

**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**X, Y VE Z KUŞAKLARININ YÖNETİM TARZLARININ
KARŞILAŞTIRILMASI ÖRNEK BİR İŞLETME ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Semih KAÇAR**

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hacı Yunus TAŞ

NİSAN – 2019

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**X, Y VE Z KUŞAKLARININ YÖNETİM TARZLARININ
KARŞILAŞTIRILMASI ÖRNEK BİR İŞLETME ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Semih KAÇAR

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri

Bu tez .../.../..... tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

	Adı SOYADI	Kanaati			İmza
Jüri Başkanı (Danışman)	Doç. Dr. Hacı Yunus TAŞ	☐ Kabul	☐ Düzeltme	☐ Ret	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Elif Yüksel OKTAY	☐ Kabul	☐ Düzeltme	☐ Ret	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Kemal YILDIZ	☐ Kabul	☐ Düzeltme	☐ Ret	

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS / DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU
BEYAN BELGESİ

**Tez Başlığı: X, Y VE Z KUŞAKLARININ YÖNETİM TARZLARININ
KARŞILAŞTIRILMASI VE ÖRNEK BİR İŞLETME ARAŞTIRMASI**

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın toplam 65 sayfalık kısmına ilişkin aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve 15 / 04 / 2019 tarihinde aşağıda ismi yazılı araştırma görevlisi tarafından şahsıma iletilen ithenticate intihal tespit programı raporuna göre tezimin benzerlik oranı % 26'dır.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç,
2. Alıntılar dâhil,
3. 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.

Bu bilgiler doğrultusunda tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

İmza

Adı SOYADI : Semih KAÇAR Öğrenci Numarası: 147209006
Ana Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı : İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri
Türü : () Proje (X) Yüksek Lisans Tezi () Doktora Tezi

Taramayı Yapan Arş. Gör.
(Hasan ÇÖLGEÇEN)
15.04.2019

Danışman
(Doç. Dr. Hacı Yunus TAŞ)
15.04.2019

ÖNSÖZ

Tarihten bu yana yönetim kavramı ve insan arasındaki zaruret her dönemde var olmuştur. Öyle ki aile yaşantısından, eğitime, ülke yönetimlerinden şirket yönetimlerine kadar her platformda bu iki öge en temel fonksiyon olmuştur. Gelişen teknoloji, küresel yenilikler sosyal ve siyasal olaylar ekonomik bunalımlar vb. olayların etkisiyle her iki kavramda değişim ve gelişime uğramıştır. Öyle ki çeşitli dönemlerden sonra yönetim anlayışları ve teknikleri değiştiği gibi aynı şekilde insanın da beklentileri, tercihleri, hayat algısı, ihtiyaçları da değişmiştir. Bu durumda insanların benzer dönem ve olaylardan etkilenmesi münasebetiyle insanlar kuşak kavramıyla kategorilere ayrılmıştır. Bu çalışmada iş hayatında faal olan x-y-z kuşaklarının durum ve davranışları, yönetim tarzları, yönetimden beklentilerini ve kurumlara düşen görevler üzerinde durulmuş ve bir işletme örneği ele alınmıştır.

Bu çalışmamda ders döneminden tez bitimine kadar her türlü desteğini esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Sn. Yunus TAŞ beye, Prof. Dr. Elif Yüksel OKTAY hanımefendiye ve Dr. Öğr. Üyesi Kemal YILDIZ beye teşekkür ederken çalışmamı eğitimin için bütün bir ömrüyle benim için mücadele eden, eğitim görmeyi ve insanlığa faydalı işler yapmayı bana vasiyet eden yakın zamanda ahirete irtihal eden göz nurum, hayat rehberim annem merhume Sn. Gülhan KAÇAR'a, ithaf ediyorum.

Semih KAÇAR

15/04/2019

İÇİNDEKİLER

BEYAN	I
ÖNSÖZ.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR.....	V
TABLolar.....	VI
ÖZET	IX
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM 1: KUŞAK KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

1.1. Kuşak Kavramına İlişkin Tanımlamalar	3
1.2. Kuşak Kavramına İlişkin Sınıflandırmalar	5
1.2.1. X Kuşağı	7
1.2.1.1. Dönemin Özellikleri	7
1.2.1.2. Kuşak Özellikleri.....	8
1.2.2 Y Kuşağı	9
1.2.2.1. Dönemin Özellikleri	9
1.2.2.2. Kuşak Özellikleri.....	11
1.2.3. Z Kuşağı.....	16
1.2.3.1. Dönemin Özellikleri.....	16
1.2.3.2. Kuşağın Özellikleri	17
1.3.Çalışma Yaşamında Kuşakların Önemi	18

BÖLÜM 2: YÖNETİM TARZLARI

2.1. Yönetim ve Yönetmek Kavramı	20
2.1.1. Tanım Olarak Yönetim ve Yönetmek.....	20
2.1.2.Yönetim Tarzlarının Sınıflandırılması	21
2.1.2.1. Otokratik Yönetim Tarzı.....	22
2.1.2.2. Demokratik Yönetim Tarzı	22
2.2. Yönetimde Günümüz Yaklaşımları	26
2.2.1. Öğrenen Organizasyonlar	26
2.2.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	28
2.2.3. Değişim Mühendisliği.....	28
2.3. X,Y ve Z Kuşaklarının Yönetim Tarzları	28
2.3.1. X Kuşağı Yönetim Tarzı.....	28
2.3.1.1. X Kuşağı Çalışanların İş Tutumları, İş Ahlakı ve Değerleri	28
2.3.1.2 Otorite ve Yönetim Tarzı	29
2.3.1.3. İletişim ve Geri Bildirim.....	29
2.3.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Takım Çalışması.....	29
2.3.1.5. Motivasyon	30
2.3.2. Y Kuşağı Yönetim Tarzı.....	30

2.3.2.1. Y Kuşığı Çalışanların İş Tutumları, İş Ahlakı ve Değerleri	30
2.3.2.2. Otorite ve Yönetim Tarzı	31
2.3.2.3. İletişim ve Geri Bildirim.....	32
2.3.2.4. Örgütsel Bağlılık ve Takım Çalışması.....	32
2.3.2.5. Motivasyon	32
2.3.3. Z Kuşığı Yönetim Tarzları	33
2.3.3.1. İş Ahlakı ve Değerleri.....	33
2.3.3.2. Otorite ve Yönetim Tarzı	34
2.3.3.3. İletişim ve Geri Bildirim.....	35
2.3.3.4. Örgütsel Bağlılık ve Takım Çalışması.....	35
2.3.3.5. Motivasyon	36

BÖLÜM 3: X,Y VE Z KUŞAKLARININ YÖNETİM TARZLARINA İLİŞKİN BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Metodolojisi	37
3.1.1. Araştırmanın konusu,amacı ve önemi.....	37
3.1.2. Araştırmanın hipotezleri	37
3.1.3. Araştırmanın yöntemi	37
3.1.3.1. Veri toplama süreci.....	37
3.1.3.2. Araştırmanın sınırlılıkları.....	37
3.1.3.3. Veri analiz süreci	37
3.1.3.4. Araştırmada güvenirlik	38
3.6. Bulgular ve Yorumlar	39

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	61
KAYNAKÇA.....	65
EK	68
ÖZGEÇMİŞ	70

KISALTMALAR LİSTESİ

DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
TRT	: Türkiye Radyo Televizyon Kurumu
M.Ö	: Milattan Önce
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
RG	: Resmi Gazete
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri



TABLÖLAR

Tablo 1: Y Kuşağı ile değişmeye başlayan iş hayatı	17
Tablo 2: Araştırmanın güvenilirlik değerleri	41
Tablo 3: Araştırma katılımcılarının cinsiyet dağılımı	42
Tablo 4: Araştırmaya katılanların yaş dağılımı.....	42
Tablo 5: Araştırmaya katılanların iş yerindeki pozisyonuyla ilgili bulgular	42
Tablo 6: Araştırmaya katılanların daha önce farklı bir iş yerinde çalışma durumu.....	42
Tablo 7: Araştırmaya katılanların otoriter nitelikli yöneticilerden hoşlanma durumları ..	43
Tablo 8: Araştırmaya katılanların inisiyatif kullanma istekleri	43
Tablo 9: Araştırmaya katılanların büyük veya küçük başarılarında takdir edilme beklentisi	43
Tablo 10: Araştırmaya katılanların denetlenmeye karşı rahatsızlık duyma durumları	44
Tablo 11: Araştırmaya katılanların teknolojinin iş hayatında vazgeçilmez bir gereç olduğuna dair görüşleri	44
Tablo 12: Araştırmaya katılanların başarılı olduklarında hızlı terfi etme isteği	44
Tablo 13: Araştırmaya katılanların ekip çalışması yerine bireysel çalışmayı tercihleri ...	45
Tablo 14: Araştırmaya katılanların iş hayatında yönetici ve çalışan arasında resmiyet ve mesafeden ziyade yakınlık ve samamiyeti tercih etme durumları	45
Tablo 15: Araştırmaya katılanların kariyerlerinin ilk evresinde ücretten ziyade eğitim, yükselme ve deneyim olanaklarına önem verme tercihleri.....	45
Tablo 16: Araştırmaya katılanların iş hayatında onlara olan güvenin motivasyonlarını arttırmasına yönelik durumları.....	46
Tablo 17: Araştırmaya katılanların home office çalışma ve esnek çalışma tercihleri	46
Tablo 18: Araştırmaya katılanların iş yaşamı kadar sosyal yaşama verdiği önem	46
Tablo 19: Araştırmaya katılanların her konuda kendine güvenme bulguları.....	47
Tablo 20: Araştırmaya katılanların iş yaşamında bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanma tercihleri	47
Tablo 21: Araştırmaya katılanların gerektiğinde iş değiştirmekten çekinmeme durumları	47
Tablo 22: Araştırma katılanların emir almaya yatkınlık durumları	48
Tablo 23: Araştırmaya katılanların kendi işimi kurma tercihleri.....	48
Tablo 24: Araştırmaya katılanların STK'da görev alma tercihleri	48
Tablo 25: Araştırmaya katılanların uzun ve yorucu çalışma saatlerinden hoşlanma durumları.....	49
Tablo 26: Araştırmaya katılanların uzun yıllar sonra faydası ortaya çıkacak tutkuyla bağlı olduğu vizyon hedeflerinin varlığı.....	49
Tablo 27: Araştırmaya katılan bireylerin kuşak ve cinsiyet dağılımı	49
Tablo 28: Kuşakların daha önce başka bir iş yerinde çalışma durumu.....	50
Tablo 29: Kuşakların iş hayatında otoriter nitelikli yöneticilerden hoşlanması üzerine verilen yanıtlar	50
Tablo 30: Sorumluluk kendinde olmak şartıyla inisiyatif kullanma tercihinde kuşakların durumları.....	51
Tablo 31: Kuşakların iş hayatında küçük veya büyük başarılarında takdir beklentisi.....	51

Tablo 32: Kuşakların iş hayatında denetlenmesine karşı rahatsızlık durumları	52
Tablo 33: Kuşakların iş hayatında teknolojinin gerekliliğine bakış açıları	52
Tablo 34: İş hayatında başarılı olunduğunda hızlı terfi etme isteğinin kuşaklara göre durumu	53
Tablo 35: Ekip çalışması ile bireysel çalışmanın kuşaklar ile olan ilişkisi.....	53
Tablo 36: İş hayatında yönetici ve çalışan arasında olan ilişkinin resmiyet ve mesafeden ziyade samimi olmasına karşı kuşakların tercihleri	54
Tablo 37: İş hayatında kişiye olan güvenin kişinin motivasyonunu artırmasına yönelik durumun kuşaklarca incelenmesi	54
Tablo 38: İş hayatında kariyerimin ilk evresinde ücretten ziyade eğitim, yükselme ve deneyim olanaklarıyla ilgili kuşakların beklentileri	55
Tablo 39: Home office çalışma ve esnek çalışma şekillerine karşı kuşakların tercihleri ..	55
Tablo 40: İş hayatı kadar sosyal hayatında kuşaklar için önemi.....	56
Tablo 41: Kuşakların kişilik olarak her konuda kendine güven algısının bulguları	56
Tablo 42: Kuşakların iş yaşamında da bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanma durumları.....	57
Tablo 43: Kuşakların iş değişikliğine bakış açıları	57
Tablo 44: Emir almaya yatkınlıkla ilgili kuşakların durumları.....	58
Tablo 45: Kuşakların yakın gelecekte bir gün kendi işini kurma ile ilgili düşünceleri	58
Tablo 46: İş hayatıyla beraber STK’da gönüllü olarak görev alma isteğine karşı kuşakların tutumları	59
Tablo 47: Kuşakların Vizyon ve Gelecek Hedeflerinin Varlığı İle İlgili Durumlar	59

ÖZET

Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: X,Y Ve Z Kuşaklarının Yönetim Tarzlarının Karşılaştırılması Örnek Bir İşletme Araştırması
Tezin Yazarı: Semih KAÇAR Danışman: Doç. Dr. Hacı Yunus TAŞ
Kabul Tarihi 15.04.2019 Sayfa Sayısı: 72
Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri
Günümüzde çalışma hayatında başarılı bir yönetim, kuşaklar arasındaki farklılıkları anlamakla ve bu farklılıklara göre yönetim ile mümkün olabilir. Ekonomik, tarihsel, siyasi ve teknolojik gelişmeler ve değişimler kuşakların düşünce yapılarını, yaşam tarzlarını, tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Kuşakların çalışma yaşamındaki birbirinden farklı bu tutum ve davranışları iş hayatında yönetim tarzlarını belirlemede ve kuşakların yönetimini gündeme getirmektedir. Bu çalışmamızda birinci bölümde kuşakların özellikleri, ikinci bölümde ise genel yönetim tarzlarını üçüncü bölümde ise örnek bir işletmede kuşakların yönetim tarzları ve beklentilerini içeren anket çalışmaları yorumlanıp kuşakların yönetim tarzları karşılaştırılmıştır.
Anahtar Kelimeler: : Kuşakların Yönetimi, Kuşaklar, Yönetim, X,Y ve Z Kuşakları

ABSTRACT

Yalova University Insitute of Social Sciences Master Thesis Summary

Thesis Title: Comparison of Management Styles of X, Y and Z Generations A Research	
Thesis Author: Semih KAÇAR	Advisor: Assost.Prof. Hacı Yunus TAŞ
Date of Acceptance: 15.04.2019	Total Number of Pages: 72
Department: Labor Economics and Industrial Relation	
Field of Study: Human Resource and Labor Relation	
Successful management in working life can be possible by understanding differences between generations and by management according to these differences. Economic, historical, political and technological developments and changes affect the structure, lifestyles, attitudes and behaviors of generations. These different attitudes and behaviors in the working life of generations bring up the management styles in business life and the management of generations. In this study, the characteristics of generations in the first part, general management styles in the second section, and the management styles and expectations of generations in a sample enterprise were interpreted and the management styles of generations were compared.	
Keywords: Management of Generations, Generations, Management, X, Y and Z Generations	

GİRİŞ

İnsanoğlunun hayatını sürdürebilmesi için her daim çeşitli ihtiyaçları olmuştur. Öyle ki bilinen bir çok kaynaklara göre temel ihtiyaçlarını gidermek maksadıyla avlanma, savunma, barınma vb. bir çok faaliyetler göstermiştir. Süre gelen zamanda bir dönemden sonra insanlar yerleşik hayata geçerek toplumsal yapılanmayı oluşturmuş, birbirleriyle etkileşim içerisinde olarak birlikte yaşamaya başlamışlardır. Bu gelişmelerin neticesinde ihtiyaçlarını giderebilmek maksadıyla tarım, hayvancılık, madencilik ve ticaret ile iştigal ederek birliktelik içinde çalışmaya başlamıştır. Yeni keşiflerin yapılması, buhar gücünün icadı teknolojik gelişmeler ve sanayi devrimlerinden sonra iş dünyası tamamen toplumsal ve sosyal bir zemine oturmuş bilimsel alandaki yeniliklerin iş hayatına entegre edilmesiyle de sanayileşme ve günümüzdeki şirket yapılanmaları oluşarak insanlar geçimleri ve kazanımları için bu ve benzeri oluşumlarda iş gören olarak istihdam edilmişlerdir.

Günümüzde de istihdam süreçleri temel felsefede aynı şekilde devam etmektedir. Fakat bilinmektedir ki iş dünyası eski dönemlerde olduğu gibi geleneksel yönetim süreçleriyle devam etmemektedir. Gelişen teknoloji, ekonomik, siyasal ve kültürel değişimler sosyal yapının önemli öge taşlarından biri olan işletmeleri yönetim tarzlarını, süreçlerini ekipmanlarını ve insan kaynağı faaliyetlerini güncellemelerini ve gözden geçirmeleri hususunda bir gerçeğe itmiştir. Öyle ki dünyadaki bu değişimlerden sadece işletmeler etkilenmemiş bununla beraber iş görenler ve gelecekte iş gören olacak aktif nüfus da bu değişimlerden etkilenmiş ve sosyolojik, psikolojik olarak beklentileri, durum ve davranışları değişmiştir. Bu da iş görenler arasında çeşitli farklılıklar oluşturmuştur.

İş hayatında her bireyin sınırsız arzu ve isteklerine göre iş yeri veya yönetim şekilleri tasarlanamayacağından bütün bir yönetim olgusunda iş görenleri ortak bir paydada buluşturmak gerekmektedir. Bu hususta da öne çıkan en önemli kavram aynı dönemlerde yaşamış benzer etkilere maruz kalmış benzer davranış ve beklentileri oluşmuş topluluklar olarak nitelendirilen kuşak kavramıdır. Kuşak kavramının tanımına kısaca bakacak olursak yapılan bilimsel çalışmalarda “kuşak” takriben aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını yaşamış ve birbirine benzer sorumluluklarla yüklenmiş kişiler topluluğudur. Çalışma hayatında da farklı kuşaklar aynı organizasyonun içerisinde yer almakta hatta farklı kuşaklar çeşitli hiyerarşilerde aynı iş ortamını paylaşmaktadır.

Bir taraftan işletmelerdeki değişim diğer taraftan kuşaklardaki değişim iş hayatında var olan ve var olacak kuşakların durum ve davranışlarını ve yönetim tarzlarını değiştirmiştir. Bu çalışmada iş yaşamında aktif olarak rol alan x-y-z kuşaklarının durum ve davranışları incelenmiş, bu kuşakların yönetim tarzları ve beklentileri ele alınmıştır.

Çalışmanın Konusu

Bu çalışmamızda X,Y ve Z kuşakları irdelenmiş ve bu kuşakların çalışma hayatındaki yönetim tarzları karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır.

Çalışmanın Önemi

Çalışmanın önemine bakıldığında ise günümüzde çalışma yaşamında başarılı bir yönetim, ancak kuşaklararasıdaki farklılıkları anlamakla mümkün olabilir. Ekonomik, tarihsel, siyasi ve teknolojik gelişmeler ve değişimler, kuşakların düşünce yapılarını, yaşam tarzlarını, tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Kuşakların çalışma yaşamındaki birbirinden farklı tutum ve davranışları farklı kuşakların yönetimini gündeme getirmektedir. Farklı yaş grupları ve farklı kuşaklardaki çalışanlardan meydana gelen çalışma yaşamındaki bu çeşitlilik, işletmelerin yönetim süreçlerinde uygulamalarını yeniden gözden geçirmelerini gerektirmektedir.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı iş hayatında yer alan X,Y ve Z kuşaklarının yönetim tarzlarının incelenmesi ve yönetim beklentilerinin araştırılmasıdır. Araştırmada literatür incelemesi yapılmış daha önce yapılmış çalışmalardan faydalanılarak tarama yöntemi kullanılmıştır.

Çalışmanın Hipotezi

Çalışma X, Y ve Z Kuşaklarının yönetim tarzlarının karşılaştırılmasını ele almıştır. Bu bağlamda öncelikle kuşakların özellikleri ele alınmış sonrasında yönetim tarzları ele alınmıştır. Her üç kuşağında yönetim beklentileri tarama yöntemiyle araştırılmış ve bulgularla beraber kuşakların yönetimden beklentileri ve nasıl yönetilmesi gerektiği üzerine hipotez kurulmuştur.

µ 1: Her üç kuşakta küçük ve büyük başarılarında takdir beklentisindedir.

µ 2:X kuşağı otoriteye saygılı iken Y ve Z kuşakları otoriter yönetim tarzına sıcak bakmamakta demokratik yönetim ve güncel yönetim yaklaşımlarına daha sıcak bakmaktadır.

µ 3: Y ve Z kuşakları için teknoloji iş hayatının vazgeçilmez bir parçasıdır.

µ 4: Y ve Z kuşakları Home Office çalışmayı daha çok tercih etmektedir.

Çalışmanın Yöntem ve Teknikleri

Çalışmada literatür taraması yapıldıktan sonra hipotezler kurularak karşılaştırma yöntem ve tarama yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan anket 20 soru ve 5’li likertten oluşmaktadır. Sakarya’da yan kuruluşlarıyla birlikte 650 kişinin istihdam edildiği bir mobilya firmasında 100 kişiye uygulanmıştır. Çalışma esnasında çalışanlarının ankete yanıt vermekten kaçınması ve iş yoğunluğu sebebiyle katılmak istememesi oluşan başlıca sınırlardır.

I.Bölüm Kuşak Kavramı Ve Kuşak Özellikleri

1.1. Kuşak Kavramına İlişkin Tanımlamalar

İnsanoğlu varoluşundan bu yana birbiriyle ve çevresiyle etkileşim halindedir. Bu etkileşimin sonucu olarak gerek küresel gerekse yerel olaylar insan yaşamında belirli zümrelerin ya da toplulukların davranış ve tutumlarını şekillendirmede büyük rol oynamıştır. Bununla birlikte benzer yıllarda yaşayan insanlarda benzer özellikler ortaya çıkmıştır. Bu durum dâhilinde; yıllar boyu yapılan çalışmalarda kuşak kavramıyla ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır.

Kuşak kavramı tanımı için; benzer yıllarda doğan kimselerin oluşturduğu yaş grubundaki insanlardır tanımlamasında bulunulmuştur Bir tanımlamada ise çalışmada kuşak için; aynı kronolojik, sosyal ve tarihsel bütünde doğan ve büyüyen insanlardır şeklinde tanımlamada bulunulmuştur. Yapılan bu tanımlara göre; sadece yakın yıllarda doğdukları için değil, aynı zamanda gerçekleşen küresel olayların, küresel bir köy haline gelen dünyada etkileşim içinde bulunan insanların birbirlerinden etkilenmesinden dolayı benzer özelliklere ve beklentilere sahip olması ile olaylara benzer tepkiler vermesiyle tam anlamıyla “kuşak” kavramı meydana gelmektedir Yazında yapılan çalışmalara bakıldığında ise kuşak kavramının toplumsal düzlemde kuşaklar arası farklılık temelinde ele alındığı görülmektedir (Arar, 2016: 91).

Bireyin içerisinde bulunduğu toplum, bireyin üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Çünkü bireyler, ait oldukları toplumun kültürü içerisinde büyür ve o toplumun ekonomik ve sosyal koşulları içerisinde hayatlarını sürdürürler. Bu anlamda doğumdan itibaren kazanılan tüm tutum ve davranışlar, toplumun etkisiyle birlikte şekillenmektedir.

Sosyal bir varlık olarak nitelendirilen insan, toplum içerisinde yaşamını sürdürürken, doğduğu andan itibaren öğrenmiş olduğu toplum kurallarına uyma davranışını göstermektedir. Toplum kurallarına uyma davranışı, erken yaşlarda başlayan ve ortak öğrenme sonucu insanların benzer davranışlara sahip olmasıdır (Kağıtçıbaşı, 2016: 68). Fakat toplumun ihtiyaçları dönemin şartlarıyla birlikte değişmekte ve dolayısıyla farklı dönemlerde yaşayan insanlar arasında farklı davranışlar, beklentiler, öncelikler ve algılar gelişebilmektedir. Söz konusu davranış ve algı farklılığı “kuşak” kavramıyla açıklanmaktadır.

Türk Dil Kurumu’na göre “kuşak”, yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sorumluluklarla yükümlü olmuş kişiler topluluğudur (<http://www.tdk.gov.tr> Erişim tarihi: 25.03.2018). Bu tanımlaya göre, “kuşak”, belirli bir dönemde yetişen yaş grubuna ait karakteristik özelliklerin, diğer yaş gruplarından ayırt edilmesini sağlayacak bir ifade olarak karşımıza çıkmaktadır.

1830-1840 yılları arasında da kuşak çalışmaları ile ilgili bilimsel araştırmalar, Auguste Comte tarafından yapılmıştır. Comte, kuşaksal değişikliklerin tarihsel süreç içerisinde hareket eden kuvvetler olduğunu ortaya koyarak, sosyal ilerlemenin ancak bir kuşağın bir sonraki kuşağa aşılayacağı birikimler ile mümkün olduğunu belirtmiştir. Comte’a göre, kuşaklar edindikleri tecrübeleri bir sonraki kuşağa aktararak ortak öğrenmelerini kalıcı

hale getirmektedirler. Bir kuşağın edindiği tecrübeler, bir sonraki kuşağa aktararak sosyal düzen sağlanmaktadır. Bu tecrübeler toplumsal acıların bir sonucu olabileceği gibi bir işin başarılmasında veya bir şeyin mümkün hale getirilmesinde bir araç da olabilmektedir. Örneğin, savaş döneminin acı tecrübelerini yaşayan kuşak üyeleri, kendisinden sonra gelen kuşağın bu acı tecrübeleri yaşamaması için barış ve özgürlüğün önemini aktarabilmektedirler. Ayrıca bu aktarım, daha iyi çalışma koşullarına sahip olmak için eğitime ihtiyaç olduğunun farkına varan kuşak üyeleri tarafından da gerçekleştirilebilmektedir. Bu anlamda kendinden sonra gelen kuşakların eğitimi desteklenebilir. Her iki durumda da gelecek kuşağın daha iyi yaşam koşullarında sahip olması hedeflenerek, toplumsal gelişme sağlanmaktadır (Şalap, 2016: 6).

Kuşak kavramı ve kuşak farklılıklarının incelenmesine yönelik Türkiye’de ise ilk çalışmalar, sosyolojinin bir bilim alanı olan gençlik sosyolojisi içerisinde incelenmiştir. Türkiye’de ilk gençlik sosyolojisi çalışmaları, 1960 yılında başlamış ve 1968 yılı öğrenci olaylarından sonra yoğunlaşmıştır (Tezcan, 1977:4). Genç kuşağın değerleri ile yaşlı ve genç kuşaklar arasındaki farklılıkların yer aldığı bu çalışmalarda, Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı sınıflandırılmasına rastlanmamaktadır. Gençliğin sorunları ve aile içi kuşak çatışmalarına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Türkiye Gençlik Çalışmaları Bibliyografyasına göre, gençlik sosyolojisine yönelik akademik çalışmalarda gençlik sorunları, gençlik araştırmaları, kuşak çatışması, gençliğin eğitimi, gençlik kültürü, gençlik ve kimlik konuları yer almıştır (Bayhan, 2015: 52).

Y Kuşağının işgücüne dâhil olmasıyla birlikte kuşak kuramları çalışma hayatına ilişkin çalışmalarda yer edinmeye başlamıştır. Y Kuşağının diğer kuşaklardan farklı olması ve çalışma yaşamının teknolojik değişim içerisine girmesi bu çalışmaların önemi arttırmıştır. Özer ve arkadaşlarına göre, kuşak farklılıklarına yönelik çalışmaların artış sebebinin istatistiksel verilerde aranabileceği yönündedir. Şöyle ki, Türkiye İstatistik Kurumunun 2013/Ocak yılı verilerine göre 1980 sonrası doğumlu yeni kuşağın Türkiye nüfusunun yaklaşık %35’ini oluşturduğunu göstermesi, bu kuşağın Türkiye’de iş yaşamı için de önemini ortaya koymuştur (Özer vd., 2013: 124). Özer ve arkadaşları, batılı kuşak kuramlarına göre kuşak sınıflandırmasını esas alarak, kuşaklar arasındaki iş değerlerine yönelik analiz yapmışlardır (Özer vd., 2013: 138).

Özer ve arkadaşlarına benzer şekilde Gürbüz, çalışma yaşamında kuşakların iş ve örgüte yönelik tutumlarının ne olduğuna yönelik çalışmasını 2015 yılında yayınlamıştır. Bu çalışmada, kuşak kuramlarının (Gürbüz’e göre “Çoklu Kuşak Kuramları”), Türkiye’de incelenmesine yönelik eleştirisel bir yaklaşım söz konusudur. Gürbüz, Türkiye’de Batı kökenli kuşak sınıflandırması esas alınarak yapılan kuşak sınıflandırmasının istatistikî anlamda farklılık göstermediğini ifade etmiştir (Gürbüz, 2015: 52).

Türkiye’de yapılan kuşak çalışmalarında doğrudan batılı kökenli kuşak kuramlarının kullanılması genel anlamda eleştirilen bir olgudur. Mannheim tarafından belirtilmiş olduğu üzere, kuşaksal mekân anlamında olarak sınırlamak, kuşakların bir özelliğini oluşturmaktadır. Dolayısıyla kültürel yapının göz önüne alınması gerekmektedir. Bu hususta “Türk Tipi Y Kuşağı” çalışmasıyla Yüksekbilgili, batıdan kuşak kuramlarını

ihraç etmek yerine, Türkiye’de Y kuşağının özelliklerinin belirlenmesinin yapılan çalışmalarda daha faydalı olacağını ifade etmiştir (Yüksekbilgili, 2013: 353).

Türkiye’de Y kuşağının anlaşılmasına yönelik sosyolojik bir çalışma yapan Bayhan, Y Kuşağının kültür entegrasyonu içerisinde olduğunu ve dünyadaki Y Kuşağının benzerlik gösterdiğini ifade etmiştir. Bu hususta Bayhan, her ülkenin ülkelerin milenyum kuşağının (Y Kuşağı) farklı olmasına rağmen, küreselleşme, sosyal medya ile Batı kültürünün ihracatı bağlamında dünyanın farklı yerlerindeki gençlerin benzer özellikler gösterdiğinin görüldüğünü belirtmiştir (Bayhan, 2004: 20).

Türkiye’de kuşak çalışmaları, görüldüğü üzere, batı kökenli çalışmalar esas alınarak hazırlanmıştır. Bu duruma ilaveten kuşakların yaşadığı yıllardaki siyasi, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin etkileri entegre edildiğinde kuşaklar hakkında doğru bilgiler ve yorumlar elde edilebilmektedir.

1.2. Kuşak Kavramına İlişkin Sınıflandırmalar

Tarih boyunca benzer yıllarda doğan ve benzer olaylardan etkilendikleri için ortak özellikler geliştiren ve benzer beklentilere sahip olan insan toplulukları bir kuşak oluşturmuştur. Bu kuşaklar, her birinin bağlı olduğu yıla göre ya da etkilendiği önemli ve küresel bir olaya göre kodlanmış ya da kendine özgü bir isim almıştır. Bu kuşaklar sırasıyla; “Kayıp Kuşak” ya da I. Dünya Savaşı’nın dönemin en önemli olayı olmasından ve bu dönemdeki herkesi doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemesinden dolayı “1914 Kuşağı” şeklinde anılan kuşakla başlayıp, arkasından gelen diğer bir önemli olay olan II. Dünya Savaşı’ndan etkilenen ve bu savaşta yer alan “En Güçlü Kuşak” ya da “Gaziler” kuşağı ile devam etmektedir. Yine aynı savaş zamanlarına denk gelen; fakat dönemin diğer kuşağındaki bireyler gibi savaşa katılamayacak kadar genç olan “en güçlü kuşak” ya da “gaziler” adını almayan insanların oluşturduğu “Sessiz Kuşak” yer almaktadır (Arar, 2016: 92).

Örgütsel ve yönetsel bağlamda ciddi anlamda ele alınarak çalışılan kuşaklar bundan sonra başlamaktadır. Bu kuşaklardan ilki olan “The Baby Boomers” kuşağı II. Dünya Savaşı’ndan 1960 yılına kadar doğanları temsil etmekte olup, adı; savaştan dönen büyük bir erkek nüfusuyla birlikte doğum oranlarının ani bir şekilde artmasından ileri gelmektedir (Arar vd.,2015: 195-202).

“The Baby Boomers” kuşağından sonra doğan insanlar; yani 1965-1979 yılların dünyaya gelen bireyler “X Kuşağı” adıyla tanımlanmıştır. Bu kuşağın bireylerini şekillendiren önemli olaylar arasında ekonomik olaylar gelmektedir. Bunlar; ekonomik belirsizlik, piyasalardaki durgunluk, yüksek işsizlik oranı, enflasyon ve küçülme gibi olumsuz ekonomik durumlardır. Bu kuşaktan sonra gelen “Y Kuşağı” 1977-1997 yılları arasında doğan bireylerin oluşturduğu kuşaktır. Bu kuşağın ortak özelliklerini şekillendiren başlıca olaylar arasında terörizm, bazı önemli tsunami ve deprem gibi doğal afetler, İran Körfez Savaşı ve asıl olan internet ve cep telefonu gibi teknolojik buluşların hayata girmiş olmasıdır. Son kuşak olarak kabul edilen “Z Kuşağı” ise her ne kadar çok yeni ve üzerinde fikir birliği tam anlamıyla sağlanamamış bir kuşak olsa da; en çok kabul edilen

görüş olan 1990 lı yılların başları ile 2000 yılların başları arasındaki bir zamanda doğan kuşak olarak tanımlanmaktadır (<http://www.acikbilim.com> Erişim tarihi: 01.03.2019).

Bütün bu kuşaklar arasında özellikle belirtildiği üzere, yönetsel ve örgütsel anlamda çalışmalarda ele alınan X kuşağı ve sonrası günümüz iş yerlerinde beraber çalışmaktadır. Yöneticilerin karşılaştığı yönetsel anlamda zor durumlardan biri olan bu durumda önemli olan bu farklı kuşaktan gelen ve farklı özelliklere sahip olan bu iş görenlere ortak en uygun iş ortamını sağlamak, beklentileri minimum maliyetle karşılamak ve verimi maksimum düzeyde alabilmektir.

Kuşaklar, yaşam tarzı, üretim, tüketim alışkanlıkları, kültür, sanat, politika, teknoloji, giyim, gıda, çalışma yaşamı, aile yapısı, iletişim, medya gibi farklı alanları etkilemekte ve bu alanlardan etkilenmektedir. Bu etkileşimler, kuşakların sınıflandırılması ihtiyacını gündeme getirmektedir. Kuşak üyeleri, doğarlar, okula başlarlar, çocuk sahibi olurlar ve hemen hemen hepsi aynı yaşlarda emekli olurlar. Savaş, ekonomik kriz, teknolojik gelişme gibi sosyal değişimler olduğunda hepsi birbirine yakın yaşadıkları. Yaşanan tüm bu değişimler birçoğunun yaşamında benzer etkiler yaratabilir. Bir birey doğduğunda, belirli bir zaman aralığında doğan tüm bireylerin oluşturduğu bir grubun parçası olmaktadır. Belirli yıllara yayılmış bu zaman dilimi, belirli bir kuşağın sınıflandırılmasında kullanılabilir. Ancak, kuşakları sadece doğdukları zaman dilimlerini baz alarak sınıflandırmak yeterli olmayacaktır. Aynı zamanda kuşakları oluşturan topluluğun düşüncelerini, hissettiklerini yaşadıkları önemli olayları ve deneyimlerini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir(Zemke vd., 2003: 4). Sullivan vd. çalışmasında insanların bağlı bulundukları kuşakları birbirinden ayırmak için sadece doğum yıllarına bakmak yeterli olmayacağını, bununla birlikte karakteristik özelliklerini etkileyen ortak sosyal ve tarihsel deneyimlerin de yardımcı olacağını belirtmiştir (Şalap, 2016: 7).

Literatür incelendiğinde bir kuşağın hangi tarih aralıklarını kapsayacağı konusunda farklılıkların olduğu ve kuşakların başlangıç ve bitiş tarihleriyle ilgili olarak 1-3 yıl arası farklılık ve bir kuşak ile diğer kuşak arasında ortalama 15-20 yıllık bir zaman dilimi olduğu görülmektedir. Ayrıca kuşakların sınıflandırılma biçimi ve adlandırılması da kültürden kültüre değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin İsrail’de savaşlar kuşakların ayırımında belirleyici noktayken, ABD’de ise doğum oranları ile toplumsal etkisi büyük olan olaylar, kuşakların sınıflandırılmasında belirleyici olabilmektedir. Türkiye’de ise ülkenin siyasi tarihindeki önemli kırılma noktaları dikkate alınarak kuşakların sınıflandırılmasına gidilmiştir.

Tarihsel ve sosyal deneyimleri göz önünde bulundurarak sosyolojik bir tanımlama ile kuşakları sınıflandıran en kapsamlı çalışmalardan biri de William Strauss ve Neil Howe’ın Amerika tarihini esas alarak 1584’de Püritanlar ile başlayan 18 farklı kuşak tanımı geliştirdikleri Generations (Kuşaklar) eseridir. 1920’li yıllardan itibaren günümüzü kapsayan çalışmalar ise dört veya beş farklı kuşağın gelişimini ortaya çıkarmıştır. Bu grupların bugün birlikte yaşadığımız kişileri kapsadığı farz edilir.

Çalışma yaşamındaki kuşaklar baz alındığında ise karşımıza beş kuşak çıkmaktadır. Bu kuşaklar;

- Sessiz kuşak
- Bebek patlaması kuşağı
- X kuşağı
- Y kuşağı ve
- Z kuşağı şeklinde sıralanabilir.

Ülkemizde kuşakları sosyolojik, psikolojik ve biyolojik çerçevede ele alan sistematik bir kuşak araştırması bulunmadığından, bu tez çalışmasında literatürde yaygın bir sınıflandırma biçimi olarak kullanılan Amerikan temelli sınıflandırma kullanılacaktır. Bununla birlikte, kuşakların gelişimsel dönemleri anlatılırken, Türkiye’deki önemli toplumsal, siyasal ve ekonomik gelişmelere de değinilecektir.

1.2.1 X kuşağı (1965-1979)

X Kuşağı, Bebek Patlaması Kuşağından sonra 1965 ile 1979 yılları arasına dünyaya gelen bireylerden oluşmaktadır. Ülkemizde bu kuşağa ait bireyler günümüzde 39-53 yaş aralığındadır. Strauss-Howe kuşak sistematığına göre X Kuşağı, Göçebe (Nomad) Dönemine denk gelmektedir. Diğer bir ifadeyle sosyal gelişmelerin, özgürlük hareketlerin ve kontrolcü aile yapılarının baskın olduğu bir toplumsal yapı ile tanışmışlardır. “X Kuşağı” ifadesi batılı bir kökene sahiptir. Buna karşılık Türkiye’de de bu dönemde doğan bireyler için “X Kuşağı” ifadesinden daha çok, “Geçiş Dönemi Kuşağı” veya “Kayıp Kuşak” ifadeleri kullanılmaktadır (Şalap, 2016: 33).

1.2.1.1. Dönemin özellikleri

1965-1979 yılları arasında vuku bulan gerek siyasi gerekse de ekonomik krizler X Kuşağı doğrudan etkilemiştir. X Kuşağı, kendilerinden önce gelen Bebek Patlaması Kuşağı üyelerinin gençlik dönemlerinde yaşanan 68 Kuşağı’nın etkisinde kalmışlardır. Ayrıca, Türkiye tarihinde politik suskunluk dönemi olarak ifade edilen 1980 Askeri Darbesi’ni yaşamışlardır. İki büyük siyasi olayın arasında kalmışlardır. Dolayısıyla dünya üzerinde ekonomik ve sosyal temellerin değişimi bakımından “Geçiş Dönemi Kuşağı”, ağır siyasi koşullar bakımından ise “Kayıp Kuşak” olarak bilinmektedirler (Şalap, 2016: 33).

Bu dönemde Türkiye’de siyasi çalkantıların yanı sıra aileyi korucu önlemlerin alınması da söz konusudur. 1 Nisan 1965 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisinde kabul edilen Nüfus Planlaması Hakkında Kanunla (RG, Tarih: 10.04.1965, Sayı:11976.) gebeliği önleyici tedbirler alınmasına ve tıbbi zorunluluk hallerinde kürtağın yapılabileceğine karar verilmiştir.

Gebeliği önleme yöntemleri konusunda halka bilgi verilmesi, gebelik önleyici ilaçlar fiyatlarının halkın alım gücüne göre belirlenmesi sağlanmıştır. Türkiye’de doğal nüfus artış oranı 1965 yılından itibaren azalmaya başlamış ve 1979 yılına kadar da azalmaya devam etmiştir (Koç vd., 2008, 10-11). Dolayısıyla Bebek Patlaması kuşağından farklı olarak X Kuşağı, nüfusuna azaldığı bir dönemde doğmuştur.

Türkiye’de yapılan kuşak çalışmalarında, Bebek Patlaması Kuşağı üyeleri, televizyon kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Ancak televizyon kültürünün toplumda hâkim olması,

Bebek Patlaması Kuşağı döneminin değil, X Kuşağı dönemin özelliği olmaktadır. Bu anlamda Türkiye’de televizyon kültürünün incelenmesi ve değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Türkiye Radyo Televizyon Kurumu (TRT) özerk bir tüzel kişilik olarak 1964 yılında kurulmuş ve ilk yayını 31 Ocak 1968 yılında yapmıştır (Coşar ve Özgür, 2011: 48). Televizyon yayını ilk defa evlerde bu şekilde görüntülenmiştir. 01.02.1968 tarihli Milliyet Gazetesinde bu olay, “Ankara’da ilk TV yayını dün yapıldı... Ankara Televizyonu dün akşam 19.30’da deneme yayınına başlamıştır. İlk yayın 30 dakika sürmüştür.” şeklinde duyurulmuştur (Milliyet Gazetesi:1968). X Kuşağını dönemi etkileyen en önemli sosyal olaylardan biridir. Aynı zamanda televizyonun giderek toplum içerisinde yer edinmesi ve hemen hemen her evde bulunabilir hale gelmesiyle X Kuşağını takiben Y Kuşağını da esir almıştır.

1960 Anayasası’nın sosyal güvenlik yasalarına etkisi de büyük olmuştur. X kuşağı döneminde emekli olma koşulları belirli bir yaş, prim ödeme gün sayısı ve çalışma süresine bağlıdır. 1964 tarihli 506 Sayılı Sosyal Sigortalar Kanununda emekli olma şartları gerek yaş bakımından gerekse de az prim ödeme gün sayısı bakımından daha azdır. Dolayısıyla bu Kuşağın üyeleri emeklilikleri hakkında öngörülü olabilmişlerdir. (RG, Tarih: 30.07.1964, Sayı:11767)¹.

1962 yılından itibaren Türkiye’de planlı kalkınma dönemine geçilmiştir. 1963-1967 yılları arasında uygulanmak üzere Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (RG, Tarih: 03.12.1962, Sayı: 11272.) hazırlanarak milli gelirde artış, nüfus artışının kontrol altına alınması, göçlerin nedeniyle kentlerde yeni iş imkânlarının yaratılması, yatırım faaliyetlerinin arttırılması hedeflenmiştir. İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (1968-1972) ise ekonominin dışa bağımlılığının azaltılması ve gelir dağılımı eşitsizliğinin giderilmesi amaçlanmıştır (RG, Tarih: 03.12.1962, Sayı: 11272.). Türkiye bu dönemde ithal ikameci politikalar -diğer bir ifadeyle dış ülkelerden alınan malların ülke içerisinde üretilmesi- izlenmeye başlanmıştır. Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977), önceki kalkınma planlarıyla aynı doğrultuda ilerlemiş olmakla birlikte sanayileşmenin desteklenmesini gerektiğine vurgu yapmıştır (DPT Yayınları, 119).

1973 yılında yaşanan petrol kriziyle beraber bütün dünya küresel ekonomi olarak negatif yönde etkilenmiştir. Dolayısıyla Türkiye’de de planlı kalkınma girişimleri öngörüldüğü şekilde nihayetlenmemiş ve tüm dünya ekonomisi olumsuz etkileyen Petrol Krizi yaşanmıştır. Petrol fiyatları büyük oranda artmış, Türkiye ise bu dönemde petrol ve türevlerinin fiyatlarını piyasa şartlarına göre düzenleyerek yapay bir büyüme gerçekleştirmiş ve 1977 yılında ötelenmiş bir ekonomik çalkantıya girmiştir. Kutuplaşan siyasi görüşler ve Kıbrıs konusunda Yunanistan ile yaşanan siyasi gerginlikler toplum hayatını önemli ölçüde etkilemiştir. Sokaklarda yaşanan çatışmalar, protesto gösterileri,

¹ RG, Tarih: 30.07.1964, Sayı:11767, m.60.1964 tarihli 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunun 60. maddesine göre emeklilik şartları; kadın için 58 yaş, erkek için 60 yaş olmakla birlikte 25 yıl çalışma ve 5000 gün prim ödeme gün sayısıdır. Daha sonra yapılan değişikliklerle yaş şartlarında değişiklik olmamakla birlikte prim ödeme gün sayıları arttırılmıştır. 2002 tarih ve 4759 sayılı Kanunla prim ödeme gün sayısı 7000 güne çıkarılmıştır.

boykotlar, ölümler, sıkıyönetim uygulamaları vb. olaylar kitlelerde huzursuzluğa yol açmıştır (Bek, 2014: 27).

1.2.1.2. Kuşağın özellikleri

1964 -1979 yılları arasında yaşanan iç ve dış karışıklar, X Kuşağının tedirgin ve korku toplumu içerisinde büyümesine neden olmuştur. X Kuşağın büyüme çağında 68 Kuşağının kutuplaşmış siyasi algısıyla ve gençlik döneminde ise 1980 Askeri Darbesiyle tanışmıştır. Bu nedenle X Kuşağı, otoriteye karşı temkinli bir yapıya sahiptir. Bir başka anlatımla ağır siyasi koşullar nedeniyle sosyal olaylara karşı duyarlı ama çekingen bir yapıya sahiptirler (Çatalkaya, 2014: 19).

X Kuşağı'nı Çetiner özetle şöyle anlatmaktadır; “Bu kuşak (X Kuşağı) Dünya Petrol Krizini, 12 Eylül Cuntasını, sağ-sol çatışmalarını bilen bir kuşak. Onlar doğduğunda evlerinde tuhaf ‘yerli malı’ çamaşır makineleri, SchaubLorenz TV’ler vardı. Teyplerden müzik dinlenir. 45’likler elden ele dolaşırdı. X Kuşağı her ne kadar anne-babaları kadar değerlerine sadık ve politik olmadılar ise de toplumsal duyarlılıkları yüksek. İktidar etme hevesleri de anne-babaları kadar yok ama iş motivasyonları iyi. “Mutlu aile, mutlu iş” temel felsefeleri. X Kuşağı lüksüne düşkün, hep fazlasını isteyen bir kuşak. Ne de olsa Turgut Özal kuşağı. Daha çok para, daha yüksek standartta bir hayat tutkunu hepsi. Belki de bu yüzden daha az çocuk sahibi oldular, daha sık boşandılar” (Çetiner, 2014: 17).

Çetiner’in değinmiş olduğu üzere X Kuşağının en belirgin özelliklerinden biri mutluluk olabilecekleri bir iş ve aileye sahip olmak için çalışmalarını yaparlar. İşlerini en iyi şekilde yaparak daha iyi yaşam koşulları elde edeceklerine inanmaktadırlar. Dolayısıyla daha az çocuk sahibi olup para kazanmaya daha fazla odaklanmışlardır (Çetiner, 2014: 17).

1980’li yılların sonlarına doğru kadınların çalışma yaşamına yoğun şekilde katılmaya başlaması klasik aile yapısını da değiştirmiştir. Bu nedenle X Kuşağı, çift gelirli aile yapısı ile tanışmıştır. Kadınların çalışma yaşamına girmesi, aynı zamanda onların ev idaresindeki rollerini de değiştirmiştir. Dolayısıyla X Kuşağı kadınları da çalışma yaşamına hazırlanmak üzere büyütülmüşlerdir. Ancak X Kuşağının motivasyon aracı, paradan ziyade kişisel yaşamlarının kalitesi için gerekli zaman olduğundan birçok X kadını, ailelerine yönelmek için yüksek kariyerlerinden vazgeçmeyi tercih etmişlerdir(<https://www.ebscohost.com> Erişim Tarihi: 14.04.2018).

Toruntay’a göre X Kuşağı, iş ve özel yaşam dengesine saygı duymakta, çevrelerinin de saygı göstermelerini beklemektedirler (Toruntay, 2011: 74).

X Kuşağı, edindiği yaşam deneyimleri gereğince, kendi geleceklerini garanti altına almayı tercih etmektedirler. Bu anlamda tasarruf yapmak onlar için önemlidir. Ayrıca, geleceği garanti altına almak adına, bu kuşak üyeleri çalışma yaşamında rekabetçi olarak tanımlanmaktadır (Adıgüzel vd., 2014: 165). Gürbüz’e göre, X kuşağı, boşa zaman geçirmeye daha fazla önem vermektedir.

1.2.2. Y kuşağı (1980-1995)

Y Kuşağı, 1980 ile 1995 yılları arasında dünyaya gelen bireylerden oluşmaktadır. Bu kuşağa ait bireyler günümüzde 23-38 yaş aralığındadırlar. Çalışma yaşamına katılan yaş

grupları arasında ekseriyeti Y Kuşağı oluşturmaktadır. Diğer kuşaklardan belirgin farklılıklara sahiptirler. Büyüme dönemlerinden ergin olma sürecine kadar, politik suskunluk, teknolojik bağımlılık, çalışma yaşamında köklü değişimler ve alışılmışın dışında bir tüketim kültürü ile karşılaşmışlardır. Günümüzde bu etkiler, çalışma hayatına yön vermektedirler. Bu anlamda Y Kuşağını tanıyabilmek için 1980-1995 yılları arasında yaşanan ekonomik, siyasal, toplumsal ve kültürel olayların incelenmesine ihtiyaç bulunmaktadır (Şalap, 2016: 38).

1.2.2.1. Dönemin özellikleri

Türkiye’de Y Kuşağının Türkiye’yi toplumsal ve kültürel açıdan etkileyen toplumsal olaylar 1980 Askeri Darbesi ile başlamaktadır. 68 Kuşağının etkisiyle gündeme gelen siyasi kutuplaşmalar, gençler arasında sağ-sol görüş ayrılıkları yaratmıştır. Siyasi bir kaos haline dönen sağ ve sol gruplar arasındaki çekişmeler, 12 Eylül 1980 Askeri Darbesiyle sonlandırılmak istenmiştir. Ancak 1980 Darbesinde yaşanan ölümler, gözetiler ve işkenceler toplumsal korku ve suskunluk yaratmıştır. Şahin’e göre başa çıkılamayan şiddetin psikolojik bir sonucu inkârdır ve bu nedenle Türkiye’de yaşanan işkence ve gözetilme olaylarına, 1990 yılına kadar toplumsal alanda hiçbir şekilde yer verilmemiştir (Şahin, 2001: 6).

Teknolojini hızla gelişmesi, bilginin hızla yayılmasına neden olmuştur. Bir başka anlatımla iletişim ağlarının yaygın hale gelmesiyle birlikte bilgiye erişim kolay hale gelmiş, sosyal hayattan çalışma hayatına kadar birçok alanda önemli dönüşümler yaşanmıştır. Bu anlamda internet, insan yaşamının hemen hemen her alanında önemli bir iletişim aracı haline gelmiştir. Öyle ki, kendini ifade etme aracı haline gelen iletişim teknolojileri, Y Kuşağı için vazgeçilemez bir yere sahip olmuştur. Sosyal ve çalışma hayatının tüm kontrolü teknolojilerle sağlanmaya başlanmıştır.

Teknolojik gelişmeler ve bilginin dünya üzerinde hızla hareket etmesi aynı zamanda küreselleşmenin de hız kazanmasına neden olmuştur. Dünyanın herhangi bir yerine yaşanan toplumsal olaylardan anında haberdar olmak kolay hale gelmiştir. Dolayısıyla hızlı bilgi akışı, kültürler arası entegrasyonu da sağlamıştır. Diğer bir ifadeyle farklı kültürler arası etkileşimler, kültürlerin birbirlerine yaklaşmasına ve gerek toplumsal gerekse de ekonomik hayatta ortak bir paylaşım alanının erişebilir olmasına neden olmuştur.

Bu dönemde gelişen bireycilik anlayışı, insanların toplumda kendilerini ifade etme ve kendilerini özel niteliğe kavuşturacak araçların kullanılması ihtiyacını doğurmuştur. Bir hayat tarzının bireyselleştirilmesine yönelik ilgi kendi geliştirme ve ifade etme olanağına sahip olduğumuzu göstermektedir (Şalap, 2016: 39). Aynı zamanda satın alma tercihlerinin yönlendirilmesinde alınan ürün ile bireyin kendisini özdeşleştirilmesi sağlanmıştır. Bu durum yeni bir tüketim kültürünün oluşmasına ve ihtiyaç niteliğinin değişmesine neden olmuştur. Üstelik tüketim kültürü, sadece tüketim gücüne sahip kişiler arasında görülmekte olup toplumun geneline hâkimdir. Dolayısıyla Y Kuşağının içerisinde doğup büyüdüğü yıllarda değişen tüketim yönelimi, bireylerin kendisi ile özdeşleşen ürünlere sahip olmasının bir ifade gücüne dönüşmesine neden olmuştur. Aynı

zamanda bireylerin bu ürünlere sahip olamaması, kendilerini eksik, zayıf hissetmelerine neden olmaktadır (Şalap, 2016: 39).

Y Kuşağının diğer kuşaklardan en büyük farklarını oluşturan bir alan ise çalışma yaşamında yaşanan dönüşümlerdir. Bu dönemlerde kadınlar, çalışma hayatına yoğun şekilde katılım sağlamaya başlamışlardır. Bu anlamda kadının ev idare rolü de değişmeye başlamıştır. Diğer yandan kadınların ev idare rolü ile çalışan rolü arasında denge sağlamak adına, esnek çalışma biçimleri tercih edilmeye başlamıştır. Buna göre haftanın belirli günlerinde belirli saatlerinde yapılan tipik çalışmalar yerine atipik çalışma modelleri ortaya çıkmıştır. Atipik çalışma modelleri arasında sadece çalışma sürelerinin kararlaştırılan belirli gün ve saatlerle yapılması değil, aynı zamanda evden çalışma gibi modellerde tercih edilmeye başlanmıştır. Esnek çalışma modelleri sadece kadının istihdamına bağlı olarak değil, aynı zamanda küreselleşmeye bağlı olarak artan çok uluslu şirketlerin rekabet etme gücü için de tercih edilmektedir. Diğer bir ifadeyle işin daha özelleştirilerek uzmanlığın yaratılması rekabet etme gücü bakımından destek sağlamaktadır. Aynı zamanda tüketimin giderek katlanır şekilde artmasına bağlı olarak üretimde dönemsellik arz eden artışların karşılanması esnek çalışma ile karşılanmaktadır. Kısacası değişimde yaşanan hızlanma, sınırları belirli ve kuralları katı olan tipik çalışmaların yerini kolay uyum yolu sağlama yolu olarak görülen atipik çalışmaların almasına neden olmuştur.

Y kuşağı döneminde çalışma yaşamında giderek daha fazla uzmanlığa ihtiyaç duyulması ve bu uzmanlığın esnek biçimde her alanda yeterli olmasının beklenmesi, çalışanlardan sahip olması beklenen eğitim, bilgi ve beceri algısında farklılıklara yol açmıştır. Çalışanların işyerinde eğitim görme veya yetiştirilmesinden ziyade doğrudan o işte faaliyet yürütebilecek ve gerektiğinde diğer işlerde de görev üstlenebilecek olması beklenmektedir. Bu nedenle yoğun şekilde kariyer destekleyici eğitimler, işyerinde teknoloji kullanımı yetisi gibi daha spesifik yetenekler işe alım tercihlerinde ve istihdamın sürdürülebilir olmasında aranılan özellikler halinde gelmiştir. İyi bir üniversite eğitimi almak artık yeterli olmamakla birlikte işe alım tercihlerinde daha spesifik özellikler aranmaktadır. Diğer yandan benzer olarak kariyer algısı da değişim göstermiştir. Bireysel kariyer yaklaşımlarında görülen en büyük değişim diplomanın önemini yitirerek bilgi ve becerinin ön plana çıkması ve aynı alanda kariyer basamaklarında yükselmenin anlamını yitirmesidir (Aytaç, 2005: 141).

İşe alım tercihlerinin daha özel alanlara indirgenmesinin yanı sıra meslek isimleri de benzer yönde değişim göstermiştir. Şöyle ki, Y Kuşağının bireyselliğe önem vermesi, meslek unvanlarının birtakım özel isimlendirmelere sahip olmasını da beraberinde getirmiştir. Çünkü toplum içerisinde bireylere yüklenen anlamlardan biri de yapmış oldukları mesleklerdir; dolayısıyla Y Kuşağı, kendini daha özel bir konumda hissetmeyi tercih etmektedir. Y Kuşağının doğrudan istekleri bu yönde olmasa da yeni yönetim tarzlarını benimseyen kurumlar, daha iyi iş performansı ve aidiyet duygusunun oluşturulması için meslek tanımlarını bu şekilde kullanmaktadırlar. Bu nedenle toplum tarafından bilinen meslek tanımlanmaları yerine o işi daha önemli ve özel gösteren tanımlar kullanılmaktadır. Örneğin, önceki yıllarda personel işleri biriminde özel bir

isimlendirme yapılmıyorken, günümüzde, insan kaynakları işe alım uzmanı, bordro ve özlük işleri uzmanı gibi unvanlar kullanılmaktadır (Deliotte, 2015).

1.2.2.2. Kuşağın özellikleri

Türkiye’de Y Kuşağı, işgücü içerisinde büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır. Bu nedenle son dönem çalışma hayatında kuşak farklılıklarına yönelik çalışmalarda Y Kuşağına sıkça yer verilmektedir. Bazı görüşler, Y Kuşağının başarılı bir grup olduğunu düşünmekteyken, bazı görüşler ise Y Kuşağının çalışma yaşamına adapte olamayacağını düşünmektedir. Bu görüş farklılıkları özellikle batı ve Türkiye arasında değişim göstermektedir.

Y kuşağı, televizyon ile büyüyen bir nesil. Çocukluğunun sonlarında bilgisayarla tanışan ve internete kısa sürede adapte olmayı başaran bu nesil, dünyada yaşanan teknolojik gelişmelere de kolaylıkla uyum sağlamıştır. Y kuşağının genel özellikleri arasında yeniliklere açık olmaları vardır. Y kuşağındakiler dünyada yaşanan gelişmelerle birlikte büyüyen bir nesildir. Dolayısıyla yaşam tarzlarının sıklıkla değiştiği bir dünyada hayatlarının en verimli çağını yaşamaktadırlar.

Y kuşağının özellikleri sıralandığında muhakkak 'özgürlük' tabirini de kullanmamız gerekmektedir. Y kuşağı için özgürlük olmazsa olmaz bir kavramdır. Emir almaktan ya da üzerinde otorite kurulmasından hoşlanmamaktadırlar. Eski yönetim şekillerine karşı çıkmakta ve kendilerini özgür hissettikleri işlerde daha başarılı ve mutlu olmaktadır. Her ne kadar bu özelliklerinden ötürü 'bencil' ya da 'benmerkezcil' olarak etiketlendirilseler de aslında durum tam tersini göstermektedir. Y kuşağı X kuşağına göre çevreye ve dünyaya çok daha duyarlı bir nesil olduğu görülmektedir. Dünyayı daha iyi bir yer haline getirme ve dünyayı algılama peşinde olan bu kuşak evrensel düşünebildikleri için de 'bencil' olmaktan ziyade daha çok dünya vatandaşı olma peşindedirler (www.milliyet.com.tr Erişim Tarihi: 10.10.2018).

Y Kuşağının teknolojiye olan bağımlılığı çalışma ve sosyal hayatı şekillendirmektedir. Kendilerinden sonra gelen ve “Z” Kuşağı olarak tanımlanan bireyler gibi teknoloji içerisinde doğmamış olsalar da teknolojinin toplumsal yaşamın bir parçası olmalarında etkileri büyüktür. Bu nedenle teknoloji odaklı meslekleri veya mevcut işlerinde teknoloji kullanmayı tercih etmektedirler. Deloitte firmasının 2015 yılında yapmış olduğu araştırmada, Y Kuşağının % 46’sı dünya çapında ve % 63’ü Türkiye olmak üzere çalışmak istediği sektör teknoloji, medya ve telekomünikasyon olarak ortaya çıkmıştır (Deliotte, 2015).

Bayhan’a göre Y Kuşağı üyeleri yaratıcı, özgürlüklerine düşkün, akıllı, teknoloji tutkunudurlar. Ayrıca Y Kuşağı üyeleri, çalışma hayatını sevmekte ancak hayatın bütününün çalışma hayatından ibaret olmadığını düşünmektedirler (Bayhan, 2004: 8). Gürbüz’e göre Y Kuşağı, eğitim seviyesi yüksek, teknoloji kullanımına yatkın ve aynı anda birçok şeyi yapabilen bir kuşaktır (Gürbüz, 2015: 39). Yüksekbilgili ise, Y kuşağının iş yaşamından çok beklentisi olduğunu, işyerinin sosyal bir alan olduğunu düşündüğünü belirtmektedir (Yüksekbilgili, 2013: 45). Tüm bu görüşlerin yanı sıra, Türkiye açısından kullanılabilecek bir diğer değerlendirme, 1980 sonrası kültür

değişimini inceleyen Bozkurt'a aittir. Bozkurt, 1980'lerden itibaren pragmatizm, görecelik, kültürel melezleşme, hazcılık, tüketim, önce kendini düşünme ve bireyin ne vatan/millet ne de başka bir şey için feda edilmemesi gerektiğini savunan (yani bireyi en yüce değer olarak gören) yeni bir kültürün ortaya çıktığını ifade etmektedir (Bozkurt, 2000: 178). Y Kuşağı üyeleri, kendi öz değerlerine önem vermekte, bu nedenle fedakârlık yapmak onlara göre bir davranış olmamaktadır. Ben merkezîyetçi yaklaşımları nedeniyle işe aidiyet duyguları diğer kuşaklara göre zayıf kalmaktadır. Dolayısıyla Y Kuşağının kendi öz değerlerine önem vermeyen işletme yapılarında uzun süreli istihdamda kalmaları mümkün olmamaktadır.

Batılı kuşak çalışmalarında ise, yetki alma ve yükselme fırsatı verilmediği sürece Y Kuşağının başka iş bulmak için yönelim gösterdikleri ifade edilmektedir. Martin ve Tulgan, Y Kuşağı üyelerinin diğer kuşaklara iş güvencesi algısının farklı olduğunu belirtmektedir. Diğer kuşak üyelerine göre, iş değiştirmeksizin iyi çalışma koşullarına sahip olmak, iş güvencesi olarak algılanmaktayken, Y Kuşağına göre yükselme fırsatı vermeyen, çalışılan birimi düzenleme yetkisi verilmeyen işyerlerinden ayrılıp kolayca iş bulabilmek iş güvencesi olarak algılanmaktadır (Şalap, 2016: 44). Burada Y Kuşağının, özgüvenini kolayca sağladığını görülmektedir. Ayrıca, çalışmayı sadece geçim sağlamak olarak görmediği açıkça görülebilmektedir. Ancak Y Kuşağının bu algısının, ülkelerin istihdam yapısı özelliklerine göre değerlendirilmesi gerekmektedir. İş imkânlarına erişim kanallarının etkin olarak kullanıldığı ülkeler açısından bu algının gelişmesi de mümkün olacaktır.

Y Kuşağın karşılık olarak “Ben Nesli” ifadesini kullanmayı daha doğru bulan Twenge, bu kuşağın geleneksel yönetim biçimleriyle yönetilemeyeceğini düşünmektedir. Bu hususta Twenge, Y Kuşağının çok çalışmayı erdem olarak görmediğini, çalışmanın sadece onlara ayrıcalık tanıyorsa uğraşmaya değer olduğunu düşündüklerini, bir şeylerin geliştiğini hissettiklerinde yönetime katıldıklarını belirtmiştir. Y Kuşağının, çalışma kavramına mesafeli bakıyor oluşu, Türkiye açısından da benzerlik göstermektedir. Bozkurt, üniversite öğrencileri arasında yapmış olduğu algı ölçümünde, sıkı çalışmanın insanı daha iyi bir kişi yapacağı görüşünü kabul etmeyen gençlerin oranı % 63 olarak bulunmuştur (Bozkurt, 2000: 58).

Y Kuşağının çalışma yaşamındaki tercihleri ve kararları yönetilme ve yönetim tarzlarını da belirlemektedir. Bireycilik ve sosyal yaşama verdikleri önem nedeniyle daha özgür ve daha esnek koşullarda çalışmayı uygun görmektedirler. Çalıştıkları kurumlara aidiyetleri zayıf olmakla birlikte kendi kurallarından taviz vermeyen yönetim tarzlarına uyum sağlayamamaktadırlar.

Çalışma hayatında yaklaşım, tutum ve davranış farklılıklarına yol açan, kuşakların sahip olduğu değerler incelendiğinde; bebek patlaması kuşağının sadık, iş odaklı, kanaatkâr ve teknolojiye uzak yaklaşımları; X kuşağının otoriteye saygılı, topluma duyarlı, iş motivasyonu yüksek ve kanaatkâr yapıları; Y kuşağının otoriteyi zor kabul eden, bağımsızlığına düşkün, teknolojiye yakın ve bireyci özellikleri dikkat çekmektedir. Sahip oldukları bu değerler, iş ve özel yaşama ilişkin algıları ve davranışlarını da doğrudan etkilemektedir.

Y Kuşağı, 2000’li yıllar itibariyle çalışma hayatına girmiştir. Y Kuşağı için “milleniels” denmesinin bir sebebi de 2000’li yıllarda çalışma hayatına girmesi ve farklılık yaratmaya başlamaları sebebiyledir. Türkiye’de ise, yeni kuşağın ortaya çıkması ve bu farkındalığın oluşması biraz zaman almıştır. Y kuşağının iş hayatına girmesinden önce, yapılan herhangi bir çalışma veya hazırlık bulunmamaktaydı. Çalışma hayatında çatışmaların yaşanmasının bir sebebi de buydu. Yaşanılan bu çatışmalardan elde edilen tecrübeye dayanarak şu an dünyadaki birçok şirket, Z Kuşağı için şimdiden çalışmalar yapmaya başlamışlardır.

Günümüzde ise, birçok şirket Y kuşağının ve Z kuşağının varlığından haberdar ve varlığını kabul etmiş durumda. Bu yeni kuşaklar, iş hayatını, iş kurallarını ve iş kavramlarını değiştirmeye başladığı gibi bununla beraber tüketim alışkanlıklarını ve yöntemlerini de değiştirdi. Tüketim alışkanlıklarının ve şekillerinin de değişmesi nedeniyle, pek çok şirket satış ve pazarlama yöntem ve tekniklerini revize ederken, artık yeni kuşakları göz ardı etmek bir yana, birçok konuda Y ve Z kuşaklarına göre projeler, kampanyalar, reklamlar düzenlemektedir.

Y kuşağının, iş yaşamında diğer kuşaklardan en büyük farkı, ya da avantajı internet çağının içinde dünyaya gelmiş olmasıdır. Y kuşağı internet ve bilişim teknolojisinin içerisinde doğal bir yaşam olarak çocuksal ve erginsel gelişimini tamamlamışken Y kuşağından önceki kuşaklar bilişim teknolojisi ile çalışmaya başlamadılar. X kuşağı ve Baby Boomer’lar, iş hayatının belli bir döneminden sonra bilişim teknolojisiyle tanıştı ve bu yeni teknolojiyi hem öğrenmeleri hem de benimsemeleri için bir geçiş sürecini yaşamışlardır. Bilişim teknolojilerini ve interneti önceki kuşaklardan daha iyi kullanmasının en büyük nedeni de budur. Kendinden önceki kuşaklar gibi daha önceki teknolojileri de deneyimlemediği için internetin sağlamış olduğu hız onun için sıradan ve olması gerektiği gibi bir algı oluşturmuştur.

Teknolojinin sağladığı hız, şu anda Y ve Z kuşakları için aslında doğal bir döngünün bir parçası olmuştur. Y kuşağı, güncel teknolojiyle beraber daha hızlı, daha efektif ve daha sonuç odaklı iş gerçekleştirmek isterken, X ve Baby Boomers kuşağı, daha süreç odaklı iş yapabilmektedirler.

E Michael McQueen, 2004 yılından bu yana Y Kuşağı ile ilgili araştırmalarda bulunmuştur.

McQueen’e göre, Y Kuşağı ile ilgili bilinen 7 temel yanlış var. Bunlardan birincisi, Y Kuşağının gelişimini tamamlamamış ergenler olarak kabul edilmesidir. Şu anda Y Kuşağı, iş hayatındaki yerini aldı ve diğer kuşaklardan olan çalışma arkadaşlarının onları ergen olarak görmeleri aralarındaki çatışmaları arttırmaktadır.

İkinci temel yanlış ise, tembel oldukları ve iş etiğinin olmadığı düşüncesidir. Aslında Y Kuşağı için bunları söylemek doğru değildir. Y Kuşağının önceliği çalışma değil, öncelikleri diğer kuşaklara göre farklıdır. Y Kuşağı, bu konuda kendi anne ve babalarından kötü örnekler görmüşlerdir. Anne ve babalarının hayatında iş çok fazla yer kaplıyordu, ebeveynler adeta iş kolikti. Y Kuşağı boşanmaları gören bir nesildi. Üçüncü yanlış ise, ziyan eden insanlar oldukları, gelip geçici hevesleri olduğu ve maymun iştahlı

oldukları yönündeki düşüncedir. Bu eleştiri, Y Kuşağından önceki, yoksulluğu gören nesil tarafından gelmektedir. Çünkü Baby Boomer ve Sessiz Kuşak, çorapta yamayı gören, yoksulluğu bilen bir kuşaktır. Şu an içinde yaşadığımız ekonomik durumda ise, eski dönemlerdeki kadar kıtlık olmadığı için, Y kuşağı mensupları içinde bulunduğu bu şartların normal şartlar olduğunu düşünmektedirler. McQueen hiç bir zaman bir Y Kuşağı, kuyrukta bekleyerek ve sınırlı sayı ile gıda almanın ne demek olduğunu bilemeyeceğini ifade ederek izleyicilere bir soru yöneltti. (McQueen 2011, Making Sense of Gen.Y)

”Sizce bir Nutella için ne zaman bitti denir?” Cevap: Z Kuşağı için, içinde kalanları almaya üşendiği zaman, Y Kuşağı için eve yeni bir kavanoz alındığında bitmiştir. Baby Boomer, Y’nin çöpe attığı kavanozu alır ve kalanlarla beş sandviç yapar ve atar. Sessiz Kuşak ise, o kavanozu da atmaz, yıkar ve içine reçel koyar.”

Y Kuşağı ile ilgili bil inen dördüncü yanlış ise, yönetilemez oldukları ve otoriteye saygı duymadıklarıdır. Beşinci yanlış ise, ben merkezci oldukları yönündedir. Bu şekilde algılanmasının nedeni, iş hayatının kendi hayatlarının önüne hiçbir zaman geçmeyecek olmasıdır ve diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında bu kuşağın sesini daha fazla duyurmak istediği görülmektedir.

Altıncı yanlış ise, saygısızlardır. Y’den önceki kuşaklara göre saygı bahsedilen bir şeydir. Y ise, doğru olmadığını düşündüğü, sorguladığı bir şeye eleştirel yaklaşır. Bu saygı duymadığı anlamına gelmez. Ancak çoğu zaman cesaretle sorguladığı için saygısız şeklinde algılanırlar. Yedinci yanlış ise, hiçbir şeyi beğenmezler, beklentileri yüksektir. Bunun nedeni ise, bu kuşak, kendinden önceki kuşakların hayal ettiği, belki de şaşkınlıkla karşıladığı teknolojik dönüşümü yaşamamış ve teknolojinin içinde büyümüştür. Bu nedenle Y Kuşağının beklentileri ve hayalleri ile önceki kuşakların beklentileri ve hayalleri arasında çok büyük farklılıklar vardır.

McQueen’e göre, Y Kuşağı yalnızca eleştirilmemekte diğer kuşaklara göre fark yarattığı pek çok özellik de bulunmaktadır.

Y Kuşağının en olumlu özelliği, her türlü duruma adapte olurlar. Değişimlere daha çabuk adapte olabiliyorlar, değişimi daha iyi yönetebiliyorlar. Diğer olumlu bir özellikleri yeniliğe açık olmalarıdır. Süreçlere ve geleneklere meydan okurlar, kendilerine her söyleneni hemen kabul etmek yerine, sorgularlar. Teknoloji konusunda oldukça beceriklidirler. Çünkü teknoloji ile doğmuş ve büyümüşdürler. Bu kuşağın diğer bir olumlu özelliği doğal networkçü olmalarıdır. Facebook, bu kuşağın, arkadaş, dost kavramını değiştirmiştir. Facebook’taki like’lardan keyif almaktadırlar. Çünkü beğenilmek, önemsenmek ve takdir edilmek hoşlarına gitmektedir. Şu an tüm dünyada insanlar, doğmamış çocukları için facebook profili oluşturmaktadırlar. Britanya’daki on evcil hayvandan birinin facebook adresi vardır. Twitter ise, şu anda facebooktan daha etkili olmaya başlamıştır. Diğer bir olumlu özellikleri ise, özgüvenli olmalarıdır. Y Kuşağı, kendinden önceki kuşaklar gibi korkmamaktadır. Bir şeyleri denemekten ve kendi alanı dışına çıkmaktan korkmamaktadır. Etraflarına pozitif güven sağlamaktadırlar (www.kigem.com.tr Erişim Tarihi: 01.03.2019).

Y Kuşığı bireyleri için hangi kurumda ve hangi pozisyonda rol aldığı da oldukça önemlidir. Çalıştığı şirketin, işveren markasını önemsemektedir. Bu nedenle şirketler, genç yetenekleri şirketlerine çekebilmek için işveren markası ve İnsan Kaynakları Pazarlaması kavramlarına ve faaliyetlerine önem vermeye başlamışlardır. İş veren markası, bir organizasyonun işveren olarak farklılaşmasını sağlayan bir kavramdır. İş veren marka yönetiminde organizasyonun ”iş veren” olarak konumlandırılmasında temel pazarlama tekniklerinden yararlanılır. Burada tüketici markasından farklı olarak, ”müşteri” denilince akla ”mevcut/potansiyel çalışanlar” gelir. Ayrıca iş veren marka yönetimi çalışmalarında temel amaç, ”mevcut müşterileri (çalışanları) muhafaza ederken, yeni müşterileri (adayları) işletmeye çekmektir.” Bunun için tüketici markasında olduğu gibi iş veren markasında da iş verenin müşterilere (mevcut/potansiyel çalışanlara) sunduğu duygusal ve akılcı faydalar ön plana çıkartılır (Baş, 2011: 30).

Bu bölümdeki bütün bu bilgilerden yola çıkarak Y Kuşığı ile birlikte çalışma hayatı da değişmeye başlamıştır. Tom Peters (2006) iş hayatında nelerin değiştiğini aşağıdaki şekilde açıklamıştır.

Tablo 1: Y Kuşağı ile değişmeye başlayan iş hayatı

NEYDİ	NE OLDU
Yaşamak için iş	Çeşitli işlerle dolu bir yaşam
(Anahtar sözcük : Kariyer)	(Anahtar sözcük : Proje)
Hantal bürokrasiler	Dinamik ortaklıklar
Muhasebecilik kuralları	Yenilikçilik kuralları
Maddi varlıklar	Maddi olmayan varlıklar
Teknoloji değişimi destekler	Teknoloji, değişimin itici gücüdür
Aniden yükselenler bazen batar	Aniden yükselenler her zaman batar
Taşa oyulmuş endüstri kuralları	Kuma yazılmış endüstri kuralları
Kitaba bağlı yönetim	Teknoloji kitabını doğaçlama olarak yeniden Yazmak
Yüksek kuleler	Alçak binalar
Kağıt	Silikon
Bıktırıcı toplantılar	Gerektiğinde e-gruplar
Planlama, planlama, planlama	İcraat. Test. Uyarlama. Hız.
Stabiliteye tapıyoruz	Çılgınlıktan zevk alıyoruz
Rütbeme de yer ver	Katılım yeteneğime değer ve Takım arkadaşları sürekli artıyor
Eski takım ile çalışıyoruz	Hareketli organizasyonel gruplar
İyi tanımlanmış, sınırları belli organizasyonlar	Yetenek
Çalışanlar	

(Kaynak:Peters,T. 2005, *İşinizi yeniden yaratın! İş hayatında mükemmeli yakalamak.*)

1.2.3. Z kuşağı (2000 Ve Sonrası)

Günümüz hızla değişen dünyasında bir önceki gün cebimizde duran cep telefonu ertesi gün yeni bir modeli çıktığı için barındırdığı özellikler eskimekte ve bu yüzden yeniliğini kaybetmektedir. Tıpkı teknolojinin bu denli hızda değişimi gibi kuşak kavramını belirli bir dönem insanı için adlandırmada kullanmak da bu denli hızlı olmakta ve bu iş komplike bir hal almaktadır. Tıpkı Y kuşağı gibi Z kuşağında da hangi yıllar arasında doğanlar için kullanıldığı konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır. Z kuşağı ile kesin olarak varılan fikir birliği teknolojinin hayatın içerisinde olması, özel yaşama girmesi ve lüks olmaktan çıkıp ihtiyaç haline gelmiş olmasıdır. Adıgüzel (2014: 174) çalışmasına göre 2000-2020 yılları arasında dünyaya gelen ve gelecek şeklinde nitelendirilen; Ayhün (2013: 102) çalışmasına göre 2003 yılı ve sonrası doğanlar olarak tanımlanan Z kuşağı; dünya literatüründe Tulgan'ın çalışmasına göre 1990'lı yıllarda doğup 2000 lerde büyüyen nesil olarak tanımlanmıştır. Levickaité, Pozzulo ve Akar çalışmalarında bunun aynısını söylemiştir (Arar, 2016: 97). Kısaca z kuşağı; 1990'lı yılların başında, teknolojinin kalbinde doğan ve büyüyen, genel olarak özgürlükçü, seçici ve girişimci olan; iş yaşamında ise örgütsel bağlılığı zayıf, sınırsız kariyer anlayışına sahip, mobilitayı,

esnekliği, hiyerarşinin az olduğu ve iş yaşam dengesinin gözetildiği bir yerde bağımsız olarak çalışmayı seven ve yaptıkları iş ile övünmeyi tercih eden iş dünyasının en yeni neslidir.

Yapılan farklı bir çalışmaya göre ise 2000'den sonra dünyaya gelenlerden oluşan kuşak 'Kristal Nesil' olarak ifade edilen bu kuşak 'derin duygusal' bir yapıya sahip, internetin olmadığı bir dönemi hiç yaşamamış, ödev yaparken somut ansiklopedilerden çok akıllı telefonlarıyla mekandan bağımsız dijital ortama ve kaynaklara ulaşabilen, birbirleriyle sosyal medyadan emojiler, ikonlar ve görüntülerle iletişim kuran bir jenerasyondur. Toplumsal olaylara, doğaya ve çevreye, teknolojik gelişmelere, sosyal adaletsizlik ve eşitsizliğe daha duyarlılar. Z kuşağı, zevklerine düşkün, teknolojik değişiklikleri hızlı şekilde kavrayıp hayatlarına entegre eden, işlerini kısa sürede ve titiz biçimde yerine getiren davranışlarıyla kendilerini göstermektedirler. Teknoloji çağı çocukları olan Z Kuşağını dijital yerliler olarak da tanımlayabiliriz. Motor becerilerinin senkronizasyonu çok iyi olan Z kuşağı sonuç odaklı, tatminsiz, kararsız ve doğuştan tüketicidirler. Yalnızlığı adaleti, barış iklimini önemsemektedirler (Tas vd., 2017: 1037-1038).

1.2.3.1. Dönemin özellikleri

Z kuşağının içinde bulunduğu döneme bakıldığında baş döndürücü teknolojik hız, bilgiye kolay erişebilme olanakları, refah seviyesinin önceki kuşaklara göre daha yüksek olması, sosyal medya ve akıllı telefonların yaşamda yer alması, küresel gelişmelerin kısa sürede ülkeye girmesi en önde gelen örneklerdendir.

Diğer yandan bakıldığında ise ülkemizde kendini sert siyasi müzakerelerin içerisinde bulmuş bununla beraber gezi olayları, darbe girişimleri gibi sosyolojik çalkantılara şahit olmuştur. Okullaşma oranının hızla artmasıyla ilk ve ortaöğrenim olanakları gelişmiş ve her ilde üniversite açılmasıyla yüksek öğrenim imkânları gelişmiştir. Bütün bunlarla beraber sosyal medya bu neslin en önemli gündemi olmuştur. İnternet ağının yaygınlaşması ve ticaret hayatına girmesiyle de e-ticaret üzerinden alışverişlerine devam etmektedirler. Bütün bu kolaylıklar, olanaklar bu kuşağının kişilik yapısını etkilemiş daha sabırsız, daha kolay, daha zahmetsiz bir hayat sürmeyi istemelerine sebebiyet vermiştir.

1.2.3.2. Kuşağının özellikleri

Z kuşağını kendinden önceki kuşaklardan ayıran en önemli küresel olay, teknolojinin daha önce hiç bu kadar özel yaşamla entegre olmamış ve önceki dönemlere göre çok daha yüksek bir hızda gelişiyor olmasıdır. Öyle ki bu kuşak için IGeneration, İnternet Kuşağı, Bir Sonraki Kuşak ve Ağ Kuşağı isimleri de kullanılmaktadır (Arar:2016, 95). Z kuşağı da kendinden önceki kuşaklar gibi yetiştiği dönemde "mortgage" krizi gibi kötü ve küresel bir ekonomik olay (Arar ve Yüksel, 2015: 197) ile yine gündemden tarih boyunca düşmemiş terörizm olaylarına tanık olmuşlardır. Dünya zevklerine düşkün olan Z kuşağı; teknolojiyi hızlı şekilde kavrayan, işlerini kısa sürede yapmaktan hoşlanan bir yapıya sahiptir (Ayhün, 2013: 102). Z Kuşağının olumsuz özellikleri arasında, takım oyuncusu olmakta güçlük çektiği ve ben merkezli asabi davranış sergilediği görülmektedir (Akar, 2015: 39). Bununla birlikte bu kuşaktaki bireyler teknolojinin ve insan gelişiminin en son

hali olmasından dolayı; çok zeki, kendine odaklı ve bilgiyi çok hızlı kavrayıp işleyebilen insanlardır (Akar, 2015: 39).

Tamamen teknolojinin içinde yetişmişlerdir bu yüzden teknolojinin çocukları olarak tanımlanmaktadırlar. Teknolojiye adaptasyonları çok hızlıdır. Teknoloji ile iç içedirler, bunun dışında bir dünya bilmemektedirler. Bilgiye erişimleri kolaydır. Özellikle bilgiye ulaşma ve elde ettikleri verileri birbirleri ile bütünleşmiş kullanabilmeleri önemli bir husustur. Değişik kültürleri öğrenmekte, veri elde edebilme ve işleyebilmeleri onların öğrenme hızı arttırıp, teknoloji sayesinde tüm dünya ile iletişim halinde olmaları değişik insan, mekân ve kültürleri tanımalarına sebep olmaktadır. Monster World Wide firması tarafından yapılan araştırmada Z kuşağı çocukların sadece lisede değil, üniversitede de okuyor olmaları tespit edilmiştir. X ve Y'den daha uzun çalışmaktadırlar. Z kuşağı çocukları “X” ve “Y” kuşaklarına göre daha uzun saatler çalışmaya istekli ve daha fazla para kazanmak istemektedirler: Daha fazla para kazanmak için mesai sonrası ve hafta sonları işe gitmek istemektedirler. Bu kuşak insanı en kısa sürede kendi işlerini kurmak niyetindedirler. Teknoloji onlar için olmazsa olmazdır: Z kuşağının yüzde 57'si teknolojinin kendilerini daha üretken yaptığını söylemektedirler. Yüzde 39'u için akıllı telefonlar, yüzde 37'si için dizüstü bilgisayarlar zaruridir. (Seymen,2017).

1.3. Çalışma Yaşamında Kuşakların Önemi

Yaşlı kuşak ile genç kuşak arasında önemli farklılıklar vardır. Yaşlı kuşaklar genellikle kendi dönemlerine ait gelenek ve görenekleri yaşatmak istemektedirler. Kültürel değişim ve dönüşüm sonucu meydana gelen yeniliklere uymakta güçlük çekmekte ve çoğu zaman genç kuşakların kültürel değerlere sahip çıkmamalarını ve uyum göstermemelerini yadırgamaktadırlar. Genç kuşaklar, yeniliğe ve değişikliğe daha açık bir tutum sergilemekte ve yaşanan değişimlere daha kolay uyum sağlayabilmektedirler. Eski kültürel değerlerden farklı giyim, kuşam, iletişim ve müzik tarzları vardır ve yetişkin kuşaklar gençlerin hızla değişen bu tarzlarından endişe duymaktadırlar. Gençlerin farklı görünmek istemelerine anlam veremezler. Çoğu defa kendi gençlik dönemlerini yücelterek şimdiki gençliği yererler. Yetişkin kuşaklar bulundukları yaş itibarıyla daha muhafazakâr bir tutum ve tavır içerisindeyler. Kuşakların birbirlerine farklı açılardan bakmaları, kuşaklar arasında çatışmalara sebep olabilmektedir (Tekin, 2015: 40).

Kuşak çalışmalarıyla ilgili bilimsel araştırmalar her ne kadar içinde bulunduğumuz yüzyılda güncel bir konu olarak örgütlerde önemini koruyorsa da aslında kuşaklar arasındaki uyumsuzluklar dünya tarihinde yüzyıllardan beri var olduğu bilinmektedir.

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

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

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

“Bugünkü çocuklar lükse düşkünler, büyüklerine karşı saygısızlar ve çok fazla konuşuyorlar. Çocuklar evlerinin hizmetkârları değil adeta zorbaları. Büyükleri odaya girdiğinde ayağa kalkmıyorlar. Ebeveynleri ile çatışıyorlar, toplum içinde herkesten önce konuşuyorlar, bacak bacak üstüne atıyorlar, öğretmenlerine kötü davranıyorlar (Plato). (Toruntay, 2011: 66-67).

Müşahade edildiği üzere her bir kuşak kendinden önceki kuşağı daha geri bulurken, kendinden sonraki kuşağı duyarsız saygısız ve sorumsuz bulmaktadır. Geçmişten günümüze kadar gelen bu kuşak çatışmaları son yüzyıldaki hızlı toplumsal ve küresel değişmelerle, kuşaklar arasındaki bu ayrılığı daha da derinleştirerek belirgin hale getirmiş, eski değer yargılarının, dünya görüşünün, çalışma şekillerini ve çalışma yöntemlerinin değişmesini zorunlu kılmıştır. Kuşak dönemlerinin kısalması ve aradaki farkların belirginleşmesi sonucunda, konu insan kaynakları gündeminde önemli bir yer tutmaya başlamıştır. Genellikle aile içerisinde, anne baba ve çocuk arasında düşündüğümüz kuşak çatışması, aslında daha geniş kapsamlı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sosyal yaşamımızın her bir alanında karşılaştığımız kuşak çatışmasının benzerleri işyerlerinde de sıkça yaşanmaktadır. Bir işyerinde aynı anda dört farklı kuşaktan birey bir arada çalışabilmektedir. Bir tarafta kendini kanıtlamaya çalışan, kimliğini arayan, denemekten ve yenilikten kaçınmayan hırslı ve azimli genç kuşaklar; diğer tarafta yeterli tecrübe ve bilgi birikimine sahip, sınırları ve kuralları olan, işi en iyi bildiğini düşünen, kendini kurumun ayrılmaz ve vazgeçilmez bir parçası olarak gören yetişkin kuşaklar, işyerinde çatışmaların yaşanmasına sebep olabilmektedir. Her bir kuşağın öncelikleri, beklentileri, değer, tutum, davranış, alışkanlık, motivasyon, otorite algısı, liderlik beklentileri farklı olabilmektedir.

Çeşitli kuşakları bünyesinde barındıran işletme veya kurumlarda yönetim teorisi ve tarzı olarak bu kuşakları ve özelliklerini ve yönetime-işe karşı görüş ve tutumlarını iyi analiz ederek işbirliği, iş sadakati, motivasyonu, aidiyet duygusunu, mutluluğunu ve iş verimliliğini artırmak dikkat edilmesi gereken önemli unsurlardandır.

Öyle ki kuşaklar arasındaki farklılıklar, bireylerin birbirlerini anlayamamalarını ve olaylara farklı açılardan bakmalarını meydana getirmektedir. Bu nedenle farklı kuşaklarda yer alan bireylerin düşünce dünyalarını, değer yargılarını, tutumlarını, yaşama bakış açılarını, beklentilerini anlamak, çalışma hayatı içerisindeki ilişkilerinin nasıl yönetileceğini bilmek, işyerlerinde istenilen etkinlik ve verimlilik kriterlerine erişebilmesi açısından da oldukça önem arz etmektedir.

Ayrıca zaman içerisinde tüketim kültürü ve post modern yaşam konularının gündeme gelmesiyle Türkiye’de kuşak çalışmaları, sosyoloji dışında yönetim bilimlerinde ve pazarlama stratejilerinde kullanılmaya başlamıştır. Yönetim bilimlerinde kuşak çalışmaları, belirli yaş gruplarındaki çalışanların beklentilerinin tespit ve analiz

edilmesiyle doğru yönetim anlayışının geliştirilmesi için kullanılmaktadır. Pazarlama alanında ise günümüze hâkim olan tüketim yönelimlerinin yaş gruplarına göre belirlenmesi ve satın alma tercihlerine göre üretimin gerçekleştirilmesi için kullanılması kuşakların önemini ayrıca göstermektedir (Şalap, 2016: 20).



II. Bölüm Yönetim Tarzları

2.1. Yönetim ve Yönetmek Kavramı

2.1.1. Tanım olarak yönetim ve yönetmek

Yönetimin geçmişi, M.Ö.5000 yılları ile Sümerlere kadar uzanır. Bazı arkeolojik bulgular göstermektedir ki, tarih öncesi dönemlerde insanlar, organize olmuş grup olarak yaşamaktaydı ve belli bir yönetim tarzları vardı. Eski Mezopotamya, Grek, Roma medeniyetleri, politik işlerin yürütülmesinde, yolların ve çok büyük binalar bütününün inşa edilmesinde ve karmaşık muhasebe sistemlerinin geliştirilmesinde, idari uygulamaların ve yönetimin iyi ilkelerinin mükemmel sonuçlarına tanıklık eder. M.Ö. 2600 yıllarında Mısır Kralı Khéops, ünlü piramit inşaatına girişim yapmıştır. Mısırlılar, birtakım planlama ve örgütleme teknikleri kullanmaksızın bu tür piramitleri inşa etme başarısını elde edemezlerdi. Ayrıca Büyük İskender hükümdarlığı altında (M.Ö.350) Makedonya da, tıpkı Pers İmparatorluğu gibi görkemli örgütlere sahipti (Nişancı, 2015).

Yönetim insanoğlunun yeryüzünde var olduğundan beri iç içe olduğu bir kavramdır. Yönetim ve yönetmek kavramları geçmiş yıllardan bu yana ilintili olduğu alanlardaki değişimlere ve gelişimlere bağlı olarak ilerleme kat etmiştir. Tarihi süreçlerden bu yana her dönemde ve her alanda rol almış ve varlık bulmuş olmasından dolayı yönetmek ve yönetim anlayışı çok önemli bir kavramdır. Günümüzde de her alanda ve her tür kurguda veya oluşumda yönetimin kavramının mecburiyetimden söz edebiliriz. Örnek olarak konfederasyonlar, federasyonlar, devletler, sivil toplum kuruluşları, işletmeler, ticari ortaklıklar, kamu kurum ve kuruluşları, spor kulüpleri, dernekler ve vakıflar verilebilir.

Yönetim üzerinde düşünülen bir kavram olması sebebiyle tek bir perspektiften ele alınacak bir kavram değildir. Zira “Yönetim farklı bilim dallarınca farklı şekilde tanımlanabilmektedir. Örneğin ekonomistlere göre; toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte üretimin işlevlerinden biridir. Örgüt ve yönetimi meslek olarak seçen kişilere göre yönetim bir otorite sistemi olarak kabul edilir. Toplumbilimcilere göre yönetim bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirilmektedir ” (Akat, 1984: 4-6). “Hatta yönetim bilimcilerin bile üzerinde anlaştıkları bir tanım vermek oldukça zordur. Örneğin yönetimi; klasik yönetim taraftarları para, makine, metot, insan, araç ve gerecin uyumlaştırılması olarak tanımlarken, davranış bilimciler ise kararların alınması ve uygulamaya aktarılması olarak belirlerler” (Can ve Güney, 2007: 173-174).

Başaran’a göre yönetmek ve yönetim olgusu; toplum ihtiyaçlarını bir kısmını karşılamak üzere, öncesinde belirlenmiş amaç ve hedefleri gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak üzere bir araya getirilen güçlerin koordinasyonu ve yönlendirilmesi sürecidir (1982: 91).

Akat’a göre ise yönetmek ve yönetim olgusu; iş birlikteliği içerisinde olan bir grubu ortak bir paydada toplayarak aynı amaca ya da amaçlar kanallara etme sürecidir (1984: 4).

Can ve Güney’e göre yönetmek ve yönetim olgusu; bir örgütün hedeflediği amaçlara erişebilmesi için insan ve emek ve yapılacak faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, denetlenmesi süreci olarak tanımlanabilir (2007: 174).

Yurdakul'a göre yönetmek ve yönetim olgusu, belirli bir işin başarı ile sonuçlanabilmesi için, eldeki kısıtlı kaynakları verimli bir şekilde kullanarak, doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişilerle ve araçlarla harekete geçerek güdümlü bir faaliyet gösterme biçimidir. (2011: 3).

Aydoğan'a göre yönetmek ve yönetim olgusu farklı tutum ve ifadelerle yapılan tanımların ortak olan tarafları da göz önünde bulundurularak şu şekilde tanımlanmıştır: Yönetim, herhangi bir örgütü, önceden belirlenen amaçlara ulaştırma ve görevlerine uygun bir şekilde yaşatma, örgüt içindeki kaynakları sağlama ve etkili bir şekilde kullanma, önceden belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulama ve işlerin yapılmasını sağlama, örgüt çalışmalarını planlama, organize etme, izleme ve geliştirmedir (2011: 2).

Uras'a göre ise yönetim işletmenin sahip olduğu veya kiraladığı emek, sermaye ve teknik bilgiden oluşan üretim unsurlarını, önceden saptanmış olan amaç veya amaçlar doğrultusunda planlı bir şekilde sevk ve idare etmektir (1991:10).

Sabuncuoğlu ise ortak amaçlara varmak isteyen bir grup insanın işbirliği dahilinde düzenli ve bilinçli çaba göstermeleri olarak tanımlamaktadır (1997: 129).

Bursalıoğlu'na göre ise yönetim; önceden belirlenmiş ve hedeflenmiş örgütün hedeflerine ulaşmak için, örgütteki tüm kaynaklara ve en önemlisi insan kaynağına yön vermek, onları hedeflenen kriterlere yönlendirmek, güdülemek, harekete geçirmek ve faaliyet çıktılarını kontrol etmektir (1978: 19).

Bütün bu karışıklık ve çeşitliliğe karşın, yönetimin, üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanımı “yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir” şeklindeki tanımlama olmuştur. Böylece, yönetimin, ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti (sosyal faaliyet) olduğu, genel olarak kabul görmüş bulunmaktadır (Koçel, 2003: 16).

Son yüzyıllarda ise yönetim güncelliğini ve önemini korumuştur. Bu bilgilerden ve daha fazlasından yola çıkarak yönetimin geçmişinden bu yana her evrede önemli bir rol üstlenmiş ve son yüz yıllar da bilimsel değeri son derece artmıştır. Çalışmanın yönetim ile olan ilgisi ise kuşakların otoriteye karşı tutumları, yönetimden beklentileri, yönetim tarzları vb. hususlardır.

2.1.2. Yönetim tarzlarının sınıflandırılması

Yöneticiler, eylemlerini yerine getirirken farklı yöntem ve teknikleri benimsemektedirler. Kimi yöneticiler sürekli olarak aynı yönetim tarzını uygularken iken, kimisi ise koşullara ve çalıştıkları kitleye göre farklı yönetim tarzlarını uygulamaktadırlar. Kimi yöneticiler çalışanların kararlara katılmasını isterken, kimileri ise sadece verilen talimatların yerine getirilmesini ister. Bazı yöneticiler karar vermez, yapılacak işleri ve ne şekilde yapılması gerektiğini tamamen çalışanların inisiyatifine bırakmaktadır. Günümüze kadar yapılan araştırmalarda “en uygun yönetim tarzı” konusunda ortak bir sonuca ulaşılamamıştır. Bir ortam için uygun olan belirli bir yönetim tarzı, başka bir ortam için uygun olmayabilmektedir (Batmaz, 2012: 66). Ayrıca yönetici, aynı örgütte yer alan farklı çalışanlar için farklı yönetim tarzlarını eş zamanlı olarak kullanabilir. Yöneticinin

davranış biçimi, çalışanları ile arasındaki etkileşime bağlı olarak değişim gösterebilir (Zel, 2006: 169).

Bu minvalde yöneticiler yönetim ihtiyacına göre aynı kurum içinde aynı kurumun farklı birimlerine farklı yönetim tarzı uygulayabilir bununla beraber farklı yönetim tarzları sadece birime göre değil, kişiye kişinin özelliklerine göre de değişebilir. Önemli olan husus yöneticinin veya işverenin çalışanlarından maksimum düzeyde verim alabilmesidir.

Başarılı bir yönetici, yönettiği gurubun daha verimli olmasını sağlayan kişidir. Bu anlayışa istinaden otokratik, demokratik-katılımcı yönetim tarzları ortaya çıkmıştır (Ergun, 1991: 18). Bu kapsamda otokratik, demokratik-katılımcı ve güncel yönetim tarzlarını inceleyeceğiz.

2.1.2.1 Otokratik Yönetim Tarzı

Geçmişten bu yana en çok bilinen, kimi toplumlarda benimsenen kimi kurumların uzun yıllar ayakta kalmasını sağlayan bir yönetim tarzıdır. Otokratik yönetim tarzında yöneticiler merkeze kendilerini alırlar. Gücü kendilerinde toplarlar, sualsiz itaati beklerken çalışanlarına hiçbir söz hakkı vermezler. “Bu yöneticiler kendilerine söyleneni yapan çalışanları için tüm iş ortamını yapılandırır, tüm yetki ve sorumluluğu kendi üzerlerinde toplarlar. Karar verme, düşünme kendilerinin işidir. Çalışanın vazifesi ise sorgusuz sualsiz üstün düşündüklerini ve kararlarını uygulamaktır. Bu yönetim tarzındaki yöneticilere göre çalışanlar emirlere direnen, zorlanmayınca çalışmayan, sorumluluktan kaçan kişiler olarak algılanır” (Güney, 1997: 204-212).

Akat’a göre otokratik yönetim tarzını sahip yöneticiler, kendisine verilen yetkilerini ve bulunduğu mevkiini tüm imkânlarıyla kullanıp baskı ile yönetmeyi tercih ederler. Bu tarz yöneticiler için asıl önem arz eden yönetilenlerin yönetenlerin emir ve talimatlarına kayıtsız şartsız itaat etmeleridir. Faaliyetlerde asıl geçerli olan yöneticinin kararlarıdır, astların fikirleri hiçbir önem arz etmemektedir. Genellikle bu tarz yöneticiler kendi nefislerini, itibarlarını ve mevkilerini yükseltmek amacıyla hareket ederek ve astlarını, kendinden zayıfları daima ezerler (1984: 182).

Otokratik yönetim tarzı sergileyen yöneticiler, çalışanlarının ihtiyaçlarına ve işe katılımlarına çoğunlukla kayıtsızdır. Çalışanlarla fikir alışverişi yapmadan, görevi gerçekleştirmeye istekli olup olmadıklarına dikkat etmeden bir amaç veya görevi kendilerine verirler (Keçecioglu, 1998: 118).

Otokratik yöneticiler genellikle merkezi otoriteye sahiptirler ve kararları tek başlarına almakta ve çalışanlarını bu olayın dışında tutmaktadırlar. Yönettikleri kesimi motive etmek için kendilerine tanımlanan yasal güçlerini, ödüllendirme ve zorlayıcı güçlerini kullanırlar (Doğan, 2001: 28; Eren, 2001; Akt:Yörük ve Dündar, 2011: 97). Bu tip yöneticiler, işle ilgili planlarını hepsini önceden belirleyerek çalışanlarına iletirler ve çalışanlar ne yapacaklarını böylece önceden bilebilirler. Otokratik yöneticiler, otorite ve sorumluluğun tamamına sahiptirler. Otokratik tarzdaki yöneticiler yönettikleri personelleri yönetim süreçlerinin dışında tutmaktadırlar. Deyim yerinde ise, amaçların ve politikaların belirlenmesinde çalışanların hiçbir söz hakkı bulunmamaktadır. Yönetilenler, sadece yöneticilerinden aldıkları direktifleri harfiyen yerine getirmekle mükelleftirler.

Yönetim yetkisinin tamamı yöneticide toplanmaktadır (Eren, 2001, Akt: Yörük ve Dündar, 2011: 97).

Otokratik yönetim tarzı hızlı karar verilmesi esnasında ya da eğitim seviyesi ve motivasyon düzeyi düşük personeli kısa süre zarfında baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede faydalı ve etkili olabilmektedir. Ayrıca bu tür yönetimde karar süreci hızlanmakta ve zaman kaybı en az düzeye inmektedir. Bu yüzden ki bu iki önemli unsur yani çabuk karar verme ve eğitimsiz veya motivasyonsuz personeli baskı ve korku yoluyla harekete geçirme, otokratik yönetim tarzının pozitif etkilerindendir. Fakat bununla beraber, otokratik yöneticinin aşırı derecede agresif, bencil davranması, astların inanç ve duygularını yeterince önemsememesi ve dikkate almaması ve buna bağlı olarak personelde doyumsuzluk duygusunun ortaya çıkması sebebiyle sakıncalıdır (Straup ve Atner, 1991; Megginson, 1981; Eren, 1989; Akt: Yörük ve Dündar, 2011: 97).

Yapılan başka bir araştırmada otokratik yönetim tarzının faydaları şu şekilde sıralanmıştır (Batmaz, 2012: 68);

- a) Yöneticinin daha fazla işi ile ilgilenmesine fırsat tanır.
- b) Çabuk karar vermeyi gerektiren durumlarda daha etkin ve hızlı karar verilebilir. Bu şekilde zaman kayıplarının asgariye inmesi sağlanır.
- c) Düzenli işler için kontrol daha kolay sağlanır.
- d) Eğitimsiz ve motivasyonsuz çalışanları kısa sürede özellikle baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede bir an için faydalı olabilir.
- e) Bürokratik ve otokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş çalışanların beklentilerine uygundur.
- f) Otokratik yöneticiler tam yetkili oldukları zaman kendilerini daha etkili ve rahat hissederler.

Yine aynı araştırmaya göre otokratik yönetim tarzının sakıncaları ise şu şekildedir (Batmaz, 2012: 69);

- a) Yöneticinin aşırı derecede ben merkezli davranış sergilemesi, çalışan personellerin görüşlerini, duygularını ve beklentilerini yeterince dikkate almaması, çalışanlara söz hakkı tanımaması sebebiyle çalışanların iş yapma motivasyonlarını kaybederek, örgütsel bağlılık ve iş tatminsizliği yaşamalarına sebebiyet verebilir.
- b) Çalışan örgütsel hedef ve amaçlara erişirken kendi bilgisi, eğitimi ve özgeçmişi sayesinde yaratıcı fikirler öne çıkarabilir. Fakat otoriter bir yönetim anlayışında örgüt içinde yöneticiden başka kimse hedef, amaç, plan, uygulama ve iş süreçleri üzerinde söz sahibi olmamaktadır. Bu da yaratıcı düşüncelere ket vurmaktadır.
- c) Çalışanlar baskı, endişe ve korkudan dolayı sorumluluk almaktan kaçınabilir.
- d) İletişimin sadece üstten asta olması sebebiyle yanlış anlaşılmalara sebep olabilir.

Sonuç olarak; otokratik yönetim tarzında yönetici, sadece kendisini, örgütünü ve mevkiini düşünür, çalışanlarını düşünmez. Tamamen verimliliğe odaklanmıştır. İstek ve ihtiyaçlarını göz ardı eder. Çalışanlarından istediği tek şey verdiği emirlerin yerine getirilmesidir. Kararları verir iken kimseden fikir almaz. Kimsenin fikrine de değer vermez. Bu tip bir ortamda baskı vardır. Dolayısıyla çalışanlar baskı, korku altında görev yaparlar. Yaratıcılık azalır. Karşılıklı iletişim zayıf olduğundan çalışanlar gelişen olaylar hakkında bilgisiz kalır. Tedirginlik baş gösterir. Ancak yönetici cezalandırma gücüne başvurabileceği gibi, ödüllendirme gücüne de başvurabilir. Bu şekilde olumlu bir ortam yaratmaya çalışabilir. “Günümüzde bu tip yöneticilerin yaşayabilecekleri ortam hızla yok olmaktadır”(Akat, 1984: 182).

2.1.2.2 Demokratik yönetim tarzı

Demokratik yönetim tarzı katılımcı bir yönetim anlayışıdır. Bu yönetim anlayışında ve bu tarzı benimseyen yöneticiler her zaman örgüt hedeflerine erişmeyi temel gaye olarak addetmekte bununla beraber danışma, destek olma ve katılma prensiplerini benimsemektedirler. Otoriter yönetim anlayışının aksine sert bir disiplin anlayışı değil, kişisel disiplini, otoriteye tabiiyet değil katkı daha geçerli ve değerlidir. Pasif performans yerine gelişme için öneriler ve aktif çalışma istenilen unsurdur (Akat,1984: 183).

Çalışanlar yaptıkları iş ve işi etkileyen durumlar hususunda bilgilendirilmekte ve fikirlerini söylemeleri ve öneriler getirmeleri için yönetici tarafından cesaretlendirilmektedirler. Demokratik katılımcı yönetim tarzının en belirgin özelliği, yöneticinin amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astlarına da rol verip onların fikir, tecrübe ve düşüncelerinden yararlanmasıdır (Yörük ve Dündar, 2011: 98).

Demokratik tarzı benimseyen yöneticiler, çalışanlardan ihtiyacı olan tüm bilgi ve fikirleri almasının akabinde son kararı yine kendisi verir. Bu yönetim tarzı, işletmelerde karar alma süreçlerini yavaşlatsa da aidiyet duygusu yüksek güçlü bir takım ruhu, ekip üyelerinin karşılıklı güven, saygı ve işbirliği ortamının oluşmasına ve çalışan motivasyonunun yükselmesine katkı sağlar (Çoroğlu, 2003: 27).

Bu tip yöneticiler, yalnızca kendi yetenekleriyle değil, astlarına da danışarak ve onların fikirlerini alarak iş yapar. Yönetici, tüm konularda astlarına güven duyduğu için, onların planlama, karar verme ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Bu tarzda, çalışanların kendilerinin de katıldığı kararları destekleyeceklerine ve dolayısıyla örgütün verimliliğini arttıracaklarına inanılır. Astlar kendi inisiyatiflerini, risklerini taşırlar ve aynı konumdaki meslektaşları ile serbestçe iletişimde bulunurlar. Bu tip yönetim, yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın oluşmasına, yönetici ve çalışanlar arasında daha olumlu ilişkilerin doğmasına, moralin yükselmesine ve içten doyum duyulmasına yol açabilir (Thompson, 1998; Akt: Yörük ve Dündar, 2011: 98).

Demokratik katılımcı yönetim tarzında bütün sorumluluğu ve yetkiyi tek elde toplayan merkezi bir otorite söz konusu değildir. Yönetici, örgüt ve örgüt üyeleri birlik ve beraberlik içerisinde sosyal bir birim olarak hareket etmektedir (Doğan, 2001: 29). Bu tip yöneticiler güçlerini hem yetkilerinden hem de çalışanlarından alırlar. Ayrıca otokratik yönetimi benimseyen yöneticilerin aksine bu yönetim tarzında iş doyumunu yüksek, iş gücü

devri ve devamsızlık seviyesi düşük bir personel yönetimi ortaya çıkar. Bu yönetim tarzı vukuu buldukları kurumları başarıya ulaştırırlar. Çünkü bu yönetim tarzı her şeyden önce çalışanlarına insan gibi davranmalarınıdır (Güney, 1997: 213).

Yönetim ve iş hayatında bir yöneticinin elinde bulunan gücü çalışanlarını etkilemesine olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda demokratik bir yönetim tarzını benimseyen bir yönetici, kullanacağı güç kaynaklarını bilmeli ve bunlara hâkim olmalıdır. Örneğin, uzmanlık otoritesi önem taşımaktadır. Bu otoriteyi daha çok bilgi sahibi olarak, gerekir ise eğitim ile de elde edebilirler. Kanun, ödül, ceza güçlerini yöneticiler çalışanlarına hissettirerek, özellikle ücret kesimi gibi cezalar vererek artırabilirler. Eleştiriye açık ve problem çözme için katılımcı bir ortam oluşturan demokratik yöneticiler çalışanlarını hedeflenen ve istenen amaca yönlendirmek için güç kaynaklarını daha isabetli kullanmaları gerekmektedir. Bu tip yöneticiler çalıştıkları kurum ve bulundukları çevreyi her zaman göz önüne alırlar. Alınan kararların demokratik ve katılım esasına göre alınmasına özen gösterirler (Batmaz, 2012: 71).

Bahsi geçen yönetimin olumsuz yanlarına baktığımızda bunlardan biri, aynı konuların ve önerilerin sonuçlandırılmadan sürekli gündeme getirildiği sonu gelmez toplantıların olmasıdır, özellikle acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu yönetim tarzı kısmen başarısız olmaktadır. Hatta bazen kararlar alınamamaktadır (Straub ve Atner,1991;Meggingsoleon,1981; Akt: Yörük ve Dündar, 2011: 98). Katılımcı yönetim tarzının başka bir olumsuz yönü ise, ortak fikir oluşmaması ve ortak bir payda da buluşulamaması nihayetinde oluşan kafa karışıklığıdır (Batmaz, 2012: 71).

Alınacak kararlarda fikir birliğinin elde edilmesi her zaman istenilen bir şeydir. Fakat yönetici vermesi gereken son kararların ne zaman ve hangi durumlarda olacağını kesin olarak belirlemelidir. Yönetici ve yönettiği personelleri arasındaki karşılıklı bilgi alışverişinin olumlu yönleri oldukça fazladır, fakat bu bilgi alışverişinin istenilen konuya ve yapıcı bir yöne kanalize edilmediği takdirde bu bilgi akışı zaman alıcı ve sonuçsuz bir hal alacağı da unutulmamalıdır (Akat, 1984: 183).

Yapılan bir başka araştırmaya göre demokratik katılımcı yönetimin yararları (Batmaz, 2012: 72);

- a) Çalışanlar da yöneticiler gibi örgütü etkileyen süreçlerle ilgili olup örgütün amacı, planları, politikaları ve kararları ilgili katılım sağlarlar ve öneriler bulmaya çalışmaktadırlar.
- b) Çalışanların fikir, tecrübe, düşünce, inanç ve arzularına değer verilmesi çalışanların iş görme istekleri ve iş tatminlerini artırır.
- c) Alınan kararlarda çalışanların bilgisinden faydalanılarak kararların etkinliği artar.
- d) Personelde örgüt hedef ve amaçlarına bağlılığı artırır.
- e) Çift yönlü iletişim olası anlaşmazlıkları ortadan kaldırabilir.

Yine aynı araştırmaya göre demokratik katılımcı yönetimin sakıncaları ise (Batmaz, 2012: 72);

- a) Karara çoklu katılımcının olmasından kaynaklanan zaman kaybıdır. Acil durumlarda karar hızlı verilemediğinden başarısız olma ihtimali vardır.
- b) Çalışanlar katılım esnasında süreci ve kararları olumsuz yönde etkileyecek bir şekilde hükmedici olmaya yönelebilir.
- c) Tarafların karşılıklı ödün vererek anlaşmaya varmaları etkisiz bir faaliyete neden olabilir.
- d) Sorumlulukların ve sınırların net olarak belirlenmediği durumlarda anlaşmazlıklar çıkabilir.

Sonuç olarak; demokratik yönetim tarzını benimseyen yönetici merkezi otoriteyi kullanmaz. Kararların etkinliğine artacağı inancıyla kararları çalışanların da katılımıyla beraber almak ister. Bu tip yöneticiler ile çalışanların iş doyumlarının yüksek olduğu söylenebilir. Dezavantajı ele aldığımızda ise hızlı karar almak güçtür. Bazen uzlaşma ve kararda birlik sağlanamadığı durumlarda eğer son sözü yönetici söylemez ise karar alınamayabilir. Bu nedenle yönetici çalışanlarının kararlarına önem verdiğini göstermelidir. Ancak karmaşıklığı önlemek amacıyla son kararın nasıl verileceğinin de sınırları çizilmelidir.

2.2. Yönetimde Günümüz Yaklaşımları

Son yıllarda hem toplumsal yaşantımızda, hem de iş hayatında çok hızlı ve büyük değişimler yaşanmıştır. Bu değişimlerin temelinde iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki ilerlemeler yatmaktadır. Bu ilerlemeler iş hayatındaki iş yapma yöntemleriyle birlikte toplumsal hayatımızdaki iletişim kurma biçimlerini, alış-veriş ve bankacılık gibi işlerimizi de etkilemiş ve tamamıyla değiştirmiştir. Bütün bu değişimlerin ardında “bilgi” yatmaktadır. Bilgi ve bu bilgiyi yaratan insan günümüz iş hayatında en önemli rekabet kaynağı olarak belirmiş, organizasyonlar bilgi ağırlıklı işletmelere dönüşmüştür. Bilgi işletmelerinin en önemli varlıkları, çalışanlarının maddi olmayan nitelikteki bilgisi ve uzmanlığıdır. İşletmelerin rekabet gücünü ortaya koyan bu bilgi ve uzmanlık “entelektüel sermaye” olarak da adlandırılmaktadır (Özalp vd., 2013: 190).

Bir öncekinden “daha hızlı”, “daha kaliteli”, “daha ucuz” ve “daha farklı” üretim yaparak, rekabette öne geçmek ancak nitelikli çalışanlar sayesinde mümkündür. Başka bir deyişle, çalışanlar bir işletmenin katma değer sağlayan en önemli değerleridir. Hızlı bir rekabet ortamının hüküm sürdüğü iş dünyasında, ayakta kalmak için sahip oldukları en önemli unsuru çalışanları olarak gören işletmeler, çalışanlarının birikimlerinden etkin bir şekilde yararlanmak ister. Bu işletmeler çalışanlarının yetkinliklerini belirleyip, performanslarını doğru bir şekilde planladıklarında rekabette öne geçebilirler (Özalp vd., 2013: 190).

Toplumsal yaşamda işletmeler önemli bir rol üstlenirler. En başta toplumun ihtiyacı olan “mal ve hizmetleri” üretirler. Ödedikleri “vergi” kamu maliyesinin en büyük gelir kaynağıdır. Ayrıca sağladıkları “istihdam” toplumda huzurun ve mutluluğun sağlanmasında etkilidir. Bu yüzden işletme yönetimleri işletmenin geleceğini tayin eden en önemli bir unsurdur. Değişen dünya, geliştirilen teknolojiler, farklı beklentileri ve stilleri olan yeni kuşaklar işletmelerin yönetim tarzlarını gözden geçirmeleri gerektiğini

ve güncel yönetim anlayışıyla organizasyonlarını yenilemeyi gerektirmiştir (Özalp vd., 2013: 190).

2.2.1 Öğrenen organizasyon

Senge'e göre; öğrenen organizasyon insanların arzuladıkları sonuçlara erişebilmeleri için kapasitelerini sürekli olarak artırabildikleri, yeni düşünce tarzlarının teşvik edildiği, zihinlerin özgür bırakıldığı, insanların sürekli olarak birlikte nasıl öğrenilmesi gerektiğini öğrendikleri bir organizasyondur. Senge öğrenen organizasyon için beş disiplin ortaya koymuştur (Senge, 1990: 3):

- Kişisel ustalık; öğrenme konusundaki bireysel motivasyonu sağlar.
- Zihinsel modeller; bireyin yaşamın akışı ile ilgili varsayımları, genellemeler, resim ve imgeler, önyargıların farkında olma, bunları test etme ve geliştirmeyi sağlar.
- Ortak vizyon; insanlar arasında uzun dönemli bağlılık sağlar.
- Takım öğrenmesi; işbirliği, iletişim vb. grup yeteneklerinin gelişmesini sağlar.
- Sistem bakış açısı; Senge'ye göre en önemli disiplindir, çünkü diğer dördünü bütünleştirici bir etkiye sahiptir.

Öğrenen organizasyonların özellikleri şunlardır (Koçel, 2005, 438-439):

- Sistematik sorun çözme: Bu yetenek organizasyonun sistematik olarak veri toplama, sorunu analiz etme, istatistik yöntemleri kullanarak veriyi düzeltme ve yorumlamayı kapsar.
- Yeni yaklaşımları deneme: Yeni bilgileri test etme, deneme ve sonuçlarını tartışmaya açık olmayı teşvik etmeyi içerir.
- Geçmiş deneylerden öğrenme: Başarılı ve başarısız, geçmişte yaşanan her tecrübenin sistematik olarak analiz edilmesi, nedenlerin bulunması ve ulaşılan sonuçların kullanılmasını kapsar.
- İş en iyi yapanların tecrübelerinden ve başkalarından öğrenmek: bu yetenek kıyaslama ile ilgilidir. Kıyaslamayı (benchmarking) günlük yaşamının bir parçası yapmış olan organizasyonlar öğrenen organizasyonlardır.
- Bilginin hızla ve etkin bir şekilde kullanılması: Geliştirilen bilginin tüm ilgililerce paylaşılmasını sağlama ve üretilen mal ve hizmetlere aktarabilme yeteneğidir.

Öğrenen organizasyon, çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi organizasyonun bilgisi haline getirmelerini ve sorunlarının çözümünde kullanmalarını temel alan organizasyon türüdür. Böylece organizasyonlar, yaşamış oldukları tecrübelerden ve yeni bilgi yaratıcı çalışmalardan, “nasıl rekabet edeceğini” ve “sorunları nasıl çözebileceğini” öğrenecektir. Bu “öğrenme” olayını gerçekleştiremeyen organizasyonlar rekabet güçlerini kaybedeceklerdir. Öğrenen organizasyon kavramının ana unsurları, bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanların bu yönde motivasyonu, ulaşılan

sonuçları organizasyon bilgisi haline getirmek ve bu bilgiyi sorun çözmede kullanabilmektir. Bu kavram, organizasyonların insan kaynaklarına önem vermelerini, bu kaynakları geliştirmelerini, bu kaynak sayesinde yaşamalarını sağlayacak stratejileri geliştirebileceklerini ileri sürmektedir (Koçel, 2005, 434).

20.yy sonlarında yaşanan küreselleşme, insan hakları, iletişim ve bilişim teknolojisi alanlarındaki baş döndüren gelişme, yönetim alanındaki çalışmaları derinden etkilemiştir. 21.yy'a girerken örgütlerin, yığınla değişkeni içinde barındıran bir sistem içerisinde faaliyette bulunmaları, sayısız tehditle karşı karşıya kalmaları, iç ve dış çevrede yaşanan değişme ve gelişmeler, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerin önemini arttırmış ve örgüt yönetiminin sürekli tetikte olmasına sebep olmuştur. Belli problemlerin belli metotlarla çözüleceği varsayımı ya da bir başka ifadeyle yönetimin dar görüşlülüğü artık rafa kalkmıştır.

Günümüz yönetim anlayışının, belki de en belirgin özelliklerinden bir kaç, farklı yönetim yaklaşımlarının farklı unsurlarını bir örgüt içerisinde bütünleştirebilmesi, çevredeki her verinin önemli olabileceğini kabullenmesi ve buna uygun davranması, örgüt üyelerine özel ilgi gösterebilmesidir. Sürekli değişim, sürekli öğrenme, profesyonelleşme ve stratejik düşünme güncel uygulamaların niteliği haline gelmiştir. Bunları uygulayan günümüz örgütlerinde ise, sözleşme bazlı ortaklık, bilgi odaklılık, sanallık ve karmaşıklık dikkat çekmektedir.

2.2.2 Dış kaynaklardan yararlanma (Outsourcing)

Dış kaynaklardan yararlanma, kendisinin yapmak istemediği işleri örgüt dışındaki başka örgütlere/işletmelere yaptırma eğilimini anlatmaktadır. “Dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin daha önceden kendi bünyesinde yapıyor olduğu bir işi başka işletmelere yaptırmak üzere sözleşme imzalamasıyla ortaya çıkar ve sadece hizmetlerle sınırlanamaz. Her on büyük Amerikan firmasından üçü üretimlerinin yarısından fazlasını dış kaynak kullanımı yoluyla gerçekleştirmektedirler (<http://www.hrturkiye.com/index> Erişim Tarihi: 04.12.2012). Bu uygulama, Dünya’da olduğu gibi, Türkiye’de de gittikçe yaygınlaşmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma, network-şebeke- organizasyonlarını doğurmuştur. Bu tür yapıların temel özelliği, bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Bu organizasyonların ana karakteri, komuta ve kontrol bakış açısı yerine, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak, yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır (Koçel, 2011 :389). Birçok küçük örgütün bir araya gelerek oluşturduğu şebeke türü örgütlerde, çevredeki değişikliklere daha hızlı uyum ve her küçük birimin kendi işinde uzmanlaşarak etkinliğe katkı sağlaması hedeflenmektedir. Yeniden yapılandırma çalışmalarının odak noktası ise, organizasyon yapısıdır. Organizasyon yapısında yer alan her bir departman için iş süreçlerinin geliştirilmesi ve yeniden tanımlanması gerekir.

2.2.3 Değişim mühendisliği-Reengineering

İşletmelerde kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılmasını hedefler. Değişim mühendisliği, “eskiden işlerin nasıl

yapıldığını unutup, şu anda işlerin en iyi şekilde nasıl yapılabileceğini yeniden düşünüp saptamaktır.”(Şimşek ve Çelik, 2011: 359). Değişim mühendisliği, örgüt içerisindeki tüm iş yapma süreçlerinde, yavaş ve yüzeysel değil radikal bir değişim gerektirir.

2.3. X, Y ve Z Kuşaklarının Yönetim Tarzları

2.3.1 X kuşağı yönetim tarzları

2.3.1.1 X Kuşağı çalışanlarının iş tutumları iş ahlakı ve değerleri

X kuşağı, çalışma yaşamında önceki kuşaklardan farklı olarak bağımsız, otonom ve özgüveni yüksek bir kuşaktır. Çalışkan, realist ve rekabetçidirler (Zemke vd., 2001: 93-94). X kuşağı çalışanlarının, geleneksel iş odaklı çalışma biçimlerinden çok, sınırların daha az belirgin olduğu ortamlarında çalışmak istedikleri belirtilmektedir. Stres ve stresli işlerden uzak durmaya çalışan, yaptığı işi kolaylaştıran ve yaptığı işten keyif almak isteyen bireylerden oluşan kuşaktır. X kuşağı çalışma yaşamına, çeşitlilik, global düşünme, eğlence gibi kavramları getirmiştir. Esnek çalışma ortamı, sıkı olmayan denetim, çalışma esnasında hızlı ve karşılıklı geribildirim alma X çalışanı için ideal bir çalışma ortamının ön koşullarıdır (Zemke vd., 2001: 100). Çalışma ortamında yaratıcılıklarını kullanarak ulaşabilecekleri hedefler isterler. Tutarlı yönetim politikaları izlemeye çalışırlar, amaçlarını gerçekleştirmek için işyeri politikalarını ve çalışma koşullarını değiştirebilirler (Mengi, 2009: 1-3).

2.3.1.2 Otorite ve yönetim tarzı

X kuşağı bireyleri için çalıştıkları yöneticileri onlar için birer koç ve rehberdir. Genellikle bilgi sahibi, proaktif, girişken, hayalci ve yaratıcı yöneticiler ile çalışmak bu kuşağı memnun etmektedir (Tekin, 2015: 106).

Karaaslan’ın yaptığı çalışmada; X çalışanların büyük bir çoğunluğu otoriteye saygılı olduklarını, otoriteyle etkileşimlerinde iletişim üslubuna dikkat ettikleri, çatışma ve gerginlikten uzak duran bir tutuma sahip oldukları, şikâyet, eleştiri ve diğer konularda üst yönetimle iletişime geçebildikleri görülmüştür. X kuşağındaki çalışanların, iş yaparken rütbe ve makam sahibi olmaya önem vermedikleri, bu gibi kavramları önemsemedikleri ve unvanlardan etkilenmedikleri ifade edilse de, X çalışanlarının bazıları “makam” kavramını önemli bulduklarını ve kişilerin makamlarına büyük saygı duyduklarını ifade etmişlerdir. X çalışanları, teknolojik gelişmelerinde etkisiyle Y çalışanlarının otoriteyle ilişkilerinde kendi kuşaklarından daha rahat olduklarını düşünmektedirler. İşyerinde hiyerarşik yapılanma ve kuralların daha esnek olması gerektiğini savunan X çalışanları olduğu gibi, hiyerarşinin gerekliliğine inanan kuşak üyeleri de bulunmaktadır. Hiyerarşiye uyum sağlamada bireylerin işini kaybetme korkusunun etkili olduğu söylenebilir (Karaaslan, 2014: 107-110).

2.3.1.3 İletişim ve geribildirim

X kuşağı, ilişkilerinde de resmiyetten ziyade samimiyete önem verir. İletişim tarzı olarak geribildirim alabilecekleri, iletişimin bir parçası olabilecekleri ortamları, iletişim sırasında da kısa ve anlaşılır mesajları tercih etmektedirler. Teknolojiyle yakın ilişkilerinden dolayı telefon, e-posta vb. araçları kullanırlar (Tekin, 2016: 54).

Karaaslan'ın yaptığı çalışmaya göre ve yapmış olduğumuz araştırma bulgularına göre, X çalışanlarının büyük bir çoğunluğu işyerinde resmiyetten ziyade yarı resmi veya arkadaşça bir iletişimi tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte kendileriyle iletişim kurulurken hitabet şekline, mevki sözcüklerine önem veren X çalışanları da bulunmaktadır. X kuşağı şüpheli bir yapıya sahiptir ve bu durum onu sürekli olarak geribildirim almaya itmektedir (Karaaslan, 2014: 119-126).

2.3.1.4 Örgütsel bağlılık ve takım çalışması

X kuşağı üyelerinin dikkat çekici bir özelliği de sadakat duygularının değişken olmasıdır. Çalışma yaşamında sadakat kavramını yeniden tanımladıkları belirtilmektedir. Aile ve arkadaşlarına karşı güçlü sadakat duyguları beslemelerine karşın, işverenlerine aynı ölçüde sadakat duymadıkları ifade edilmektedir. Birçoğu anne babalarının işten çıkarılmasına ve iş güvencesizliklerine şahit olmuş, birçoğu da 1980'li yılların başında ekonomik kriz sonrasında çalışma yaşamına girmiştir. Bu sebeple çalışma yaşamında “güvenlik” ve “ücret” unsurları kuşak üyeleri için son derece önemlidir (Adıgüzel vd., 2014:173) ve bir önceki kuşak çalışanları kadar örgüte bağlılıklarının yüksek olmadığı ifade edilmektedir. Terfi olanakları olduğu ve işlerini ilginç buldukları sürece çalıştıkları örgütte kaldıkları, örgüte sadakatten ziyade kendi kariyer hedeflerine, işlerine ve birlikte çalıştıkları çalışma arkadaşlarına sadık kalmayı tercih ettikleri belirtilmektedir (Tekin, 2025: 56). Daha iyi kariyer imkânları aramaktadırlar (Mengi, 2009: 1-3). Gürsoy ve çalışma arkadaşlarının (2008) araştırmalarına göre bu kuşağın üyeleri belirsiz bir gelecek nedeniyle daha kaygılı ve materyalist bir yapıda, kendilerine verilen hedefleri gerçekleştirir gerçekleştirmez ödüllendirilmeyi bekleyen, terfi olanakları olduğu ve işlerini ilginç buldukları sürece çalıştıkları örgütte kalan kişilerdir.

X kuşağı çalışanları, ekonomik krizlere, işten çıkarmalara, iş güvencesizliklerine şahit bir kuşak olmasından dolayı örgütsel bağlılığı düşük bir kuşak olarak nitelendirilse de Karaaslan'ın (2014) yaptığı çalışmaya göre X çalışanların örgüt değişimine sıcak bakmadıkları, bu durum üzerinde de çalışma ortamının samimiyeti, işyerinde kurulan ilişkiler, çalışma arkadaşlarının etkili olduğu görülmüştür (Karaaslan:116). Yiğit (2010) X ve Y kuşaklarını örgütsel tutumlar açısından incelediği araştırmasında, X kuşağındaki çalışanların Y kuşağındaki çalışanlardan daha fazla örgütlerine bağlılık duydukları sonucuna ulaşmıştır (Zühal, 2010: 138).

X kuşağı çalışanlarının bireysel çalışmaya daha istekli, sabırsız, iş odaklı, onaylama ve onaylanmaya önem veren ve aynı anda birden çok görevi yerine getirebilen bireyler oldukları ifade edilmektedir (Tekin, 2015: 108). Bireysel çalışmaya daha istekli olmaları takım çalışmasında zorlanmalarına sebep olabilir. Karaaslan'ın (2014) yaptığı çalışmada ise, X çalışanlarının büyük bir çoğunluğu çalışma şekli olarak takım çalışmasını tercih ettiklerini ve takım çalışmasının çalışma performansını olumlu etkilediğini belirtmişlerdir.

2.3.1.5 Motivasyon

Kuşak çalışanlarının motivasyonlarının yüksek olduğu belirtilmektedir (Mengi, 2009: 1-3). Montana ve Petit yaptıkları çalışmada X çalışanını motive eden faktörleri; kendilerine

saygı duyulması, iyi bir ücret veya maaş, yükselmeleri için fırsatların sunulması, iş yapmada özerklik verilmesi, işleriyle ilgili hissettikleri olumlu veya olumsuz düşünceler, çalışana kendini geliştirmesi ve yetiştirmesi için fırsatlar verilmesi şeklinde sıralamışlardır (Tekin, 2015: 108).

2.3.2 Y kuşağı yönetim tarzları

2.3.2.1 İş ahlakı ve değerleri

Y kuşağı, çalışma yaşamında kendine güvenen, iyimser, yetenekli, iyi eğitilmiş, işbirlikçi, açık fikirli, başarı odaklı, iddialı, hırslı, kariyer odaklı ve zorlu bireyler olarak tanımlanmaktadır (Tekin, 2015:111). Y kuşağı üyeleri sorgulayıcı bir üsluba sahip olduklarında yaptıkları işin anlamını, amacını ve neden yaptıklarını sorgularlar. Bu nedenle kapalı emirlerden hoşlanmazlar. Sistemi ve prosedürleri kolaylıkla eleştirebilirler (Karaaslan, 2014: 52). Değerine inandıkları ve değer kattıkları işlerde çalışmayı tercih ederler. Bu kuşakta “ücret” ve “iş güvencesinin” yerini “kariyer güvencesi” almaya başlamıştır. Kişisel gelişimlerinin yanında kariyer gelişimi konusuna da büyük önem verirler. Diğer kuşaklara nazaran daha fazla kariyer hırslına sahiptirler. Örgütsel yapılar içindeki mekanizmaları çok fazla benimsememekte ve mümkün olduğunca uzak kalmayı tercih etmektedirler. Monoton olmayan bir çalışma ortamı isterler. Rutin işlerden sıkılabilirler. Yaptıkları işe yaratıcılıklarını katarak farklılık yaratmayı istemektedirler (Ender: 2012).

Özellikle hizmet sektöründe yaygın olarak istihdam edilen Y kuşağı, daha çok danışmanlık, finans ve bilişim sektörlerinde çalışmayı tercih etmektedir. Genellikle eğitimlerine uygun alanlarda iş arama eğilimindedirler. İş arama yöntemlerinin elektronik ortama taşınmasını benimsemekte ve iş ararken örgütün kimliği, çok uluslu olması, sunulan kariyer ve eğitim olanakları gibi faktörlere önem vermektedirler.

Sosyal ve eğlenceli olunabilecek işyerlerini tercih ederler. Birçoğu mezun olduktan sonra kısa sürede (4-6 ay arası) iş bulabileceklerini düşünmektedir. Bununla birlikte iş bulma endişesi taşıyanlar da mevcuttur. Otoriteyi sevmeyenlerden, emir almaktan ve ast olmaktan hoşlanmadıklarından çalışma yaşamına girer girmez terfi olanaklarını kısa sürede aramaya başlamaktadırlar. Girişimcilik ruhları, diğer kuşaklara nazaran çok daha yüksek olduğundan, doğru zamanı ve doğru fikri buldukları takdirde kendi işini kurmak isteyenler de bulunmaktadır (Çoban: 2006).

2.3.2.2 Otorite ve yönetim tarzı

İnternet teknolojilerinden yararlanarak otoriter yönetim tarzını ve işyerinde çalışma zorunluluğunu ortadan kaldırıp daha esnek bir çalışma ortamı yaratmışlardır. Haftada kırk saatten fazla çalışmayı yaşam tarzları doğrultusunda uygun bulmaktadırlar. Fakat bu çalışmaların “9.00-17.00 saatleri arasında yapılmak zorunda olması” şeklindeki anlayışın değişmesi konusunda çaba sarf etmektedirler. İşyerinde kendilerine ait zaman dilimlerini, kendilerinin belirlemesine izin verilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Bununla birlikte işin yapıldığı sürece işyerinde ya da başka bir ortamda yapılmış olmasının önemsenmemesi gerektiğini savunmaktadırlar. Başka bir ifade ile kuşak çalışanları, çalışma saatlerini ve çalışma yerlerini kendileri belirlemek istemektedirler (Adıgüzel vd.,

2014:176). Y kuşağı çalışanları “Facebook”, “Twitter” gibi sosyal medya araçlarını işi için bilgi ve yetenek havuzuna dönüştürmüşlerdir. Farklı kaynaklardan bilgi toplayarak, toplamış olduğu bu bilgileri filtreleme ve problemlerin çözümünde kullanabilme gibi doğal bir yeteneğe sahiplerdir (Akdemir vd.,2014: 18).

Denetim mekanizmalarına sıklıkla başvurmayan bir yönetim modeli, lider eksenli ve yönlendirici bir yönetim anlayışı, bireylerarası farklılıklara değer veren bir performans sistemi ve yenilikçiliği teşvik ve takdir eden bir yönetim felsefesi istemektedirler. Liderlerinin demokratik lider tipli, ilham verici, sevecen yetkin olmasını ve yöneticilerinin insan odaklı yanlarını görmek istemektedirler (Akdemir vd., 2014: 20).

Ebeveynlerinin yoğun ilgisiyle büyümüş olduklarından, kariyer kararları verirken bile ebeveynlerine danışmaya veya güvendikleri daha deneyimli, bilgili kişilerin tavsiyelerine ihtiyaç duyarlar. Gürsoy ve çalışma arkadaşlarının araştırmalarına göre kuşak üyeleri yöneticilerinin kendilerini ismen tanımalarını, kendilerine duyarlı olmasını beklemektedirler (Gürsoy vd., 2008: 455).

Y kuşağı çalışanları çalışma yaşamında otoriteye pek sıcak bakmamaktadırlar. Hiyerarşi ile büyümedikleri için işyerinde sıkı bir hiyerarşik düzen olmasına anlam verememektedirler. Kendilerini rahatsız eden bir konu olduğunda bu konuları çekinmeden tartışabilen yapıları, ebeveynlerinin onları sürekli soru sormaya teşvik ederek yetiştirmelerinden kaynaklanmaktadır (Tekin, 2015: 113). Karaaslan’ın yaptığı çalışmaya göre Y çalışanlarının otoriteye pek sıcak bakmadıkları, üst makamlara eleştiri, şikâyet iletme veya üst makamlarla herhangi bir konuda iletişim kurma konusunda rahat oldukları, yönetimle herhangi bir fikir ayrılığına düşmekten veya çatışmaktan çekinmediklerini görülmüştür. İşyerindeki dikey hiyerarşik yapıların ve dikey iletişimin enerji ve zaman kaybına yol açtığını bu nedenle daha yatay yapılanmaların olmasını tercih ettikleri, kuralların özellikle de giyim ve çalışma saatleri açısından kuralların daha esnek olması gerektiğini düşünmektedirler (Karaaslan, 2014: 104-112). Bununla birlikte kuşak çalışanları işyerinde saygının rütbeyle, mevkiyle doğrudan elde edilen bir kavram olmadığını, saygının kazanılması gereken bir kavram olduğunu düşündükleri için saygıyı bir zorunluluktan çok, hak ettiğine inandıkları kişilere göstermektedirler (Tekin, 2015: 113).

2.3.2.3 İletişim ve geribildirim

Dijital çağda yetiştikleri için iletişim stilleri geçmiş kuşaklardan farklılık göstermektedir. E-posta, sesli posta, internet, görüntülü telefonlar ve benzeri iletişim araçlarını tercih ederler. Ebeveynlerinin yoğun ilgisiyle büyüdüklerinden yöneticileriyle iletişimlerinde kendileriyle bireysel düzeyde iletişim kurulmasını önemserler. Ayrıca Y kuşağı çalışanlar yöneticilerinden sürekli olarak geribildirim ve tavsiye beklemektedirler (Tekin, 2015: 103). Karaaslan’ın, Y çalışanlarının özel yaşamlarında olduğu gibi çalışma yaşamında da duygusuz bir resmiyetten hoşlanmadıklarını, daha ılımlı veya arkadaşça iletişim şeklini tercih ettiklerini görevlendirme sırasında iletişim üslubunun büyük ölçüde yapacakları işi etkilediğini ve emredici üslubun motivasyonlarını önemli ölçüde azalttığını bulgulamıştır (Karaaslan, 2008: 119).

2.3.2.4 Örgütsel bağlılık ve takım çalışması

İyi eğitilmiş, yüksek donanımlı ve hırslı Y çalışanının, diğer kuşaklara nazaran örgütsel bağlılığının düşük olduğu ifade edilmektedir. Sorumluluk almaktan kaçınmayıp hırslı ve üretken olsalar da çalıştıkları işyerlerine güçlü bir bağlılık hissetmedikleri belirtilmektedir (Özer, 2012). Bu kuşak çalışanları her ne kadar yaptıkları işler ve bulundukları organizasyonlarla ilgili olarak en az tatmin olan kendilerine eşit davranılmayıp, haksızlık yapıldığını düşünen, otoriteye meydan okuyan bir kuşak olsa da kısa zaman da iyi iş çıkarmaya odaklanan çalışanlardır (Akdemir vd.2013:18). Diğer kuşaklarla kıyaslandığında sadakat duygusu zayıf olan bu kuşak çalışanlarının örgüte bağlılıkları ve iş doyumları, iyi bir maaş ya da ücretten ziyade, yaptıklarının onaylanması, eğitim ve öğrenme fırsatlarının verilmesi, yönetimde söz sahibi olmalarının sağlanması ve fikirlerine saygı gösterilmesi ile arttırılabilir. Karaaslan Y kuşağındaki çalışanların örgüt değişikliğine sıcak bakan bireyler olduklarını, Yiğit kuşakların örgütsel tutumlarını incelediği araştırmasında Y çalışanlarının örgütlerine daha az bağlılık duyduklarını bulgulamışlardır (Karaaslan 2008:118-119).

Y kuşağı çocukluk dönemlerinde takım sporları, grup oyunları içinde daha fazla yer almıştır. Bu nedenle takım çalışmasını önemsedikleri ve çevrelerine olumlu yönde etki ve katkı sağlayabilecekleri bir oluşumu tercih ettikleri belirtilmektedir (Deloitte: 2013). Karaaslan'ın yaptığı çalışmaya göre Y çalışanları takım çalışmasının görüş ayrılıklarına yol açan, başkalarını kontrol etme sorumluluğu veren bir çalışma şekli olduğunu düşündüklerinden takım çalışması yerine bireysel çalışmaya daha sıcak baktıkları görülmüştür (Karaaslan, 2013: 112-113).

2.3.2.5 Motivasyon

Y kuşağındaki çalışanların motivasyonu diğer kuşak çalışanlarından biraz farklıdır. Bu kuşak çalışanları, aldıkları maaşlardan ya da ücretlerden çok, sosyal yardımlar, esnek çalışma saatleri gibi onları manevi olarak da doyuma ulaştıracak faktörlere odaklanırlar. Keleş'in Y kuşağındaki öğretim üyelerinin motivasyonu ile ilgili yaptığı çalışmaya göre, görev tanımlarının, çalışma saatlerinin esnek olması, çalışanlar arasındaki farklılıklar göz önünde bulundurularak yapılan çalışmaların ödüllendirilmesi, yöneticilerinin tutumu, yönetime katılma, keyifli bir ortamda çalışma, performans değerlendirme sistemlerinin adil olması, yapılan çalışmaların işe ve işyerine olan katkısını görme, ast ve üstler arasındaki iletişimin türü, rahat iletişim kurabilecekleri kişilerle çalışmak, takdir edilmek, giyim tarzından iletişim şekline ve çalışma saatlerine kadar işyerinde kendini rahat hissetmek, üstlerinden geribildirim almak ve üstlerinin kendine rehberlik etmesi, yükselmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmesi gibi faktörlerin Y çalışanını motive ettiğini saptamıştır. Katı kurallarla yürütülen uygulamalar, iletişim kanallarının resmi olması, sıkı denetime tabi olma, işyerinde yaşanan çatışmaların ise, Y çalışanının motivasyonunu olumsuz etkilediğini bulmuştur (Keleş, 2011: 135-136). Montana ve Petit yaptıkları çalışmada Y çalışanını motive eden faktörleri; kendilerine saygı duyulması, iyi bir ücret/maaş, işte diğerleriyle iyi geçinmek, yükselme ve terfi olanaklarının sağlanması, yapılan işin ilginç olması ve kendini geliştirmesi için fırsatların sunulması şeklinde sıralamışlardır (Tekin, 2006: 116).

2.3.3 Z kuşağı yönetim tarzları

2.3.3.1 İş ahlakı ve değerleri

Önümüzdeki yıllarda iş dünyasını etkileyecek yönetici trendlerinin başında Z kuşağının çalışma biçimleri gelmektedir. Page Group çatısı altında yer alan üst düzey işe alım ve danışmanlık şirketi Page Executive yetenek avcılığı yapan işverenlerin faydalanabileceği “8 Yönetici Eğilimi”ni sıralamıştır. Bu çalışma 24 ülkedeki 139 Page Executive Danışmanının, üst düzey yöneticilerle görüşmelerinden derlendi.

Çalışmanın sonuçları, üst düzey yöneticilerin uzmanlık alanlardaki kilit trendleri ortaya çıkarmıştır.

- Z kuşağı İK liderliğini yeniden tanımlıyor, maaştan çok saydamlık ve sosyal sorumluluğa önem vermektedir.
- 2020’lerde dünyadaki iş gücünün en az %50’si Z kuşağından oluşacaktır.
- Z kuşağını kurnaz değil tutkulu yönetim motive etmekte olduğu, söz kadar icraatın da önemli olduğu bulgulanmıştır.
- Z kuşağının daha girişimci ruha sahip olduğu görülmüştür.

Yeni nesil çalışanları iş dünyasına kazandırırken liderlere önemli sorumluluklar düşmektedir. Page Group Ülke Müdürü Hugo Campo, Z kuşağı, bir şirkette işe başlamaya karar vermeden önce iş ahlakı, çeşitlilik, iş-özel hayat dengesi gibi konulara büyük özen gösterdiğini belirtmektedir.

Campo, Şirketlerde genellikle geleneksel yönetim eğilimleri ağır basmakta ancak yeni nesil yetenekler görev bilinci ile, işlerini başarıyla yapacaklarına dair işverenin tam güven duymasından motive olmaktadır. Bu düşünce yapısındaki çalışanlar, işe katkı sağlamaya açık ve ideal başlangıç seviyesi profesyonelleri olmakta ve işverenler, başarılarını yükseltebilmek için, bu tür çalışan profilleri doğrultusunda stratejilerini gözden geçirerek, ideal profesyonellere ulaşabilmenin yollarını aramalıdır.

Z kuşağı öz motivasyonu yüksek ve girişimci ruha sahiptir. Bu nedenle onlar için anlamı olan bir iş daha caziptir. Daha önce anne babalarının ve büyüklerinin iş yerlerinde takdir görmediklerine şahit olan Z kuşağı için sadakat yalnızca şirkete duyulan sadakate sınırlı değil, şirket ve çalışan arasında karşılıklı olmalıdır.

Onlar çevrimiçi dünyaya doğanlardır. Kaynaklara onlardan önce gelen bütün nesillerden çok daha hızlı ulaşma imkânına sahiptirler.

Daha geleneksel şirketlerin bu kuşakla çalışabilmek için ortak bir zemin yaratmaları gerekmektedir. Basit yönetim yapılarını ve uygulanabilir metodolojileri tercih etmek, karşılıklı verimli ve saygılı bir iş ilişkisi yaratarak yetenekleri şirket bünyesine kazanabilmek için uygun koşulları sağlamaya yardımcı olacaktır.

Ana motivasyonlar arasında artık maaş yer almamaktadır. Yeni nesli çekmek isteyen firmaların dikkat etmesi gereken değerlerden biri de sosyal sorumluluk bilincidir. Z

kuşağı, şirketin internet sitesinde yer alan kurumsal sosyal sorumluluk sayfalarından daha fazlasını görmek istemektedir.

Sosyal sorumluluk projelerini bir vergi kurtuluş yolu olarak gören şirketlerin bu yeni elemanlarını etkilemeleri pek mümkün görünmemektedir. Modern dünyada her geçen gün firmalar kamu önünde daha açık hale gelirken çalışanlar da firmaların övündükleri değerleri somut olarak görmek istemektedirler.

Z kuşağı geleneksel iş modellerinin sınırlarını zorlarken İK departmanlarının da yetenek avında kullandıkları stratejileri gözden geçirmesi gerekmektedir. Saydam ve esnek şirket anlayışı gün geçtikçe cazibesini artırmaktadır (<https://indigodergisi.com>. Erişim Tarihi: 17.11.2018).

2.3.3.2 Otorite ve yönetim tarzı

Her işveren çalışanlarından performanslarını en üst noktada göstermesini ister. Bunu yaparken gerekli kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanmalarını bekler. İş görenler de aynı şekilde çalıştıkları işletmelerin hedeflerine ulaşmaları doğrultusunda kendi üstlerine düşen görevleri yaparken, her şeyin karşılıklı yapıldığı iş dünyasında yöneticilerden bazı beklentiler içerisine girer. Tarih boyunca bu beklentiler, kişinin bireysel beklentilerine, dönemin özelliklerinin, kısıtlarının ve imkânlarının gereklerine göre ve belirli dönemde daha önce tanımlanmış olan kuşak kavramına göre değişiklik göstermiştir.

Yönetim tarzı açısından bakıldığında Z kuşağının etkin ve verimli olarak performanslarını en üst düzeyde görevlerini yerine getirebilmesi için, diğer kuşaklarda olduğu gibi yöneticilerinden bazı beklentileri vardır ve olacaktır. Bireyin en iyi nasıl tür iş yapacağını farkında olup işi ona göre şekillendirme, ona gerekli ortamı sağlama, motive etme yöntemlerini bilme, işletmede çalışanların hepsine aynı seviyede yakın olma gibi bazı kıstaslar bulunmaktadır. Kısacası basit olarak, yönetici işleri işletme içinde kendi sorumluluğundaki insanlara yaptıran kişidir denilebilir. Bu insanlar Z kuşağındaki insanlar olunca biraz önceki sıralanan kıstaslarda bazı şekillenmeler olmaktadır. Öncelikle her şeyden önce z kuşağının özelliklerinden dolayı sıradan ve sadece pozisyon icabı başlarına gelecek temel yönetsel özellikler olan planlama, organize etme, yöneltme, kontrol etme ve işe alma özellikleri bulunan bir “yönetici” den fazlası bulunan; yönetsel otoritesi bulunan ve çalışanları karizmasıyla etkileyebilecek, çeşitli yollarla motive edebilecek, sosyal yetenekleri bulunan ve empati kurabilen kişi olan “lider” daha uygun olacaktır (Arar ve Yüksel, 2015: 202). Yönetici yerine başa gelen lider, z kuşağının takım oyuncusu olmayıp bireysel olarak daha başarılı olacağını dikkate alarak, onlara gerekli yetki ve sorumlulukları vererek yetkilendirdiği, özgürlük alanlarının kısıtlanmadığı bir iş ortamı sağlaması beklentiler arasında sayılabilir. Ayrıca bu kuşağın bir koçtan çok işi kendi başına öğrenerek yapma isteği de yönetici ya da lider tarafından göz ardı edilmemesi gereken diğer bir konudur (Akar, 2015: 39).

Literatürde iki tür örgütsel yapı bulunmaktadır. Bunlardan ilki görevlerin ihtisas alanına göre ayrıldığı ve açıkça çizgilerle tanımlandığı, otorite ve kontrolde katı bir hiyerarşinin ve kuralların bulunduğu, bilgi ve kontrolün örgütün tepesinde olduğu ve iletişimin dikey olduğu mekanik yapıdır. Bir diğeri çalışanların görevlere ortaklaşa katıldığı, hiyerarşi,

otorite ve kuralların daha az olduğu, bilgi ve kontrolün örgütün her yerinde olduğu ve iletişimin yatay olduğu organik yapıdır. Mekanik yapı Y kuşağı ve öncesi için daha uygun bir yönetim anlayışı olabilir. Fakat Z kuşağının özgürlükçü yapısından, kurallara uymaktansa bilgi paylaşımının olduğu yerde çalışmak istemelerinden dolayı organik bir yapı bu kuşak için daha uygun olacaktır. Bu yapının z kuşağına daha uygun olduğunu gösteren diğer kanıtlar ise, organik yapının temel stratejilerinden olan ve teknolojiyi çağrıştıran inovasyona önem vermesi ile bu yapının örgüt içinde esnekliği sağlamasıdır. Ayrıca adil ve eşitlikçi bir ortamın olduğu yönetimde bu kuşaktaki iş görenlerin motivasyon seviyesinin yükselmesi ile birlikte performanslarında gözle görülür bir artış olacaktır. (Arar, 2016: 103)

2.3.3.3 İletişim ve geri bildirim

Z kuşağının en önemli özelliğinin teknolojinin içinde doğması ve teknolojiyle ilgili her şeyin kendileri tarafından benimsenerek hayatlarının her alanlarına dâhil etmeleridir. Bu doğrultuda Z kuşağı ile iletişim kurarken örgüt içi iletişimde, toplantı bildiriminde bulunurken, görev ya da sorumluluk verirken işlerin daha hızlı yürümesi de göz önünde bulundurularak, yüz yüze haber vermekten çok, teknolojik araçların ya da yolların kullanılması daha uygun olacaktır.

2.3.3.4 Örgütsel bağlılık ve takım çalışması

Akar (2015: 39) a göre bu kuşağın takım oyuncusu olarak performanslarının düşük olacağı; takım içindeki verimliliğine nispeten bireysel olarak daha başarılı olacaklarını belirtmektedir. Ayrıca Peterson'ın çalışmasına göre bu kuşak yalnız çalışmayı tercih etmekte ve danışman yerine işi kendileri öğrenip çözmeyi istemektedir. Bu bilgiler ışığında işletmelerin bu kuşak bireylerine sunulacak ofislerin, finansal ve fiziki açıdan mümkün ise kişiye özel olması, iş görenlerin kendi başlarına daha verimli ve etkin olacağı anlamının çıkacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Örgütsel bağlılık açısından ise öncelikle belirtmek gerekir, değişen dünya ile birlikte eskilerde kabul gören standart çalışma saatleri de yerini esnek çalışma saatlerine bırakmaktadır. Esnek çalışma saati sistemi; iş görene, belirli sınırlar dâhilinde kendi çalışmak istediği saatleri belirlemesine olanak tanıyan bir sistemdir. Esnek çalışma zamanı sayesinde iş gören motivasyonunda ve moralinde artış, işe gelmemede azalış ve iş-özel yaşam dengesinde düzen sağlanmaktadır. Looper'e göre; "The Baby Boomers" kuşağının anlayışında bir işletme için uzun yıllar çalışmak sadakat anlamına gelirken, bu kuşak için haftada 40 saat standart çalışma mesaisi o kadar enteresan gelmemekle birlikte, kendilerini daha çok "profesyonel serbest çalışan" olarak görmektedir (Arar, 2016: 121).

2.3.3.5 Motivasyon

Sadece bu kuşağa ait olmasa da bu kuşağın da beklentileri arasında örgüt içi adaletin ve eşitliğin olması önemli bir diğer husustur. Bu doğrultuda liderin işgörenleri motive edebilmesi gerektiğini vurgulayıp motive teorilerinden birinin de Adam'ın eşitlik teorisi olduğu belirtilmelidir. Bunun dışında duruma göre değişkenlik gösterebilecek diğer motivasyon teorileri olan Vroom'un beklenti teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar teorisi vb. örnek verilebilir.

Bütün bunlar dışında bu kuşağın işi çabuk kavrayıp öğrenmesi ve teknoloji devrinde olmasından dolayı yaptığı işten çabuk sıkılıp, başlangıçtaki gibi aynı performansı ve etkinliği gösterememe tehlikesine karşı yöneticinin yapması gereken verdiği işte işletmenin temel hedefleri ve kısıtları doğrultusunda değişiklikler yapma yoluna gitmesidir. Bu doğrultuda işlerin, iş görenlerin kabiliyetlerine daha iyi uyacak ve iş tatminlerini artıracak şekilde yeniden düzenlenmesi olarak tanımlanan yeniden iş tasarımına gidilmelidir. Öyle ki; iş görenin bir işten başka bir işe tayin edilmesi şeklinde tanımlanan iş rotasyonu iş görenin sıkılmasını engelleyerek, motivasyonunu artıracak ve işletme için yaptığı işlerin genelde nasıl anlam kattığını anlamasına yardımcı olacaktır. İş görenin yaptığı işlere aynı düzeyde yeni işler katma anlamına gelen iş genişletme ya da iş görenin yaptığı işteki sorumluluğunu artırma anlamına gelen iş zenginleştirme de diğer seçenekler arasındadır. İş zenginleştirme sayesinde iş gören; z kuşağının diğer bir karakteristik özelliği olan ve önemli bulduğu özgürlüğü ve bağımsızlığını artırma konularında önemli adımlar atabilecektir (Arar, 2015: 123).



III. Bölüm X,Y ve Z Kuşaklarının Yönetim Tarzlarına İlişkin Bir Uygulama

3.1 Araştırmanın Metodolojisi

Günümüzde çalışma yaşamında yer alan X, Y ve Z kuşaklarının yönetim tarzları ve yönetimden beklentileri, şu anki durumu ve işletme sahiplerinden beklentilerinin neler olabileceği araştırılması konu edilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın konusu, amacı ve önemi

Bu araştırmanın amacı yapılan çalışmada bahsi geçen kuşakların durum ve davranışlarıyla beraber kurumlarda çalışan personellerin kuşak özelliklerine göre yönetim anlayışlarının, tarzlarının ve beklentilerinin araştırılmasıdır.

3.1.2. Araştırmanın hipotezleri

μ 1: Her üç kuşakta küçük ve büyük başarılarında takdir beklentisindedir.

μ 2:X kuşağı otoriteye saygılı iken Y ve Z kuşakları otoriter yönetim tarzına sıcak bakmamakta demokratik yönetim ve güncel yönetim yaklaşımlarına daha sıcak bakmaktadır.

μ 3: Y ve Z kuşakları için teknoloji iş hayatının vazgeçilmez bir parçasıdır.

μ 4: Y ve Z kuşakları Home Office çalışmayı daha çok tercih etmektedir.

3.1.3 Araştırmanın yöntemi

Araştırmada tarama yöntemi kullanılmış ve toplamda 100 kişi ile tarama gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmada 5’li likertten oluşan 20 soruluk hazır ölçek kullanılmıştır (Demirkaya vd., 2015:194-195)

3.1.3.1 Veri toplama süreci

Araştırma kapsamında veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket uygulaması likert ölçeğinin temel alındığı sorulardan oluşmaktadır. Anket demografik verilerin tespit edilebilmesi için 5, performans yönetimin ve motivasyonun tespit edilebilmesi için 40 sorudan oluşmaktadır. Oluşturulan bu likert ölçeğinde çalışanların herhangi bir yargıyı kabul edip etmediği sorulara verdiği, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” cevapları ile ölçülmüştür.

3.1.3.2 Araştırmanın sınırlılıkları

Araştırmanın sınırları Sakarya’da yer alan bir mobilya firmasında uygulanmasında 100 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. 650 kişilik firmada bir kısım çalışanın ankete sıcak bakmaması bir kısmının iş yoğunluğu nedeniyle vakit ayırmamasıdır. Ayrıca üretim tesislerinin farklı lokasyonlarda yer alması da araştırma sınırlarındandır.

3.1.3.3 Veri analiz süreci

Verilerin analiz sürecinde katılımcıların ankete verdiği yanıtların analizi Spss programı ile yapılarak frekans, çapraz tablolar ve ortalamalar elde edilerek yorumlanmıştır.

3.1.3.4 Araştırmada güvenilirlik

Sosyal bilimlerde güvenilirlik sınırı .70'tir. Bu araştırmanın ise güvenilirlik değeri .74 çıkmıştır.

Tablo 2: Araştırmanın güvenilirlik değerleri

	Ölçek Ortalaması	Ölçek Varyansı	Toplam Korelasyon	Cronbach's Alpha Değeri
Daha Önce başka bir iş yerinde çalıştınız mı?	74,5400	81,241	,139	,727
İş hayatında otoriter nitelikli yöneticilerden hoşlanmıyorum.	73,0700	75,359	,384	,705
İş hayatında sorumluluk bende olmak şartıyla inisiyatif kullanmak isterim	73,1000	83,242	,053	,733
İş hayatında küçük büyük başarılarımda takdir edilmek isterim	72,5600	78,512	,363	,709
İş hayatında denetlendiğimi hissetmekten bile rahatsız olurum.	73,9500	80,573	,143	,728
Teknoloji iş hayatında vazgeçilmez bir gerektir.	72,5000	78,010	,313	,712
İş hayatında başarılı olduğumda hızlı terfi etmek isterim.	72,8900	81,574	,140	,726
İş hayatında ekip çalışması yerine bireysel çalışmayı tercih ederim.	73,9900	76,677	,324	,711
Daha Önce başka bir iş yerinde çalıştınız mı?	74,5400	81,241	,139	,727
İş hayatında otoriter nitelikli yöneticilerden hoşlanmıyorum.	73,0700	75,359	,384	,705
İş hayatında sorumluluk bende olmak şartıyla inisiyatif kullanmak isterim	73,1000	83,242	,053	,733
İş hayatında küçük büyük başarılarımda takdir edilmek isterim	72,5600	78,512	,363	,709
İş hayatında denetlendiğimi hissetmekten bile rahatsız olurum.	73,9500	80,573	,143	,728
Teknoloji iş hayatında vazgeçilmez bir gerektir.	72,5000	78,010	,313	,712
İş hayatında başarılı olduğumda hızlı terfi etmek isterim.	72,8900	81,574	,140	,726
İş hayatında ekip çalışması yerine bireysel çalışmayı tercih ederim.	73,9900	76,677	,324	,711
Kişilik olarak yakın gelecekte bir gün kendi işimi kurmak isterim.	72,8000	77,131	,363	,708
Kişilik olarak iş hayatının yanı sıra bir STK'da görev almak isterim.	73,3500	78,331	,282	,714
Kişilik olarak uzun ve yorucu çalışma saatlerinden hoşlanmam	73,2400	80,507	,139	,729
Kişilik olarak uzun yıllar sonra faydası ortaya çıkacak tutkuyla bağlı olduğum vizyon hedeflerim vardır.	72,6000	78,141	,387	,707

3.2 Bulgular Ve Yorumlar

Tablo 3: Araştırma katılımcılarının cinsiyet dağılımı

	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Toplam Yüzde
Kadın	35	35,0	35,0
Erkek	65	65,0	65,0
Toplam	100	100,0	100,0

Araştırmanın katılımcılarının tasnifine bakıldığında 35 kadın ve 65 erkek olmak üzere toplamda 100 katılımcı ile araştırma gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4: Araştırmaya katılanların yaş dağılımı

	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
40 ve Üstü	35	35,0	35,0	35,0
39-23	48	48,0	48,0	83,0
23 ve Altı	17	17,0	17,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Yaş demografisi ve dağılımına bakıldığında ise X kuşağını temsil eden 40 yaş ve üstü katılımcı yüzde 35, Y kuşağını temsil eden 39-23 yaş aralığında olan yüzde 48, Z kuşağını temsil eden 23 yaş ve altı kişi sayısı ise yüzde 17'dir.

Tablo 5: Araştırmaya katılanların iş yerindeki pozisyonuyla ilgili bulgular

	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
İşçi	83	83,0	83,0	83,0
Memur	5	5,0	5,0	88,0
Yönetici	12	12,0	12,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Çalışma katılımcılarının işyerindeki pozisyonları ise 83'ü işçi 5'i memur 12'si yönetici pozisyonunda rol almaktadır.

Tablo 6: Araştırmaya katılanların daha önce farklı bir iş yerinde çalışma durumu

	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Toplam Yüzde
Evet 1	41	41,0	41,0
Evet 2	21	21,0	21,0
Evet 3 ve daha fazla	17	17,0	17,0
Hayır	21	21,0	21,0
Toplam	100	100,0	100,0

Katılımcıların % 41 daha önce bir iş yerinde % 21 daha önce iki iş yerinde % 17 si üç ve daha fazla iş yerinde % 21 ise daha önce bir iş yerinde çalışmamıştır.

Tablo 7: Araştırmaya katılanların otoriter nitelikli yöneticilerden hoşlanma durumları

	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	9	9,0	9,0
Katılmıyorum	11	11,0	11,0
Kararsızım	18	18,0	18,0
Katılıyorum	28	28,0	28,0
Kesinlikle Katılıyorum	34	34,0	34,0
Toplam	100	100,0	100,0

Çalışmanın ilk maddesinde yer alan otoriter nitelik yöneticilerden hoşlanma sorusunda katılımcıların % 62'si otoriter yöneticilerden hoşlanmaz iken % 20'si hoşlandığını, % 18 ise bu konuda kararsız kaldığını ifade etmişlerdir.

Tablo 8: Araştırmaya katılanların inisiyatif kullanma istekleri

	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	4,0	4,0
Katılmıyorum	17	17,0	17,0
Kararsızım	15	15,0	15,0
Katılıyorum	39	39,0	39,0
Kesinlikle Katılıyorum	25	25,0	25,0
Toplam	100	100,0	100,0

İş hayatında sorumluluk almaş hususunda ankete katılan katılımcıların %64'ü inisiyatif almayı isterken %21'i inisiyatif kullanmak istememekte ve % 15'i bu konuda kararsız kalmıştır.

Tablo 9: Araştırmaya katılanların büyük veya küçük başarılarında takdir edilme beklentisi

	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,0	2,0
Katılmıyorum	5	5,0	5,0
Kararsızım	12	12,0	12,0
Katılıyorum	35	35,0	35,0
Kesinlikle Katılıyorum	46	46,0	46,0
Toplam	100	100,0	100,0

Katılımcıların % 81'i küçük büyük başarılarında mutlaka takdir edilmeyi, ilgi görmeyi beklerken % 7'si böyle bir beklenti içinde bulunmamaktadır. % 12'si ise kararsızdır. Öyle ki bu araştırma da kuşak farkı gözetmeksizin iş görenlerin büyük bir kısmı aidiyet, verimlilik ve motivasyon için yönetimden manevi beklenti içindedirler.

Tablo 10: Araştırmaya katılanların denetlenmeye karşı rahatsızlık duyma durumları

	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	14	14,0	14,0
Katılmıyorum	42	42,0	42,0
Kararsızım	9	9,0	9,0
Katılıyorum	21	21,0	21,0
Kesinlikle Katılıyorum	14	14,0	14,0
Toplam	100	100,0	100,0

Yöneltilen bu soruda katılımcıların denetlenmek hususunda verdiği yanıtlara bakıldığında %56'lık kısmı denetlenmekten rahatsız olmamakta % 9 u kararsız kalmakta geriye kalan %45'lik kesim ise denetlenmekten rahatsız olmaktadır. Bu maddenin daha rahat yorumlanması ve bilimsel sonuç çıkarılması adına sonraki tablolarda yer alan kuşaklara göre yanıtlar tekrardan irdelenmiştir.

Tablo 11: Araştırmaya katılanların teknolojinin iş hayatında vazgeçilmez bir gereç olduğuna dair görüşleri

	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	5	5,0	5,0
Katılmıyorum	6	6,0	6,0
Kararsızım	8	8,0	8,0
Katılıyorum	22	22,0	22,0
Kesinlikle Katılıyorum	59	59,0	59,0
Toplam	100	100,0	100,0

Teknolojiye bakış açısında verilen yanıtlar ise %80 üzerinde iş hayatının vazgeçilmez bir parçası olduğu savunulmuştur.

Tablo 12: Araştırmaya katılanların başarılı olduklarında hızlı terfi etme isteği

	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	3,0	3,0
Katılmıyorum	13	13,0	13,0
Kararsızım	14	14,0	14,0
Katılıyorum	36	36,0	36,0
Kesinlikle Katılıyorum	34	34,0	34,0
Toplam	100	100,0	100,0

İş hayatında terfi etmek ile ilgili yöneltile soruda %70'lik yanıt başarıya endeksli hızlı terfi etmeyi içeriyor.

Tablo 13: Araştırmaya katılanların ekip çalışması yerine bireysel çalışmayı tercihleri

	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	13	13,0	13,0
Katılmıyorum	43	43,0	43,0
Kararsızım	16	16,0	16,0
Katılıyorum	12	12,0	12,0
Kesinlikle Katılıyorum	16	16,0	16,0
Toplam	100	100,0	100,0

Katılımcıların %56'sı bireysel çalışma yerine ekip çalışmasını tercih etmiştir.

Tablo 14: Araştırmaya katılanların iş hayatında yönetici ve çalışan arasında resmiyet ve mesafeden ziyade yakınlık ve samimiyeti tercih etme durumları

	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	7,0	7,0
Katılmıyorum	26	26,0	26,0
Kararsızım	17	17,0	17,0
Katılıyorum	27	27,0	27,0
Kesinlikle Katılıyorum	23	23,0	23,0
Toplam	100	100,0	100,0

Yöneticilerin personel üzerindeki iletişim ve etkileşim incelendiğinde ise % 33'lük kısım resmiyet ararken %50'lik kısım resmiyet ve mesafeden ziyade yakınlık ve samimiyet aramaktadır. Bu maddenin detay analizi yaş aralıklı tabloda gerçekleştirilmiştir.

Tablo 15: Araştırmaya katılanların kariyerlerinin ilk evresinde ücretten ziyade eğitim, yükselme ve deneyim olanaklarına önem verme tercihleri

	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	4,0	4,0
Katılmıyorum	8	8,0	8,0
Kararsızım	13	13,0	13,0
Katılıyorum	34	34,0	34,0
Kesinlikle Katılıyorum	41	41,0	41,0
Toplam	100	100,0	100,0

Katılımcıların %75'lik dilimle iş hayatlarında ilk dönemler deneyim, yükselme ve eğitime odaklandıkları sonrasında ücrete önem verirken % 12'lik kesim önem vermediklerini, % 13'lük kesim ise kararsız kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 16: Araştırmaya katılanların iş hayatında onlara olan güvenin motivasyonlarını arttırmasına yönelik durumları

	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,0	2,0
Katılmıyorum	1	1,0	1,0
Kararsızım	1	1,0	1,0
Katılıyorum	28	28,0	28,0
Kesinlikle Katılıyorum	68	68,0	68,0
Toplam	100	100,0	100,0

Kuşak farkı olsun olmasın bir personele duyulan güven onun motivasyonunu arttırmaktadır. Yapılan araştırma bu yargıya haklılık getirmiş katılımcıların %96 sı güvenin motivasyonlarının arttığını beyan etmiştir.

Tablo 17: Araştırmaya katılanların home office çalışma ve esnek çalışma tercihleri

	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	6	6,0	6,0
Katılmıyorum	28	28,0	28,0
Kararsızım	26	26,0	26,0
Katılıyorum	28	28,0	28,0
Kesinlikle Katılıyorum	12	12,0	12,0
Toplam	100	100,0	100,0

Genel katılımcılar arasında çalışma modelleri göz önünde bulundurulduğunda %40'lık katılımcı esnek ve home office çalışmayı tercih ettiğini %32'lik katılımcı ise etmediğini %26'lık katılımcı ise kararsız kaldığı görülmüştür. Bura da istenilen sonucun kuşaklar bazlı tabloda tekrar ele alınınca daha rahat analiz edilerek yorum yapılmıştır.

Tablo 18: Araştırmaya katılanların iş yaşamı kadar sosyal yaşama verdiği önem

	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,0	2,0
Katılmıyorum	1	1,0	1,0
Kararsızım	5	5,0	5,0
Katılıyorum	34	34,0	34,0
Kesinlikle Katılıyorum	58	58,0	58,0
Toplam	100	100,0	100,0

İş gören kavramı hayatını idame ettirmek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere istihdam edilen kişidir. Öyle ki hayatı sadece işten ibaret değil sosyal yaşantısı da iş hayatı kadar yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. Bu maddede iş yaşamı ve sosyal yaşamı dengesi

hakkında sorulan soruda %92’lik bir oranla katılımcılar sosyal hayatının da iş hayatı kadar önemli olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 19: Araştırmaya katılanların her konuda kendine güvenme bulguları

	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,0	1,0
Katılmıyorum	1	1,0	1,0
Kararsızım	6	6,0	6,0
Katılıyorum	29	29,0	29,0
Kesinlikle Katılıyorum	63	63,0	63,0
Toplam	100	100,0	100,0

Yönetmel süreçlerde personelin özgüveni büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda personelin kendine olan güven durumu sorgulanmıştır.

Tablo 20: Araştırmaya katılanların iş yaşamında bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanma tercihleri

	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	4,0	4,0
Katılmıyorum	1	1,0	1,0
Kararsızım	11	11,0	11,0
Katılıyorum	48	48,0	48,0
Kesinlikle Katılıyorum	36	36,0	36,0
Toplam	100	100,0	100,0

Yapılan araştırmada katılımcıların yüksek bir yoğunluğu iş yaşamında iş süreçlerinin iyileşmesi adına online kaynaklardan yararlandığını beyan etmiştir.

Tablo 21: Araştırmaya katılanların gerektiğinde iş değiştirmekten çekinmeme durumları

	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	5	5,0	5,0
Katılmıyorum	20	20,0	20,0
Kararsızım	20	20,0	20,0
Katılıyorum	29	29,0	29,0
Kesinlikle Katılıyorum	26	26,0	26,0
Toplam	100	100,0	100,0

Katılımcıların yarısından bir miktar çoğu yönetim perspektifinden bakıldığında gerektiği zaman iş değiştirebileceğini beyan etmiştir.

Tablo 22: Araştırma katılanların emir almaya yatkınlık durumları

	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	14	14,0	14,0
Katılmıyorum	34	34,0	34,0
Kararsızım	18	18,0	18,0
Katılıyorum	24	24,0	24,0
Kesinlikle Katılıyorum	10	10,0	10,0
Toplam	100	100,0	100,0

Katılımcıların kişilik olarak yöneticisi tarafından verilen emirlere olan yatkınlıkları ve uyumlulukları çeşitli şekilde dağılım göstermiştir. Öyle ki %34 emir almaya yatkın olmadığını beyan ederken %48 de emir almaya yatkın olduğunu beyan etmiştir.

Tablo 23: Araştırmaya katılanların kendi işini kurma tercihleri

	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	3,0	3,0
Katılmıyorum	8	8,0	8,0
Kararsızım	25	25,0	25,0
Katılıyorum	20	20,0	20,0
Kesinlikle Katılıyorum	44	44,0	44,0
Toplam	100	100,0	100,0

Katılımcıların %64'lük bir kısmı yakın bir gelecekte kendi işini kurmak istemektedir. Bununla beraber çeyrek dilimlik bir kesim ise bu konuda kararsız bulunmaktadır.

Tablo 24: Araştırmaya katılanların STK'da görev alma tercihleri

	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	9	9,0	9,0
Katılmıyorum	12	12,0	12,0
Kararsızım	29	29,0	29,0
Katılıyorum	31	31,0	31,0
Kesinlikle Katılıyorum	19	19,0	19,0
Toplam	100	100,0	100,0

Çalışanların iş hayatı kadar kendilerine ve içinde bulundukları sosyolojik yapıya da karşı vicdani görevleri olduğu bilinmektedir. Gönüllü olarak rol alınan bu tarz sivil toplum kurumlarında rol almak istemeleri sorulduğunda ise %50'lik bir kesim bir STK'da rol almak isterken %29'lık bir kısım kararsız kalırken %21'lik kısımda bu soruya olumsuz yaklaşım sergilemiştir.

Tablo 25: Araştırmaya katılanların uzun ve yorucu çalışma saatlerinden hoşlanma durumları

	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	8,0	8,0
Katılmıyorum	24	24,0	24,0
Kararsızım	7	7,0	7,0
Katılıyorum	32	32,0	32,0
Kesinlikle Katılıyorum	29	29,0	29,0
Toplam	100	100,0	100,0

Katılımcıların uzun ve yorucu çalışma saatlerine olan bakış açıları ele alındığında ise % 61 uzun ve yorucu çalışma saatlerinden hoşlanırken geriye kalan kısmı bu konuya sıcak bakmamaktadır.

Tablo 26: Araştırmaya katılanların uzun yıllar sonra faydası ortaya çıkacak tutkuyla bağlı olduğu vizyon hedeflerinin varlığı

	Katılımcı Sayısı	Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	3	3
Katılmıyorum	3	3	3
Kararsızım	13	13	13
Katılıyorum	39	39	39
Kesinlikle Katılıyorum	42	42	42
Toplam	100	100	100

Katılımcıların % 80'inden fazlasının iş yaşamıyla ilgili tutkuyla bağlı olduğu vizyon hedefleri vardır.

Tablo 27: Araştırmaya katılan bireylerin kuşak ve cinsiyet dağılımı

		Cinsiyetiniz		Toplam
		Kadın	Erkek	
	40 ve Üstü	12	23	35
Yaş Aralığınız	39-23	14	34	48
	23 ve Altı	9	8	17
Toplam		35	65	100

Yapılan bilimsel çalışmanın konusu jenerasyonların yönetim tarzları ve beklentilerinin araştırması üzerinedir. Öyle ki böyle bir sonuca ulaşmak için öncelikle jenerasyon aralıklarının belirlenerek anket sorularının daha spesifik olarak değerlendirilmesi lüzum gelmektedir. Buradan sonraki tablolarda beklentilerin ve yönetim tarzlarının algılanması üzerine daha aydınlatıcı irdellemeler gerçekleştirilecektir. Yukarıda bulunan tabloda görüldüğü üzere katılımcıların yaş aralıkları baz alınarak 3 faza ayrılmıştır. Bu fazlarda

40 ve üstü X Kuşağını, 39-23 yaş aralığı Y Kuşağını ve 23 yaş ve altı ise Z kuşağını temsil etmektedir.

Tablo 28: Kuşakların daha önce başka bir iş yerinde çalışma durumu

		Daha Önce başka bir iş yerinde çalıştınız mı?				Toplam
		Evet 1	Evet 2	Evet 3 ve daha fazla	Hayır	
Yaş Aralığınız	40 ve Üstü	17	6	6	6	35
	39-23	16	13	10	9	48
	23 ve Altı	8	2	1	6	17
Toplam		41	21	17	21	100

X jenerasyonun daha önce başka bir iş yerinde çalışıp çalışmadığına bakıldığında 17'si bir işyeri 6'sı iki işyeri 6'sı üç ve daha fazla ve 6'sı hiç iş değişikliği yapmamıştır. Y jenerasyonunda ise 16'sı bir işyeri 13'ü ise iki işyeri, 10'u ise üç ve daha fazla işyeri değiştirmiş ve 6'sı ise iş yeri değişikliği yapmamıştır. Z jenerasyonunda durum ise 8'i bir iş değişikliği 2'si iki işyeri değişikliği ve 1'i üç ve daha fazla iş yeri değişikliği yapmış ve 6'sı herhangi bir iş değişikliği yapmamıştır.

Tablo 29: Kuşakların iş hayatında otoriter nitelikli yöneticilerden hoşlanmaması üzerine verilen yanıtlar

		İş hayatında otoriter nitelikli yöneticilerden hoşlanmıyorum.					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaş Aralığınız	40 ve Üstü	5	6	6	9	9	35
	39-23	4	4	8	13	19	48
	23 ve Altı	0	1	4	6	6	17
Toplam		9	11	18	28	34	100

Jenerasyonların yönetim şekillerine ve beklentilerine bakıldığında X jenerasyonu bir kısım otoriter yönetimden hoşlanırken bir kısmı ise hoşlanmamaktadır. Y jenerasyonu otoriter yönetimden hoşlanmamaktayken yeni jenerasyon olan Z jenerasyonu ise bağımsızlığı ve özgürlük alanlarının geniş olması taraftarı olarak otoriter yönetimi reddetmektedir.

Tablo 30: Sorumluluk kendinde olmak şartıyla inisiyatif kullanma tercihinde kuşakların durumları

		İş hayatında sorumluluk bende olmak şartıyla inisiyatif kullanmak isterim					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaş Aralığımız	40 ve Üstü	2	7	6	11	9	35
	39-23	2	6	7	19	14	48
	23 ve Altı	0	4	2	9	2	17
Toplam		4	17	15	39	25	100

Çalışanların yönetme ve yönetilme perspektifinde inisiyatif alma hususundaki karşılamalarına bakıldığında X jenerasyonun ağırlıklı kısmı sorumluluk dahilinde inisiyatif almak istemekte, Y jenerasyonu da bu konuda X jenerasyonu gibi sorumluluk almak istemekte fakat daha yoğun bir yanıt vermiştir. Z jenerasyonu da inisiyatif almak istemiştir.

Tablo 31: Kuşakların iş hayatında küçük veya büyük başarılarında takdir beklentisi

		İş hayatında küçük büyük başarılarımda takdir edilmek isterim					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaş Aralığımız	40 ve Üstü	0	2	5	15	13	35
	39-23	2	2	5	15	24	48
	23 ve Altı	0	1	2	5	9	17
Toplam		2	5	12	35	46	100

X,Y ve Z jenerasyonu fark etmeksizin üç kuşakta iş yaşamında küçük veya büyük başarılarında manevi bir ödül olarak takdir edilmek istemektedir.

Tablo 32: Kuşakların iş hayatında denetlenmesine karşı rahatsızlık durumları

		İş hayatında denetlendiğimi hissetmekten bile rahatsız olurum.					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaş Aralığınız	40 ve Üstü	6	12	3	9	5	35
	39-23	7	21	3	9	8	48
	23 ve Altı	1	9	3	3	1	17
Toplam		14	42	9	21	14	100

İş hayatında yapılan faaliyetlerin olası olumsuzluklara karşı denetlenmesi gerekmektedir. Fakat yapılan bu denetlemeler kimi zaman personel tarafından olumsuzluk olarak addedilmektedir. Yapılan bu araştırmada üç jenerasyona da yöneltilen bu soru da X jenerasyonun çoğunluğu otoriter yönetime yaklaşımı münasebetiyle rahatsızlık duymadığını beyan etmiş bununla beraber Y jenerasyonunda ise daha büyük bir katılım ile denetlenmekten rahatsızlık duymadığını ifade etmiş Z jenerasyonu katılımcıların yarı yarıyılık kısmı rahatsız olduğunu diğer kısmı rahatsız olmadığını beyan etmiştir. Bu da Z jenerasyonlarının iş hayatında tecrübelerinin artması nihayetinde bizlere sağlık bilgi vereceğinin göstergesidir. Zira Z jenerasyonları şu anda başlangıç düzeylerinde rol almakta ve sorumluluk sonunda hatalarını görmeyebilmekteler.

Tablo 33: Kuşakların iş hayatında teknolojinin gerekliliğine bakış açıları

		Teknoloji iş hayatında vazgeçilmez bir gerektir.					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaş Aralığınız	40 ve Üstü	2	2	4	12	15	35
	39-23	3	3	3	7	32	48
	23 ve Altı	0	1	1	3	12	17
Toplam		5	6	8	22	59	100

İş hayatında teknoloji kullanımı jenerasyonların ayrımında ana konulardan biridir. Öyle ki X ve önceki kuşaklar teknolojiye yatkınlıkları daha az iken yine de iş dünyasının vazgeçilmez bir parçası olduğunun artık bilincindedir. Y jenerasyonu ve özellikle Z jenerasyonu teknolojiyi çok iyi şekilde kullanmakta hatta iş süreçlerine entegre etmektedir. Bu durum da onlar için teknoloji iş yaşamının vazgeçilmez bir parçası olduğunun göstergesidir.

Tablo 34: İş hayatında başarılı olduğunda hızlı terfi etme isteğinin kuşaklara göre durumu

		İş hayatında başarılı olduğunda hızlı terfi etmek isterim.					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaş Aralığınız	40 ve Üstü	2	7	6	15	5	35
	39-23	1	6	4	13	24	48
	23 ve Altı	0	0	4	8	5	17
Toplam		3	13	14	36	34	100

İş yaşamında kariyer anlayışı her personel veya her kuşakta çalışanın biyolojisinde ve psikolojisinde reaksiyon gösteren bir gerçektir. Her personel belirli adımlardan sonra daha iyi bir mevkii daha iyi çalışma şartları daha iyi ücret beklentileri içerisinde olmaktadır. Fakat bu beklentilerin şekilleri personellerin yaşadıkları dönemler ve çevreler sebebiyle değişiklik gösterebilmektedir. Y ve Z jenerasyonları genç, aktif, dinamik, çabuk öğrenen çabuk uyum sağlayan bireyler oldukları için tabloda da görüldüğü üzere hızlı terfi etmek istemektedirler. Öte yandan X jenerasyonlarında ise biyolojik olgunlukları ve tecrübelerinin etkisiyle hızlı terfi etmek konusunda Y ve Z jenerasyonuna göre daha hızlı terfi etmeye daha temkinli yaklaşmışlardır.

Tablo 35: Ekip çalışması ile bireysel çalışmanın kuşaklar ile olan ilişkisi

		İş hayatında ekip çalışması yerine bireysel çalışmayı tercih ederim.					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaş Aralığınız	40 ve Üstü	6	15	6	4	4	35
	39-23	5	18	6	8	11	48
	23 ve Altı	2	10	4	0	1	17
Toplam		13	43	16	12	16	100

Jenerasyonların yine yaşantı, yetiştiği dönem, çevresel etkenler, içinde bulunduğu dönem vb. etkenlerin de etkisiyle iş yaşamında ekip çalışması ve bireysel çalışma adına farklılıklar olduğu bilinmektedir. Bu çalışmada da yöneltilen bireysel çalışma mı? Ekip çalışması mı sorusuna verilen yanıtlar farklılık göstermektedir. X jenerasyonu ekip çalışmasını yoğunluk olarak tercih ederken Y jenerasyonun daha yoğunu bireysel

çalışmaya sıcak bakmıştır. Bununla beraber iletişimi zirve derecede kullanan Z jenerasyonu sosyallik, birliktelik içinde ekip çalışmasını tercih etmiştir.

Tablo 36: İş hayatında yönetici ve çalışan arasında olan ilişkinin resmiyet ve mesafeden ziyade samimi olmasına karşı kuşakların tercihleri

		İş hayatında yönetici ve çalışan arasında resmiyet ve mesafeden ziyade, yakınlık ve samimiyet ararım.					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaş Aralığınız	40 ve Üstü	1	8	5	9	12	35
	39-23	5	13	8	13	9	48
	23 ve Altı	1	5	4	5	2	17
Toplam		7	26	17	27	23	100

Yönetim beklentileri perspektifinden incelendiğinde ise X jenerasyonu daha çok resmiyetten ziyade samimiyet aramaktadır. Y jenerasyonunda ise bir kısım resmiyeti gerekli görürken bir kısmı da gerekli görmemektedir. Z jenerasyonun verdiği yanıtlara bakıldığında ise yine bir kısım resmiyeti gerekli görürken diğer kısmı gereksiz görmüştür.

Tablo 37: İş hayatında kişiye olan güvenin kişinin motivasyonunu artırmasına yönelik durumun kuşaklarca incelenmesi

		İş hayatında bana güvenilmesi motivasyonumu artırır.					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaş Aralığınız	40 ve Üstü	1	0	0	14	20	35
	39-23	1	1	1	9	36	48
	23 ve Altı	0	0	0	5	12	17
Toplam		2	1	1	28	68	100

İş hayatında personelin yönetsel beklentilerin önde gelen maddelerinden biri de güven duygusudur. Kişiye güvenilmesi motivasyonunu iş sadakatini sorumluluk algısını üst düzeyde tutmaktadır. Kuşak fark etmeksizin güven duygusu başarılı bir yönetim için vazgeçilmez bir gerçektir.

Tablo 38: İş hayatında kariyerimin ilk evresinde ücretten ziyade eğitim, yükselme ve deneyim olanaklarıyla ilgili kuşakların beklentileri

		İş hayatında kariyerimin ilk evresinde ücretten ziyade eğitim, yükselme ve deneyim olanaklarına önem veririm.					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaş Aralığınız	40 ve Üstü	2	1	2	14	16	35
	39-23	2	3	10	16	17	48
	23 ve Altı	0	4	1	4	8	17
Toplam		4	8	13	34	41	100

Personellerin iş hayatından beklentileri vardır. Bunların öncelikleri kişiye, kuşağa göre değişiklik gösterilebilir. Araştırma da sorulan yukarıdaki soruda X ve Y jenerasyonu eğitim, yükselme ve deneyim olanaklarına önem verirken Z jenerasyonunda ise 12 katılımcı önem verirken 4'ü önem vermediğini beyan etmiştir.

Tablo 39: Home office çalışma ve esnek çalışma şekillerine karşı kuşakların tercihleri

		Kişilik olarak home office çalışmayı ve esnek çalışmayı tercih ederim.					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaş Aralığınız	40 ve Üstü	3	8	8	13	3	35
	39-23	3	16	8	13	8	48
	23 ve Altı	0	4	10	2	1	17
Toplam		6	28	26	28	12	100

Kuşakların çalışma şekillerine olan yanıtlarına bakıldığında ise X jenerasyonu bu konuda yoğun ve yıllarca çalışmanın sonucu esnek çalışmaya sıcak bakmışlar, Y jenerasyonu ise kararsız bir dağılım gerçekleştirerek bir kısmı esnek ve home office çalışmayı tercih ederken bir kısmı etmemiştir. Z jenerasyonu ise daha çok esnek ve home office çalışmayı tercih ederken bir takım katılımcılar bu konuda kararsız kalmıştır.

Tablo 40: İş hayatı kadar sosyal hayatında kuşaklar için önemi

		Kişilik olarak iş yaşamı kadar sosyal yaşam da benim için önemlidir.					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaş Aralığınız	40 ve Üstü	1	1	2	14	17	35
	39-23	1	0	2	17	28	48
	23 ve Altı	0	0	1	3	13	17
Toplam		2	1	5	34	58	100

Her üç jenerasyon da iş yaşamı kadar sosyal yaşamına önem vermektedir. Durum böyle iken yönetsel süreçlerde sosyal aktivitelere önem vermek motivasyonlarını artıracak ve kurumsal aidiyet duygularına katkı sağlayacaktır.

Tablo 41: Kuşakların kişilik olarak her konuda kendine güven algısının bulguları

		Kişilik olarak her konuda kendime güvenirim.					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaş Aralığınız	40 ve Üstü	1	0	1	12	21	35
	39-23	0	0	3	9	36	48
	23 ve Altı	0	1	2	8	6	17
Toplam		1	1	6	29	63	100

Özgüven perspektifinden bakıldığında jenerasyonların üçü de kendine güvenmektedir.

Tablo 42: Kuşakların iş yaşamında da bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanma durumları

		Kişilik olarak online kaynaklardan yararlandığım gibi iş yaşamımda da bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanırım.					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaş Aralığınız	40 ve Üstü	3	0	5	20	7	35
	39-23	1	1	4	20	22	48
	23 ve Altı	0	0	2	8	7	17
Toplam		4	1	11	48	36	100

Teknoloji artık hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır. Öyle ki teknolojinin iş süreçlerine dahil edilmesiyle X jenerasyonu bir dönem problemler yaşadığı rivayet edilmekteydi. Fakat bu çalışmada yapılan incelemelerde ilgili işletme dahilinde artık X jenerasyonunun da teknolojiyi aktif olarak kullanmaya başladığı görülmüştür. Bununla beraber Y ve Z jenerasyonları teknolojiyi kullanmada maharetleri devam etmektedir.

Tablo 43: Kuşakların iş değişikliğine bakış açıları

		Kişilik olarak gerektiğinde iş değiştirmekten çekinmem					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaş Aralığınız	40 ve Üstü	1	10	7	10	7	35
	39-23	4	7	10	13	14	48
	23 ve Altı	0	3	3	6	5	17
Toplam		5	20	20	29	26	100

İş değiştirme kararlarına baktığımızda ise Y ve Z jenerasyonları bu konuda herhangi bir çekinme veya engel görmemektedir. Bu konu da daha sabırsız ve değişken davranış sergileyerek kendi tercihleri doğrultusunda hareket etmekten çekinmemektedirler. Fakat X jenerasyonuna bakıldığında verilen yanıtlardan da anlaşılacağı üzere bu konuda daha sebatkâr ve kararlı oldukları olası problemlerli durumlarda daha sabırlı ve sadakatlı davrandıkları görülmüştür.

Tablo 44: Emir almaya yatkınlıkla ilgili kuşakların durumları

		Kişilik olarak emir almaya yatkın değilim					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaş Aralığınız	40 ve Üstü	6	16	2	9	2	35
	39-23	8	14	8	12	6	48
	23 ve Altı	0	4	8	3	2	17
Toplam		14	34	18	24	10	100

Emir alma hususunda ise X jenerasyonu emir almaya, uyuma yatkın iken Y jenerasyonun bu konudaki karşılığı biraz daha özgürlükçü ve yaratıcı olmak münasebetiyle daha az yatkınlık bulunmaktayken Z jenerasyonunda büyük bir kısmı yatkın değildir.

Tablo 45: Kuşakların yakın gelecekte bir gün kendi işini kurma ile ilgili düşünceleri

		Kişilik olarak yakın gelecekte bir gün kendi işimi kurmak isterim.					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaş Aralığınız	40 ve Üstü	2	6	7	9	11	35
	39-23	1	0	13	11	23	48
	23 ve Altı	0	2	5	0	10	17
Toplam		3	8	25	20	44	100

Hemen hemen her kişinin isteklerinden biri de gelecekte kendi işini kurma planıdır. Bu durum kuşaklar üzerinde incelendiğinde X kuşağı bu konuda daha kararsız olurken Y ve Z kuşakları kendinden emin bir şekilde kendi işlerini kurmayı istemektedirler.

Tablo 46: İş hayatıyla beraber STK’da gönüllü olarak görev alma isteğine karşı kuşakların tutumları

		Kişilik olarak iş hayatının yanı sıra bir STK’da görev almak isterim.					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaş Aralığımız	40 ve Üstü	7	5	11	10	2	35
	39-23	2	7	14	16	9	48
	23 ve Altı	0	0	4	5	8	17
Toplam		9	12	29	31	19	100

X jenerasyonu gerek yaşadığı gereği gerekse yetiştiği dönemler gereği bir STK’da görev almaya çok isteksiz olmakla birlikte sosyal ve sivil toplum kültüründe yetişen Y ve Z jenerasyonları bu konuda daha çok istekli davranmakta iş yaşamı kadar ait oldukları sosyolojiye duyarlı olması ve son dönemlerde sosyal olaylarda STK’ların öne çıkmasıyla bu konuyu öncelikleri arasına aldıkları görülmüştür.

Tablo 47: Kuşakların Vizyon ve Gelecek Hedeflerinin Varlığı İle İlgili Durumlar

		Kişilik olarak uzun yıllar sonra faydası ortaya çıkacak tutkuyla bağlı olduğum vizyon hedeflerim vardır.					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaş Aralığımız	40 ve Üstü	2	1	4	17	11	35
	39-23	1	1	7	14	25	48
	23 ve Altı	0	1	2	8	6	17
Toplam		3	3	13	39	42	100

Üç jenerasyonun da vizyoner olma ve vizyoner hedeflere karşılık verdikleri yanıtlara bakıldığında ise X jenerasyonu vizyoner hedefleri olduğunu fakat önlerinde uzun yılları olan Y ve Z jenerasyonlarının bu konuda daha katı oldukları gözlemlenmiştir.

Yapılan literatür çalışması, yapılan araştırma ve yüz yüze görüşmeler göstermiştir ki her üç kuşağın yönetim ve beklenti hususunda kendine özgü beklentileri bulunmaktadır. Elde edilen bulguların önceki çalışmaları desteklediği üzere X jenerasyonu otoriter yönetime ılımlı olduğu görülürken Y ve Z jenerasyonları bu tarzı reddetmiştir. Diğer yandan Y ve Z

jenerasyonu gelecekte X'e göre kendi işini kurmak düşüncesinde daha çoğunlukta bulunmaktadır. Yapılan araştırmada görülmektedir ki X jenerasyonu teknolojiyi kullanmaktadır ama Y ve özellikle Z jenerasyonu teknolojinin iş yaşamının vazgeçilmez bir parçası olduğunu göstermiştir. Yapılan görüşmelerde Z kuşağı takım çalışmasının önemini biliyorken daha çok bireysel çalışmayı tercih ettiği ifade etmişlerdir. STK'ların önemine bakıldığında Z jenerasyonun bu konuda çok daha hassas olduğu görülmüştür.

Yapılan araştırma, yapılan görüşmeler ve elde edilen bulgular her üç jenerasyonda fark etmeksizin kendilerine duyulan güvenin onların motivasyonlarını artırdığı bununla beraber her üçünün de iş yaşamı kadar sosyal yaşantısına da önem verdiği, büyük veya küçük başarılarında yine üç kuşağında bir takdir beklediği ve yine her üçünün de kendine her konuda son derece güvendiğini ortaya çıkarmıştır. Daha önceki literatür taraması ve bu araştırma mukayese edildiğinde veriler, işletmeler değişen kuşakların yönetimi için yeni yönetim tarzlarını ele alması gerektiği ayrıca kuşak fark etmeksizin başarıyı ödüllendirme, kişinin motivasyonunu artırmak adına ona güven duyduğunu hissettirme, çalışanın sosyal yaşantısına önem verme ve özen gösterme vb. bazı ortak noktalarda ortak yaklaşımlar sergilemesi gerektiğini göstermiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde çalışma hayatında başarılı bir yönetim, ancak kuşaklararası farklılıkları anlamakla ve bu farklılıklara göre yönetim ile mümkün olabilir. Ekonomik, tarihsel, siyasi ve teknolojik gelişmeler ve değişimler kuşakların düşünce yapılarını, yaşam tarzlarını, tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Kuşakların çalışma yaşamındaki birbirinden farklı bu tutum ve davranışları kuşakların yönetimini gündeme getirmektedir. Farklı yaş grupları ve farklı kuşaklardaki çalışanlardan meydana gelen çalışma yaşamındaki bu çeşitlilik, işletmelerin yönetim süreçlerinde uygulamalarını yeninden gözden geçirmelerini gerektirmektedir.

Hem literatür taramasında hem de araştırmada elde edilen bulgulara göre X kuşağı iş hayatında kendine olan güveni yüksek bir kuşaktır. Bununla beraber görülmektedir ki sorumluluk kendinde olmak kaidesiyle inisiyatif kullanmak istemektedirler. Aynı zamanda X çalışanların büyük bir çoğunluğu otoriteye saygılı oldukları ve emir almaya karşın yatkın oldukları görülmüştür. Yönetim tarzları olarak otoriter yönetime daha yatkın oldukları ama yeri geldiğinde bunun da demokratik katılımı pekiştirilmesi gerektiği görülmektedir.

Yönetim süreçlerinin mecbur bir eylemi olan denetim ve denetlenmeye karşı tutumları ise çok sıkı olmamakla beraber denetlenmekten rahatsızlık duymamaktadırlar. Daha önceki çalışmalara ve bu araştırmaya bakıldığında yine görülmektedir ki X kuşağı iş hayatında gerek yöneticileri gerekse astları arasında olan iş ilişkilerinde daha çok resmiyetten ziyade samimiyet aramaktadırlar. İşletme yönetiminin her bir faaliyetinin vazgeçilmez bir unsuru olan teknoloji ve teknolojik araçların kullanımında ise bu kuşak teknolojinin iş yaşamı için vazgeçilmez bir gerçek olduğunu bilmektedir.

X kuşağının iş yaşamında her kuşak veya her personelde olduğu gibi küçük veya büyük başarılarında bir takdir beklediği görülmüştür. Ayrıca başarılı olduklarında hızlı terfi etmeye de sıcak bakmaktadırlar. İş arkadaşlıklarına ve iş çevresine önem verdikleri bilenen bu kuşağının iş değişikliğine pek sıcak bakmadığı görülmüştür. Öte yandan X kuşağı takım çalışmasının ve birlikteliğin önemini bilirken bir kısım katılımcı ise bireysel çalışmayı daha çok tercih etmektedir.

X jenerasyonu eğitim, yükselme ve deneyim olanaklarına önem verirken gelecek planlarıyla ilgili vizyoner hedefleri olduğu ve kendi işini kurma düşüncelerinin olduğu bulguları elde edilmiştir. Yine araştırmada her üç kuşakta da görüldüğü üzere çalışana olan güven motivasyonunu artırdığı görülmüştür. İş yaşamında bu kuşak iş yaşamı kadar sosyal yaşamlarına önem verirken bununla birlikte sosyal sorumluluk ve STK'da da rol almaya sıcak bakmışlardır.

Y kuşağına bakıldığında ise otoriter yöneticilere ve yönetime karşı bakış açısını bakıldığında otoriteyi sevmedikleri ve emir almaktan hoşlanmadıkları görülmüştür. Bununla beraber yönetim tarzı açısından otoriteye sıcak bakmamaktadırlar. Bu da bu kuşağın yönetim tarzları açısından bakıldığında demokratik katılımcı bir tarzı benimsediklerini ön plana çıkarmaktadır. İş yaşamında inisiyatif kendilerinde olmak kaidesiyle sorumluluk almak istemektedirler. Bu kuşak üyeleri küçük büyük başarılarında

takdir edilmeyi beklerken başarılı olduklarında hızlı terfi etmeyi istemektedirler. Yapılan araştırmaya göre Y kuşağı katılımcılarının bir kısmı denetlenmekten dolayı rahatsız olurken bir kısmı ise rahatsızlık duymamaktadır. Genç yaşta olmaları ve girişimci, bilgi ve istediklerine ulaşan bir ruh haline sahip olmaları sebebiyle kendi işini kurmak isteyenler de bulunmaktadır.

Yapılan araştırma ve bulgulara istinaden Y kuşağının büyük bir kısmı çalışma hayatındaki iletişim ile ilgili bulgularına baktığımızda resmiyetten hoşlanmadıklarını, daha samimi bir iletişimi tercih ettikleri görülmüştür. Bu kuşağın kendilerine her açıdan güvendiği ve onlara duyulan güvenin motivasyonlarını artırdığı görülmektedir. Çalışma şeklini baktığımızda ise yapılan araştırma ve bulgularda bu kuşağın takım çalışmasına yatkın olduğu ve takım çalışmasını benimsediği ama bir kısmının da bireysel çalışmayı tercih ettiği görülmüştür. Ayrıca bir kısmı home office çalışmayı tercih ederken bir kısmının da esnek çalışma şeklini tercih ettikleri görülmüştür.

Y kuşağı X kuşağına göre genç, aktif, dinamik, hızlı, çabuk öğrenen ve çabuk uyum sağlayan bireylerdir. Yönetimdeki güncel yaklaşımlardan biri olan öğrenen organizasyonlar bu kuşak yönetimi için verimli olacağı öngörülmektedir. Y kuşağı teknolojiyi çok iyi şekilde kullanmakta hatta iş süreçlerine entegre etmektedir. Aynı zamanda bu kuşak iş hayatında eğitim, yükselme ve deneyim olanaklarına önem vermekle beraber gerektiğinde iş değiştirmekten çekinmemekte ve iş yaşamı kadar sosyal yaşantısına da önem vermekte boş vakitlerinde STK'larda gönüllü olarak faaliyet göstermek istemektedir.

Z kuşağı bağımsızlığı ve özgürlük alanlarının geniş olması taraftarı olarak otoriter yönetimi reddetmektedir. Bu yüzden z kuşağı yönetimi için demokratik yönetim tarzı daha uygun görülmektedir. Cesaretlendirilmek ve motive edilmeyi bekleyen bu kuşak için aynı zamanda liderlik yönetimi de daha uygundur. Bununla beraber çalışanların yönetme ve yönetilme perspektifinde inisiyatif alma hususundaki karşılamalarına bakıldığında sorumluluğun kendinde olması kaidesiyle inisiyatife almak istemiştir. Z kuşağı aynı zamanda küçük, büyük başarılarında manevi bir ödül olarak takdir edilmek istemektedir. Z kuşağının içinde bulunduğu döneme bakıldığında en önemli özelliğinin teknolojinin içinde doğması ve hayatlarının her noktasında teknolojiyle iç içe bulunmalarındır. Bu ise iş hayatında onlar için teknolojinin vazgeçilmez bir unsur olduğunun göstergelerinden biridir. Reengineer yönetim tarzının iş yaşamını bu kuşak için daha ilgi çekici ve cazip hale getirecektir. Süreçlerin yenilenmesi, yeniliklerin iş yaşamına entegre edilmesi, teknolojinin nimetlerini işlerini kolaylaştırması işi daha da anlamlaştırmaya ve z kuşağının işine daha bağlı olacağını ortaya çıkarmaktadır.

Z jenerasyonları genç, aktif, dinamik, çabuk öğrenen çabuk uyum sağlayan bireyler oldukları için hızlı terfi etmek istemektedirler. Aynı zamanda Z jenerasyonu sosyallik, birliktelik içinde ekip çalışmasını tercih etmiştir. Yönetim ile aralarında olan iletişime bakıldığında ise resmiyet kadar samimiyeti de gerekli görmüşlerdir.

Z kuşağı öz motivasyonu yüksek ve girişimci ruha sahiptir. Bu yüzden gelecek vizyonları bulunduğu ve gelecekte kendi işini kurma istekleri olduğu görülmüştür. Öyle ki yapılan araştırmalara göre gerektiğinde iş değiştirmekten de çekinmedikleri görülmüş, kendine

olan güveni sayesinde girişimden öğrenmekten geri durmamakta ve başarı elde ettiğinde hızlı terfi etmek istemektedir. Z kuşağına olan güvenin motivasyonunu artırdığı da görülmüştür.

Z kuşağı, iş yaşantısı kadar sosyal yaşantısına da önem vermektedir. Bu yüzden çalışma hayatında sosyal sorumluluk çalışmalarına da önem verdiği görülmüş ve iş hayatının yanında STK'larda da rol almak istediklerini beyan etmişlerdir.

Otoriter yönetimden ve otoriter yöneticiden hoşlanmayan bunun yerine daha demokratik ve lider yapıda bir yönetimi benimseyen bu kuşak yeri geldiğinde denetlenmekten rahatsız olmamaktadır. Kariyerinin ilk evrelerinde ücretten ziyade yükselmeye önem veren bu kuşak çalışma yaşamında esnek çalışma saatlerini benimsemekte ve home office çalışmaya da sıcak bakmaktadır.

Yapılan çalışmalar ve bu yaptığımız araştırma nihayetinde bilinmektedir ki farklı dönemlerde yetişmiş, farklı siyasi, ekonomik, teknolojik gelişmelerin içinde bulunmuş benzer iş görenler ortak bir çatı altında çalışma hayatında faaliyet göstermektedir. Burada işletmelere düşen bu farklılıkları bir bütün halinde yöneterek maksimum verimi elde etmektir.

Farklı kuşakların yönetimi bir sanat işidir. İşletmeler çalışma yaşamındaki bu kuşak çeşitliliğini, çatışmaların kısır döngüsünden kurtarıp, avantaja dönüştürmelidirler. Kuşaklar arasında uyumlu ve verimli bir çalışma ortamı oluşturabilmek için yöneticiler veya işletme sahipleri şunları dikkate almak durumundadırlar. (<http://www.capital.com.tr/insan-kaynaklari/kusaklar-catisiyor-muhaberdetay-1945>) Erişim tarihi: 12.03.2018)

-Eğer işletmenin bir yetenek yönetimi stratejisi var ise, tüm kuşaklardan sıra dışı yetenekleri bulmaya ve geliştirmeye yönelik bir süreç yaratılmalıdır. Bunun için tepe yönetimden, en alt tabakadaki çalışanlara kadar her düzeydeki elemanların çalışmalarından yararlanılmalıdır. Yetenek yönetimi hedefleri, işletmenin stratejisiyle uyumlaştırılmalıdır.

-Farklı yaş grubundaki bireylerin kariyer hedefleri ve öncelikleri farklıdır. Bu sebeple onlara özel işe alma, geliştirme ve uyum yöntemleri geliştirilmelidir.

-Çalışanlar yaş ve istihdam edilebilirlik gibi konularda bilgilendirilmelidir.

-Çalışanların, çalışma yaşamında rekabet edebilmeleri ve üretken olabilmeleri için ne gibi niteliklere ihtiyaç duyacakları onlara anlatılmalıdır.

-Çalışanlara sürekli eğitim, gelişim ve yükselme olanakları sağlanmalıdır. Bu şekilde her yaşta çalışanın nitelikleri ve istihdam edilebilirlikleri artırılabilir.

- Çalışanların, profesyonel ilgi alanlarındaki konuları, gelişmeleri takip etmeleri teşvik edilmelidir

-Çalışanların farklı bölüm ve işlerde deneyim kazanma konusundaki çabalarına yardımcı olunmalıdır.

-Farklı kuşakların ihtiyaçları, değerleri ve onları motive eden unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır. Farklı kuşakların sahip olduğu değerlere saygı gösterilmelidir.

-Kuşaklararası iletişim geliştirilmelidir.

-İş süreçlerine yönetim bilişim süreçlerini entegre edilerek yeni gelen kuşaklara zemin hazırlanmalıdır.

-İlk organizasyonu içerisinde, sosyal organizasyon ve sosyal sorumluluk projeleriyle iş yeri kuşaklara göre daha cazip hale getirilmelidir.

-Kuşakların ortak çalışması ve işbirliği teşvik edilmelidir. Y kuşağının sahip olduğu özellikler, işletmelerin yönetim stillerinde köklü değişikliklere gitmelerine neden olmuştur. İşletmeler onları görmezden gelememişlerdir. Ayakta kalabilmek için onları yönlendirmekten ve ilgilerini sürekli kılacak çalışma ortamları sağlamaktan başka çareleri kalmamıştır. Y kuşağından sonra gelen Z kuşağı için işletmelerin yeni stratejilere ihtiyaçları olacaktır. Artık interneti teknoloji olarak görmeyen, aynı anda birkaç işi yapabilen, eğlenceden ve çoklu seçeneklerden dolayı bir türlü dikkatlerini belli bir yere yoğunlaştıramayan gelecek neslin sahip olduğu özellikler ileride işletmeleri örgüt yapılarında ve yönetim stillerinde değişiklikler yapmaya zorlayacaktır. Bu nedenle firmaların çok geç kalmadan hızlı bir şekilde üretim ve yönetim tarz ve şekillerini bu duruma uygun hale getirmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

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

Akat, İ. (1984). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Üçel Yayınevi.

Akar, F. (2015) *Yetenek Yönetimi*, İstanbul:İmge Yayınevi

Akdemir, A. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı. Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. Cilt: 2. Sayı: 2. (11-42).

Arar, T. Yüksel. İ.(2015). How to Manage Generation Z in Business Life?. *Journal of Global Economics, Management and Business Research*. (195-202).

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

Aydoğan,S.(2011). *Yönetim ve İlkeleri*. İzmir: Hav. Tek. Ok. K.lığı Basımevi

Baş, T., (2011). *İşveren markası*. İstanbul: Optimist Yayınevi.

Başaran,İ. (1982). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi EBF Yayınları No: 108, Ankara: A.Ü. Basımevi.

Batmaz M. (2012). *Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Doyumuna Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bayhan V. (2004). Milenyum ve (Y) Kuşağı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*. Cilt:2. Sayı:3. (8-25).

Bek G., “1970–1980 Yılları Arasında Türkiye’de Kültürel ve Sanatsal Ortam”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.27

Bozkurt V. (2000). *Prütanizmden Hedonizme Yeni Çalışma Etiği*, Birinci Basım, Alesta, S.178.

Bursalioğlu, Z. (1978). Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, *Anadolu Üniversitesi EBF Yayınları* No:71. Ankara: A.Ü Basım Evi.

Bozkurt V. (2000) *Prütanizmden Hedonizme Yeni Çalışma Etiği*, Birinci Basım, Alesta.

Can H., Semra G. (2007) *Genel İşletme*. Ankara: Arıkan Basımevi.

Çatalkaya C. (2014) *Kariyer 2.0*, Birinci Basım. Optimist Yayınları.

Çetiner M, (2014). Doğum Yılımız Karakterimizdir..., *Cumhuriyet Gazetesi Bilim Teknoloji*. Sayı: 1441. (15-20).

Çoban F. (2016). <https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/milenyum-kusagi-neleri-degistirecek>

Çoroğlu C. (2003). *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*. İstanbul:Alfa Basım Yayın.

Deloitte Y Kuşağı Araştırması. (2015). (<http://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/the-deloitte-millennial-survey-2015.html>) E.T.: 10.12.2018

Demirkaya, H. Akdemir, A. Karaman, E. Atan, Ö. (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*.(194-195).

Devlet Planlama Teşkilatı. İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı(1968-1972). Ankara: DPT Yayınları

Devlet Planlama Teşkilatı. Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı(1973-1977). Ankara: DPT Yayınları

Doğan Ş. (2010). 12 Eylül’le Hesaplaşma. *Türkiye Psikiyatri Bülteni*. Cilt: 13, Sayı:2

Doğan Ş. (2001). Vizyona Dayalı Liderlik, *Philip & Richard’s, İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı Yayınları*.

Doğan G., Thomas A. Maier and Christina G. Chi,(2008). Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in The Hospitality Workforce, *International Journal of Hospitality Management*, Volume: 27, Issue: 3, 2008, p: 453.

Ergün T. (1991). *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*, Ankara: Todai Yayını No:222

Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*; İstanbul:Beta Yay.

Güney S.(1997). *Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, 5-6 Haziran 1997 Bildiriler Kitabı. DHO Matbaası. İstanbul.

Gürsoy, D., Chi, C. G. Q., Karadağ, E. (2013). “*Generational Differences In Work Values and Attitudes Among Frontline and Service Contract Employees*”. *International Journal of Hospitality Management*. (40-48).

Gürbüz, S. (2015). Kuşaklar Farklılıkları; Mit mi Gerçek Mi?”, *İş ve İnsan Dergisi*, Cilt:2, Sayı.1, (39-57).

Kağıtçıbaşı Ç.(2016). *Yeni İnsan ve İnsanlar*, İstanbul : Onuncu Basım, Evrim Yayınevi

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

Keçecioğlu T.(1998). *Liderlik ve Liderler*, İstanbul:Kalder Yayınları.

Keleş, H. (2011). Y Kuşağı Çalışanların Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt: 3. Sayı: 2. ISSN: 1309-8039 (Online). (129-139).

Koç İ., Eryurt A., Adalı T., Seçkiner P. (2008). *Nüfus Etütleri Enstitüsü, Türkiye'nin Demografik Dönüşümü*. Hacettepe Üniversitesi.(10-11).

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. 10. B.,Arıkan Bas. Yay. İstanbul. S.438

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım A.Ş., İstanbul. S. 389

McQueen, M. 2011, Konferans notları: Making sense of gen.Y

Mengi Z. (2009). BB, X, Y ve Z kuşakları birbirinden çokook farklı, Hürriyet İK.

Nişancı, Z. (2015). “Geçmişten Günümüze Yönetim Tarzları”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:13, Sayı:25. (257-294).

Özalp, İ., Koparal, C. ve Berberoğlu,G. (2000). *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniv. Yay. 3.Baskı. Eskişehir.2000.(180-210)

Özer, S. Pınar, E., Deniz E., Özmen, T. Nezcın Ömür,(2013). “Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (38-39)

Özgür C. (2011). “Görsel İşitsel Medyanın Gelişimi”. *Elektrik Mühendisliği Dergisi*,. Sayı:442.(48-50)

Peters, T. (2005). *İşinizi Yeniden Yaratın:İş Hayatında Mükemmeli Yakalamak*. (Çev.: Nilgün Müler). İstanbul: Boyner Yay.

RG, Tarih: 30.07.1964, Sayı:11767

RG, Tarih: 10.04.1965, Sayı:11976

RG, Tarih: 03.12.1962, Sayı: 11272.

RG, Tarih: 10.04.1965, Sayı:11976

Sabuncuoğlu, Z.(1997). *Personel Yönetimi*, Bursa:Ezgi Kitapevi Yayınları.

Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Century Business, London

Serpil A.(2005). “*Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar*”. Çalışma Yaşamında Dönüşümler. Ed. Aşkın Keser. İkinci Baskı. Nobel Yayın Dağıtım.

Seymen F., Y ve Z Kuşak İnsanı Özelliklerinin Milli Eğitim Bakanlığı 2014-2019 Stratejik Programı ve TÜBİTAK Vizyon 2023 Öngörülleri ile İlişkilendirilmesi <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/409590> Erişim Tarihi: 22.07.2018.

Şalap Kaniye O. (2016) *Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş ve Özel Yaşam Dengesi İlişkin Yaklaşımları*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü S.33.

Şimşek, Ş. Akgemci, T.; Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*;Gazi Kitabevi,Eylül S.359

Tas H. Y., Demirdöğmez M., Küçükoğlu M., (2017). *Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri*. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi. Sayı 13. (1036-1040)

Tekin M. (2015). *Çalışma Yaşamında Kuşaklar ve İş Yaşamında İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi S. 40

Tezcan M.(1977). *Gençlik Sosyoloji ve Antropolojisi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No. 178, S.4.

Toruntay H., (2011). *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, S.74.

Vehbi B. (2015). “Türkiye’de Gençlik Sosyolojisi Çalışmaları”, *Sosyoloji Konferansları Dergisi*. No: 52. (355- 358).

Yörük,D. Süleyman D. (2011). “Türkiye’deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Yönetim Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.25 Say.1 (98-100)

Zel U.(2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara:Nobel Yayınları, Ankara

Zühal Y.(2010). *X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul S. 138.

ONLİNE KAYNAKLAR

Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Bahar; 2013 Cilt: 12, Sayı: 45, s. 353. (file:///C:/Users/DELL/Downloads/5000068606-5000088138-1-PB.pdf), Erişim Tarihi: 10.06.2018.

Ozer M. (2012). “Y Kuşağı”, <http://www.alto.org.tr/tr/haber-odasi/item/1427-%E2%80%9Cy%E2%80%9Dku%C5%9Fa%C4%9Fi-3.html?tmpl=component&print=1>, Erişim Tarihi: 29.12.2018.

<http://www.capital.com.tr/insan-kaynaklari/kusaklar-catisiyor-muhaberdetay-1945>, Erişim Tarihi : 12.03.2015.

<https://www.ebscohost.com/uploads/corpLearn/pdf/Generations%20in%20the%20Workplace.pdf>), Erişim Tarihi: 14.04.2018

<https://www.britannica.com/topic/Lost-Generation> Erişim Tarihi: 03.02.2019

<http://www.hrturkiye.com/index> Erişim Tarihi: 04.12.2012

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.573854a31db26.51466507), Erişim Tarihi : 25.03.2018

<https://indigodergisi.com/2017/02/z-kusagi-calisma-onceligi/> Erişim Tarihi: 28.04.2018

<http://www.csm.edu/sites/default/files/Delahoyde.pdf> , Erişim Tarihi: 25.05.2018

<http://www.milliyet.com.tr/Y-kusagi-nedir--Y-kusaginin-ozellikleri-nelerdir--molatik-99/> Erişim Tarihi: 10.10.2018

<http://www.acikbilim.com/2013/09/dosyalar/nesiller-ayriliyor-x-y-ve-z-nesilleri.html> Erişim Tarihi: 01.03.2019

<https://www.kigem.com/y-kusagi-hakkinda-bildiklerinizi-unutun.html> Erişim Tarihi: 01.03.2019

EK

**X,Y,Z ÇALIŞANLARININ YÖNETİM TARZI VE BEKLENTİLERİNİN
ARAŞTIRILMASI**

Cinsiyet: K / E

YAŞINIZ: 40 ve Üstü () 39 ile 23 Arası () 23 ve Altı ()

İşteki pozisyonu: a) İşçi b) Memur c) Yönetici

Daha Önce başka bir iş yerinde çalıştınız mı?: a) Evet 1 b) Evet 2 c) Evet 3 ve daha fazla d) Hayır

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İş hayatında otoriter nitelikli yöneticilerden hoşlanmıyorum.					
2. İş hayatında sorumluluk bende olmak şartıyla inisiyatif kullanmak isterim					
3. İş hayatında küçük büyük başarılarımda takdir edilmek isterim					
4. İş hayatında denetlendiğimi hissetmekten bile rahatsız olurum.					
5. Teknoloji iş hayatında vazgeçilmez bir gerektir.					
6. İş hayatında başarılı olduğumda hızlı terfi etmek isterim.					
7. İş hayatında ekip çalışması yerine bireysel çalışmayı tercih ederim.					
8. İş hayatında yönetici ve çalışan arasında resmiyet ve mesafeden ziyade, yakınlık ve samimiyet ararım.					
9. İş hayatında kariyerimin ilk evresinde ücretten ziyade eğitim, yükselme ve deneyim olanaklarına önem veririm.					
10. İş hayatında bana güvenilmesi motivasyonumu artırır.					
11. Kişilik olarak home office çalışmayı ve esnek çalışmayı tercih ederim.					
12. Kişilik olarak iş yaşamı kadar sosyal yaşam da benim için önemlidir.					
13. Kişilik olarak her konuda kendime güvenirim.					
14. Kişilik olarak online kaynaklardan yararlandığım gibi iş yaşamımda da bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanırım.					

15 Kişilik olarak gerektiğinde iş değiştirmekten çekinmem.					
16 Kişilik olarak emir almaya yatkın değilim.					
17 Kişilik olarak yakın gelecekte bir gün kendi işimi kurmak isterim.					
18 Kişilik olarak iş hayatının yanı sıra bir STK'da görev almak isterim.					
19 Kişilik olarak uzun ve yorucu çalışma saatlerinden hoşlanmam					
20 Kişilik olarak uzun yıllar sonra faydası ortaya çıkacak tutkuyla bağlı olduğum vizyon hedeflerim vardır.					

Tarih: 15/04/2019

ÖZGEÇMİŞ

1989 Adapazarı doğumludur. İlköğretimini Sakarya / Kaynarca İlçesi Mimar Sinan İlköğretim Okulunda tamamlamıştır. Lise öğrenimini Erenler Yunus Çiloğlu A.M.L tamamladıktan sonra Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesinden teknik öğretmen olarak mezun olmuş sonrasında ikinci bir lisans olarak Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesini bitirmiştir. ÇSGB ve Sakarya Üniversitesi iş birliğinde İSG Uzmanlığı unvanını almıştır.

Gönüllülük çalışmalarına önem vermesi sebebiyle İ.B.B Gençlik Meclisi, Gençlik ve Spor Bakanlığı vb. sivil toplum kurumlarında gönüllü olarak faaliyette bulunmuş, proje liderlikleri yapmış son olarak Türkiye’de bütün görme engelli vatandaşlar için gönüllü gençler ile sesli kütüphane projesini gerçekleştirmiştir.

İş hayatına özel bir kurumda bölge sorumlusu olarak başlayıp askerlik vazifesinden sonra Akbank’ta memur olarak çalışmış sonrasında özel eğitim kurumunda eğitmen ve müdür yardımcılığı görevlerini yürütmüştür. Ardından özel bir tekstil firmasında pazarlama müdürlüğü yaptıktan sonra yine ilintili ve sektörün önde gelen mobilya firmalarından birinde Pazarlama, Strateji ve İş Geliştirme Yöneticisi olarak kariyerine devam etmektedir.