluluk kaynağı olmayıp kariyer planlarının önlerine konmasını isterler. (Angeline, 2010, s.252) Bir iş ortamında kendilerine gelecek görmez, mutsuz olurlar ise daha fazla kalmanın zaman kaybı olacağını düşünerek yeni bir iş arayışına girerler ve diğer kuşaklara göre daha sık iş değiştirirler.

Çalışma gücündeki en genç kuşak olan Y kuşağı, etraflarını saran dijital ortam tarafından şekillendirilmiştir. İnternette sosyal ağları kurma tarafında hiçbir problem yaşamazlar. (Adıgüzel, Batur, & Ekşili, 2014, s. 174) Serbest zaman kavramı Y kuşağı için X kuşağından daha da önemlidir. İnternet ve anlık iletişime sürekli erişimleri olduğu için çok hızlı geri bildirim ve takdir beklerler. Çalışma ortamında sürekli olarak onaylanma, övgü, eğlence olmasını beklerler. (Tolbize, 2008, s. 4)

Sınırsız çevrimiçi bilgi Y kuşağını araştırmacı ve sorgulayıcı yapmıştır. İş yerinde daha çok özerklik ve esneklik istemelerine rağmen sürekli önceki kuşaklardan net olarak yol göstermelerini beklerler. (Gibson, Murphy, & Greenwood, 2009, s. 3) Kendilerini yüksekte görürler ve yaptıkları hatalar bu durumu değiştirmez. Yapılan hataları kabullenmek istemez, problemin kendilerinin kontrol edemediği şeylerden kaynaklandığını öne sürerler. (Hannay & Fretwell, 2011, s. 4)

Y kuşağı kişisel gelişimin önemini farkındadır ve sahip oldukları çevrimiçi bilgi ile sürekli öğrenmenin peşindedir. Bunlara rağmen yeni girilen başlangıç seviyesi işleri pek beğenmezler ve kariyer basamaklarını çok çabuk tırmanmak isterler. Bunun gerçekleşmeyeceğini gördüklerinde ise çok çabuk umutsuzluğa kapılıp bulundukları işi çok çabuk bırakma kararı alabilmektedirler. (Shaw & Fairhurst, 2008, s. 369)

Y Kuşağının ayırt edici özellikleri (Hannay & Fretwell, 2011, s. 4):

- Dijital dünya ile doğal bir birliktelikleri vardır.
- Sorgulayıcılardır.
- Sürekli eğitim önemlidir.
- Yönlendirmeye ihtiyaç duyarlar.
- Mutlu etmek için sürekli bir şeyler yapmak gerekir, bakım maliyetleri fazladır.
- İş yaşam dengesi çok önemlidir.

Yetişkin kuşakla gene kuşak arasındaki uyumsuzluk, her dönemde görülen, yüzyıllardır süregelen bir olgudur. Çatışma, en geniş anlamda anlaşmazlık, karşıtlık, uzlaşmazlık demektir (Yörükoğlu 1985). Çatışmalar; düşünce, duygu, çıkar, beklenti ve amaç ayrılıklarından doğar. İnsanlar arasında bu yönlerden tam uyum ve denge oldukça güçtür. Bu nedenle insan topluluğunun bulunduğu her yerde çatışma vardır. Bu çatışma, yeni değerlere açık olan gençlerle, daha tutucu ve yerleşik değerlere bağlı yetişkinler arasında neredeyse kaçınılmaz, geleneksel bir şekle dönüşmüştür.

Kuşaklar arası çatışma; konuşma biçimi, içeriği, beğeniler, giyim- kuşam gibi davranış tarzıyla ilgili durumlardan başlayıp dünya görüşü, yaşam felsefesi, siyasal tutum, ideolojik inançlar gibi değer ve tutumlarla ilgili her alanda ortaya çıkabilir (Tezcan 1981 ;Oskay 1981).

3.2. Çatışmanın Tanımı ve Önemi

Çatışmanın tek bir tanımı yoktur. Çatışma, kişiye, zamana ve konuya göre farklılık gösterir. Kişilerin karşısındaki ile aynı fikirde olması, beklentilerin farklılığı, kuşaklar arası görüş ayrılığı, eğitimsel fark, kültürel fark, cinsiyet ayrımı, deneyim, tecrübe ve yaşanmışlıklarla ilgili farklılıklar gibi pek çok neden çatışmanın kaynağını oluşturmaktadır. Çatışmada anlaşmazlık, uyumsuzluk, inatlaşma, zıtlaşma ve karşı tarafın düşüncelerine ters düşme temel unsurlardır.

Çatışma, gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir. Mark ve Simon'a göre; çatışma kaynağının nedenleri üç ana başlık altında toplanılır. Bunlar; örgüt içi bağımlılıklardan kaynaklanan çatışmalar (sınırlı kaynaklar, görev ve sorumluluklar ve faaliyetlerin zamanlanmasında ortaya çıkan aksaklıklar), diğeri amaçlarda ortaya çıkan farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar (kişisel amaçlar, örgütsel amaçlar, rekabetçi sistemler), bir diğeri ise algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalardır.

Gerek aile işletmelerinde gerekse diğeri işletmelerde (kişisel, örgütsel) çatışma kaçınılmazdır. İletişim ve etkileşim içinde olan işletmelerin tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inançlarında ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışma sürecektir. İyi yönetilen işletmelerdeki çatışmalar, farklılıklardan kaynaklanan güçlüklerle nasıl başa çıkılacağını bilirken ve etkili bir biçimde yönetildiğinde olumlu sonuçlar verebilirken, kötü yönetilen işletmelerdeki çatışmalar ise işletmeye her zaman zarar vermektedir.

3.2.1. Çatışmanın Nedenleri

Her işletmede çok farklı nedenlerden dolayı çatışmalar yaşanmaktadır. En önemli çatışma nedenleri;

- Kişilik farklılıkları: Kişilerin farklı yetenek, özellikler, değer yargıları ve amaçlarından kaynaklanan çekişmeler/anlaşmazlıklar.
- Algılama farklılıkları: Kişilerin olayları farklı şekilde değerlendirmelerinden kaynaklanan uyumsuzluklar.
- Amaç farklılıkları: Kişilerle işletmenin amaçlarının örtüşmemesi çatışmanın nedenlerindendir.
- İletişim eksiklikleri: Kişilerin birbirleri arasındaki iletişimin açık olmaması, farklı anlaşılması veya eksik olması durumunda ortaya çıkan çatışmalardır.
- Çıkar farklılıkları: İşletmede alınan herhangi bir karar, diğeri kişilerin çıkarlarını olumsuz yönde etkilediğinden, işletmede anlaşmazlıklar oluşur ve buda çatışmaya neden olur.
- İşletme içi güç savaşı: Kişinin sahip olduğu gücü kaybetme korkusu, diğeri

bireyinde gücü kazanabilmek için yaptığı mücadeleler çatışmanın nedenlerindendir.

- Yönetim tarzı: Yöneticinin yönetim tarzı ile diğer kişilerin tarzlarının farklı oluşu anlaşmazlıklara neden olur.
- Rol çatışmaları: Kişilerin bulunduğu roldeki davranış, tutum, yetenek ve yaklaşımları profesyonelce yönetilmediğinde çatışmalar kaçınılmazdır.
- Kaynakların kullanımında çıkan çatışmalar: Kullanılan kaynakların (para, mülk, eşya..) ihtiyaç duyulandan az olması, çalışanların kaynakları yeterince kullanamamasından veya bir tarafın çok kullanmasından dolayı çıkan çatışmalar.
- Değişim: Teknoloji ve kültür alanında da yaşanan hızlı değişim çatışma kaynağı oluşturmaktadır.

Çatışmanın kaynakları beş temel boyutta; ilişkilerde, verilerde çıkarılarda, yapısal özelliklerde ve değerlerde farklılıklarla açıklanabilir. Bir problemin çözümünde taraflar arasındaki etkileşimde verilerden ve gerçeklerden çok duygular ön plana çıkabilir. Duygusallıkla birlikte karşı tarafın görüşlerine, değerlerine ve davranışlarına ilişkin yanlış algılamaların arttığı görülür. Çatışmanın ortaya çıkması ya da yoğunlaşması, tarafların ön yargılarından ve kalıp yargılarından kaynaklanabilir. Ön yargıya dayanan yanlış algılama çatışmanın başlangıcını oluşturabilir. Taraftarlar arasındaki etkileşimde iletişim yetersizlikleri ya da bozuklukları da çatışmalara neden olur. Çatışma, bir problemin çözümüne ilişkin verilerin yetersizliğinden ve yanlış olmasından kaynaklanabileceği gibi, tarafların verileri değerlendirmelerinde, yorumlamalarında farklı yöntemler kullanmalarından ve farklı anlamlar çıkarmalarından da kaynaklanabilir. Aynı verilerden hareketle mantıksal olarak çelişkili sonuçlara ve yargılara ulaşılabilir. Tarafların verileri değerlendirme yöntemleri ve verilerden çıkarttıkları anlam üzerinde ısrarcı tutumları, taraflar arasındaki farklılığın kutuplaşmaya dönüşmesine ve bir çatışma sürecinin başlamasına neden olur. Bu süreçte hangi verilerin çatışma konusu ile ilgili olduğuna ilişkin görüş farklılıkları ve çatışmanın kapsamı ile ilgili uyuşmazlıklar da var olan çatışmanın yoğunlaşması ve yeni çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir.

3.2.2. Çatışmanın Yararları

Çatışma, sakıncalı ve tehlike belirtisi olarak düşünülse de iyi yönetildiği takdirde tehlike fırsata, sakınca da yarara dönüşebilir. Çatışmanın sürecinde yaşananlar, tarafların yaklaşımları ve sonucun değerlendirilmesi işletme açısından farklı atmosferler oluşturmaktadır. Çatışmalar, iyi yönetildiği takdirde hem işletme hem de kişiler için verimlilik kaynağı haline gelebilir. Çatışmanın yararlarını şöyle sıralayabiliriz:

Kişi açısından;

- Farklı düşüncelerin farkına vararak değişimini sağlar.
- Zor anlarda çözüm üretebilmek, kişinin analiz ve sentez yeteneğini geliştirmesine yardımcı olur.
- Kişinin kendine güveninin artmasına ve daha verimli bir şekilde çalışmasına etki eder.
- Kişilerin duygu ve düşüncelerini açıklanmasında ve onları anlamasında yardımcı olur.
- Stresle başa çıkmayı öğrenir.

İşletme açısından;

- İşletme motivasyonunu sağlar.
- Problemlerin veya aksayan durumların farkına varılır.
- Büyük sorunların önlenmesine yardımcı olur.
- İşletmeyi monotonluktan kurtarır.
- Yeni ufuklar ve fırsatlar kazanmasını sağlar.

3.2.3. Çatışma Türleri

İşletmenin her bölümünde, farklı yaş grubunda ve karakterde bireyler vardır. İşletme örgüt yapısında çatışma kaçınılmazdır. Çatışmaların türlerini kısaca açıklarsak:

- **Birey İçi Çatışmalar:** Bireyin gerek kişisel özellikleri gerekse yetenekleri üstlendiği rollerle uyuşmadığında kendi içinde dengesizlikler yaşar. Bu dengesizliklerde çelişen roller, yapmak isteyip yapamadığı görevler, beklentiler, çevresindekilerin beklentileri ve amaçları farklı olduğunda birey içi çatışmalara neden olur.
- **Bireyler Arası Çatışmalar:** Görüş, fikir, duygu ve karar vermede iki bireyin farklılıklarından dolayı oluşan anlaşmazlıkların meydana getirdiği çatışmalardır. Bireyler arasında en sık rastlanan çatışmalar, örgütsel düzeydeki rol farklılıkların yol açtığı anlaşmazlıklardan dolayı çıkan çatışmalar ve kişilerin çıkarıcı görüşleri ile kendi amaçlarını gerçekleştirememesinden dolayı çıkan çatışmalardır.
- **Gruplar Arası Çatışmalar:** İşletmenin aynı bölümünde çalışanların fikir, düşünce, uygulama gibi durumlarda anlaşmazlıkları, o grubun küçük gruplara ayrılmasına (biçimsel olmayan gruplara) neden olur ve aynı bölümde çalışan kişilerin karşı gruplar olarak birbirleri ile çatışması, gruplar arası çatışmayı oluşturur.
- **Bölümler Arası Çatışmalar:** İşletmenin farklı bölümlerindeki anlaşmazlıklardır. Bu anlaşmazlıkların en önemli kaynakları; yatırımların bir bölüme daha fazla yapılması, çalışma zamanlarının farklılığı, birbirlerini desteklememesi gibi durumlarda bölümler arası çatışmalar yaşanır.
- **Örgütler Arası Çatışmalar:** Bir işletme örgütünün izlediği politika ve uygulamalarla, rakip işletme örgütünün izlediği politika ve uygulamalarının farklılıkları veya sendikalarla çıkan görüş ayrılıkları örgütler arası çatışmalara neden olur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

X,Y KUŞAK FARKLILIKLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Araştırma kapsamında hazırlanan anket soruları cevaplandırılırken seçilen bireyler ile sözlü mülakat da söz konusu olmuştur. Bu sözlü görüşmelerin yapılmasının ardından anket kapsamında yer alan sorular seçilmiş olan bireylere yöneltilerek cevaplandırılması istenilmiştir. Örneklem 100 beyaz yakalı çalışandan oluşmaktadır. Bu çalışmada veri toplanma aşamasında X ve Y kuşağı işverenler ve şirketlerin örneklemindeki X ve Y kuşağı çalışanlar Zemke, Raines ve Filipczak'ın (2000) tanımladığı şekilde gruplandırılmıştır. Örneklem aşağıdaki gibidir:

Tablo 2: Kuşağa Göre Demografik Özellikler

	X		Y		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Cinsiyet						
Kadın	9	9%	21	21%	30	30%
Erkek	34	34%	36	36%	70	70%
Toplam	43	43%	57	57%	100	100%
Medeni Durum						
Bekar	8	8%	17	17%	25	25%
Evli	35	35%	40	40%	75	75%
Toplam	43	43%	57	57%	100	100%
Organizasyon Seviyesi						
Ast	19	19%	46	46%	65	65%
Yönetici	24	24%	11	11%	35	35%
Toplam	43	43%	57	57%	100	100%
Eğitim Durumu						
Lise	3	3%	2	2%	5	5%
Ön Lisans	8	8%	11	11%	19	19%
Lisans	26	26%	32	32%	58	58%
Yüksek Lisans	6	6%	17	17%	23	23%
Toplam	43	43%	59	54%	100	100%

4.1. Araştırma Yöntemi

Bu araştırma, Likert skalasına göre karşılaştırma tekniği ile hazırlanan anket formu ile yapılmıştır. Karşılaştırma yöntemi, bir değişkene bağlı olarak ayırt edici grup arasında ölçümler yapma yöntemidir. Araştırma, işletmede çalışan personelin niteliksel yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmış görüşme tekniği ile idari kaygılar nedeniyle dürüst cevaplar vermekten kaçınmasını önlemek için sadece yaş ve bölüm bilgileri içeren anketler ile nicel yöntem kullanılarak yapılmıştır. X ve Y kuşağından nicel karşılaştırma yöntemiyle elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Bu şekilde kuşaklar arası benzer ve farklı özellikler, kuşakların örgütsel sadakati veya kuşakların benzerliği incelenmiştir.

Tablo 3: Anket Soruları

1	Yakın zamanda alternatif iş arayışına girdim.
2	Yaptığım işi anlamlı buluyorum.
1. ÇALIŞAN DEĞER ÖNERMESİ (İŞVEREN MARKASI) VE DUYGUSAL YETENEK ÖLÇEĞİ (ÇDÖ-DYÖ)	
1.1 CESARETLENDİRME DİNAMİKLERİ	
3	Firmam çalışanlara gelecek hedeflerini paylaşarak umut aşılar.
4	Gösterdiğim emeklerin olumlu şekilde sonuçlanacağına inanırım.
5	Belirsiz ve zor görevleri üstlenme konusunda daha istekli davranırım.
6	Hedeflerimi başarmak için istek ve imkânlara sahibim.
7	Yöneticilerim cesaret göstermemi destekleyecek ortamları oluşturur.
8	Yöneticilerim işletme içerisinde çalışanlara destek vererek canlılık aşılamaktadır.
9	Yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında sıkı bir diyalog vardır.
10	Yöneticilerim hedeflerimin peşine düşmem yönünde beni motive etmektedirler.
1.2 İFADE ÖZGÜRLÜĞÜ DİNAMİKLERİ	
11	Statüko (mevcut işleyiş) yerine herhangi daha iyi bir alternatif arayışı içine girerim.
12	Firmam değişik düşünce ve süreç alternatiflerini öğrenme ve keşfetme (yaratıcılık) yönünde sınırlar koymamıştır.
13	Firmam düzeni kısmen de olsa korku gibi olumsuz duygusal araçlarla sürdürmektedir.
14	Herhangi bir tepki görme kaygısı olmaksızın tüm duygu ve düşüncelerimi serbestçe ifade edebilmekteyim.
1.3 OYUN DİNAMİKLERİ	
15	İş yerinde yeni fikirlerimi denmeye teşvik eden bir ortam vardır.
16	Firmam sorumluluk ve inisiyatif aldığımında hatalarıma tolerans gösterir.
17	Firmamda yeni örgütsel fikirlerin (örneğin yeni süreçler, fikirleri gibi) herhangi bir engelle karşılaşmadan test edilmesi için güvenli ve koruyucu bir çalışma ortamı yaratmıştır.

1.4 DUYGUSAL DENEYİMLEME DİNAMİKLERİ	
18	Diğer çalışanların duygularını anlama yeteneğine (empati) sahibim.
19	"firmamda çalışan insanlar, kendi duygularını diğerleriyle paylaşabilmektedir.
20	Karşımdakilerin verdikleri ufak ipuçları ile onların bakış açılarını ve duygularını okuyabilirim.
21	Firmam, çalışanların çeşitli duygularını ortak hedefler doğrultusunda buluşturmak için çaba gösterir.
22	Firmamda çalışanlar bir birlerine ilgi gösterirler.

1.5 UZLAŞMA DİNAMİKLERİ	
23	Firmam farklı görüş ve önceliklere sahip insanları bir araya getirebilme yeteneğine sahiptir.
24	Firmamda insanlar kendi özel duygu ve düşüncelerine sahip çıkarken diğerlerinkine de anlayış göstermektedir.
25	Firmamda insanlar karşıdakinin genel hislerini onlarla aynı deneyimi paylaşmamış olsa da anlayabilirler.

1.6 TANIMLAMA DİNAMİKLERİ	
26	İnanç ve değerler gibi belli başlı örgütsel değerlere derin bağlılığım vardır.
27	Bireyler, temel seviyede bir güvenlik ve emniyet hissine sahiptirler.
28	Firmamda çalışanlar, yöneticilere sadakat göstermektedirler.
29	Firmamda çalışanlar, kuruma bağlılık göstermektedirler.
30	Firmamda çalışanlar, işyeri sınırları dışında da firmanın itibarının elçisidirler.
31	İşyeri dışında da firmamdan bahsetmekten gurur duyarım.

2. PERFORMANS YÖNETİMİ	
32	Yıllık hedeflerimin belirlenmesi aşamasında görüşlerim alınmaktadır.
33	Performansım somut ve ölçülebilir göstergelerle adil olarak değerlendirilir.
34	Performans hedeflerim şirketimin yıllık iş hedefleri ile uyumlu olarak belirlenmektedir.
35	Performans değerlendirme sonuçlarım kişisel ve mesleki gelişim planlarımla hazırlanırken kullanılır.
36	Performans hedeflerimin gelişimi konusunda yöneticimle belirli aralıklarla bir araya gelerek geri bildirim alırım.
37	Şirketimin yıllık hedef ve önceliklerini biliyorum.
38	Şirketimin her yılsonunda gerçekleştirdiği iş sonuçları konusunda bilgi sahibi oluyordum.
39	Performans yönetim sistemi konusunda gerekli olan eğitimi aldım.
40	Performansımın değerlendirilmesi aşamasında yetkinliklerim değerlendirilmektedir.
41	Performansımın değerlendirilmesi aşamasında güçlü ve gelişim alanlarım konusunda geri bildirim almaktayım.
42	Şirketimde uygulanan performans yönetiminin amacını biliyorum.
43	Performansımın değerlendirilmesi aşamasında İş hedeflerimi ne oranda gerçekleştirdiğim konusunda görüşüm alınmaktadır.
44	İş hedeflerimi gerçekleştirmem konusunda gerekli olanı kaynak ve araçlara sahibim.
45	Performans değerlendirme aşamasında yöneticimle karşılıklı görüşme yapmaktayım.
46	Yöneticimin performans yönetim sistemi konusunda yeterince bilgi sahibi olduğunu düşünmekteyim.

Bu araştırmada katılımcıların duygusal yeteneklerini ölçmek için, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Akgün vd. (2008) tarafından yapılan duygusal yetenek ölçeği kullanılmış ve ölçeğe duygusal yetenek ölçeği ile işveren markasının örgüt içi iletişim boyutu ele alınmış ve performans yönetimine yönelik sorular da eklenmiştir.

Yapılan anket çalışmasında 100 kişinin cevapladığı sorular demografik özelliklerine göre ayrıştırılıp analiz edilmiştir. Yapılan analize göre anketi dolduran çalışanların yüzdesel oranları daha önceki çalışmalar ile benzerlik göstermektedir. Bu nedenle anket vasıtası ile toplanan verinin X ve Y kuşakları hakkında genel olarak bilgi verebileceğini söylemek mümkündür.

Anket iki gruba ait ortalamaların farklı olup olmadıklarını anlamak için t-testi ile değerlendirilmiştir. İkiiden fazla grup ortalamaların farklılığını analiz etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) de kullanılmıştır. ANOVA'nın tercih edilme sebebi, ikiden fazla grup ortalamalarının karşılaştırılması ve 30'dan fazla birimden oluşmasıdır (Kurtuluş, 2010). Farklı ana kütlelerde tek bir niteliğin etkisi araştırıldığı için tek yönlü ANOVA kullanılmıştır (Kartal, 2006). ANOVA yapılan gruplarda daha sonra farklı olan ortalamaları belirlemek için Tukey metodu kullanılmıştır.

4.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada, İstanbul'da bulunan, X ve Y kuşaklarının iç içe aynı ya da farklı pozisyonlarda çalıştığı farklı işletmelerde ya da aynı işletmelerde çalışan 100 kişi ile anket yapılmıştır. Çalışmada işletmenin tüm kesimlerinde çalışan hem X hem Y kuşaklarının temsil edilebilmesi için her bölümden benzer oranda ağırlık alınarak toplamda 43 Y ve 57 X kuşağına anket uygulanmıştır. Anket yapılırken Likert ölçeği kullanılmıştır.

Çalışmada 23-54 yaş arası kişilerle görüşülmüş olup bu yaş grubu arasındaki kişiler X ve Y kuşağı kişilere örnek teşkil etmektedir.

Çalışma kapsamında; farklı bölümlerde anketlerin yapılmasının sebebi, kuşak değişkeni dışında bölüme bağlı bir değişken olup olmadığını ispatlayarak sadece kuşak araştırmasına temel sağlamaktır.

Anketler 2019 yılının Mayıs ayında yapılmıştır. Araştırma yapılırken anketler kişilerin kimliklerini içermeyecek şekilde dağıtılmış ve hepsi aynı şekilde geri toplanmıştır. Çalışmada katılımcıların kendi isimleri yerine “X Kuşak 1”, “X Kuşak 2” şeklinde isimler kullanılmıştır.

4.3. Verilerin Analizi

Katılımcıların görüşlerini kuşak bağlamında net olarak araştırmak amacıyla sorulara verilen 5’li Likert ölçeğine uygun cevaplar soru no ve cevap no şeklinde SPSS programına X kuşağı ve Y kuşağı için ayrı ayrı yüklenmiştir. Program kapsamında kuşaklar arasındaki farklılık olup olmadığını araştırmak için 2 sample t test yapılmıştır. T testine göre $p < 0,05$ olduğu durumlarda verilerin birbirinden farklı olduğu kabul edilmektedir. 25 soru için de 50 kişi ile yapılan gözlem için 2 sample t testi uygulanarak kuşakların ayrıştığı ve birleştiği cevaplar analiz edilmiştir.

4.4. Araştırma Soruları

Bu çalışma, İşletmelerde X, Y kuşakları arasındaki iletişimde ve örgüt bağlılığında bir farklılık olup olmadığı ve iş veren markası olma eğilimleri olup olmadığı konusundaki sorulara cevap aramak üzerine yapılmıştır.

4.5. Bulgular

Katılımcılar, 23-54 yaş aralığında, çeşitli işletmelerde çalışan kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 4: Dinamiklere Göre X ve Y Kuşağı Ortalamaları

	Ortalama X	Ortalama Y
Cesaretlendirme Dinamiği	3,54	3,33
Duygusal Deneyimleme Dinamikleri	3,31	3,26
İfade Özgürlüğü Dinamikleri	3,06	2,77
Oyun Dinamikleri	3,03	3,02
Uzlaşma Dinamikleri	3,04	2,99
Tanımlama Dinamikleri	3,61	3,54
Performans Yönetimi	3,02	2,51

Tablo 5: X ve Y Kuşaklarına Göre T-Test Analizi

		T-Değeri	P-Değeri	STD	X		Y		DF
					MEAN	STD	MEAN	STD	
Tanımlama Dinamikleri	Bireyler, temel seviyede bir güvenlik ve emniyet hissine sahiptirler.	0,43	0,665	1,2644	3,92	1,06	3,02	1,42	108
	Firmamda çalışanlar, yöneticilere sadakat göstermektedirler.	-0,48	0,632	1,1361	3,02	1,19	2,58	1,09	108
	Firmamda çalışanlar, kuruma bağlılık göstermektedirler.	-0,38	0,706	0,7818	4,588	0,698	4,271	2,04	108
	Firmamda çalışanlar, işyeri sınırları dışında da firmanın itibarının elçisidirler.	0,86	0,391	1,1851	3,53	1,17	3,02	1,2	108
	İşyeri dışında da firmamdan bahsetmekten gurur duyarım.	2,12	0,036	1,2079	2,35	1,23	2,03	1,19	108
	İnanç ve ilkeler gibi belli başlı şirket değerlerine derin bağlılığım vardır.	1,79	0,076	1,1287	3,353	0,976	3,03	1,25	108
Performans Yönetimi	Yıllık hedeflerimin belirlenmesi aşamasında görüşlerim alınmaktadır.	1,41	0,162	0,973	3,216	0,945	3,153	0,997	108
	Performansım somut ve ölçülebilir göstergelerle adil olarak değerlendirilir.	2,46	0,015	0,8677	3,961	0,747	4,102	0,959	108
	Performans hedeflerim şirketimin yıllık iş hedefleri ile uyumlu olarak belirlenmektedir.	2,91	0,004	1,1671	2,96	1,11	2,75	1,21	108
	Performans değerlendirme sonuçlarım kişisel ve mesleki gelişim planları hazırlanırken kullanılır.	1,38	0,17	0,8886	2,02	0,86	1,831	0,913	108
	Performans hedeflerimin gelişimi konusunda yöneticimle belirli aralıklarla bir araya gelerek geri bildirim alırım.	2,27	0,025	1,1069	3,63	1,04	3,42	1,16	108
	Şirketimin yıllık hedef ve önceliklerini biliyorum.	3,74	0	1,0394	2,922	0,935	3,02	1,12	108
	İş sonuçları konusunda bilgi sahibi olmaktayım.	3,69	0	1,1351	3,18	1,13	3,07	1,14	108
	Performans yönetim sistemi konusunda gerekli olan eğitimi aldım.	2,04	0,044	1,29	3,82	1,28	3,61	1,31	108
	Performansımın değerlendirilmesi aşamasında yetkinliklerim değerlendirilmektedir.	1,88	0,063	1,0641	3,67	1,07	3,81	1,06	108
	Performansımın değerlendirilmesi aşamasında	1,85	0,067	1,0317	3,941	0,925	3,78	1,12	108

	güçlü ve gelişim alanlarım konusunda geri bildirim almaktayım.								
	Şirketimde uygulanan performans yönetiminin amacını biliyorum.	2,97	0.004	1,1582	3,04	1,11	3,19	1,2	108
	Performansımın değerlendirilmesi aşamasında İş hedeflerimi ne oranda gerçekleştirdiğim konusunda görüşüm alınmaktadır.	2,76	0.007	1,1918	3,18	1,05	3	1,3	108
	İş hedeflerimi gerçekleştirmem konusunda gerekli olanı kaynak ve araçlara sahibim.	1,65	0,102	1,0185	2,76	1,07	3,051	0,972	108
	Performans değerlendirme aşamasında yöneticimle karşılıklı görüşme yapmaktayım.	0,96	0,337	1,062	3,35	1,05	3,12	1,07	108
	Yöneticimin performans yönetim sistemi konusunda yeterince bilgi sahibi olduğunu düşünmekteyim.	0,72	0,475	1,1979	2,8	1,06	2,81	1,31	108
Cesaretlendirme Dinamikleri	Firmam çalışanlara gelecek hedeflerini paylaşarak umut aşılar.	2,59	0,011	1,2134	2,73	1,2	2,05	1,22	108
	Gösterdiğim emeklerin olumlu şekilde sonuçlanacağına inanırım.	2,5	0,014	1,0485	4,275	0,918	3,92	1,15	108
	Belirsiz ve zor görevleri üstlenme konusunda daha istekli davranırım.	0,82	0,415	1,3339	3,69	1,16	2,75	1,47	108
	Hedeflerimi başarmak için istek ve imkanlara sahibim.	2,87	0.005	0,949	3,333	0,952	3,034	0,949	108
	Yöneticilerim cesaret göstermemi destekleyecek ortamları oluşturur.	0,24	0,812	0,9035	1,627	0,979	1,593	0,833	108
	Yöneticilerim işletme içerisinde çalışanlara destek vererek canlılık aşılamaktadır.	0,77	0,44	1,0428	2,647	0,844	2,63	1,19	108
	Yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında sıkı jir diyalog vardır.	-1,22	0,226	1,1273	3,25	1,04	3,2	1,2	108
	Yöneticilerim hedeflerimin peşine düşmem yönünde beni motive etmektedirler.	0,5	0,618	1,2256	2,9	1,28	2,93	U7	108
	Statüko (mevcut işleyiş) yerine herhangi daha iyi bir alternatif arayışı içine girerim.	-0,13	0,898	1,1715	3,06	1,14	2,9	1,2	108
İfade Özgürlüğü Dinamikleri	Firmam değişik düşünce ve süreç alternatiflerini öğrenme ve keşfetme (yaratıcılık) yönünde sınırlar koymamıştır.	2,26	0.026	1,3237	3,29	1,35	2,54	1,3	108
	Firmam düzeni kısmen de olsa korku gibi	1,11	0,268	0,9011	4,02	0,836	3,525	0,953	108

	olumsuz duygusal araçlarla sürdürmektedir.								
	Flerhangi bir tepki görme kaygısı olmaksızın tüm duygu ve düşüncelerimi serbestçe ifade edebilmekteyim.	0,96	0,338	0,8495	4,51	0,809	4,254	0,883	108
	İş yerinde yeni fikirlerimi denmeye teşvik eden bir ortam vardır.	1,48	0,142	1,2387	2,96	1,18	2,63	1,29	108
	Firmam sorumluluk ve inisiyatif aldığım da hatalarıma tolerans gösterir.	-0,66	0,508	1,1385	3,41	1,12	2,85	1,16	108
Oyun Dinamikleri	Firmamda yeni örgütsel fikirlerin (örneğin yeni süreçler, fikirleri gibi) herhangi bir engelle karşılaşmadan test edilmesi için güvenli ve koruyucu bir çalışma ortamı yaratmıştır.	-0,04	0,967	1,118	2,67	1,18	2,27	1,06	108
	Diğer çalışanların duygularını anlama yeteneğine (empati) sahibim.	-0,85	0,398	1,1868	3,18	1,03	2,47	1,3	108
	Firmamda çalışan insanlar, kendi duygularını diğerleriyle paylaşabilmektedir.	1,93	0,057	1,0509	2,65	1,02	2,15	1,08	108
Duygusal Deneyimleme Dinamikleri	Karşımdakilerin verdikleri ufak ipuçları ile onların bakış açılarını ve duygularını okuyabilirim.	-0,72	0,472	1,1499	2,9	1,08	3,17	1,21	108
	Firmam, çalışanların çeşitli duygularını ortak hedefler doğrultusunda buluşturmak için çaba gösterir.	3,09	0,003	1,1713	3,882	0,993	3,32	1,31	108
	Firmamda çalışanlar bir birlerine ilgi gösterirler.	-1,47	0,145	1,1358	2,882	0,993	2,39	1,25	108
Uzlaşma Dinamikleri	Firmam farklı görüş ve önceliklere sahip insanları bir araya getirebilme yeteneğine sahiptir.	1,15	0,251	1,1127	2,96	1,02	2,37	1,19	108
	Firmamda insanlar kendi özel duygu ve düşüncelerine sahip çıkarken diğerlerinininkine de anlayış göstermektedir.	0,34	0,735	1,094	2,9	1,02	2,51	1,15	108
	Firmamda insanlar karşındakinin genel hislerini onlarla aynı deneyimi paylaşmamış olsa da anlayabilirler.	0,1	0,921	0,9494	3,078	0,891	2,729	0,997	108
	Yaptığım işi anlamlı buluyorum.	1,57	0,119	1,0903	3,294	0,965	3,37	1,19	108
	Yakın zamanda alternatif iş arayışına girdim.	0,2	0,843	1,1055	3,176	0,994	3,08	1,19	108

STD: Standart Sapma, Mean: Ortalama, DF: Serbestlik Derecesi

Y kuşağı, X kuşağından daha az hiyerarşiyi benimsemektedir. Y kuşağına göre, hiyerarşi ortadan kaldırılmalıdır; birebir sorunları yönetimde kıdemli bir kişi değil, birkaç kişiyle tartışabilmelidir. X kuşağı tarafsız kalmasına rağmen hiyerarşinin kaldırılması düşüncesine yönelik küçük bir eğilim göstermiştir. Fakat X kuşağı aynı zamanda hiyerarşinin önemli olduğunu, düzenin sağlanması için kritik bir öneme sahip olduğunu düşünmektedir. İstatistiki olarak Y kuşağı ile X kuşağı bu bağlamda birbirinden ayrımakta, farklı düşünmektedir.

X kuşağı maddi unsurların iş sonuçlarında daha önemli olduğunu düşünmektedir. Fakat

Y kuşağı bu düşüncenin aksine, yani maddi ödülünden çok manevi ödül, takdiri tercih etmektedir. X kuşağı ile Y kuşağı maddi-manevi ödül tercihinde birbirinden farklı düşüncelere sahiptir.

X kuşağı ile Y kuşağı arasında iş sonuçlarında istedikleri takdir tipi de analiz sonuçlarına göre farklıdır. X kuşağı maddi ödül odaklı bir takdiri benimserken, Y kuşağı değer görmek, fikirlerinin benimsenmesi, manevi takdir ile motive olmaktadır.

Y kuşağı daha iyi bir maaşlı kariyer fırsatlarına tercih etmemektedir. Y kuşağı kariyer olanaklarını maaştan daha çok önemsemektedir. X kuşağı bu konuda kararsız kalmıştır

Y kuşağı iş yerindeki çalışma koşullarını, maaştan daha çok önemsemektedir. Hatta daha rahat bir iş için yüksek maaşlı işlerinden feragat edebilmektedirler. X kuşağı ise çalışma koşullarındaki rahatlık konusunu maaş kadar önemli bulmamaktadır.

Y kuşağı gelecekte kariyer beklentisi için maaşının daha düşük olmasını kabul edeceğini belirtmiştir. X kuşağı ise bu düşünceye katılmamaktadır.

X kuşağı kendilerini motive eden en önemli unsurun para olduğu cevabını verirken, Y kuşağında bu durum idealler, kendini gerçekleştirme ve kariyer beklentisi olarak yön değiştirmektedir.

Y kuşağı kişisel gelişim ve sürekli gelişimi desteklemektedir. X kuşağı ise bu konuda da çekimser kalmıştır.

Yöneticilerin gelecek vaatleri Y kuşağı için etkisiz kalırken, X kuşağı gelecek vaatlerine sarılarak iş yapma ve motive olmayı daha ön plana çıkarmaktadır.

Y kuşağı toplantıda rencide edilme durumu ile karşılaştığında ortamda bulunmama hissiyatı ve büyük bir motivasyon kaybı yaşayacağını belirtmiştir. X kuşağı için bu durum önemsizdir. Bu durum da X ve Y kuşağının toplantıda rencide edilme konusunda farklı seviyelerde düşünceye sahip olduğunu göstermektedir.

Çalışma ortamında rol yapma durumunun kabul edilebilir bir durum olup olmadığı konusunda X kuşağı gerektiği zaman kabul edilebilir olabileceğini savunmuştur. Y kuşağı ise, iş ortamında kişinin kendisi gibi davranmayıp rol yapmasının kabul edilemeyecek bir durum olduğunu savunmuştur.

Adaletsizliğe uğrama - uğratılma konusunda her iki kuşak için de rahatsız edici bir durumdur. Adaletsizlik her iki kuşağı da benzer oranlarda rahatsız etmektedir dememiz yanlış olmayacaktır.

Y kuşağı iyi bir liderin çalışma hayatına bağlayan en önemli etkenlerden biri olduğunu savunurken, X kuşağı için iyi bir liderin çalışma hayatına bağlayan en önemli etkenlerden olmadığı görülmektedir.

Performans yönetimi ve değerlendirmelerin açık ve sürekli oluşu ile ilgili Y kuşağı performansın açık bir şekilde ve tüm yıla yayılmış olarak değerlendirilmesi, geribildirimlerin sürekli olması konusunda katılırken, X kuşağı yıl sonu değerlendirme ile tüm yıla yayılmış değerlendirme ve açık geribildirim konusunda tüm yıla yayılmışa eğilimli bir cevap vermiştir.

Bireysel başarının ekip başarısının önüne geçip geçmediği konusunda ise Y kuşağı bireysel başarının ekip başarısından daha önemsiz olduğunu savunmaktadır. X kuşağı ise, bireysel başarı ile ekip başarısının birbirinden farklı bir önemde olmadığına yönelik bir cevap vermiştir.

Tablo 6: Organizasyonel Seviye ve Kuşaklara Göre ANOVA Analizi (Ast X, Ast Y, Yönetici X, Yönetici Y)

	Soru	SS	df	MS	F-Değeri	P-Değeri	MAX	MAY	MYX	MYY
Tanımlama Dinamikleri	Bireyler, temel seviyede bir güvenlik ve emniyet hissine sahiptirler.	1,68	3	0,56	0,46	0,714	2,938	3,109	3,286	3,000
	Firmamda çalışanlar, yöneticilere sadakat göstermektedirler.	1,47	3	0,49	0,45	0,717	3,063	2,957	2,857	3,231
	Firmamda çalışanlar, kuruma bağlılık göstermektedirler.	5,7	3	1,9	1,64	0,185	3,438	3,217	3,229	3,923
	Firmamda çalışanlar, işyeri sınırları dışında da firmanın itibarının elçisidirler.	3,51	3	1,17	0,69	0,559	4,063	3,543	3,714	3,846
	İşyeri dışında da firmamdan bahsetmekten gurur duyarım.	3,146	3	1,049	1,69	0,173	4,500	4,239	4,629	4,385
	İnanç ve ilkeler gibi belli başlı şirket değerlerine derin bağlılığım vardır.	6,27	3	2,09	1,91	0,132	4,188	3,804	4,314	4,308
Performans Yönetimi	Yıllık hedeflerimin belirlenmesi aşamasında görüşlerim alınmaktadır.	17,47	3	5,82	4,08	0,009	2,313	2,478	3,257	3,154
	Performansım somut ve ölçülebilir göstergelerle adil olarak değerlendirilir.	7,83	3	2,61	2,34	0,077	2,750	2,087	2,600	2,385
	Performans hedeflerim şirketimin yıllık iş hedefleri ile uyumlu olarak belirlenmektedir.	20,39	3	6,8	4,77	0,004	2,313	1,913	2,914	2,538
	Performans değerlendirme sonuçlarım kişisel ve mesleki gelişim planlarımla hazırlanırken kullanılır.	10,24	3	3,41	2,41	0,071	1,813	1,978	2,600	2,231
		7,04	3	2,35	1,79	0,153	2,750	2,391	2,943	2,385

	Performans hedeflerimin gelişimi konusunda yöneticimle belirli aralıklarla bir araya gelerek geri bildirim alırım.									
	Şirketimin yıllık hedef ve önceliklerini biliyorum.	29,04	3	9,68	6,18	0,001	3,750	2,848	4,000	3,615
	Şirketimin her yılsonunda gerçekleştirdiği iş sonuçları konusunda bilgi sahibi oluyordum.	34,67	3	11,56	6,74	0	3,688	2,522	3,686	3,538
	Performans yönetim sistemi konusunda gerekli olan eğitimi aldım.	6,6	3	2,2	1,69	0,174	2,813	2,543	3,114	2,692
	Performansımın değerlendirilmesi aşamasında yetkinliklerim değerlendirilmektedir.	7,64	3	2,55	2,14	0,099	2,750	2,391	2,971	2,923
	Performansımın değerlendirilmesi aşamasında güçlü ve gelişim alanlarım konusunda geri bildirim almaktayım.	5,72	3	1,91	1,51	0,215	2,563	2,196	2,714	2,538
	Şirketimde uygulanan performans yönetiminin amacını biliyorum.	17,04	3	5,68	3,21	0,026	3,250	2,457	3,314	2,846
	Performansımın değerlendirilmesi aşamasında İş hedeflerimi ne oranda gerçekleştirdiğim konusunda görüşüm alınmaktadır.	11,67	3	3,89	3,14	0,029	2,813	2,283	3,029	2,692
	İş hedeflerimi gerçekleştirmem konusunda gerekli olanı kaynak ve araçlara sahibim.	4,194	3	1,398	1,55	0,206	3,063	3,022	3,457	3,077
		2,86	3	0,95	0,69	0,558	2,813	2,674	3,029	3,000

	Performans değerlendirme aşamasında yöneticimle karşılıklı görüşme yaptım.									
	Yöneticimin performans yönetim sistemi konusunda yeterince bilgi sahibi olduğunu düşünmekteyim.	0,85	3	0,28	0,2	0,894	3,125	2,913	3,029	2,846
	Firmam çalışanlara gelecek hedeflerini paylaşarak umut aşılar.	11,02	3	3,67	2,83	0,042	3,125	2,804	3,543	3,000
	Gösterdiğim emeklerin olumlu şekilde sonuçlanacağına inanırım.	22,49	3	7,5	5,92	0,001	3,250	3,174	4,171	3,846
	Belirsiz ve zor görevleri üstlenme konusunda daha istekli davranırım.	7,67	3	2,56	2,51	0,063	3,750	3,609	4,029	4,385
Cesaretlendirmeye Dinamikleri	Hedeflerimi başarmak için istek ve imkânlar sahibim.	8,84	3	2,947	3,65	0,015	3,750	3,478	4,143	3,692
	Yöneticilerim cesaret göstermemi destekleyecek ortamları oluşturur.	2,7	3	0,9	0,71	0,549	3,000	3,130	3,371	3,462
	Yöneticilerim işletme içerisinde çalışanlara destek vererek canlılık aşılamaktadır.	1,55	3	0,52	0,36	0,0783	3,063	3,043	3,229	2,846
	Yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında sıkı bir diyalog vardır.	5,3	3	1,77	1,34	0,264	2,938	3,043	2,886	3,615
	Yöneticilerim hedeflerimin peşine düşmem yönünde beni motive etmektedirler.	0,53	3	0,18	0,13	0,94	3,250	3,087	3,143	3,000
	Statüko (mevcut işleyiş) yerine herhangi daha iyi bir alternatif arayışı içine girerim.	6,54	3	2,18	1,48	0,223	2,438	2,848	3,114	3,231

İfade Özgürlüğü	Firmam değişik düşünce ve süreç alternatiflerini öğrenme ve keşfetme (yaratıcılık) yönünde sınırlar koymamıştır.	11,38	3	3,79	2,73	0,048	3,875	2,935	3,371	3,308
Dinamikleri	Firmam düzeni kısmen de olsa korku gibi olumsuz duygusal araçlarla sürdürmektedir.	4,402	3	1,467	1,9	0,134	2,375	1,783	1,857	2,000
	Herhangi bir tepki görme kaygısı olmaksızın tüm duygu ve düşüncelerimi serbestçe ifade edebilmekteyim.	6,77	3	2,26	1,89	0,136	3,563	3,261	3,657	4,000
	İş yerinde yeni fikirlerimi denmeye teşvik eden bir ortam vardır.	7,67	3	2,56	2,04	0,112	3,188	2,891	3,429	3,538
Oyun Dinamikleri	Firmam sorumluluk ve inisiyatif aldığımda hatalarıma tolerans gösterir.	7,66	3	2,55	1,96	0,124	2,625	3,065	3,229	3,615
	Firmamda yeni örgütsel fikirlerin (örneğin yeni süreçler, fikirleri gibi) herhangi bir engelle karşılaşmadan test edilmesi için güvenli ve koruyucu bir çalışma ortamı yaratmıştır.	6,19	3	2,06	1,47	0,227	2,625	2,652	2,886	3,385
	Diğer çalışanların duygularını anlama yeteneğine (empati) sahibim.	1,45	3	0,483	0,64	0,593	4,125	4,065	3,886	4,231
	Firmamda çalışan insanlar, kendi duygularını diğerleriyle paylaşabilmektedir.	5,416	3	1,805	2,01	0,117	3,375	2,739	2,943	2,692

Duygusal Deneyimleme Dinamikleri	Karşımdakilerin verdikleri ufak ipuçları ile onların bakış açılarını ve duygularını okuyabilirim.	3,46	3	1,15	1,02	0,386	3,938	3,739	3,543	4,077
	Firmam, çalışanların çeşitli duygularım ortak hedefler doğrultusunda buluşturmak için çaba gösterir.	13,81	3	4,6	3,21	0,026	3,188	2,435	3,171	2,615
	Firmamda çalışanlar bir birlerine ilgi gösterirler.	6,45	3	2,15	2,11	0,103	3,188	3,065	2,571	3,000
Uzlaşma Dinamikleri	Firmam farklı görüş ve önceliklere sahip insanları bir araya getirebilme yeteneğine sahiptir.	2,31	3	0,77	0,67	0,57	3,438	3,174	3,314	1 2,923
	Firmamda insanlar kendi özel duygu ve düşüncelerine sahip çıkarken diğerlerinininkine de anlayış göstermektedir.	0,232	3	0,077	0,08	0,971	3,250	3,174	3,200	3,077
	Firmamda insanlar karşısındakinin genel hislerini onlarla aynı deneyimi paylaşmamış olsa da anlayabilirler.	1,56	3	0,52	0,48	0,7	2,875	2,587	2,543	2,769
	Yakın zamanda alternatif iş arayışına girdim.	0,166	3	0,055	0,07	0,977	1,688	1,609	1,600	1,538
	Yaptığım işi anlamlı buluyorum.	7,414	3	2,471	3,62	0,015	4,125	4,152	4,686	4,615

SS: Kareler Toplamı, df: Serbestlik Derecesi, MS: Kareler Ortalaması, STD: Standart Sapma, Mean: Ortalama, MAX: X Kuşağı Astların Ortalaması, MAY: Y Kuşağı Astların Ortalaması, MYX: X Kuşağı Yöneticilerin Ortalaması, MYY: Y Kuşağı Yöneticilerin Ortalaması

Tablo 7: Dinamiklere Göre Kadın ve Erkek Ortalamaları

	Ortalama Erkek Değeri	Ortalama Kadın Değeri
Cesaretlendirme Dinamiği	3,44	3,01
Duygusal Deneyimleme Dinamikleri	3,27	3,29
İfade Özgürlüğü Dinamikleri	2,95	2,73
Oyun Dinamikleri	3,09	2,86
Uzlaşma Dinamikleri	3,03	2,96
Tanımlama Dinamikleri	3,6	3,63
Performans Yönetimi	2,86	2,42

Tablo 8: Cinsiyete Göre T-Test Analizi

		T-Değeri	P-Değeri	Erkek		Kadın		DF
				MEAN	STD	MEAN	STD	
Cesaretlendirme Dinamikleri	Hedeflerimi başarmak için istek ve imkanlara sahibim.	2,77	0,008	3,872	0,93	3,333	0,816	41
	Firmam çalışanlara gelecek hedeflerini paylaşarak umut aşılar.	2,11	0,042	3,23	1,14	2,67	1,17	36
İfade Özgürlüğü Dinamikleri	Herhangi bir tepki görme kaygısı olmaksızın tüm duygu ve düşüncelerimi serbestçe ifade edebilmekteyim.	2,07	0,045	3,63	1,11	3,13	1,03	38
Oyun Dinamikleri	İş yerinde yeni fikirlerimi denmeye teşvik eden bir ortam vardır.	2,4	0,02	3,3	1,16	2,75	0,944	44
Performans Yönetimi	İş hedeflerimi gerçekleştirmem konusunda gerekli olanı kaynak ve araçlara sahibim.	3,18	0,003	3,326	0,9	2,625	0,97	34
	Şirketimin her yıl sonunda gerçekleştirdiği iş sonuçları konusunda bilgi sahibi olmaktayım.	3,01	0,005	3,38	1,37	2,46	1,32	38
	Şirketimin yıllık hedef ve önceliklerini biliyorum.	2,66	0,012	3,63	1,24	2,75	1,48	32
	Performansımın değerlendirilmesi aşamasında İş hedeflerimi ne oranda gerçekleştirdiğim konusunda görüşüm alınmaktadır.	2,58	0,014	2,79	1,12	2,13	1,12	36
	Performans hedeflerimin gelişimi konusunda yöneticimle belirli aralıklarla bir araya gelerek geri bildirim alırım.	2,44	0,02	2,76	1,14	2,13	1,12	37
	Yöneticimin performans yönetim sistemi konusunda yeterince bilgi sahibi olduğunu düşünmekteyim.	2,1	0,042	3,08	1,2	2,583	0,974	44
	Performans yönetim sistemi konusunda gerekli olan eğitimi aldım.	2,09	0,043	2,9	1,16	2,38	1,06	39
Tanımlama Dinamikleri	Yaptığım işi anlamlı buluyorum.	2,05	0,049	4,477	0,763	4	1,06	29

STD: Standart Sapma, Mean: Ortalama, DF: Serbestlik Derecesi

4.6. Bulguların Yorumlanması

Araştırmada, çeşitli başlıklara dayalı hazırlanan toplam 25 soru 50 katılımcı tarafından cevaplanmıştır. Bu bölümde katılımcıların aynı konuda verdikleri farklı cevaplar üzerinden kuşakların örgütteki davranışları, iletişim biçimleri ve örgütten beklentileri yorumlanacaktır.

Yorumlar, aşağıda belirtilen konu başlıkları içinde ele alınacaktır:

- Motivasyon nasıl sağlanabilir?
- Hiyerarşi nasıl olmalı?
- Kim, nasıl yönetilmek istiyor?

Yapılan anket sonuçlarına göre, kuşaklar ile motivasyon arasındaki ilişkiye bakıldığında, Y kuşağını motive edecek unsurun, manevi takdir, başarıma hissiyatı, kendini gerçekleştirmek ve yeni şeyler öğrenmek olduğu görülmektedir. X kuşağının motivasyon unsurlarına bakıldığında ise, maddi ödüller ile ödüllendirilme isteği, gelecekteki vaatler ile motive olma hissi ön plana çıkmaktadır.

Sonuçlara bağlı olarak Y kuşağı, kurumsal işletmede ana motivasyonu içsel yolla kendisini gerçekleştirmek, daha yeni şeyler öğrenmek ve bilgi birikimini arttırmak olarak görmektedir. Bu durumda Y kuşağı, sürekli aynı işi yaparak, kendini geliştirmeden, yaptığı işin sonucu para ile ödüllendirildiği ortamda mutsuz olacak, motivasyon kaybı yaşayacak ve yıllarının aynı tekdüzelikte kendini geliştirmeden geçeceğini düşünerek demotive olacaktır. Ayrıca, Y kuşağı, rencide edici ve haksızlığa uğratan durumlarla karşı karşıya kaldığında, motivasyon kaybı yaşayacağını, asıl önemli olanın huzur ve rahat içinde beraber çalışmak olduğunu vurgulamıştır.

Farklı kuşakları bir arada barındıran işletmeler için örgütsel bağlılığın korunması, yüksek duygusal zekâ ve empati yeteneği gerektirmektedir. Her bir bireyi örgüte bağlayan birbirinden farklı unsurlar olmasıyla birlikte, bu unsurlar anket sonuçlarına göre X ve Y kuşaklarına göre ayrıştırılabilir. Genel olarak, X kuşağını iş sonucu yükseltilme beklentisi, para, alışık olduğu güven ortamında çalışma gibi düşünceler örgüte bağlamaktadır. Y kuşağında ise yeni şeyler öğrenme, öğrendikçe kendini geliştirme ve kendini gelişimin en üst noktası olarak fikirlerinin benimsenmesi, kabul görme ve kariyer

beklentisi örgüte bağlayan unsurlar olarak sıralanabilir. X kuşağı ve Y kuşağı için örgüt bağlılığını sağlayan etkenlerin çoğu birbirinden farklı olmakla beraber anket sonuçlarına göre ortak olarak gelecek vaatleri ve kariyer beklentisi iki kuşak için de birbiriyle örtüşen noktalar olarak alınabilir. Ayrışan noktalar için kişilerin gerçek gereksinimlerini fark etmek ve buna göre kuşaklara yönelik davranış kalıpları belirlemek, hem çalışan bağlılığının artmasını, hem de kişilerin kendini örgütün bir parçası olduğunu daha iyi hissederek aidiyet duygularının güçlenmesini sağlar.

Kuşaklara göre hiyerarşinin önemini ve gerekliliğini sorgulayan cevaplara bakıldığında, Y kuşağında, kişilerin hiyerarşik olarak yüksekte olduğu için saygı görme ve her şeyin en iyisini en yüksek mevkideki kişi bilir yaklaşımı kabul görmemektedir. Y kuşağı kendi bilgilerini açıkça tartışabileceği, bir problem yaşadığında direkt olarak en üst mevkideki kişi ile görüşebilecek kadar kendini rahat hissedeceği çalışma ortamı aramaktadır.

X kuşağı kişiler ise, çalışılan ortamdaki düzenin sadece hiyerarşi ile sağlanabileceğini düşüncesine yakın düşünerek kurum içi davranışlarını buna göre şekillendirmek istemektedirler. Düzene daha bağlı olan ve hiyerarşiye saygı duyan X kuşağı, Y kuşağı ile hiyerarşi konusunda farklı düşündüğünden, kurumsal işletmelerde iki kuşağın birlikte ve dengeli bir şekilde yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu durumda, her iki kuşağın da açıkça konuşarak birbirinin ihtiyaçlarını doğru anlaması ve özümsemesi gerekmektedir. Aksi halde, açık iletişimden yana olan ve hiyerarşiyi çok sevmeyen Y kuşağı X kuşağı tarafından rahatsız edici seviyede rahat olarak algılanabilir. Aynı durumda, hiyerarşiyi bir işletmenin olmazsa olmazı olarak gören X kuşağı, Y kuşağı tarafından açık iletişim kuramayan, sert, otoriter yönetici olarak algılanır ve Y kuşağı yaşadığı problemler anlatamadıkça demotive olur ve sisteme katkısı git gide düşer.

Kuşaklarla yönetici beklentisi arasındaki ilişkiye bakıldığında, Y kuşağı yöneticiyi sadece işi yöneten kişi olarak değil, hem kendisini, hem çalışanını geliştirecek kişi olarak görmektedir. Y kuşağı bir çalışan için iyi ve kendini doğru yönlendirebilen bir lider, maddi kazançlardan daha fazla Y kuşağını örgüte bağlamaktadır. Y kuşağının gözünde yönetici, kişinin hatası varsa bunu toplantı ortasında rencide edici bir şekilde yüzüne vurmak yerine birebirken hatasını söylemeli, yanlış yaptığı noktada kendisine destek vererek gelişimine fayda sağlamalıdır. Ayrıca Y kuşağı bir kişi sadece yönetici

olduğu için ona itaat edip yöneticinin her söylediğini benimsemek yerine fikirleri tartışmayı ve doğru düşüncede birleşmeyi ister. Bu durum egosu yüksek bir X kuşak yöneticinin hiçbir şey bilmeden benimle tartışıyor düşüncesine girmesine sebep olabilir. Bu durum da kuşakları birbirinden daha çok koparır. Bu nedenle, özellikle yönetici beklentileri konusunda her iki kuşağın da birbirleriyle açık iletişim yöntemini benimsemesi sağlanmalıdır. Açık iletişimle hem X hem Y kuşağı birbirlerinin beklentilerini anlarsa, hem birbirlerine arşı daha iyi ilişkiler geliştirir, hem her iki kuşağın motivasyonunu artırır hem de örgüt başarısına katkıda bulunurlar. Aksi halde, yöneticinin egosunun tutsağı olması durumunda sürekli ben bilirim, benim dediğim en doğru şekilde yaklaşan bir X kuşağı, Y kuşağını tamamen mutsuzlaştırır ve sistemden ayrılmaya yönelik düşüncelere sevk eder.

SONUÇ ve ÖNERİLER

İşletmelerdeki kuşaklara odaklanmak ve onları yönetmeye çalışmak önemli bir konudur. Bu çalışmada, şirketlerdeki X ve Y kuşakları arasındaki farklılıklar tartışılmış ve yapılan saha çalışması ile işveren markası ile etkileşimi incelenmiştir.

Çalışmada, yapılan saha çalışması neticesinde, X ve Y kuşaklarının yönetim, motivasyon ve hiyerarşi bağlamında birbirinden farklı beklentilere sahip olduğu tespit edilmiştir. Kuşakları tek düze bir sistemle yönetmek, iki kuşağı da mutlu etmeyeceği gibi, motivasyon kaybına sebep olacaktır.

Motivasyon olgusu açısından, Y kuşağı kendini geliştirmeyi, yeni şeyler öğrenmeyi, bilgi ve becerilerini arttırmayı ve bu bağlamda kariyer olanaklarına yön vererek yoluna devam etmektedir. X kuşağı, daha fazla maddi ödül motivasyonu ile yönetilebilecek bir jenerasyondur, X kuşağındaki insanlara maaş ödülü vermek ve iş sonunda bir ödül sistemi kurmak onları motive etmenin önemli bir yoludur. Motivasyon olgusu açısından, Y kuşağı, kendisini geliştiremediği ve uzun bir süre boyunca yoluna devam edemediği bir ortamda parayla ödüllendirilemez. Öte yandan, Y neslinin çalışmaları sonucunda yeni gelişim alanları açması ve yeni alanlarda yetenekli hale gelerek kendini geliştirmesi onun için büyük bir motivasyon kaynağıdır. Bireylerin beklentilerinin doğru analiz edilmemesi motivasyon kaybına yol açmaktadır. Motivasyon kaybının yol açtığı aşırı stres, beklentileri yerine getirmeyen insanları bir süre sonra mesleki tükenmişliğe doğru iter. Nesilleri tek tip bir yaklaşımla yaklaştırarak beklentilerini anlamadaki başarısızlık mesleki tükenmeye yol açabilir. Bu nedenle, kuşak ve kuşak çalışması nesiller göz önüne alınarak çalışmalar yapılmalı ve insanlar motive edilmelidir.

Yönetim, motivasyonu motive eden en önemli faktörlerden biridir. Y kuşağındaki bir kişi, X kuşağındaki bir kişiden daha fazla açık iletişim ve sürekli gelişmeyi destekleyerek yönetilmek ister. Y kuşağındaki bireyin sürekli gelişimini desteklemek için, yönetici, bir bireyin açıklarını belirlemeye çalışmalıdır. Y kuşağı onları kırmak yerine, onları olumlu yaklaşımlarla eleştirerek, kişinin kendi hatasını bulmalı ve bu hataları çözmesi için kişiyi yönlendirmelidir. Aksi takdirde, ego tarafından mağlup edilen bir yönetici, kendi egosunu yerine getirme koşulu ile davranırsa, kişiler organizasyondan

koparlar. Bu durum, nitelikli personel kıtlığı nedeniyle organizasyonlarda en istenmeyen durumlardan biridir.

Bu durumlara ek olarak, hiyerarşi konusu X kuşağı için gerekli bir unsur olarak görülebilir, Y kuşağı için ise anlamsız bir fenomendir ve hiyerarşi nesiller bazında ayrı olarak yönetilmelidir. Fakat farklı bir şekilde, Y kuşağının hiyerarşikliği normal olarak algılanır ve birebir iletişim kurmaları yadırganmaz, bu durum X kuşağının süreksizliği olarak algılanabilir ve bu nesiller arası çatışmaya yol açar.

Tüm bu hususlar dahilinde, örgütsel bağlılığı sağlamak ve motivasyonu yüksek çalışanlara sahip olmak için aynı yöntemi temel alarak tek bir sistemle nesiller yönetmek mümkün değildir. Bu nedenle, X ve Y nesillerindeki insanların davranışlarını birbirlerinin ihtiyaçlarını anlayarak ve empati ederek yönlendirmek, farklı kuşaklardaki insanlar arasındaki büyük çatışmaları önleyecektir.

Küreselleşen dünyada, işletmeleri birbirinden ayıracak ve tercih etmeyi sağlayacak unsurlar, çalışanlarının ve müşterilerinin ihtiyaçlarını doğru bir şekilde anlayarak ve onlara doğru cevap vererek şekillenecektir. Sonuç olarak, gelecek nesiller ve birbirleri arasındaki ilişkileri mükemmelleştirme ihtiyacını anlama ve cevaplama ihtiyacını araştırmak kaçınılmazdır.

Araştırma sonucunda, X ve Y nesillerinin farklı bakış açıları ve nitelikleri olduğu tespit edilmiştir. Her iki nesli de aynı motivasyon ve bağlılık içinde yürütebilmek için, tüm departmanlardaki yönetim seviyesinin, özellikle kurumsal işletmelerdeki İnsan Kaynakları departmanının büyük bir rolü vardır. Çalışma kapsamında yapılan araştırmalar sonucunda, işletmelerin aşağıdaki konularda X ve Y nesilleri için ayrı ayrı çalışmasını sağlamak ve işletmelerin gelecekte tercih edilen işletmeler olarak kalmasını sağlamak yararlı olacaktır.

- Esnek çalışma saatleri oluşturularak buna göre düzenlemeler yapılması
- Ödül sistemi tek boyutlu değil, çok boyutlu tasarlanmalıdır ve bu da insanların seçim yapmalarını sağlayarak çatışmayı önleyecektir.
- Y nesli için yönetim ve performans yönetimi konusundaki yeni düzenlemelerle daha dinamik bir performans yönetim sistemi uygulanmalıdır. Bu uygulama

hazırlanırken X kuşağının düşünceleri de göz ardı edilmemelidir.

- Motivasyon kaynaklarının kuşaklara göre düzgün bir şekilde belirlenerek her kuşağın farklı motivasyon yöntemleri ile motive edilmesinin sağlanması gerekmektedir.

Belirlenen bu öneriler, işletmelerin uzun yıllar devam eden kurumsallaşmış işletme modellerini güncelleyerek insanlara daha fazla seçenek ve hareket alanı sağlayan bir sisteme geçmelerini ve çalışanların katılımının artması ile de rakiplerinin bir adım önüne geçmelerini sağlayacaktır.



KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 35(3), 102-120.
- Acuner, T. (2000). “Degisim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2):25-40
- Akkoç, İ. (2008). *Organizasyon Yapısı ve Liderliğin Satış Gücü Performansı Üzerindeki Etkisi: İlaç Sektörü Örneği*. Doktora Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Enstitüsü, Kütahya
- Allen, D. G. (2008). Retaining talent: A guide to analyzing and managing employee turnover. SHRM Foundation Effective Practice Guidelines Series, 1-43.
- Ambler, T. (2003). *Marketing and the bottom line: the marketing metrics to pump up cash flow*. Pearson Education.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Güz*, (5):1- 17
- Aydoğdu, A. (2013). *Örgüt Yapısının, Inovasyon ve Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Araştırma*.
- Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydoğdu, G. (2017). *Dış Kaynak Kullanımının Küçük ve Orta Ölçekli işletmeler Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.

- Barber, A. E. (1998). Recruiting employees: Individual and organizational perspectives (Vol. 8). Sage Publications.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barrow, S. (2008). A brand new view. *People Management*, February, 7-8.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). The employer brand. England: John Wiley&Sons Ltd, 132-145.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. John Wiley & Sons.
- Bartol, M., Martin, D. ve Kathryn, C. (1997). *Management, Third Edition*. McGraw- Hill. Boston.
- Baş, T. (2011). İşveren markası: yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı. Optimist Yayınları.
- Berber, A. (2013). *Klasik Yönetim Düşüncesi*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Bertalanffy, L. (1972). The History and Status of General Systems Theory. *Academy of Management Journal*, 15(4) :407-426.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human resource management journal*, 6(3), 59-75.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied psychology*, 82(4), 546.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim* (6. Baskı). Siyasal Kitapevi, Ankara.

- Chikere, N. C. (2015). "The Systems Theory of Management in Modern Day Organizations - A Study of Aldgate Congress Resort Limited Port Harcourt." *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(9), 4-5.
- Çınaroğlu, Avcı, S. (2013). Yönetim Biliminde Sistem Yaklaşımı ve Sağlık Alanı Özelinde Bir Değerlendirme. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(1), 1-10.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practise of Managecment*. An Imprint of Harper Colling Publishers, London.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 34(3), 517-554.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Alfa Yayın. İstanbul.
- Erdem, T., & Swait, J. (1998). Brand equity as a signaling phenomenon. *Journal of consumer Psychology*, 7(2), 131-157.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Franck, E., Opitz, C., & Pudack, T. (2002). Zum Kalkül der Personalauswahl in Topmanagement-Beratungen: Werden die besten Berater Partner?. *Die Unternehmung*, 35-45.
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1).
- Gamble, P. R., Tapp, A., Marsella, A., & Stone, M. (2007). *Marketing Revolution: The Radical New Approach to Transforming the Business, the Brand & the Bottom Line*. Kogan Page Publishers.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.

- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Nobel Yayınevi, Ankara.
- Hunt, R. (1970). Technology and Organization. *Academy of Management Journal*, 236-252.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *the Journal of Marketing*, 1-22.
- Kılıç, Ç. (2015). *Stratejik Yönelimlerin Eşbiçimselliği; Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Kotler, P. (1991). *Marketing management*, 7th. Editorial: Prentice-Hall. New Jersey.
- Kuchеров, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56(1), 75-102.
- Lievens, F., Van Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18(s1), S45-S59.
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer branding-a tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2).
- Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked

- problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618-3637.
- Michalisin, M. D. ve Acar, W. (1994). Strategic Resource Management: Viewing Porter's Framework From a Resource-Based Perspective. *Proceeding Of The Southern Management Association*.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organization*. Prentice-Hall, USA.
- Mirze, S. K. (2016). *İşletmelerde Organizasyon tasarımı ve Yapılandırma*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Özdemir, Ş. (2014). Sanayi Devriminin Bilim Tarihi Üzerindeki Etkisi: Bilim ve Teknoloji İç İççe. *Üretim Ekonomisi Kongresi 21-22 Mart 2014*, (s. 1-11). İstanbul.
- Öztekin , A. (2012). *Yönetim Bilimi*. Ekinoks Yayın, Ankara.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force. Harvard Business Press.
- Phillips, J. J., & Connell, A. O. (2003). Managing employee retention: a strategic accountability approach. Routledge.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industry and competitors. *Competitive strategy: techniques for analyzing industry and competitors*.
- Pringle, H., & Gordon, W. (2001). Brand Manners: How to create the self-confident organisation to live the brand.

- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 511-541.
- Rynes, S. L. (1989). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. *CAHRS Working Paper Series*, 398.
- Sarıca, D. (1999). Postmodernism ve John Fowles. *Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 0(13).
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The quarterly journal of Economics*, 355-374.
- Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*, 23(2), 501-517.
- Supphellen, M. (2000). Understanding core brand equity: guidelines for in-depth elicitation of brand associations. *International Journal of Market Research*, 42(3), 319.
- Tirole, J. (1999). Incomplete contracts: Where do we stand?. *Econometrica*, 67(4), 741-781.
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), 303-320.
- Ülgen, Mirze, H. (2013). *İşletelerde Stratejik Yönetim*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Ünal, Y. (2009). Bilgi Toplununun Tarihçesi. *Tarih Okulu Dergisi* (5), 123-144.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.

ÖZGEÇMİŞ

20 Temmuz 1989 yılında Ankara’da doğan Umut Ceyhan, 1995 yılında Murat Atılgan İlköğretim Okulunda ilköğretime başlamış, 2007 yılında Bahçelievler Cumhuriyet Anadolu lisesinde lise öğrenimini tamamlamıştır. İstanbul Beykent Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Sahne ve Gösteri Sanatları Bölümünden 2014 yılında mezun olan Ceyhan, 2016 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı Yönetim Organizasyon Bilim dalında yüksek lisans eğitime başlamakla beraber , günümüzde eğitime devam etmektedir.



Umut CEYHAN