

T.C.
ANTALYA BİLİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KUŞAKLAR ARASINDAKİ YÖNETME VE YÖNETİLME
FARKLILIKLARI: TURİZM ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR
ÇALIŞMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
MUHARREM EMRE ÇÖMLEKÇİOĞLU

ANTALYA – 2022

T.C.
ANTALYA BİLİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KUŞAKLAR ARASINDAKİ YÖNETME VE YÖNETİLME
FARKLILIKLARI: TURİZM ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR
ÇALIŞMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
MUHARREM EMRE ÇÖMLEKÇİOĞLU

DANIŞMAN
PROF. DR. İBRAHİM SANİ MERT
EŞ DANIŞMAN: DR. ATIF ÇİÇEKLİ

ANTALYA- 2022

ONAY/BİLDİRİM FORMU

ANTALYA BİLİM ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Muharrem Emre Çömlekçioğlu'na ait “Kuşakları Arasındaki Yönetme ve Yönetilme Farklılıkları: Turizm Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma” adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İŞLETME ANABİLİM DALI/PROGRAMI tezi olarak oybirliği / oy çokluğu (.../...) ile kabul edilmiştir.

Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı İmzası

Danışman : Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

Üye : Doç. Dr. Kemal ERKİŞİ

Üye : Doç. Dr. Kemal KÖKSAL

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

Tez Teslim Tarihi:

Tez Sınavı Tarihi:

ÖNSÖZ

Antalya Bilim Üniversitesi işletme yüksek lisans tezi olarak hazırlamış olduğum araştırmamın hazırlanma aşamasında benden desteklerini esirgemeyen, başta ailem olmak üzere, tez danışmanım Prof. Dr. İbrahim Sani MERT'e şükranlarımı sunuyor ve teşekkür ediyorum. Bu çalışmayı yaparken aramızdan ayrılan, bu günlere gelmemde çok büyük payı olan Yaşar Çömlekçioğlu'na armağan eder sonsuz şükranlarımı sunarım.

21/06/2022

Muharrem Emre ÇÖMLEKÇİOĞLU



ÖZET

Sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler toplumların sahip oldukları kültürün mevcut yapısını değişime uğratmıştır. Kuşakların zaman içerisinde farklılaşan özellikleri, fikir ayrılıklarına dolayısıyla iş hayatında ortak hedeflerde buluşamama sorunlarına yol açmıştır. Bu sorun, şirketlerde yönetme ve yönetilme süreçlerinde kuşaklar arasında farklılıklar oluşturmaktadır. Kuşaklar arasındaki farklılıkların yönetim kademeleri tarafından iyi anlaşılması, iş hayatında istenen etkinlik ve verimlilik kriterlerine ulaşabilmesinde önemlidir. Bu bilgiler doğrultusunda, çalışmanın amacı kuşaklar arasında iş hayatındaki yönetme ve yönetilme farklılıklarını saptamaktır. Çalışma gerçekleştirilirken nitel araştırmanın desenlerinden fenomenolojik desen kullanılarak, görüş farklılıklarını daha iyi anlamak için Mintzberg'e (Yönetici Roller) ve Fayol'a (Yönetim Fonksiyonları) ait kuramlara dayandırılarak, Katz'ın (Yönetim Becerileri) kuramına göre üç kategoriye ayrılmıştır. 12 katılımcıya 15 sorudan oluşan derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Kuşakların kendi yetişme tarzına ait yönetim görüşleri ortaya konmuş olup, Bebek Patlaması Kuşağı ile X Kuşağı'nın birbirine benzer klasik tarz yönetim görüşüne sahipken, Y ve Z kuşağının günümüzdeki gelişmelerle doğru orantılı modern yönetim anlayışını benimsediği anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı, Z Kuşağı, Yönetme ve Yönetilme.

ABSTRACT

Social, economic and technological developments have changed the existing structure of the culture of societies. The differentiating characteristics of generations over time have led to differences of opinion and problems of not being able to meet in common goals in business life. This problem creates differences between generations in the management and management processes in companies. It is important that the differences between generations are well understood by the management levels, in order to reach the desired efficiency and productivity criteria in business life. In line with this information, the aim of the study is to determine the differences in management and management in business life between generations. The study was divided into three categories according to Katz's (Management Skills) theory, based on the theories of Mintzberg (Management Roles) and Fayol (Management Functions) in order to better understand the differences of opinion, using the phenomenology pattern, one of the patterns of qualitative research. An in-depth interview consisting of 15 questions was conducted with 12 participants. The management views of the generations' own upbringing have been revealed, and it has been understood that while the Baby Boomer Generation and the X Generation have similar classical style management views, the Y and Z generations have adopted the modern management approach in direct proportion to today's developments.

Key Words: Baby Boomer Generation, Generation X, Generation Y, Generation Z, Managing and Being Managed.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TABLOLAR LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
1.1. Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi.....	3
1.1.1.Araştırmanın Amacı	3
1.1.2.Araştırmanın Önemi.....	3
1.1.3.Araştırmanın Sınırlılıkları	4
1.1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	4
İKİNCİ BÖLÜM.....	5
KUŞAK KAVRAMI	5
2.1. Kuşak Kavramını Oluşturan Etkenler	6
2.2. Kuşaklar ve Özellikleri.....	7
2.2.1.Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	12
2.2.2. X Kuşağı ve Genel Özellikleri (1965-1979).....	12
2.2.3. Y Kuşağı ve Genel Özellikleri (1980-1996).....	13

2.2.4. Z Kuşağı ve Genel Özellikleri (1997 ve Sonrası).....	15
2.3. Kuşakların Karşılaştırılması	17
2.3.1. Kuşakların İş Dünyasında Sınıflandırılması ve Farklılıkları	20
2.3.1.1. Bebek Patlaması Kuşağının İş Dünyasındaki Değerleri ve Tutumları .	23
2.3.1.2. X Kuşağının İş Dünyasındaki Değerleri ve Tutumları	23
2.3.1.3. Y Kuşağının İş Dünyasındaki Değerleri ve Tutumları.....	24
2.3.1.4. Z Kuşağının İş Dünyasındaki Değerleri ve Tutumları.....	25
2.4. Kuşakların İş Hayat Dengesi	26
2.5. Yönetme ve Yönetilme.....	29
2.5.1.Yönetimin Özellikleri.....	33
2.5.2. Yönetimin Düzeyleri.....	34
2.5.3. Henry Fayol Yönetim Fonksiyonu	36
2.5.4. Mintzberg Yönetici Roller.....	38
2.5.5. Katz'ın Yönetimsel Beceriler Rolü	41
2.6. Kuşakların Yönetim Algısı.....	42
2.6.1. Bebek Patlaması Kuşağının Yönetim Algısı	42
2.6.2. X Kuşağının Yönetim Algısı.....	42
2.6.3. Y Kuşağının Yönetim Algısı.....	44
2.6.4. Z Kuşağının Yönetim Algısı	46
2.7. Kuşakların İş Hayatında Yönetme Farklılıkları	46
2.7.1. Kuşakların Yönetim Hususundaki Etkileşimleri	47
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	49
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	49

3.1. Yöntem	49
3.1.1. Araştırmanın Amacı	49
3.1.2. Araştırma Modeli	49
3.1.3. Araştırmanın Hipotezleri	50
3.1.4. Araştırmanın Grubu	50
3.1.5. Veri Toplanma Süreci	51
3.1.5.1. Veri Toplanma Araçları	52
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	53
BULGULAR	53
4.1. Temel Betimsel Bulgular	53
4.2. Kuşakların İdeal Planlama Anlayışı	54
4.3. Kuşakların İdeal Liderlik Tercihi	56
4.4. Kuşakların Yönetme Anlayışı	60
4.5. Kuşakların İdeal Koordine Anlayışı	63
4.6. Kuşakların İdeal Örgütlenme Anlayışı	67
4.7. Kuşakların Yöneticilerin Girişimcilik Rolü Anlayışı	70
4.8. Kuşakların İş Hayatındaki Kontrol Algısı	74
4.9. Kuşakların Yöneticinin Sembolik Rolü Anlayışı	77
4.10. Kuşakların Yöneticinin İzleme Rolü Anlayışı	81
4.11. Kuşakların Yöneticinin Konuşmacılık Rolü Anlayışı	84
4.12. Kuşakların Yöneticinin Sorun Çözümleyici Rolü Anlayışı	88
4.13. Kuşakların Yöneticinin Dağıtıcılık Rolü Anlayışı	92
4.14. Kuşakların Yöneticinin Kaynak Dağıtıcı Rol Anlayışı	96
4.15. Kuşakların Yöneticinin Müzakereci Rolü Anlayışı	100
4.16. Kuşakların Yöneticinin İrtibat Rolü Anlayışı	104
BEŞİNCİ BÖLÜM	125

SONUÇ	125
5.1. Tartışma ve Sonuç	125
5.2. Gelecekteki Araştırmacılara Tavsiyeler	136
5.3. Uygulayıcılara Tavsiyeler.....	137
KAYNAKÇA.....	139
EKLER	157



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kuşakların Genel Özellikleri	11
Tablo 2. Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar	20
Tablo 3. Kuşakların İş Dünyasındaki Farklılıkları	22
Tablo 4. İş-Yaşam Dengesizliğinin Yarattığı Sıkıntılar	27
Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özellikleri	53
Tablo 6. Katılımcıların İdeal Planlama Hakkındaki Görüşleri.....	55
Tablo 7. Katılımcıların İdeal Liderlik Hakkındaki Görüşleri.....	58
Tablo 8. Katılımcıların İdeal Yöneltilme Hakkındaki Görüşleri.....	61
Tablo 9. Katılımcıların İdeal Koordinasyon Algısı Hakkındaki Görüşleri	65
Tablo 10. Katılımcıların İdeal Örgütlenme Anlayışı Hakkındaki Görüşleri.....	68
Tablo 11. Katılımcıların Kendi İşlerini Kurma Hakkındaki Görüşleri	72
Tablo 12. Katılımcıların Kontrol Algısı Hakkındaki Görüşleri	76
Tablo 13. Katılımcıların Sembolik Rol Hakkındaki Görüşleri	79
Tablo 14. Katılımcıların İzleme Rolü Hakkındaki Görüşleri.....	82
Tablo 15. Katılımcıların Yöneticinin Konuşmacılık Rolü Hakkındaki Görüşleri	85
Tablo 16. Katılımcıların Sorun Çözümleyici Rolü Hakkındaki Görüşleri.....	89
Tablo 17. Katılımcıların Yöneticinin Dağıtıcılık Rolü Hakkındaki Görüşleri.....	93
Tablo 18. Katılımcıların Yöneticinin Kaynak Dağıtıcılık Hakkındaki Görüşleri	97
Tablo 19. Katılımcıların Yöneticinin Müzakereci Rolü Hakkındaki Görüşleri	101
Tablo 20. Katılımcıların Yöneticinin İrtibat Rolü Hakkındaki Görüşleri	105

Tablo 21. Kuşakların Mintzberg'in Kuramı Hakkındaki Görüşleri	112
Tablo 22. Kuşakların Fayol'un Kuramı Hakkındaki Görüşleri.....	117
Tablo 23. Bebek Patlaması Kuşağının Yönetim Becerileri.....	119
Tablo 24. X Kuşağının Yönetim Becerileri.....	120
Tablo 25. Y Kuşağının Yönetim Becerileri.....	121
Tablo 26. Z Kuşağının Yönetim Becerileri	122
Tablo 27. Kuşakların Genel Yönetim Becerileri.....	123



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kuşakların Kronolojik Sıralaması	6
Şekil 2. İş Yaşam Dengesi Şeması.....	27
Şekil 3. Yönetimin Özellikleri	33
Şekil 4. Yönetim Düzeyleri Şeması	36
Şekil 5. Yönetimin Fonksiyonları	37
Şekil 6. Katılımcıların İdeal Planlama Frekans Grafiği.....	55
Şekil 7. Katılımcıların İdeal Liderlik Frekans Grafiği.....	58
Şekil 8. Katılımcıların İdeal Yöneltilme Frekans Grafiği.....	61
Şekil 9. Katılımcıların İdeal Koordine Etme Anlayışı Frekans Grafiği.....	65
Şekil 10. Katılımcıların İdeal Örgütlenme Anlayışı Frekans Grafiği	69
Şekil 11. Katılımcıların Girişimcilik Rolü Anlayışı Frekans Grafiği	72
Şekil 12. Katılımcıların İdeal Kontrol Anlayışı Frekans Grafiği.....	76
Şekil 13. Katılımcıların Sembolik Rol Anlayışı Frekans Grafiği	79
Şekil 14. Katılımcıların İzleme Rolü Anlayışı Frekans Grafiği	82
Şekil 15. Katılımcıların Konuşmacılık Rolü Anlayışının Frekans Grafiği.....	86
Şekil 16. Katılımcıların Sorun Çözümleyici Rolü Anlayışı Frekans Grafiği	90
Şekil 17. Katılımcıların Dağıtıcılık Rolü Anlayışı Frekans Grafiği	94
Şekil 18. Katılımcıların Kaynak Dağıtıcılık Rolü Anlayışı Frekans Grafiği.....	98
Şekil 19. Katılımcıların Müzakere Rolü Anlayışı Frekans Grafiği	102
Şekil 20. Katılımcıların İrtibat Rolü Anlayışı Frekans Grafiği.....	105

GİRİŞ

İnsanoğlu geçmişten günümüze iş dünyası içerisinde eski kuşaktaki çalışanların emekli olduğunu onun yerine ise yeni gelen nesilden bireylerin iş hayatına girişlerine şahit olmuşlardır. Bu sirkülasyonun hızlı olması iş hayatında bireylerin kuşak değişimine maruz kalmasına yol açmaktadır. İş görenler ve çalışanlar arasındaki bu durum aynı yıllarda doğmuş, aynı dönemin koşullarında bulunmuş ve içlerinde aynı bilince sahip “kuşak” farklılığı kavramını öne çıkarmıştır (Aygenoğlu, 2015: 4; Özdemir, 2021: 284; Tuğba vd., 2022: 84). Bu kuşak farklılıkları hayatımızda sosyal, teknolojik, siyasi ve iş hayatı gibi temel noktalarda karşımıza çıkmaktadır. İş hayatında genel olarak yönetme ve yönetilme tarzlarında değişimleri ortaya çıkarmaktadır. Bu durum sosyal ve kültürel bir zemine oturmuş olan günümüz işletme yapılanmalarında yaşamsal faaliyetlerini geçiren yönetici ve yönetilen arasında ciddi sorun teşkil etmektedir (Bejtkovský, 2016: 107; Karaca, 2022: 32).

Bu sorunlardan en önemlilerinden biri ise yönetici ve çalışan arasındaki iletişim farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir (Mert, 2011: 199). Kuşakların iletişim farklılığı aynı iş ortamında sorun olmakla birlikte, hiyerarşik sistemde kopukluk yaşanmasına sebebiyet vermektedir. Bu nedenle, aynı iş hayatındaki bireylerin yönetim algısının farkı daha net anlaşılmaktadır. İş yaşamındaki çalışan çeşitliliğinin artmasıyla birlikte her kuşaktan fikirlerin gözler önüne serilmesine neden olmuştur. Çalışma hayatındaki çalışan çeşitliliğin artması nedeniyle çalışanlar çalıştıkları ortamda birbirlerini anlama, doğru yönetim tarzını sergileme, empati yapabilme gibi gereksinimlere neden olmuştur. Bu ihtiyaçlarla birlikte eskiden gelen geleneksel yönetim anlayışı sona ermiştir. Bu olgunun faktörlerinden olan teknoloji, ekonomik, siyasal ve kültürel değişimler iş hayatının da esaslarından olan yönetim ve yönetilme tarzındaki farklılıkları meydana getirmektedir (Alay, 2021: 2; Topçu ve Kırkbeşoğlu, 2021: 2).

Değişen bu faktörler bireylerin içinde bulunduğu döneme ve koşullara göre fikir ayrılıklarına yol açmakla kalmayıp, Bebek Patlaması kuşağı ile Z kuşağı arasında geçen zaman dilimindeki kuşakların değişimleri sonucu olarak iş dünyasının araştırma konularından biri haline gelmiştir (Taş ve Kaçar, 2019: 645). Sorunların temel nedenleri ise Bebek Patlaması, X, Y ve Z kuşakları arasındaki yönetim anlayışı farklılığıyla birlikte bu kuşakların yaşamış olduğu yıllardaki siyasi, ekonomik ve sosyal çeşitli kırılma

noktalarından kaynaklandığı öne sürülmektedir (Ayhün, 2013: 95). Dönemsel farklılıklar ve yaşanan koşullar nedeniyle aynı şartlara sahip olmayan bu dört nesil, ortak hedefte buluşması yönünde çalışması işletmedeki yöneticiler açısından etkin biçimde yönetilmesine, aynı zamanda var olan özellikleri başarı ile gerçekleştirmelerine ve yönetici ve yönetilen arasındaki etkileşimde kuşaklararası farklılıkların verimli olarak yönetilmesine katkı sağlayacaktır (Gönültaş, 2021: 282).

Bu bağlamda, çalışma gerçekleştirilirken öncelikle kuşakların birbirlerini tanımasını, aralarındaki farkların neler olduğunu fark etmesini sağlayıp iş hayatında ve güncel yaşamımızda bu farklılıkların kuşaklararasıdaki ne gibi yönetsel çatışmalara sebebiyet verebileceğini gözler önüne serme amacıyla gerçekleştirilmiştir. Uyum içerisinde çalışmak iş hayatında başarının temellerindendir. Bu uyumu yakalamak ise öncelikle kişilerin birbirlerini anlayıp empati yapabilmeleriyle başlar, daha sonra iş hayatındaki yetenekleriyle taçlandıkları daha da önemli bir bütün haline gelir (Mutlu vd., 2019: 1).

Bu çalışmada, kuşakların var olan hedeflerini başarı ile gerçekleştirmelerine, yönetici ve yönetilen arasındaki etkileşimde kuşaklararası farklılıkların en etkin biçimde anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tezin ilk bölümünde, söz konusu araştırmanın amacı ve önemi, varsayımları ve sınırlılıklarından bahsedilmiştir.

1.1. Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi

Günümüz yaşantımızda her bireyin kendi benliğini temsil eden kendine özgü yapısı vardır. İş hayatında da bu farklılıkların kuşaklararasıda yönetme ve yönetilme kavramları arasında sık sık karşılaşılmaktadır. Bunun temel nedenleri ise geçmişten günümüze gelen fikir ayrılıkları, kültür farklılıkları, dönemsel yaşanan kırılma noktalarıdır. Bu temel nedenlerin oluşturduğu durumları saptayabilmek ve kuşaklar arasındaki yönetim anlayışı farklılıklarını ortaya koyabilmek çalışma adına önem teşkil etmektedir.

1.1.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı 19. yüzyıldan günümüze kadar gelen kuşakların arasındaki yönetsel sürece bakış açılarını anlama, yönetsel düşünce yapılarındaki farklılıkları saptama ve iş hayatındaki farklarını anlama amacıyla gerçekleştirilmiştir.

1.1.2. Araştırmanın Önemi

İş hayatında söz konusu kuşakların tutumlarında ve beklentilerinde farklılıklar olması, Bebek Patlaması, X, Y ve Z kuşaklarının birbirinden farklı zamanlarda, sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik koşullarda bulunmuş olmaları, iş hayatında önemli yönetsel sorunlara yol açmaktadır (Taş ve Kaçar, 2019:652). Dönemin farklı koşullarında birbirinden farklı sorunları, tecrübeleri paylaşmış, farklı sorumluluklarla yükümlü olmuş, birbirlerini anlamakta güçlük çeken bireylerin arasında yaşanan kopukluk işletmenin temel gayesi olan verimlilik, etkinlik gibi amaçlara olumsuz yansımaktadır. Bu nedenle bireylerin var olan özelliklerini fark edip, çalışanlarla uyumlu hale getirip işletmenin menfaatine yönelik kullanma önemiyle bu araştırma yapılmıştır.

1.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Belköy Aparts tatil köyünde, 20-70 yaş aralığındaki 12 turizm çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma Nisan-Mayıs 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın güvenilir olması adına ve katılımcıların kendini rahat hissetmeleri amacıyla görüşmeler birebir yapılmıştır. Ayrıca konuşulanlar katılımcıların isteği üzerine ses kaydına alınmamıştır. Elde edilen bulgulardan katılımcıların vurguladığı ana tema not alınmıştır.

1.1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma Antalya'da yüksek standartlarda hizmet veren tatil köylerinden olan Kemer, Beldibi'nde yapılmıştır. Bunun nedeni, yüksek standartlarda hizmet veren bu çalışma ortamı koşullarının, yaş sınırlarının genişliği nedeniyle kuşaklararası farklılıkların diğer otellere kıyasla daha belirleyici olacağı varsayımından kaynaklanmıştır. Sektörde sunduğu hizmet ve sahip olduğu kalite ile örnek olan bu otellerin yönetici ile yönetilen bireylerin kendi kuşaklarını temsil ettiği varsayılmıştır. Çalışma gerçekleştirilirken otel çalışanları genel turizm çalışanlarının özelliklerini kapsadığı varsayılmıştır. Birebir görüşme ve odak grubu çalışması yapılırken ise otelde yönetici ve yönetilen olan tüm personellere yer verilmiştir. Bunun sebebi ise, sektörde yönetimin tek bir kademesi yerine hiyerarşik yönetimi de gözlemleyebilmek ve kuşaklararasıdaki bu farklılıkların bu çalışma koşullarında örnek teşkil edebileceği varsayımından kaynaklanmıştır.

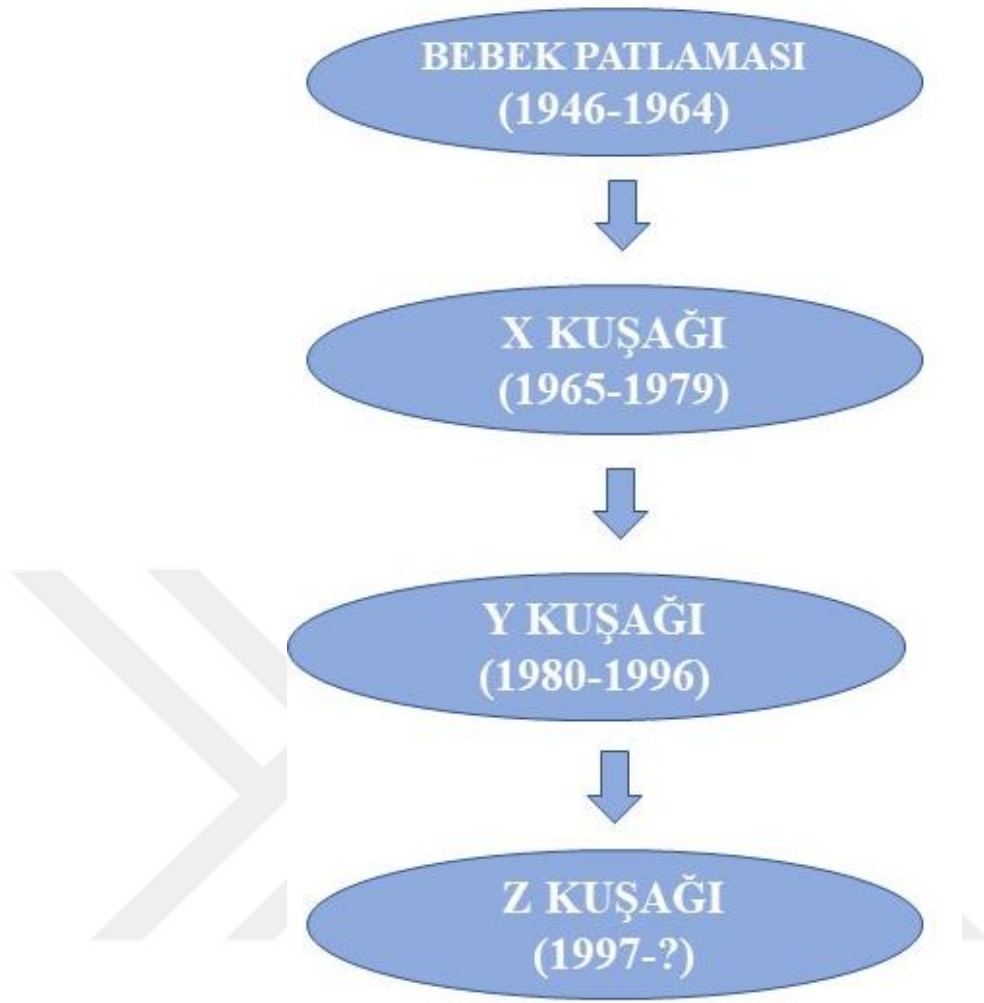
İKİNCİ BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI

Bu bölümde “Kuşak” kavramına yer verilerek, kavramı açıklayıcı etkenlerine, ortaya çıkma nedenlerine ve farklılıklarına değinilmiştir.

Toplum içerisinde sorumluluk sahibi bir birey olarak hayatını idame ettiren “insan” terimi, dünyanın varoluşundan bu yana almış olduğu eğitim, kültürel yapı içerisindeki kurallara uyum sağlamayı gerektirmektedir. Bunun yansısı, dönem esnasında bireylerin sergilediği sahip olduğu düşünce hareketleri ve algılar “kuşak” kavramıyla ifade edilmektedir. Geçmişten günümüze farklı dönemlerin tarih aralıklarında yer almış olan bireylerin davranışsal özelliklerinin bir sonraki ve önceki nesillerden ayırt edici bir yaş grubuna sahip olması da “kuşak” kavramı olarak bilinmektedir (Taş ve Kaçar, 2019: 646). Kuşak çalışmaları ile ilgili yapılan ilk çalışma Auguste Comte tarafından yapılmıştır. Tarihsel dönemin içerisinde bulunmuş olan bireylerin diğer dönemler ile farklılığında kuşaksal değişikliğin neden olduğunu belirtmiştir (Taş vd., 2017: 1035).

Bilim insanlarının kuşakların tarih aralıklarıyla ilgili farklı zaman aralığı görüşleri vardır. Örneğin; Bahattin Aka (2017: 120) “Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma” tezinde, Bebek Patlaması kuşağının ortaya çıkış tarihinin 1946-1964 arası olduğunu ve X kuşağının ortaya çıkış tarihinin 1965-1979 tarihleri arası olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada Twenge vd. (2010: 12)’e göre Şekil 1’de belirtilen tarihler baz alınmıştır.



Şekil 1. Kuşakların Kronolojik Sıralaması

Kaynak: Twenge vd., 2010: 12’den yararlanılmıştır.

2.1. Kuşak Kavramını Oluşturan Etkenler

Zamanın tarihsel süreçlerinde, dönem esnasındaki farklı tecrübeler ile yetişen topluluklara ait özellikler, nesillerde kuşaklararası farklılıkları var eden en belirgin olgulardır (Göksel ve Güneş, 2017: 809). Kuşakların dönem içerisinde yapılaşmasında önemli olarak “dönem”, “çevresel koşullar” ve “yaşanan coğrafya” gibi faktörler topluluğun değerlerini, tutum ve davranışlarını içerisinde barındırmaktadır. (Bolelli ve Durmuş, 2017: 3).

Kültür, iş hayatı ve zihinsel icraatlar, yaşam şartları, var olan çevresel koşullar ve tutumları, sosyo-kültürel çevre, sahip olunan eğitim ve aile gibi etkenler “ortak değer sistemleri” var etmekte, kuşaklar arasında ortak benimsenen, önceki ve sonraki nesil ile karşılaştırıldığında ise aynı olmayan işlevlerin gözler önüne serilmesine sebep olmaktadır (Lublin ve Ruderman, 2015: 12; Iqbal ve Trevisan, 2022: 99).

Kuşak kavramını oluşturan kavramlar değerlendirildiğinde, benzer bir süre içerisinde dünyaya gelen, benzer problemlerle yüzleşen, bahsi geçen durumlar tarafından ortaya çıkan işlevlere sahip insan topluluğu şeklinde tanımlanmıştır. Kuşakların dünyaya geldiği zamanlarına has işlevleri sebebiyle, zamanın kendine has sosyo-kültürel yapıları, olumlu ve olumsuz işlevleri, bireylere has özellikleri taşımaktadırlar (Öztürk, 2021: 333). Bu görüşün ışığında her kuşağın kendine has yapısal işlevleri ile tutum algıları bulunmaktadır (Kalem, 2021: 3). Genel olarak, yeni kuşaklar önceki kuşakları tutucu, modern olmayan, mantıksız olduklarını belirtirlerken eski kuşaklar ise yeni kuşakları esnek, tecrübe sahibi olmayan ve sorumluluklarını yerine getirmeyen kuşak olarak bilinmektedir (Çakmak, 2013: 5).

2.2. Kuşaklar ve Özellikleri

Kuşak kavramı oluşan dönem içerisindeki yaşanan siyasal gelişmeler, sorunlar ve ekonomik değişim süreçleri, toplumdaki gerçekleşmiş olan olaylar, sanayi yönelimleri, işsizlik oranları ile ilgili tüm konuların topluma yansımalarıdır (Lamm ve Meeks, 2009: 615). Bu olgu üzerinde yapılan farklı araştırmalara göre sınıflandırmalarda bir kuşağın hangi yılları kapsayacağına ilişkin düşünce ve ideoloji ayrılıkları yaratmaktadır (Reeves ve Oh, 2008: 296).

Bolelli, (2019: 9) kuşakların dönem içerisindeki tarihlendirilmesi 1940-1960 yılları arasında doğanlar Bebek Patlaması kuşağı, 1960-1980 yılları arasında doğanlar X kuşağı, 1980-2000 yılları arasında doğanlar Y kuşağı, 2000 yılından sonra doğanlar ise Z kuşağı olarak ifade etmiştir.

Tablo 1’de; Bebek Patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağına ilişkin yapılan tarihsel sınıflandırmaları ve kuşaklar arası değişen özellikler belirtilmektedir. Kuşakların ortalama 20 yılda bir değiştiği söylenilmektedir. Her yeni kuşağın var olduğu dönem içerisinde ortak talepleri, davranışları ve korkuları mevcuttur. Kuşakların temel iç

güdüleriyle yaş ortalaması, yönetim algısı, nesil değişiminin iş hayatına yansımada kuşakların yönetme ve yönetilme algısının farklılaşmasına sebebiyet vermektedir (Özbek, 2019: 13).

Bu kuşaklar arasında geçen dönemdeki düşünce ve akımlar ise iş hayatında da fikir ayrılıklarına yol açmaktadır. Bu fikir ayrılıklarından dolayı olarak iş dünyasının yönetme ve yönetilme tarzına önemli derecede etki etmektedir. Bu fikir ayrılıklarının önüne geçebilmek ve ortak hedefte buluşabilmek için, iş hayatında işletme sahiplerinin her bir kuşaktan faydalı çalışan grubu oluşturabilmesi ve sağlayabilmesinin en etkin yolu kişilerin deneyimleri hakkında bilgi sahibi olmasıdır (Adıgüzel vd., 2014: 168). Kuşaklar arasındaki temel farklar Tablo 1’de belirtilmiştir.

Bebek Patlaması kuşağı otoriter ve bildiğinden şaşmama özelliğine sahip olduğu işkolik bir yapıya sahip oldukları görülmektedir. X kuşağında Bebek Patlamasıyla benzer özellikler taşıyan fakat daha modern ve teknolojinin değişimiyle farklı elektronik cihazlara sahip olmuş, dönemi gereğince kötü ekonomik durumlara maruz kalmış bir nesildir. Y kuşağında yaşam daha modern bir hal almıştır. Bu kuşak bilgisayar iletişimini toplum hayatında yaygın kullanan, işbirlikçi ve destekleyici bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Z kuşağında ise teknolojiyle iç içe ve ev dışında vakit geçirmek istemeyen bireyler topluluğu olarak görülmüştür (Tablo 1).

Doğum Yılları	Bebek Patlaması (1946-1964)	X (1965-1979)	Y (1980-1996)	Z (1997-?)
Aile Yapısı	· Aynı anda anne, baba ve çocuklarına bakmak zorunda kalmışlardır. · Birbirlerine çok bağlıdırlar.	· Ebeveynler ayrılmış veya ikisi de çalışıyor · Çocuk 3. Kişi tarafından büyütülüyor veya yalnız büyüyor	· Helikopter ebeveynler · Çocukların hayatına fazla müdahale ve koruma · Teknolojik yalnızlaşma	· Aileden çok çevrim içi arkadaşlar · Saat farkı arkadaşlıkları · Çevrimiçi gruplar/kültür
Teknoloji	· Telefon · Televizyon	· Video · Walkman · PC · Fax	· DVD · Internet-E-mail · Play Station · Xbox-Ipod	· Tablet · Sosyal medya · Android · IOS · PS4-Wiİ
İletişim Tercihleri	· Yüz yüze · Konuşarak	· Yüz yüze · Konuşarak	· Bilgisayar iletişimi	· Çevrimiçi · Yazışma

(Tablo 1. Devam)

Ayırıcı Özellikler	· Şüpheli, rekabetçi, otoriteye karşı kısmen saygılı · Çeşitliliğe açık bir nesildir.	· Yalnız büyüyen · Olumsuz ekonomik ve sosyal koşullar · Geleceğe güvensizlik	· Düzelmekte olan ekonomik koşullar · Sürekli teknolojik bağlantı · Ebeveyn kalkanı	· İnternet kuşağı · Teknoloji bağımlısı · Dünyanın her tarafındaki Z'lerle bağlantılı · Ev dışında vakit geçirmek istemeyen
Satın alma Motivasyonları	· Bildiğinden şaşmama. · Değişime adapte olmaya çalışma	· Marjalar arası tercih · Uzmanlıklar	· Arkadaş referansı · Marka sadakati yok	· Marka takıntısı · Trendler · Marka klanlığı
Liderlik Beklentileri	· Otoriter · Yüksek motive	· Yönlendirici · Otoriter	· Güçlendirici · İşbirlikçi · Destekleyici	· İlham verici · Vizyoner

(Tablo 1. Devam)

Pazarlama Yöntemi	· Çalışmak için yaşama · İdealist · Başarı, · İşkoliklik	· Doğrudan pazarlama · Sıcak satış	· Viral · Elektronik pazarlama · Referanslar	· Etkileşimli kampanyalar · Online kampanyalar · Katılımcı kampanyaları
Eğitim Yöntemleri	· Sıkı · Etkileşimli · Hırslı	· Spontane · Etkileşimli · Masa-sıra	· Çoklu duyuşal · Kafe stili · Görsel	· Kinestetik · Salon stilli · Çoklu uyarıcı
İş ve Sosyal Özellikler	· Kanaatkâr ve duygusal olmaları, sadakat duyguları yüksek, · Otoriteye bağlı, teknolojiyi kullanan, kültürlerine bağlı	· Eşit sorumluluğa sahip olunan iş ortamını tercih eden · Sadakat duyguları değişken (Kuruma değil kariyerine sadık)	· Otoriteyi zor kabullenen, Hiyerarşik düzenden hoşlanmayan · Sürekli geri bildirim ve övgüye ihtiyaç duyan	· Sınırsız kariyer anlayışı ve zayıf örgütsel bağlılığa sahip olan · Çoklu dikkat ve karar alma becerisine sahip

Tablo 1. Kuşakların Genel Özellikleri

Kaynak: Bolelli, 2019: 9

2.2.1.Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)

Dünyada 1946-1964 dönemleri içerisinde bir milyar bebeğin doğması nedeniyle “Bebek Patlaması kuşağı” olarak tanımlanmaktadır. Özellikle ikinci dünya savaşından azalan nüfusun arkasından aniden patlayan nüfustan dolayı bu isimle adlandırıldığı bilinmektedir (Ayhün, 2013: 39). Bu dönemde yaşanan savaş, açlık, kıtlık gibi sorunlardan dolayı da bu kuşağın duygusal, azla yetinen, kaybetme korkusu yüksek, bağlılık duygusu yüksek, bulunduğu kültüre ve değerlerine sadık bir kuşak olarak betimlenmektedir (Arslan ve Staub, 2015: 6).

Hayatta kalma mücadelelerinden dolayı, iş hayatından beklentisi maddiyat olan, rekabetçi, otoriter, hırslı aynı zamanda da disiplinli ve istikrarlı bir kuşaktır. Kaybetme korkularından dolayı aynı iş yerinde uzun süre çalışan “çalışmak için yaşamak” ideolojisini ilke edinmiş olup, emeklilik sonrası bile üretmeye devam etmişlerdir (Arslan ve Staub, 2015: 2). İş hayatlarının kalitesi ancak çok çalışmakla sağlanabileceği düşüncesine sahiptirler. Bu nedenle, “şimdi çok çalış, ileride karşılığını alırsın” felsefesini benimsemişlerdir. Tarihte yaşadıkları sıkıntılar nedeniyle kendilerini iş hayatına ve paraya kaptırarak büyük egoları ile bilinmektedir (Acılioğlu, 2015: 25).

Yaşadıkları sıkıntıların olumlu yansıması ise, güçlü bir iş etiğine ve değerlerine önem vermesine, iş içerisinde de yaşanan olumsuzluklar karşısında iyimser bakabildikleri ve yapıcı olabildikleri de bilinmektedir. Duygusal yapıları nedeniyle iş hayatında sadakat duygusuna önem veren, bunun karşılığını alma ve verme konusunda da eğilimlidirler. Yönetici ve yönetilen arasında bir bağlılığın olmasına ve uzun süre huzurlu bir ortamda verimli olmaya özen gösterirler. Bu kuşak kendi içerisinde uzun süre aynı iş ortamında sağlıklı ilişkiler kurabilmektedir (Twenge, 2010: 207; Shragay ve Tziner, 2011: 145).

2.2.2. X Kuşağı ve Genel Özellikleri (1965-1979)

1965-1979 yılları arasında yaşanan savaşlar ve sıkıntılar yüzünden psikolojik olarak etki altında kalmışlardır. Özellikle 68 kuşağının “Politik Suskunluk Dönemi” ve “Türkiye Askeri Darbe” olaylarının etkisinde kaldığı iddia edilmektedir (Gürbüz, 2015: 41; Mercan, 2016: 62; Silik vd., 2020: 346).

Bu nedenle, dünya üzerinde yaşanan sosyokültürel çatışmalar değişiminden dolayı “Geciş Dönemi Kuşağı”, siyasi kavgalar nedeniyle de “Kayıp Kuşak” olarak literatürde isimlendirilmektedir (Şalap, 2016: 33).

Ekonomik krizin yoğun yaşandığı, işletmelerin küçülme yönünde gittiği, ebeveynlerin işlerini kaybettiği bu dönemde gelecek kaygısı öne çıkmıştır. Dünya genelinde artan işsizlik, konforlu hayat sürememe ve güven içerisinde olamama nedenleriyle iş değiştirmeyi tercih etmeyen bir kuşak olmuştur. Ebeveynlerinin işsiz kalmasından ve ekonomik sıkıntılardan etkilenen bu kuşaklar erkenden iş hayatına atılma, ekip çalışmasına uyumlu olma, özgüvenli ve baskı altında kalmak istemeyen bir topluluk olmuştur (Shragay ve Tziner, 2011: 144). Bu durum onların erken yaşta olgunlaşmak zorunda kaldığını bildirmektedir (Lyons, 2004: 973; Miller ve Yu, 2003: 431). Erken yaşlarda ev geçindirme sorumluluğunu üstlenen X kuşağı, dünya için öngörülerini bir önceki kuşağa göre daha yüksektir (Şenturan vd., 2016: 172). Genç yaşlarda olgun birey olan X kuşağı, önce gelen kuşaklara istinaden ailelerinin sorumluluğunu daha hızlı şekilde benimsemişlerdir (Altuntuğ, 2012: 206).

2.2.3. Y Kuşağı ve Genel Özellikleri (1980-1996)

Dünya genelinde endüstrilerin ve sanayileşmenin geliştiği dönemde oluşan bu kuşağın daha rahat iş bulabildikleri bilinmektedir (Aygenoğlu, 2015: 15). Televizyonun ve radyonun haber haricinde eğlence amacıyla kullanıldığı, aile içi sohbetlerin ve eğlencelerin daha sık yapıldığı bir kuşaktır (Bolelli, 2019: 375). Televizyon ve telefon araçlarının yaygınlaşmasıyla birlikte daha çok bağlantı içinde olan, okullaşmanın yaygınlaştığı bu kuşakta gençlerin birbiri ile sık iletişimi nedeniyle “sürekli bağlantıda” olan kuşak olarak isimlendirilirler. Sosyal sorumluluklarının daha yüksek olduğu ve bilinçli bir kuşaktır (Körelçiner, 2018: 36).

Y kuşağı bireyleri arkadaşlarına vakit ayıran, okulda sosyallik kuran ve iş haricinde de özel yaşantısı olan bir olarak bildirilmektedir. Aile fertlerinin işe gitmesi, okul hayatının aktif olması özel yaşantısında sorumluluk sahibi olmasını sağlamıştır. Anne ve babanın ikisinin birden işe gittiği için evde tek büyüyen kuşak olarak da bilinmesine rağmen, aile bağlarının güçlü olduğu ve ebeveynleri ile sosyal bir dönem geçiren kuşaktır (Tulgan, 2009: 52). Y kuşağı aile tarafından tehlikelerden korunmaya çalışılan ve gözetim altında tutulmasından dolayı sürekli ilgi ve takdir beklemektedir.

Yönetim açısından da sosyal sorumluluk sahibi, açık görüşlü ve sosyal olması sebebiyle en dikkate değer kuşak olarak tanımlanmaktadır (Tapscott, 2009: 153). Bu kuşak iş yaşantısında telefon ve sosyal medya araçlarından dolayı yüz yüze iletişim yerine elektronik iletişim araçlarını kullanmayı tercih etmektedir (Bourne, 2009: 21). Bebek Patlaması ve X kuşağına göre sadakat duygusu düşük olduğu düşünülen yönetici tarzını benimseyen ve otorite, baskı ve hiyerarşik sistemden hoşlanmayan bir kuşak olarak öne çıkmaktadır (Saymaz ve Lambert, 2019: 48). Sosyal becerileri nedeniyle eğlenerek çalışan ve işletmelerde de özel hayatlarına vakit ayırabilecekleri, keyif alabilecekleri işleri tercih etmektedirler. Bir önceki kuşaklara göre işlerini kendi tercih etmektedirler ve çalışma zorunluluğunda hissetmemektedirler (Yelkikalan ve Altın, 2010: 14; Kaye, 2012: 428).

Aile, arkadaş ve sosyalliğe önem veren Y kuşağı bireyleri, X kuşağı ile karşılaştırıldığında iş hayatında paraya daha az önem veren ve sosyal hayat ile iş hayatını birlikte yürütmeye çalışmaktadır (Schullery, 2013: 254). “İşten başka şeylere” felsefesine sahip olan bu kuşak işten başka şeylere de zaman ayırmak istemektedir. İş hayatında tatillere ve sosyal beklentilere açık olan bu kuşak, “yaşamak için çalışmak” yerine “çalışmak için yaşamak” ilkesini benimsemişlerdir. Baskı altında kalmayı sevmeyen bu kuşak mutsuz olduğu bir işte maddi imkanlar için vakit geçirememektedir (Careers, 2020: 6).

Buna ilaveten, Y kuşağının diğer kuşaklara nazaran daha verimli olduğu sosyal hayatıyla birlikte iş hayatını devam ettirmesine rağmen %33’ünün 40 saatten fazla çalıştığını, %25’inin ise 50 saatten fazla çalıştığı iddia edilmektedir (Careers, 2020: 11). İş hayatında işçilikten daha çok beyin gücüne önem verdikleri, bu nedenle de iletişimi ön planda tutarak çalışanların kendilerini geliştirmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Anlamlı buldukları hedefler yönünde çalıştıkları ve iş hayatında kişisel gelişimlerine daha çok önem vermeleri nedeniyle, yöneticiler ile mentorluk iletişimi kurabildikleri de bilinmektedir. İş hayatındaki verimliliğinin çalışma arkadaşları ile ekip çalışması oluşturabildikleri ve beyin fırtınası yaparak etkin çalışmalarda aktif oldukları söylenmektedir (Bolelli, 2019: 373).

Kuşağın bu özelliklerinden dolayı işletmelerde yönetici olarak istihdam ettiklerinde huzurlu iş ortamının verimli olacağını düşünmektedir. Yönetici ve yönetilen

arasındaki sinerji onlar için çok önemlidir (Bolelli ve Durmuş, 2017: 8). Mutsuz oldukları bir işte çalışmak istemedikleri gibi iş ayrımı yapma ve değiştirme konusunda da cesaretlidirler. Bağımsız ve bireysel olarak yetişen tarzları nedeniyle yöneticilikte üretme, kendi fikirlerini ortaya koyma ve sağlıklı bir iletişim ile bunları çalışanlara aktarma konusunda başarılıdır (Eroğlu, 2011: 123).

Bağımsız yapıları nedeniyle “özgürlük” terimi bu kuşak için sık kullanılan bir terimdir. Baskı altında çalışmaktan hoşlanmayan bu kuşağın bireyleri emir almaktan, fikirlerinin dikkate alınmaması ve onlara başka fikirlerle yaptırım yapılmasından nefret etmektedirler. Bu özellikler onları iş hayatında genelde bağımsız işletmelerde ve yönetici konumunda bulunmaya itmektedir. Önceki kuşaklara göre de “bencil” olarak ifade edilebilmektedir. Yaşadıkları dönemin sosyalliklerinden dolayı bencil olmaktan ziyade paylaşımcı ve duyarlı bireyler olarak iş hayatında öne çıkmaktadırlar (Özler vd., 2016: 152).

Zamanın değerli olduğunu ve kaliteli yaşamayı hedefleyen bu bireyler için “Daha Yaşanabilir Bir Dünya” ilkesini benimsemektedirler. Teknolojik iletişim kanalları ve yurtdışında daha çok bulunabilen ve iletişim kurabilen bir kuşak olan Y kuşakları “Dünya Vatandaşı” olma peşindelerdir (Bayhan ve Karaca, 2020: 11). Hayattan keyif alarak yaşamayı tercih eden bu bireyler iş hayatını da sosyal alan olarak görerek beklentileri de “İş Hayatında Huzur” olmaktadır. Y kuşağının liderlik vasfının yüksek olduğu ve yönetici konumu en uygun ve verimli kuşak oldukları iddia edilmektedir (Gülbüz, 2015: 39). Eğitim seviyelerinin yüksek olması ve üniversite okuma oranlarının önceki kuşaklara göre daha yüksek olması eğitim anlayışını ve kriterini de insan kaynaklarında yansıtmaktadır (Yüksekbilgili, 2013: 345).

2.2.4. Z Kuşağı ve Genel Özellikleri (1997 ve Sonrası)

Teknolojinin içine doğan ve bu kuşak bireyleri “Dijital Yerliler” olarak isimlendirilmektedir. İnternetin ve diğer akıllı telefonların olmadığı bir ortamda bulunmamışlardır (Levickaité, 2010: 173). Bu nedenle, teknoloji bağımlısı oldukları, fakat bu araçlar sayesinde de dünya ile iç içe oldukları ve sürekli bilgi akışı sağlayabildikleri de söylenmektedir. Teknolojik gelişmelerden haberdar olan, bölgesel değil tüm dünyaya hâkim gelişmeleri en hızlı olarak alabilmektedirler. Önceki kuşaklara göre aile iletişimlerinin daha zayıf olduğu, kendi içlerinde oldukları ve sadece kendi

kuşakları ile rahat iletişim kurabildikleri düşünülmektedir. Eğitim oranlarının yüksekliği ile bilinmektedir. Birçoğunun üniversite mezunu olduğu ve çok az bir kesimin lise ve altı düzeylerde eğitim gördüğü bilinmektedir (Korkmaz, 2022: 1).

Teknoloji bağımlısı olan bu kuşak bireylerin, asosyal oldukları ve aynı zamanda dışarıda vakit geçirmekten hoşlanmadıkları, sürekli akıllı telefon ve sosyal medyada zaman geçirdikleri bilinmektedir. X ve Y kuşaklarına göre iletişimlerinin önemli ölçüde farklı olduğu ve yüz yüze iletişim yerine sosyal medya üzerinden iletişimi tercih etmektedirler. Açlık, kıtlık, yoksulluk ve savaş etkisinde çok bulunmayan, aile koruması altında yetişen bireylerin paraya düşkün olmadıkları genelde eğlence odaklı oldukları düşünülmektedir. Ancak, artan nüfus ile Türkiye de bu gençlerde gelecek kaygısının çok yüksek olduğu ve iş bulamama korkusu olduğu da bilinmektedir. Çoğunluğun üniversite mezunu olmasına rağmen, iş bulamadıkları ve çalışmak istedikleri işlerin gerek maddiyat gerekse özel yaşantı olarak onları tatmin etmediğini bu nedenle mutsuzlukların oluştuğu düşünülmektedir (Taş vd., 2017: 12).

İşletmelerde Z kuşağı, çalıştığı işten zevk alma, öğrenme, kendini geliştirme ve kariyer yapma algısındadır. Sıradan bir hayatından hoşlanmayan hatta işten beklentileri eğlenceli olması yönündedirler. Bireysel olmayı tercih ederler ve önceki kuşaklarla iletişimlerinde baskı altında olmaktan hoşlanmazlar. Tahammül seviyeleri daha düşük olan bu kuşağın bireyleri sık sık iş değiştirmektedirler. Mutsuz oldukları bir işte fedakârlık yaparak zamanlarını harcamak istemezler. Teknolojiyi en hızlı kullanan kuşaklardır. Bu nedenle işi hızlı öğrenebilme ve seri olmaları ile iş hayatında ön plana çıkmaktadırlar. Bunun karşılığında ise eğlenceye daha çok vakit ayırabilme ve esnek çalışma saatlerini beklemektedirler (Arar, 2018: 102).

Y kuşaklarına göre ekip çalışması, çalışanlar ile güçlü iletişimlerinin zayıf olduğu, dünyalarının sosyal medya ve internet olduğu iddia edilmektedir. Bu nedenle, iş hayatında bireysel olmayı ve ekip çalışmalarına katılmamayı tercih etmektedirler. Bu durum önceki kuşaklar yönetici olduğu zaman yönetici ve yönetilen arasında sorun teşkil edebildiği düşünülmektedir (Taş vd., 2017: 1037).

Kaybetme korkusunu yoğun bir şekilde yaşamamış olan bu kuşak bireylerinin yaşam kalitesi, güven içerisinde olma ve refah düzeyi yüksekliği ile diğer kuşaklara göre avantajlıdır.

Diğer bir açıdan bakıldığında, Z kuşağının tanıklık ettiği olaylar ise “15 Temmuz Türkiye Darbe Girişimi” ve “Gezi Parkı” olaylarıdır. Sosyolojik olarak etkilenmişlerdir. Diğer kuşaklar ile kıyaslandığında uzun süreli bir ekonomik kriz, açlık, yoksulluk ile karşılaşmamışlardır (Taş vd., 2019: 653).

Eğitim kurumlarının artmasıyla yüksek öğretime gitmek kolaylaşmıştır. Bu kuşağın en önemli ve ayırt edici özelliklerinden bir tanesi eğitim düzeylerinin yüksekliğidir. Ticarete “e-ticaret” olanaklarına çok hakimdirler ve hızlı bir şekilde yayılım gösterebilirler. Kısa bir zaman içerisinde birçok kişiye ulaşabilmeleri nedeniyle özellikle teknoloji ağırlıklı işletmelerin insan kaynaklarından ön planda tutulmaktadırlar. Bunların aksine ise sabırsız ve kolay sıkılma, işi bırakma özellikleri nedeniyle de iş yerlerinde kalıcı olamayacakları tartışılmaktadır (Taş vd., 2019: 653).

Teknolojinin özel hayat ile bütünleşmesi Z kuşağının özel yaşantısını da teknolojiye bağlamıştır. Z kuşağı bu nedenle gerek iş hayatında gerekse özel yaşantısında bilgisayar başında 7/24 vakit geçiren bireyler olarak karşımıza çıkmaktadır. Medyatik haberlerden ve küresel haberler nedeniyle de dünyaya karşı duyarlı oldukları ve teknoloji sayesinde dünya ile içe içe oldukları da söylenmektedir. “Covid 19” döneminde teknolojik olarak sıkıntı yaşamayan ve işlerini rahatça evden halledebildikleri de bilinmektedir (Schmitt vd., 2022: 77; Coelho vd., 2022: 205).

2.3. Kuşakların Karşılaştırılması

Her bir kuşak bireylerinin kendi döneminin imkanlarından dolayı farklı donanımlara sahip olduğu bilinmektedir. Teknolojinin gelişimi ile yeni kuşakları eski kuşaklardan ayıran en önemli niteliklerdir (Öztürk, 2021: 332; Karaman, 2021: 110). Bu nedenle, işlerini teknoloji aracılığı ile halledebilen yeni kuşakların yönetim anlayışı eski kuşaklar ile tartışmaya yol açmaktadır (Varol, 2017: 403). Bununla birlikte, eski kuşakların sahip olduğu yönetim anlayışı ile yeni kuşakların bakış açısı ve öncelikleri ortak noktada buluşma konusunda sorun yaratabilmektedir. Çalışma tarzından, iletişim şekline, kıyafet faktörüne kadar değişiklik gösteren bu özellikler ekip çalışmasında kuşakların iş dünyasında farklılık göstermektedir (Bekmezci, 2017: 105).

Araştırmacılar tarafından da farklı kuşakların iş hayatında çatışma içerisinde olduğu bildirilmektedir (Carvalho vd., 2022: 71). Harrison yaptığı çalışmada

“alışanların %60’nın kuşaklar arasında bir gerilim yaşadığını, yaşlı çalışanların %70’nin genç çalışanların yeteneklerini hafife aldığını tespit etmiştir” (Acılioğlu, 2015: 23). Sonuca ulaşma yöntemleri ve düşünce şekillerinin farklı açılardan olması hedef önceliğinde sapmalara yol açmaktadır. Bu kuşaklararası farklılıklar ise iş hayatında yönetim ayrılıklarına sebebiyet vermektedir. (Reisenwitz ve Iyer, 2009: 92).

Yönetimsel bakış açısında, hedefe ulaşma şekillerinin kuşaklara göre farklılık gösterdiği bilinmektedir. Bu hedef doğrultusunda izlenen süreç ve bu süreçteki çalışma tarzları ve beklentiler yöneten ve yönetilenler arasında ciddi farklılık oluşturmaktadır. Bu farklılıkların ise sahip oldukları değer, davranış, adaptasyon ve hedef beklentisinden kaynaklandığı bildirilmektedir (Wang vd., 2014: 511). Şu anda yönetici durumunda istihdam eden Bebek Patlaması ve X kuşakları, Y ve Z kuşakları ile aynı motivasyona, çalışma biçimine ve davranışa sahip değildir (Correa-Rojas vd., 2022: 36). Yönetimde ise ortak paydada buluşmaları güçlük oluşturabilmekle birlikte verimliliğin düşmesine neden olduğu söylenilmektedir. Örgütsel ekip çalışmalarının oluşturulması ve hızlı verim alınabilmesi adına kuşaklararası işletme için en verimli yol izlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Sconti, 2022: 314).

Bebek Patlaması ve X kuşaklarının daha idealist oldukları ve tavizsiz oldukları, geleneksel yönetim anlayışını benimsedikleri söylenilmektedir. Yeni kuşakların aksine ise sadakat duygusunun yüksek olması nedeniyle işe bağlılığında yüksek olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda, iş hayatında esneklik tanımayan “çok iş az eğlence” anlayışı Y ve Z kuşakları ile uyum sağlamamaktadır. Y ve Z kuşağının daha iyimser olduğu, esnek yapıda olduğu, örgütsel çalışmalarda daha aktif olduğu ve iletişim becerilerinin yüksek olduğu bilinmektedir (Misawa vd., 2022: 83; Humphrey ve Bliuc, 2022: 8). Önceki kuşaklara nazaran eğitim seviyesinin yüksekliği ve teknoloji ile iş yapabilmesi ayrıcalık sağlamaktadır.

İş-özel hayat dengesinde özel hayatına da eski kuşaklardan fazla vakit ayıran Y kuşaklarının liderliklerinin daha başarılı olduğu, iş ve özel hayatı bir arada götürmesine rağmen Y kuşağı yöneticiliğinde işletmelerin daha verimli geçtiği iddia edilmekle birlikte, Z kuşaklarının ise Y kuşağı liderliğinde daha rahat çalıştıkları düşünülmektedir (Binay, 2020: 58).

Eski nesil yöneticilerin yönetimindeki işletmelerde, yeni nesiller ile düşünce ayrılıklarına, farklı hedef ve beklentilere, çalışma gücünde verimsizlik oluşması nedeniyle, iş değiştirme ve işten ayrılma durumları yaygınlaşmaktadır (Smola ve Sutton, 2002: 363). Eski nesil yöneticiler, yeni kuşakları iş bünyesinde barındırmak istememekte ya da yeni kuşaklar eski kuşak yöneticilerin işletmelerinde bulunmak istememektedirler. Kuşaklararasıdaki iş tatmini, güçlü ekip çalışması sağlanması gerekmektedir. Eski kuşakların ise yeni kuşakların düşüncelerine önem vermesi “iş- özel yaşam dengesi” sağlanmasına izin vererek onların enerjilerinden ve genç beyinlerinden yararlanması gerektiği düşünülmektedir (Yalçın, 2020: 31).

İş hayatında otoriteyi kabul etmeyen kuşakların bağımsız çalışmayı seven, sık sık iş değiştiren ve özgürlüklerine düşkün olan bireylerin olduğu düşünülmektedir. X kuşağının Y kuşağına göre daha otoriter olduğu ve baskıcı bir yönetici anlayışına sahip olduğu söylenmektedir. Y kuşaklarının ise yönetici durumunda yönetilenleri destekleyen, güçlendiren, motive eden bir yönetici anlayışı benimsediği söylenmektedir.

Z kuşağında ise yenilik sahibi, ileriye düşünen, ilham veren, eğlence ve teknoloji anlayışını benimseyen bir yönetici olduğu ve olacağı da düşünülmektedir. X kuşağında sıcak satış, direk olarak satış anlayışı yaygındır. Y kuşağından ise pazarlamalar ve reklam anlayışı ile satış hakimdir. Z kuşağında ise “e-ticaret” yöntemiyle “viral reklam” eğlence aktiviteleri ile pazarlama ve ürünü tanıtmaya anlayışı hakimdir. Aynı zamanda güçlü iletişim ağları sayesinde “iş ağı” oluşturmaya ve paralel gitmeye eğilim göstermektedirler (Kyrrousi, 2022: 65).

Kuşakların iş yaşamı ve sosyal hayata dair özellikleri Tablo 2’de gösterilerek kuşaklara arasında karşılaştırma ve değerlendirmeler yapılabilmesi amaçlanmıştır.

Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-1996)	Z Kuşağı (1997-?)
-Sadakat duyguları yüksek -İşkolik -Takım çalışmasına önem veren -Kanaatkâr -Rekabetçi -Teknolojiye uzak	-Sadakat duyguları değişken -Otoriteye saygılı -Topluma duyarlı -İş motivasyonları yüksek -Kanaatkâr -Kaygılı	-Sadakat duyguları az -Otoriteyi zor kabullenen -Bağımsızlığına düşkün -Çok sık iş değiştiren -Bireyci -Teknolojiyle büyüyen	-İşbirlikçi -Yaratıcı -Teknoloji ile doğan

Tablo 2. Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar

Kaynak: Deneçli ve Deneçli, 2012: 29

2.3.1. Kuşakların İş Dünyasında Sınıflandırılması ve Farklılıkları

Son yıllarda iş dünyasında ortak hedef ve önceliklere yönelimlerde çıkan problemlerden bir tanesi yönetsel farklılıklardır. Bu yönetsel farklılıklar kuşakların ortak hedefte buluşamaması ve fikir ayrılıkları yaşaması olduğu düşünülmektedir (Prommegger vd., 2022: 4). X kuşağı çalışan aranırken kendi kuşaklarının çalışma koşullarını öne sürerek eleman aramaları, istedikleri elemanı bulamamalarına, ya da elemanların işe başladıktan kısa bir süre sonra işten ayrılmaları ile sonuçlanmaktadır. İş dünyasında aktif halde yer alan X kuşağı neslinin kendi çalışma koşullarını ve istedikleri çalışan kriterlerini yeni kuşaktan beklemesi iş dünyasında kuşaklar arası çatışmaya yol açmaktadır (Mohammed ve Al Naeem, 2022: 6). Kuşakların iş dünyasındaki farklılıkları Tablo 3’te verilmiştir. İş dünyasında yeni istihdam eden Y ve Z kuşağının ortak beklentisi ise;

- Çalışma ortamlarının bağımsız olması,

- Maaşın yaşam kalitesini tatmin edecek düzeyde olması,
- İş ortamında özel günlere önem verilmesi ve sosyal bir yaşam alanı haline dönüştürülmesi,
- Fikirlerle ve tartışmalara açık olunması, beyin fırtınasının sağlanabilmesi,
- İşletmelerde yıl sonunda yapılan değerlendirmeler yapılması ve performansların değerlendirilmesi ve adil olarak açık ve devamlı olarak geri dönüş yapılabilmesi,
- Bireylerin kendilerini geliştirilmesi ve donanım sahibi olabilecekleri işletmelerde çalışmayı tercih etmektedirler (Alay, 2021:41).

Bebek Patlaması kuşağı ve X kuşağından farklı olarak Y ve Z kuşağının detaylarda vakit harcamama, sonuç odaklı olma ve hedefe odaklı düşünme yeteneklerinin iş hayatında yararlı olduğu vurgulanmaktadır (Aksu ve Doğan, 2020: 2053). Hızlı öğrenme özelliğine sahip olan ve gelişim gösteren kişilerden oluşan Z kuşağı, teknolojinin içerisine doğduğu için tüm gelişmelerle de yakından ilgilidir.

Bilginin ve zamanın hızına çok kolay uyum sağlayabilen bu bireyler, çalışırken eğlenmenin ve sürekli öğrenmenin peşindedir. Bu yüzden Z kuşağını istihdam eden firmaların yeniliklere açık olması ve iş süreçlerinin yaratıcı ve eğlenceli olması gerektiği düşünülmektedir (Kaynak, 2016: 50).

Her kuşağın bireylerinin kendi karakterine has özellikleri ile çalışma hayatından beklentileri de değişmektedir (Çoban ve Deniz, 2022: 21). Hayatın birçok alanında varlığını hissettiren Z kuşağı özellikle iş hayatında daha da hissettiren bir hale dönüşmektedir. 10 yıl sonra iş hayatının insan kaynağının %75'i oluşturacak olan Z Kuşağı ile bireyler ve şirketlerin de değişmesi kaçınılmaz görünmektedir (Giden, 2019: 85). Kültür, bir yandan yaş ile algıyı etkilerken, kimi kültürlerde yaşlının kimilerinde gencin daha çok saygı görüyor olması gibi, kuşakların sınıflandırılma biçimi ve adlandırılması da kültürden kültüre değişiklik göstermektedir (Özer vd., 2013: 126).

Örnek olarak İsrail'de savaşlar kuşakların ayrımında belirleyici noktayken, ABD'de ise doğum oranları ile toplumsal etkisi büyük olan olaylar, kuşakların sınıflandırılmasında belirleyici olduğu bildirilmiştir (Deal vd., 2010: 194). İş dünyasında

değişiklik gösteren ve farklı tutumlara sahip kuşaklardan Bebek Patlaması kuşağı ile başlamış olup, Z kuşağı ile devam etmektedir (Deniz ve Gemlik, 2022: 8).

Tablo 3’te Bebek Patlaması, X, Y ve Z kuşaklarının iş hayatındaki farklılıklarına yer verilmiştir.

Kuşaklar	İş Hayatında Kuşakların Farklılıkları
Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	Grupla birlikte hareket etme eğilimleri yüksek,
	Grup bazlı aktivitelerle ilgilenmeyi tercih etme,
	Ekip çalışmasına ve takım toplantılarına uyumlu.
X Kuşağı (1965-1979)	Aynı işte uzun yıllar çalışma,
	İş hayatında sadık olma,
	Kanaat duygularının yüksek olması,
	İşlerine sıkı sıkıya bağlı olma,
	İş değiştirmeyi düşünmeme
Y Kuşağı (1980-1996)	İşyerinde resmi kıyafetler yerine rahat yaşam tarzını tercih etme,
	Çalışma koşullarında esnekliğe ihtiyaç duyma,
	Diğer kuşaklara göre esnek zamanlama, kıyafet esnekliği, tatil zamanı gibi iş esnekliğine daha çok gereksinim duyma
	Klasik kariyer yollarını takip etmekten uzak durma
	İş değiştirmekten çekinmeme
Z Kuşağı (1997-?)	Standart işler yapmaktan sıkılma,
	Aynı anda birden fazla konuyla ilgilenebilme becerilerinin yüksek olması

Tablo 3. Kuşakların İş Dünyasındaki Farklılıkları

Kaynak: Göktaş, 2017: 387

2.3.1.1. Bebek Patlaması Kuşağının İş Dünyasındaki Değerleri ve Tutumları

Bebek Patlaması kuşağı fedakâr, işine düşkün, çalışmış olduğu firmanın çıkarlarını kendi menfaatlerinden üstün tutan ve tam anlamıyla sadık bir kuşak olarak tanımlanmaktadır (Yelkikalan ve Altın, 2010: 14). İş hayatındaki yoğun rekabet takıntısı işkolik oldukları kadar bencil, sorgulayıcı, iradeli ve kendine aşırı güvenen bireyler olmalarına sebep olmuştur (Ulus, 2022: 11).

Bebek Patlaması kuşağı, sağlam bir iş etiğine sahiptir; iyi çalışma sonrasında tanınmaya, saygı görmeye, ödüllendirilmeye ve birbirine bağlı bir ekibin üyesi olmaya büyük değer verirler. Wong vd. (2022), çalışmasına göre bu kuşak üyelerinin, genç kuşak üyelerinden daha iyimser oldukları belirtilmektedir (Krakovsky, 2022: 7). İş dünyasında ilişki kurma ve iletişim becerilerini geliştirmek için yıllarca çalışmaları ve bunu tek başlarına öğrenmeleri nedeniyle yüz yüze görüşme durumlarında çok büyük bir avantaja sahiptirler (Etlican, 2012: 4).

Bu kuşağın en belirgin özellikleri sadakat duygusu yüksek ve kanaatkâr olmalarıdır. İş dünyasında uzun süre çalıştıkları ve birçoğunun teknolojiyi benimseyemedikleri de tartışılmaktadır (Ayhün, 2013: 104). Bir örgüt bünyesinde çalışmaya başlayan Bebek Patlaması kuşağı çalışanları, yetişme dönemlerinde karşılaştıkları zorluklardan ötürü işe bakış açısı olarak; çalışmak için yaşamak düşüncesini ön planda tutmuşlar ve kariyerlerinde daha mantıklı hissettikleri işlerde çalışmak düşüncesine olumlu bakmışlardır (Sarioğlu, 2018: 41). Bu nedenle, iyi yaşam standartlarına sahip olabileceklerine inanmaktadır. Söz konusu düşünce onların, “şimdi çalış, ileride iyi standartlarda yaşarsın” stratejisi gütmelerine neden olmaktadır (Ayhün, 2013: 104).

2.3.1.2. X Kuşağının İş Dünyasındaki Değerleri ve Tutumları

Bu kuşak bireylerinin aynı işyerinde uzun yıllar boyunca çalışabileceği, iş motivasyonlarının yüksek, otoriteye saygılı ve toplumsal olaylara karşı duyarlı oldukları belirtilmektedir (Arar, 2018: 66). X Kuşağı, ebeveynleri olan Bebek Patlamasının aksine, aile ile geçirilen zamanın para kazanmaktan daha değerli olduğu kanaatindedir (Ulus, 2022: 13).

Teknolojiyi iş hayatında düzenli şekilde kullanan ilk kuşak olan X Kuşağı ebeveynlerinin (Bebek Patlaması) aksine çalışma hayatı ve özel yaşamı arasında bir denge oluşturmuştur. (Yelkikalan ve Altın, 2010: 14). Bu kuşak çalışanları güvenlerinin ve iş yapabilirliklerinin daha yüksek olduğu bildirilmektedir (Akdemir vd., 2013: 15). Ancak, bu kuşağın teknoloji bilgileri çok geniş çerçeveye yayılmamaktadır. Genellikle e-posta takibi, online iş araştırma gibi temel becerilerle sınırlıdır. Bebek Patlamasına benzer olarak iletişim becerileri ve iş ağını geliştirme konularında donanımlıdır (Etlican, 2012: 5). Bebek Patlaması ile ortak özellikleri amaç odaklı olmaları, çoklu iş yürütmeye çalıştıklarıdır.

2.3.1.3. Y Kuşağının İş Dünyasındaki Değerleri ve Tutumları

İş hayatında interneti merkezlerine yerleştirip, teknoloji ile yakından ilişkilidir. Bir önceki kuşağa istinaden interneti daha aktif kullanan Y kuşağının iş dünyasında teknolojiye daha hâkim olduğu bilinmektedir (Demirkaya ve Koyuncu, 2022: 181). Bu yönüyle eğlenceyi yapmış olduğu işiyle birleştirmeyi hedefleyen, lider karakterli ve bağımsızlığına düşkün Y kuşağının otoriteyi reddetmesi, eski kuşaklar gibi uzun saatler çalışmaya istekli olmaması kuşaklar arasında çatışmaya neden olmuştur (Akdemir vd., 2013: 83).

Y Kuşağı çalışanlarının özgüveni yüksek, iyimser, yetenekli, iyi eğitimli, işbirlikçi, açık fikirli, başarı odaklı ve zorlu bireyler olduğu bildirilmektedir. Y Kuşağının sık geri bildirim ve övgüye ihtiyaç duyduğu, diğer kuşaklara göre daha katılımcı; X Kuşağına göre daha açık fikirli olduğu bilinmektedir (Demirörs, 2019: 18).

Y Kuşağı çalışanları yaşamları boyunca çevresindeki ailesi ve öğretmenleri tarafından kişileştirilmiş ilgi nedeniyle aynısını işyerinden de beklemekte bunu da farklılaştırılmış profesyonel eğitim olanakları talep ederek yapmaktadırlar (Hamedoğlu ve Özden, 2015: 10). Buna ilaveten, gelecek beklentileri hakkında konuşmak, kariyer geliştirme olanaklarını değerlendirmek ve kariyerlerini planlamalarına yardımcı olmak, onların motivasyonu üzerinde oldukça önemli katkılar sağlamaktadır (Keleş, 2011: 137). İşe devamlılığını ve motivasyonunu sağlayabilmek için insan kaynakları bölümlerinin, kariyer danışmanlığı ve eğitim birimlerinin önceki yıllara göre çok daha önemli olduğunu göstermektedir (Etlican, 2012: 7).

Güçlü iletişimleri yeteneği nedeniyle iş yaşantılarında düşüncelerini ve hissettiklerini rahatlıkla ifade edebilmeleri, sosyal ilişkileri sevmeleri, aynı zamanda duygusal zekaya sahip olmaları takım çalışmalarının etkili birer üyesi olmalarını sağlamaktadır (Kuyucu, 2017: 861).

2.3.1.4. Z Kuşağının İş Dünyasındaki Değerleri ve Tutumları

Z kuşağı, artık eğitim hayatını tamamlayarak günümüzde iş hayatında yerini almaya başlamıştır (Çevik ve Kırmızı, 2020: 184). Eğitim seviyelerinin yüksek olması ve teknoloji ile yetişmeleri nedeniyle yenilikçi ve girişimci yönleri güçlü, meraklı, öğrenme istekleri fazla, aynı zamanda birden fazla konuyla ilgilenebilme becerileri yüksektir. Otoritenin ve hiyerarşinin az olduğu, iş yaşam dengesinin gözetildiği, farklılığın önemsendiği renkli bir ortamda çalışmayı sevmekte ve yaptıkları iş ile övünmeyi tercih etmektedir (Pekel vd., 2020: 3). Sadece maaş ve ücretler motive etmeye yetmemekte, iş tatminini önemsemekte, sosyal sorumluluk önem verdiği değerler arasındadır. Araştırmalar doğrultusunda Z kuşağının iş yaşamı ve kariyer algılarıyla ilgili genel özellikleri ve bu özellikler göz önüne alınarak bunlar karşılaşılabilecek muhtemel problemlerdir (Taş ve Kaçar, 2019: 645; Pekel vd., 2020: 3). İş ve özel hayat arasındaki dengeyi çok önemsemekte, yoğun çalışma ortamlarında dahi eğlenmekten vazgeçmek istememektedir.

Çevresinde değişim hızlı olduğu için değişimi ve yeniliği sevmekte, değişime kolay uyum sağlayabilmekte ama aynı işte uzun süre çalışmaktan ve standart işlerden sıkılmaktadır. Örgütsel bağlılığı da zayıftır. Ben merkezli düşünme, sürekli yükselme ve başarılarına takdir beklentisi içinde olmaları rekabeti daha da sertleştirebilmektedir (Taş vd., 2017: 1037).

Aceleci ve sabırsız olmaları, çabuk sıkılmaları, zaman ve emek gerektiren meslek dallarına değer kaybetme tehlikesi yaratmaktadır (Djafarova ve Fouts, 2022: 236). Bireyselliğe önem veren ve bağımsız çalışmayı tercih ettikleri için takım çalışması gerektiren işlerde sorun yaşanmasına neden olabilmektedir. Yöneticiler iş hayatında bulunan kuşakların tamamının özelliklerini gözetebilmek, dengeleri kurabilmek kuşak çatışmasına mahal vermeden tüm çalışanlardan üst düzey verim alabilmek zorundadır (Parmelee vd., 2022: 12).

2.4. Kuşakların İş Hayat Dengesi

Günümüzde iş hayatında yaşam tatmini ve iş-yaşam dengesi yapılan araştırmalarda önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Mert ve Bekmezci, 2016: 48). Kuşakların farklı özelliklere sahip olması iş hayatındaki dengeleri üzerine etki etmektedir. Örneğin; Bebek Patlaması kuşağı için iş özel yaşantıdan daha önce gelmektedir, iş yaşamında disiplinli olmak başarı getireceğine inanılmaktadır (Düzgün, 2020: 220). Kuşakların iş-özel hayat dengeleri çeşitli durumlarda olumlu veya olumsuz iş hayatını etkilemektedir. X kuşağı bireylerinin hayatta kalabilmek için çalışmayı ve para kazanmayı tercih ettiğini, Y kuşağı bireylerinin ise yaşam kalitesini oluşturabilmek için çalışmayı seçtikleri araştırmacılar tarafından belirtilmektedir (Bayarçelik ve Özcan, 2020: 59). Bu durum, Y kuşaklarının X kuşaklarına göre özel hayatlarını daha çok önemsendiği söylenmektedir (Metin ve Kızıldağ, 2017: 345).

Y kuşağı iş hayatından başka bireysel yaşantısının da önemli olduğunu, spor, aktivite, aile ile vakit geçirme ve arkadaşlarına zaman ayırma konularında daha hassastır. Y kuşağının hayatında iş ön planda olmamakla beraber, X kuşağı için iş hayatı en önemli unsurlardan bir tanesidir (Seymen, 2017: 471). X kuşağı hayatta kalabilmek adına para kazanmak ve üretmek zorunda hissetmektedir. Y kuşağı ise özel hayatını etkileyecek bir işi tercih etmediği gibi iş hayatını ön planda tutmasının sebebi kendi şahsi tercihidir. X kuşağı yaşadığı dönem sıkıntıları ve güvenlik korkusundan dolayı özel hayatı geride planda bırakarak çalışmadan hayatta kalamayacağına inanmaktadır. Y kuşağı ise aksine tamamen çalışmanın bir yaşam kalitesi olmadığını iş-özel hayat dengesinin kurulmasının önemli olduğunu vurgulamaktadır (Hatipoğlu ve Dündar, 2014: 47).

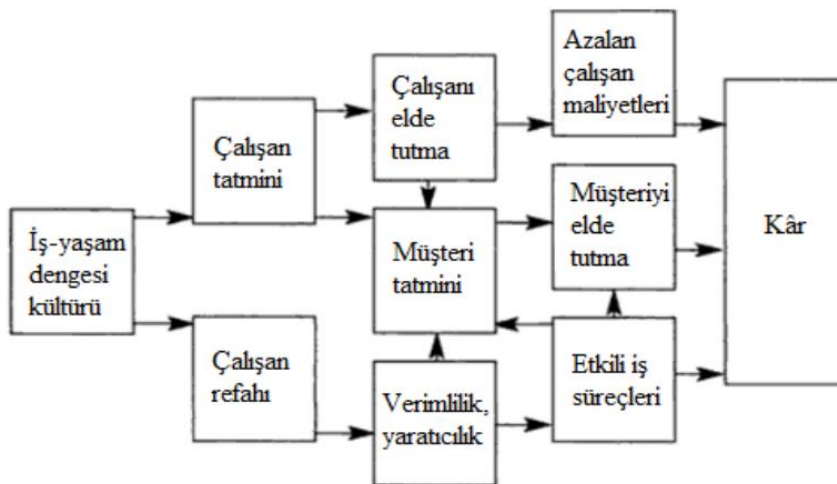
Bunun sonucunda X kuşağının stresli ve otoriter bir yönetici olduğunu, Y kuşağının ise stresten uzak sakin ve verimli bir yönetim anlayışı benimsediği düşünülmektedir. İş hayatında da özel-hayat dengesi ve iş verimliliği olarak Y kuşağının başarılı bir lider olduğu düşünülmektedir. X ve Y kuşaklarının da bu nedenle insan kaynakları yönetiminde anlaşmazlıkların çıktığı belirtilmektedir. X kuşağı çalışanlarına esnek davranmazken, üretimi ve çalışmayı ön planda tutarken, Y kuşağı ise çalışanları ile ekip arkadaşı olabilmek ve sosyal olarak çalışanların aktivelerine saygı duyan bir lider olarak bilinmektedir (Acılioğlu, 2015: 50).

Şekil 2’de gösterildiği gibi işletmelerin ortak hedefi olan kar elde etmek için iş yaşam kültüründe bir arada çalışan farklı kültürlere sahip kuşakların da benzer bir iş yaşam dengesi (Şekil 2.) kültürü anlayışına sahip olması gerekmektedir. Sürece bağlı olan iş yaşam dengesi kültürü sonucunda işletmeler hedefi olan kâr amacına ulaşması daha kısa sürecektir. Eğer dengeli bir iş yaşam dengesi kurulamadığı takdir de sonuç Tablo 4’teki gibi sonuçlanması olasıdır.

İş Alanındaki Sıkıntılar	Ailevi/İlişkisel Sıkıntılar	Kişisel Sıkıntılar
·İşe devamsızlık ve işi bırakma eğiliminde artış ·İş tatmininde ve kuruma bağlılıkta azalma ·Rol tatmininde azalma · Motivasyonda azalma ·Takım çalışmasında başarısızlık	·Evlilik doyumunda azalma ·Çocuklarla ilişkilerde yaşanan problemler ·Rol tatmininde azalma ·Motivasyonda azalma ·Ebeveynlerle, arkadaş ve sosyal çevreyle ilişkilerde yaşanan problemler	·Psikolojik sıkıntılar ·Psikosomatik sıkıntılar ·Kişinin kendine ayırdığı zamanda duyduğu tatminsizlik

Tablo 4. İş-Yaşam Dengesizliğinin Yaratdığı Sıkıntılar

Kaynak: Aycan vd., 2007:8



Şekil 2. İş Yaşam Dengesi Şeması

Kaynakça: Clutterbuck, 2003: 14

Bilindiği üzere, iş-özel hayat dengesi kuşaklararası farklılıklar göstermektedir. Kuşaklararası bu ilişkiler incelendiğinde, günümüz kuşaklarının eski kuşaklar ile insan kaynakları yönetimi açısından beklentilerinin farklı olduğu ve eski kuşakların yeni nesilleri eleştirdiği ve kayıtsız, sorumsuz yetersiz olduğunu düşünmektedir. Yeni kuşaklar ise eski kuşakların verimli olmadığını ve yaşam kalitesini düşüren bir iş hayatını sürdürmekle birlikte verimli olmadıklarını düşünmektedir (Binay, 2020: 22).

Bebek Patlaması ve X kuşağı döneminin imkanları nedeniyle kötü şartlarda ve ağır koşullarda çalışabilmeye meyillidir. Ancak, Y ve Z kuşakları teknoloji ile yakından ilgili olması nedeniyle evden bile konforlu bir şekilde çalışabilmektedir (Toruntay, 2011: 24). Özellikle bu durum “Covid 19” döneminde belirgin bir şekilde görülmüştür. Eski kuşak olan Bebek Patlaması ve X kuşağı bu durumun rahat çalışma olduğu ve disiplinin olmadığını düşünmektedirler. Yeni kuşaklar ise işin verimli, aktif ve zihinsel olarak huzurlu olması gerektiğini düşünmektedir. Böylece eski kuşaklar ve yeni kuşaklar arasında yoğun bir iş-özel hayat dengesi çatışması görülmesi mümkün olabilmektedir (Gurlas, 2016: 39).

Y kuşağı açısından bakıldığında, işin nerede ve hangi koşullarda yapıldığı önemli olmadığı, verimliliğin esas olduğu yönündedir. X kuşağında ise çalışmanın iş yerinde yapılması kanaatindedir (Surac, 2019: 37). Buna ek olarak, Y kuşağının konforlu bir iş hayatı tercih edebilmesi, Bebek Patlaması ve X kuşağı için tehdit oluşturabilen ve memnun olunmayan bir durum olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Aynı zamanda, Y kuşağının esnek çalışma saatlerini tercih etmesi X kuşağı açısından verimi düşüren ve disiplini azaltan bir durum olarak değerlendirilmektedir. Özellikle Z kuşağı bireyleri ise Y kuşağından farklı olarak tamamen eğlenceli ve rahat bir iş ortamı seçmektedir. Eski kuşak ve yeni kuşakların bu çatışması iş ortamında verimliliğin düşmesine ve ortak noktada buluşamamaya yol açmaktadır (Zemke vd., 2013: 149).

İş-özel hayat dengesi Y ve Z kuşakları olmazsa olmaz bir durumdur. Özel hayatına vakit ayıramayan bu kuşaklar iş hayatında da verimsiz ve mutsuz çalışmaya başlayacakları düşünülmektedir. Özellikle Y kuşağı ailesine, hobilerine ve çevresine vakit ayıramadığı bir iş hayatını tercih etmemektedir. İş hayatını ise iş-özel hayat dengesi kurabileceği işletmeleri ön planda tutmaktadır (Saracel vd., 2016: 55).

Bebek Patlaması ve X kuşağı açısından sosyal hayatın geri planda tutulduğu ve iş-özel hayat dengesinde iş hayatının ağır bastığı söylenmektedir. Y ve Z kuşağı iş-özel hayat dengesinin beraber idare etmeye çalışmakta ve verimliliğin sosyal hayat ile birlikte olabileceğine inanmaktadır. Y kuşağı yönetici olarak istihdam ettiğinde bile çalışanların sosyal hayatlarını göz önünde bulundurabileceği bir çalışma tarzını oluşturmaktadır (Acılioğlu, 2015: 51).

İş hayatında yeni bulunan ve genç yöneticiler olarak adlandırılan bu kuşaklarda Y kuşağına benzer olarak özel hayatlarına düşkün oldukları ve rahat bir iş hayatını tercih ettikleri söylenebilir. Teknolojinin gücü ile iş hayatını her yerden gerçekleştirebildikleri, hatta özel hayatın içinde bile iş hayatının olabileceğini düşünmektedir (Karahisar, 2013: 77).

Baskı altında ve yönetilmeyi tercih etmeyen bu kuşak bireyleri Y kuşağı gibi özgür olmayı tercih etmekte ve iş odaklı bir hayattan uzak durmaktadırlar. Kendi tercihleri ile çok çalışmayı ve iş hayatına ağırlık vermeyi düşünmektedirler (Şirin vd., 2013: 22). Bu nedenle, Y kuşağı liderliğinde Z kuşağının iyi bir çalışan olabileceği fakat X kuşağı liderliğinde Z kuşağının çalışan olmasının işletmede yönetim ve yönetilme sorununa yol açabileceği kaçınılmaz bir olabilmektedir (Güleç, 2021: 22).

2.5. Yönetme ve Yönetilme

Yönetme ve Yönetilme kavramları zamanının dinamizmi, çağın getirileriyle birleşerek farklı kalıplarda tanımları var olup, farklı tarih aralıklarındaki bazı tanımlar şöyledir; Yönetim, insan topluluğunun bir girişime ilişkin işlerin belirli bir anlayış içinde yürütme anlamındadır (Yenisu vd., 2019: 515). İş hayatında ise başarıya etki eden bireysel, ekip ve yönetici konumunda çalışmak doğrudan yönetim anlayışını etkilemektedir. Bu kavram geçmişten günümüze en fazla araştırılan konulardan biri olma niteliği taşımaktadır (Mert vd., 2011: 100).

İnsan faaliyetlerini kapsayan genel kavramlar ve işletme faaliyetlerini kapsayan kavramlar olarak ayrılabilir (Özbozkurt, 2019: 75; Özeren vd. 2019: 212; Karabudak, 2022: 36; Köksal, 2020: 4). Genel tanım olarak yönetim, iş birliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yöneltme sürecinde insanların yürütme faaliyet ve çabaların toplamı olarak bilinmektedir (Yenisu vd., 2019: 518). Çalışanları bir araya getiren

organizasyon yapısı içerisinde bir yönetim işlevi ve yönetici ile çalışanlar arasında bir etkileşim söz konusudur. Bu etkileşimdeki en büyük payı ise yönetici ve çalışan arasındaki iletişim oluşturmaktadır (Mert, 2011: 198).

Bir başka deyişle, iş gücünden oluşan kaynakların en uygun biçimde yönetilmesi, idare edilmesidir (Mecek ve Kocakula, 2020: 1415). Yönetimin öncelikli amacı, örgütsel amaçları gerçekleştirmektir. Bu amaçlar üç başlık altında incelenmektedir. Bunlar düzen, kültürel ve ekonomik amaçlardır. (Öner ve İşcan, 2022: 57). Düzen amaçları, iş hayatında çalışanların istenen sonuçlara ulaşması için gerekli davranışları göstermeleridir. Kültürel amaçlar, kültürün örgüt çalışanlarına uygun olması ve onları temsil etmesidir. Ekonomik amaçlar ise örgütün kurulma nedeni olan finanstan kazanç sağlamaktır (Çelik ve Şimşek, 2013: 3).

Yönetilen bireylerin iş hayatından beklentileri ise yönetme ve yönetilme kavramlarının iyi anlaşılması ile çözümlenebileceği düşünülmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 151). İşletmelerde insan kaynakları yönetiminde çalışanların beklentilerini karşılayabilecek bir yönetim anlayışının benimsenmesi verimli bir tutum oluşturmaktadır. Bunun aksine, yöneten ve yönetilen arasındaki dengenin sağlanamaması çalışanları tatmin edemeyerek verimsiz bir iş hayatına dönüştürmesi muhtemeldir (Gökgöz, 2013: 2). Bu bilgiler ışığında iş yerinde başarı sağlamak için sadece iş, organizasyon ve planların uyumlu olması yeterli değildir. Aynı zamanda birden çok özelliğin bir araya gelmesi gerekmektedir. Bunlar kavramlardan bazıları; motive ve tükenmişliktir. Bu kavramlar iş hayatındaki verimliliği tetikler ve çalışanın yönetme ve yönetilme bağlamında motivasyonunu artıran etkenlerdendir (Ünsar vd., 2010: 253).

Kuşakların farklı yönetim algılarının oluşması, ortak istek ve hedefte buluşmasını zorlaştıran bir durumdur. Bebek Patlaması ve X kuşağı teknolojiden uzak bir yönetim anlayışını seçerken, Y ve Z kuşakları yönetimin teknolojiyle birlikte yürütülmesi yönündedir (Topçu ve Kırıkbeşoğlu, 2021: 56). Eski kuşakların geleneksel yönetim algısı yeni kuşaklar için cazip gelmemekle birlikte, verim alınamamaktadır. Aynı zamanda çevresel faktörler ile bu durum sosyal hayatı tercih eden yeni kuşaklar yönetim anlayışında iş hayatının sosyallik ile yürütülmesine insan kaynakları yönetiminde çalışanların iş hayatı içinde de sosyal olarak verimli çalışabilmesini istemektedirler.

Otoriter anlayışını benimsemek istemeyen yeni kuşaklar eski kuşaklar ile ortak yönetim anlayışında buluşabilmesi için istekler daha açık belirtilerek ortak çözüm yolları aranmalıdır (Tane, 2019: 7).

Yönetim ve yönetilme algıları kuşak farkını gözetenek iş hayatındaki fikir ayrılıklarına stratejiler üretmeleri beklenen bir durumdur (Ergün ve Yakut, 2021: 40). Bu noktada kuşakların “Yönetme ve Yönetilme” ilişkileri, beklentileri, olumlu ve olumsuz yönleri belirlenerek yönetim ve yönetilme açısından önemli bir yol gösterici niteliğinde olacağı düşünülmektedir (Bayarçelik ve Özcan, 2020: 67).

Zamanımızın çalışma hayatında yönetici pozisyonundaki bireyler farklı yaş gruplarındaki kuşakları bünyelerinde barındıran iş yerlerinde etkili ve verimli yönetim süreçlerini devam ettirmek için çaba içindedirler. Her bireyin kendi yaşamındaki kendine has tercihleri olduğu gibi kuşakların kendilerine ait tercihleri, beklentileri, özellikleri, inanışları, tecrübeleri ve çalışma stilleri ışığında başarılı bir yönetim sürecini sağlamanın ancak kuşaklar arasındaki farklılıkları anlamakla mümkün olacağını göstermektedir (Zaporzan, 2010: 12; Aktaş, 2015: 15). Kuşaklar arasındaki farklı görüşler ve düşünce tarzları, birbirleri arasındaki güvensizliğe dayalı bir ilişki sorunudur (Özgür, 2021: 17).

Yönetim pozisyonunda çalışan bireylerin öncelikli görevi kuşak gruplarının sahip oldukları özellikleri hakkında farkındalık duygusuna sahip olmaktır. Yöneticilerin her kuşaktan çalışanlara birbirlerinden farklı özelliklerinin, kendi aralarında olumlu veya olumsuz taraflarının olduğunu bilerek yaklaşması, çalışanlar arasında empati duygularının da farkındalığını yaratıp, tüm çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyecek ve iş hayatındaki verimliliklerini yükseltecektir (Esiroğlu, 2017: 47). Yöneticilerin farklı yaş gruplarındaki çalışanların farklılıklarını farkında olması, kendi aralarındaki iletişim becerilerine önem vermesi ve işlerin yapılış süreçlerine tüm çalışanları dahil etmesi, kuşakların birbirleriyle verimli çalışmanın yolunu öğrenmelerine yol gösterici olacaktır (Deniz ve Gemlik, 2022: 8).

İş hayatında çalışanların iş prensipleri vardır, her kuşağın işlerin yapılış süreçlerinde kendisine uygun gördüğü yöntemlerle yapacak olduğu işe izin verilmesi, örgütlerde uyumlu çalışmanın ve esnek davranışların geliştirilmesi, kuşak çeşitliliklerinin

çalışmış oldukları ticari faaliyet gerçekleştirilen yerde daha faydalı, yaratıcı ve yenilikçi olmasıyla sonuçlanacaktır (Kumar, 2010: 46; Müverher, 2021: 51).

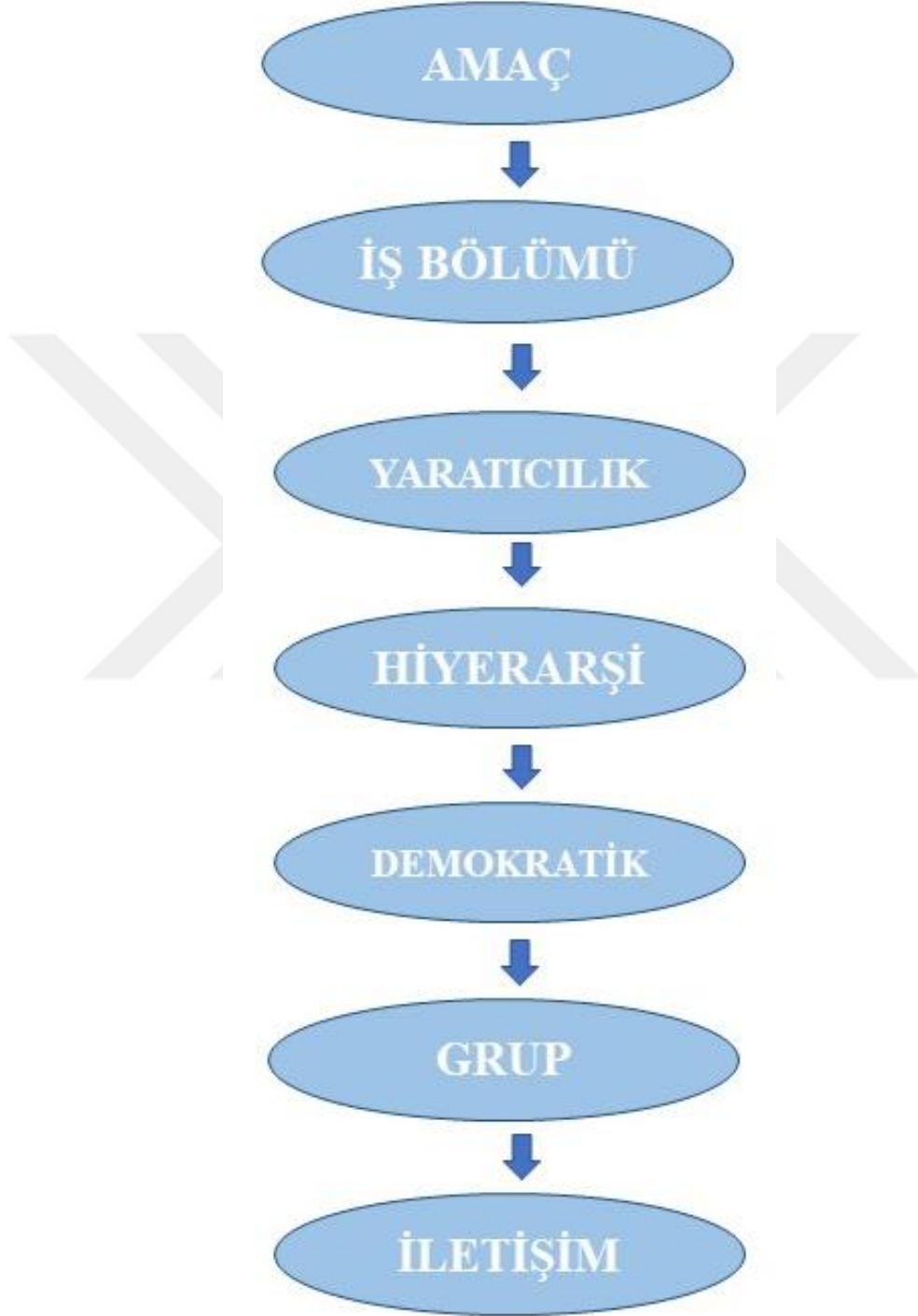
Yeni kuşakları iş hayatında iyi yönetmek, onları topluma kazandırmakla eş değerdir, onların firmadan beklentileri olan; maaş, esnek bir iş düzeni ve sorumluluklar konusunda beklentilerini karşılamakla mümkün olduğu düşünülmektedir (Twenge vd., 2012: 299). İş hayatında görev yapan her bireyin farklı değer yargılarına sahip olduğu göz önünde bulundurulmalı, söz konusu farklılıkların koçluk sistemleriyle etkili bir şekilde yönetilmesi sağlanmalıdır (Uysal ve Uyargil, 2014: 36).

Bu bilgiler ışığında firmanın yönetim işlerinden sorumlu olan yöneticilere aşağıda belirtilen unsurlara dikkat etmeleri önerilmektedir (Ayhün, 2013: 107):

- İş alanında öneri kümeleri oluşturulmalıdır.
- Koçluk ve deneyim paylaşımı seansları düzenlenmelidir.
- Tüm çalışanların etkileşim düzeylerini artıracak sosyal iletişim platformu kurulmalıdır.
- Farklı kuşaklardaki bireylerin aktif şekilde grup çalışması yapılmasına teşvik etmelidir.
- Oryantasyon programları düzenlenmelidir.
- Yönetme tarzı her kuşağa adaletli olduğu çalışana hissettirilmelidir.
- Devamlı şekilde birleştirici ve fikir paylaşımı yapılabilecek aktiviteler düzenlenmelidir.
- İş yerindeki alınacak kararlar yönetici süzgecinde olmak üzere genç bireylere öncelik verilerek alınmalıdır.
- Yeni kararlar alınırken çalışanların beyin fırtınası yapmasına uygun ortam hazırlanmalıdır.
- Daha samimi çalışma ortamı yaratılarak çalışanlara personelden ziyade firmanın önemli kademelerindeki görevli imajı yansıtılmalıdır.
- Bürokrasi azaltılmalı, informal ilişkilere önem verilmelidir.

2.5.1.Yönetimin Özellikleri

Yönetim, her iş hayatının örgüt yapısında yer almakta olup, Yönetim faaliyetinin bazı özellikleri bulunmaktadır. Yönetimin özellikleri Şekil 3’te sunulmuştur.



Şekil 3. Yönetimin Özellikleri

Genç (2007: 27)’e göre yönetimin özellikleri maddeler halinde şu şekildedir:

- **Amaç:** Organizasyondaki üst ve astların birlikte hedeflerinin belirlendiği, sorumluluk alanlarının ve elde edecekleri sonuçların birlikte karşılaştırıldığı, ulaşılan noktanın aralıklarında birlikte incelendiği bir yönetim sürecidir.
- **İş bölümü:** Planlı, rutin faaliyetler dışında, yöneticinin olağanüstü durumlarda ve yönetim ilkesi olarak müdahale ettiği, örgütteki günlük işlerin ve sık tekrarlanan kararların astlara devredilmesi, yüce karar alma yetkisinin en üstte kalmasıdır.
- **Yaratıcılık:** Fikir alışverişinde bulunmak ve karar almak için insanların belirli bir yer ve zamanda bir araya geldiği bir faaliyetin planlanması, organizasyonu, koordinasyonu ve kontrolüdür.
- **Hiyerarşi:** Yönetimin düzeylerinde alt yönetimden üst yönetime doğru olan görev dağılımı sıralamasıdır. Yönetilen ve yönetici arasında geçen “as-üst” ilişkisidir.
- **Demokratik:** Örgütsel değişimi gerçekleştirmek için tüm çalışanların üst yönetimden gelişimini sağlama ve iş süreçlerinde meydana gelen değişiklikleri bilinçli ve hukuksal olarak yönetme sürecidir.
- **Grup:** Organizasyondaki resmi ve gayri resmi grupların normları aracılığıyla organizasyonun amaçlarına uygun planlama, organizasyon, yönetim, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesidir.
- **İletişim:** Kişinin davranışının geliştirdiği kurallara ve değer yargılarına göre değerlendirilmesini ve bu çerçevede motivasyonu geliştirme, organizasyon, bilgi paylaşımı, ulaşması ve kullanılması gibi teknikleridir.

2.5.2. Yönetimin Düzeyleri

Bir kuruluştaki yöneticilerin farklı yetki ve sorumlulukları vardır ve bunları farklı düzeylerde yerine getirirler. Bu seviyelere yönetim seviyeleri denilmektedir Samur (2022: 1)’a göre yöneticiler üç farklı kategoride yer almaktadır. Bunlar;

- ***“Alt Düzey Yöneticiler”***

Yöneticiler düzenli rutinlerinin yürütülmesinden ve gerçekleştirilmesinden sorumlu olmaktadır. Bu nedenle en alt kademe çalışanlar olarak yönetsel işlevi olmayan ve herhangi bir yönetim görevinde yer almayan kişileri yöneten bölüm amirleri, postacılar, ustabaşılar, baş ustabaşılar, ustabaşılar ve kapıcılar gibi çeşitli çalışanlar alt düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Bankadaki şefler, fabrikadaki ustabaşılar, ofis yöneticileri bu yönetici düzeyine denilmektedir.

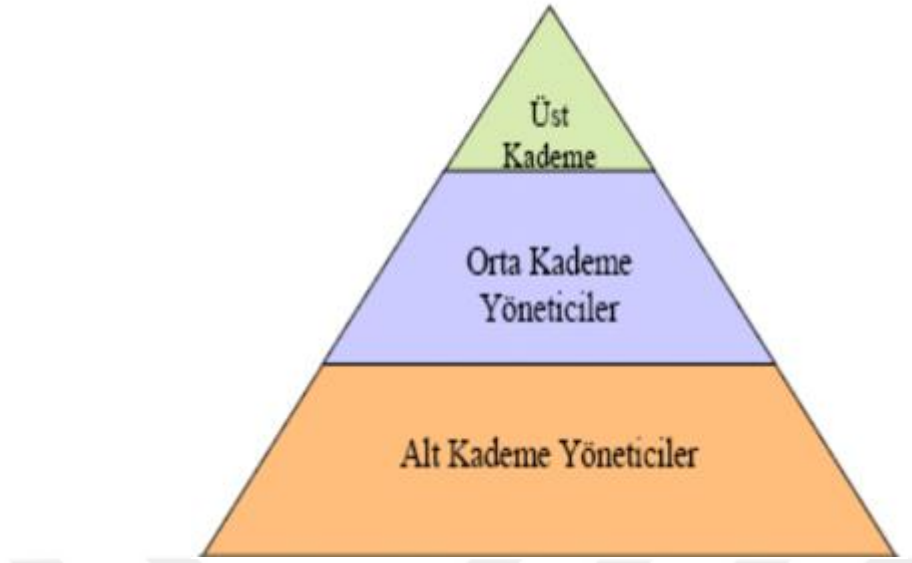
- ***“Orta Düzey Yöneticiler”***

Bu tür departman veya bölüm amirleri, servis şefleri yardımcıları, genel sekreterler, bölüm şefleri ve yardımcıları geliştirme planları gibi başlıkları olan, orta düzey yönetici, yapılanların uygulanması aşaması ve kontrol mekanizması görevlerinde olup, maliyetleri analiz eder, üst düzey yöneticilere rapor etmektedir. Orta düzey yöneticiler, üst yönetimin belirlediği amaçlara ulaşmak için gerekli plan ve programların koordinasyonundan sorumlu olarak işletmenin işlevsel yönetimi ile ilgili faaliyetlerle ilgilenmektedirler.

- ***“Üst Düzey Yöneticiler”***

İşletmenin başında yer alan ve üst düzey yönetici olarak ifade edilen yöneticiler; Genel müdür, başkan, daire ve daire müdürleri, daire başkanları, müsteşarlar ve yöneticiler gibi yöneticilerden oluşmaktadır. Bu düzey yöneticilerin çalışmaları genellikle işin dışındadır ve işi bir bütün olarak görürler. Üst düzey yöneticilerin yönetsel becerileri; teknik beceriler, iletişim becerileri, insan ilişkileri becerileri, analitik beceriler, karar verme becerileri ve kavramsal beceriler gibi becerilere sahiptir. Bir kuruluştaki yöneticiler; hiyerarşik bir sistemde, üssü oluşturan çalışanlar, memurlar ve memurlar dışındaki tüm üst seviyeleri içerir (Bozkır ve Fidan, 2021: 23).

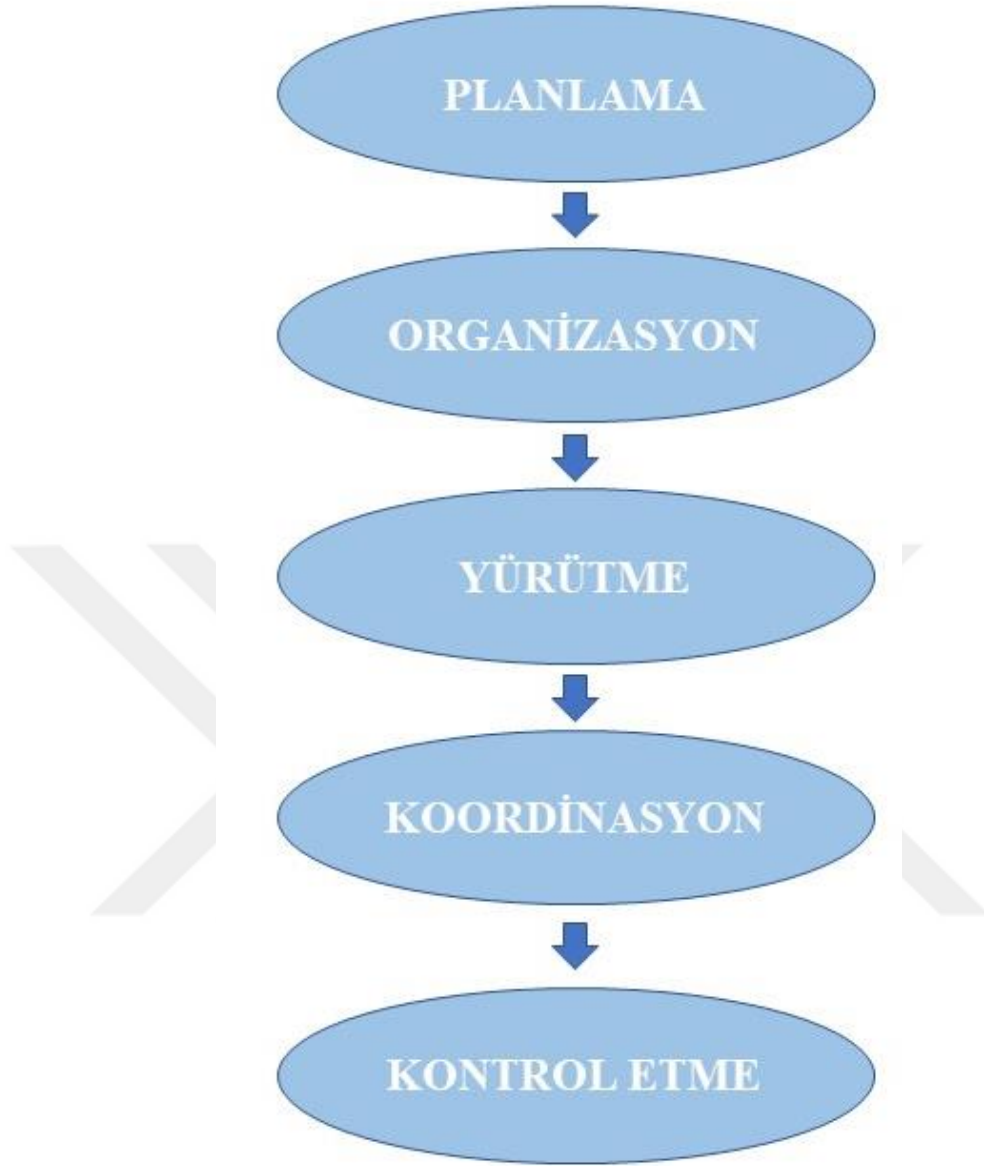
Şekil 4’te görüldüğü gibi hiyerarşik piramit şeklindeki düzeylerden oluşan yönetim düzeyleri üst, orta ve alt düzey yönetim olarak 3 gruba ayrılmaktadır.



Şekil 4. Yönetim Düzeyleri Şeması

2.5.3. Henry Fayol Yönetim Fonksiyonu

Yönetim süreçleri, yönetimin arzu edilen bir şekilde işlevsel hale getirilmesinde, verimlilik ve etkinliğin sağlanmasında ve geliştirilmesinde ve dolayısıyla başarıya ulaşılmasında en etkili rolü oynayan faktörler arasında kuşkusuz ilk sırada yer almaktadır (Soner, 2022: 109; Görmen, 2022: 123). En küçük organizasyondan en büyük organizasyona kadar başarılı bir çalışma ancak yönetim süreçlerine verilen değerle sağlanabilir (Aytar, 2022: 11; Bozkurt, 2022: 52).



Şekil 5. Yönetimin Fonksiyonları

Godwin vd. (2017)'e göre Fayol'un yönetim fonksiyonları maddeler halinde;

- **Planlama:** Fayol yönetimde planlamanın gelecekteki süreçlerin hızlı ve etkin yürümesi düzenleyici bir yapıya sahip olduğunu ve iş hayatı için önemli bir yönetim fonksiyonu olduğunu belirtmiştir. Birlik, süreklilik, esneklik gibi kavramlar planın olmazsa olmazlarıdır.

- **Örgütleme:** Planlama fonksiyonunun etkin bir biçimde işlemesi, süreçlerin yönetime uygun şekilde denetlenmesi ve yönetici ve yönetilen arasındaki uyumun oluşturulmasıdır.
- **Yürütme:** Çalışanların amaca yönelik olarak yöneticiler tarafından hareket etmesi ve bu hedef doğrultusunda sorunlara çözüm arayışları oluşturarak çalışandan yüksek verim alınmasıdır.
- **Koordinasyon:** Bir işletmenin işlemlerini kolaylaştıracak ve başarıya giden yolda sistemin işleyişini verimli hale getirecek şekilde çalışanlarını uyumlu hale getirmektir.
- **Kontrol Etme:** Sonuçların amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesi işlevselliği denetlemektir.

Yönetim fonksiyonu firmanın kuruluş hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak amacıyla gerekli araçlar tarafından geleceğe bakılması ve geleceğe yönelik bazı öngörülerde bulunulması olarak tanımlanabilir. Fayol'un kuramına göre yönetim faktörleri planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol etmedir (Fayol, 2005: 6).

Fayol'un vurguladığı bu kuramlar konunun iyi anlaşılması açısından anlamlıdır. Yönetici sürekli olarak bu süreçlerde yer alır, işin gereklerine ve duruma göre hareket eder, önlemleri uygular, sonuçları inceler ve yeniden planlama yapmaktadır. Tüm yönetim süreçleri geniş bir perspektiften ele alındığında teknik araçlardır (Bayraktar ve Şentürk, 2007:371; Kaymaz, 2011:131; Hadjini, 2021: 129).

2.5.4. Mintzberg Yönetici Roller

Yönetici rolleri, yöneticilerin ne yaptığı, işlevleri ya da görevleri ile ilgilenmektedir (Sökmen, 2010: 7). İşletmedeki yöneticilerin bulundukları pozisyon ve sahip oldukları sorumluluklar itibarı ile üstlenmelerine ihtiyaç duyulan bazı yönetim rolleri bulunmaktadır. Adeta bir orkestra şefi gibi çalışan yöneticilere konu hakkında çalışan araştırmacıların mesajı faydalı ve etkin bir yönetici olmak için yöneticilerin sahip olduğu rollerini iyi tanıması daha sonra ise işletmenin sahip olduğu kaynakları işletmeyi desteklemek amacıyla kullanılması yönündedir (Mintzberg, 1975: 289). Bu konuda

birçok araştırmacı yöneticinin rollerini veya görevlerini araştırma kapsamlarına almış olup konudaki en etkili çalışmanın Mintzberg tarafından yapıldığı görülmüştür (Başarangel, 2016: 509).

Kısaca, Mintzberg üç başlık altında sınıflandırılan 10 yönetsel rol belirlemiştir. Bu roller ve onlara ilişkin tanımlar aşağıda görülmektedir.

Mintzberg'in Yönetici Roller ve Onlara İlişkin Tanımlar;

1- Bireyler Arası Roller

- **Sembolik Rol;** Yöneticiler görevleri nedeniyle bazı hususları gerçekleştirmesi, işletmede hukuksal ve sosyo-psikolojik görevleri yerine getirmesi durumudur (Mintzberg, 1975: 289). Örneğin; Yöneticinin resmî törenlerde bulunması ve bununla ilgili gerekli yazı işlerini onaylaması (Gökçe ve Şahin, 2003: 150).
- **Liderlik Rolü;** Yöneticinin işletmede yönetilen bireylerden sorumlu olması ve işlevsellikte yetkili olması durumudur (Mintzberg, 1975: 289). Örneğin; Yöneticinin çalışanlar ile iletişim kurabilmesi, motive etmesi, görevlendirmesi ve bu bireylerin sıkıntılarını karşılayabilmesi (Mintzberg, 1975: 289), iletişimin ve güvenin güçlendirilmesi (Gökçe ve Şahin, 2003: 150).
- **İrtibat Rolü;** Yönetici ve yönetilen arasında iletişim köprüsünün oluşturulması ve bu sayede işletmede etkinliğinin artırılması durumudur. Örneğin; başka firmanın pazarlamacısıyla telefonda görüşme (Rüzgar, 2018: 1106-1107).

2- Bilgi Sağlama Roller

- **İzleme Rolü;** İşletmeler de dış gelişmelerden haberdar olarak yönetimin yenilikçi olmasını sağlayabilmek, aynı zamanda iç gelişmelerden de bilgi alarak işletmeyi analiz ederek, sorunları tespit edebilmek ve çözümücü yaklaşımlar oluşturabilmek adına “basın yayın organları” aracılığıyla izleme rolü edinme durumudur (Rutherford, 2001: 41-42).
- **Dağıtıcılık Rolü;** İşletmelerin görevlerinde iletişim araçları ile bilgi edinilmesi, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki bilgi akışını ulaştırabilmesi ve

dağıtabilmesidir. Örneğin; Dışarıdan edinilmiş olan bilgiyi yazıyı olarak (mail, not) veya toplantı esnasında sözlü olarak departman yetkilisine aktarma (Gökçe ve Şahin, 2003: 151).

- **Konuşmacı Rolü;** Yöneticiler iç ve dış gelişmeler için stratejik yol ve planlamalar hakkında yasal bilgiler verir (Gökçe ve Şahin, 2003: 151). Örneğin; Şirkette hisse sahibi olan bireylere işletmedeki finans durumu ve izledikleri stratejik yol ile ilgili durum izahında bulunmasıdır (Lewis, 2007: 8).

3- Karar verme Roller

- **Girişimci Rolü;** Bir yönetici işletmeyi daha iyi bir konuma getirebilmek ve geliştirilmek için önemli stratejik yolları planlaması ve düşünmesi gerekmektedir (Rutherford, 2001: 62-64). Yönetici durum değerlendirmesini başarıyla yapabilmeli ve sorunlar karşısında yeni fikirlere ve girişimlere açık olabilmelidir. Yenilikçi fikirlere paralel olarak kendi projelerini üretebilmeli ve işletmeyi bir adım ileriye götürebilecek adım atması girişimci rolünü göstermektedir (Mintzberg, 1975: 292).
- **Sorun Çözümleyici Rolü;** Yönetici olası sorunlar karşısında çözümcü yaklaşımlar sunabilmeli ve bireysel olarak sabırlı bir tutum göstermesidir (Mintzberg, 1975: 292).
- **Kaynak Dağıtıcı Rolü;** Yöneticiler işletmenin kaynaklarını verimli bir şekilde dağıtabilmesi ve işletmenin ihtiyacına yönelik adaletli pay dağıtımıdır. Örneğin; Finansal kaynakların dağıtılması. İşçi açığını fark edip departmana yeni çalışan işe alınması (Mintzberg, 1975: 292).
- **Müzakereci Rolü;** Yöneticiler firma çalışanlarıyla, tedarikçileriyle ve müşterileriyle firma çıkarları için müzakere etmek zorundadır. Bu rol yöneticinin işletmenin menfaatleri korumak amacıyla takındığı rol olup amacı çift taraflı çözüme kavuşup sistemin verimliliğini korumaktır (Lewis, 2007: 8).

2.5.5. Katz'ın Yönetmel Beceriler Rolü

Yöneticilerin ne iş yaptığını tanımlamak için öne sürülen yaklaşımlardan biri de yönetim araştırmacılarından Robert L. Katz ve diğerleri tarafından belirlenen üç kritik yönetici becerileridir. Bu beceriler, yöneticilerin görevlerini yaparken sahip olması ve kullanmaları gereken beceriler olarak ifade edilmektedir. Bu beceriler ise aşağıda açıklanmaktadır (Katz, 1974: 6):

Kavramsal beceriler, daha çok yöneticilerin karmaşık durumlarda analiz ve teşhis amacıyla kullandıkları yetenekler olarak ifade edilebilir. Bu becerilerin yöneticilere katkısı iyi karar vermeyi nasıl kolaylaştırdığını ve bir şeyler arasında nasıl bir uyum olduğunu görmeyi sağlar.

Beşerî beceriler, bireyin hem bireysel anlamda hem de grup içinde olan iletişim ve çalışma yeteneklerini ifade eder. Yöneticiler görevlerini yaparken diğer insanlarla veya onların yönlendirmesiyle yaparlar. Bu nedenle, iletişim kurmak, yol göstermek, motive etmek ya da yetki verebilmek için bireyler arası beceriler önemlidir. Yöneticilerin bu yönünün gelişmesi ve çok iyi olması gereklidir.

Teknik beceriler, genel olarak yöneticilerin görevlerini yerine getirirken ihtiyaç duyacağı has bilgiler ve teknikler olarak tanımlanabilir. Bu beceriler, temelde uzmanlık bilgisine ve deneyime dayanmaktadır. Üst düzey yöneticilerde sanayi bilgisi, sektör alanında bilgiler, sektörün işleyişi ve ürünler hakkında genel bir bilgi düzeyini ifade eder. İlk ve orta düzey yöneticiler içinse finansal bilgiler, insan kaynakları, pazarlama bilgileri, bilgi işlem sistemleri bilgisi, bilişim teknolojileri gibi bilgileri kapsar. Bu bilgiler yöneticilerin uzmanlık alanıyla ilgilidir (Robbins vd., 2016: 127).

Bu özellikler, karar verme becerileri, kısa vadeli planlar yapabilme, hedef belirleme, takım oluşturma, grupları yönetme gibi görevlerden oluşan geleneksel işlevlerin yanı sıra ivedilik, kararlılık, inisiyatif kullanma unsurlarından oluşan görev yönelimli beceriler ve girişkenlik, şefkatli davranma içerikli kişisel yönelimlerdir. Ayrıca dürüstlük, profesyonellik, sorumluluk sahibi olmak, sadakat gibi konulardan oluşan güvenilebilir olma ve yaratıcı düşünme, açık görüşlü olma, stresle baş edebilme, iletişim, performans değerlendirme, kendini geliştirme imkanları, sözlü iletişim ve dinleme becerileri gibi çok işlevlerden oluşmaktadır. (Çetin, 2016: 12).

2.6. Kuşakların Yönetim Algısı

Bu başlık altında, Bebek Patlaması, X, Y ve Z kuşaklarının yönetim algıları ile ilgili bilgilendirmelere yer verilmiştir.

2.6.1. Bebek Patlaması Kuşağının Yönetim Algısı

Bu kuşağın bireylerinde yönetim algısı otoriter sistem olmakla birlikte, hiyerarşik bir sistem hâkim olmuştur. Ekip çalışmalarından ziyade bireysel olarak yönetim kademeleri esas alınmıştır. Bu nedenle de lider olma ve rekabet ön plana çıkmıştır. Amaca yönelik hareket etme ve hedef doğrultusunda yönetimin kademeleri ile hareket etme söz konusu olmuştur (Arslanargun, 2011: 2648; Demir ve Durnalı, 2021: 148).

Bu dönemde yaşanan açlık, yoksulluk gibi sıkıntılar nedeniyle para odaklı olarak işletmelerde çalışılmış ve özel hayatın göz ardı edildiği söylenilmektedir. Yönetim tarzında iş-özel hayat dengesinde iş ağır basmıştır ve odak nokta para kazanmak ve hayatta kalmak olmuştur. Hiyerarşik sistemin ağır basması nedeniyle de alt kademe yöneticilerin üst kademe yöneticilere saygı duyması ve itaat etmesi beklenilmiştir. Psikolojik olarak iş hayatında zorlu bir çalışma tarzı olduğu da belirtilmektedir (Gürses ve Kılavuz, 2011: 160).

Yüksek üretkenlik beklenen bu dönemin çalışanlarında, üst yöneticiler tarafından tavizsiz bir çalışma sistemi ağır bastığı bildirilmiştir. Buna ilaveten, denetimlerin sıkı olduğu ve iş hayatında sosyal hayatın olmadığı da söylenmektedir. “Akılcı Düşünce Sistemi” olduğu ve iş hayatında akılcı yaklaşımın olduğu, mantıksız bir düşüncenin icraata koyulmadığı da tartışılmaktadır. Bu dönemin yöneticilerin sert tavırlı oldukları ve ekip çalışmalarında bile bireysel ve rekabetçi, hırslı oldukları bilinmektedir (Özcan, 2014: 26).

2.6.2. X Kuşağının Yönetim Algısı

X kuşağına bakıldığında yönetimde bazı belirgin değişiklikler meydana gelmeye başlamıştır. Bebek Patlaması kuşağına göre hiyerarşik yapı biraz daha hafif ve ekip çalışmalarına ağırlık verilmeye başlanmıştır. Düşünceler örgüt çalışmaları ile tartışılıp, ortak hedef belirlenme yönüne gidilmiştir. İş hayatında insan ilişkilerine önem verilmeye

ve çalışanlar haklarını aramaya başlamıştır. Yöneticiler ve çalışanlar arasında bir iş iletişimi oluşmaya başlandığı belirtilmektedir (Pir, 2022: 161).

Günümüz iş hayatına motive olabilmeleri ve adaptasyonu sağlayabilmek için işletmelerin anlayışlı bir sisteme sahip olması gerekmektedir. Bu yönetim anlayışını uygulayabilmek için yöneticilerin çalışanlarına destek olması, baskıcı anlayıştan uzak durulması, motive edici sistemin kurulması gerektiği bildirilmektedir. X Kuşağı yönetici olduğunda, çalışanlara bilgi işçileri denmeye başladı. Bu onları yöneticiden ziyade işbirlikçi bir lider yapmıştır (Demirkaya, 2015: 192).

X Kuşağının yönetimi sırasında Postmodern yaklaşım, Y Kuşağı çalışanlarının da etkisiyle yönetime hâkim olmaya başladı. Postmodern yaklaşım; modern yaklaşımın dört sınırlı alanının aksine dört iyileştirme alanı sunar. Bunlar;

- Disiplin anlayışına saygı,
- Kontrole karşı destek
- Anlaşmaya karşı güven,
- Difüzyona karşı hapsedme (Doğan, 2017: 34).

Yukarıdaki yaklaşımların özelliklerini belirleyen alanların yer değiştirmesi ile çalışanlarda birçok durumda farklılaşma gözlenmiştir. Bu durumsal değişimlerden en önemlisi hiyerarşik düzende ilerleyen komuta zincirinin kırılmasıydı. Bu şekilde davranışlar, yukarıdan aşağıya dayatılarak değil, çalışanların yükümlülüklerini yerine getirme konusundaki gönüllü çabalarıyla aşağıdan yukarıya doğru isteyerek yönlendirilmeye başlanmıştır (Dinç, 2019: 31).

Kontrolü otorite yerine öz disipline bırakmak, çalışanların işe daha fazla katılmalarını ve katkıda bulunmalarını sağladı. Denetim boyutunda başka bir durumsal değişiklik meydana geldi. Geleneksel organizasyonlarda çalışanların başarısı maddi olarak ödüllendirildi ve havuç-sopa ikilemi etkili bir şekilde kullanılmıştır.

Başarısızlık ve sorun olması durumunda, denetim suçluyu bulmak ve cezalandırmak için işlev gördü. Bu durum örgütlerde korku kültürünün oluşmasına yol açmıştır. Örgüte bağlılık zorlanmış ve yapılmamıştı. Postmodern yönetimde sonuçlara odaklanmak yerine, sonuç getiren süreçler için sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmıştır.

Süreçlerin iyileştirilmesi sırasında alınacak kararlarda, kararlardan etkilenecek olanların görüşleri de alınmaktadır (Karaca ve Dinç, 2019: 21).

Postmodern yaklaşım, çalışanlar ve yönetim arasındaki deterministik sözleşmeler yerine, güven ve değerler üzerine inşa edilen sözleşmelerin üretkenliğe daha fazla katkıda bulunacağını savunmaktadır. Güven ve değerler üzerine inşa edilen sözleşmeler, yalnızca örgütsel görevlerin yerine getirilmesinde netlik ve kesinlik yaratmakla kalmayacak, aynı zamanda çalışanların kendilerini işlerine adanmalarını, sorumluluk ve risk almalarını ve kalplerini dahil etmelerini sağlayacaktır (Karaduman, 2010: 2891).

Eşitliğin ve zenginliğin savunulduğu postmodern bir yapıda yöneticinin görevi kaosu yönetmek ve farklılıkları olabildiğince desteklemektir. Yerellik ve çeşitlilik vurgulandığı için okul yöneticisinin izleyebileceği veya benzeyebileceği standart bir model bulunmamaktadır. Merkezîyetçilik ve bürokrasinin katı ve hantal hareket süreçlerinin kırıldığı, işletme yöneticisinin zaman ve mekâna göre en uygun modeli özgürce benimseyebildiği, çalışan ve yöneticiden beklenti ve ihtiyaçlarının gözetildiği özgür, demokratik ve katılımcı bir anlayış ön plana çıkmaktadır. Firma yöneticisi lider olarak tanımlanır. Tanımlanan bu lider grubu yönetirken, grup tarafından da yönetilmektedir (Arslanargun, 2007: 204).

2.6.3. Y Kuşağının Yönetim Algısı

Y Kuşağının iş dünyasına girmesiyle birlikte örgütler demokratik ilişkilere dayalı, öğrenmeye açık, sürekli kendini yenileyen, profesyonel denetimli ve merkezi olmayan yapılara dönüşmüştür. Yetki dağılımı daha işlevsel, rol tanımları daha genel ve esnek, liderlik makamı yerine daha uzmanlığa dayalı olduğu bu çağdaş kurumsal yapıları ve takım çalışması yerine bağımsız çalışma olduğunu vurguladı, insan kaynakları gelişimi, devamlılığı sağlamak için, en önemli hedefi haline gelmiştir (Yalçın, 2017: 153). Bu kuşağın çalışanları aşırı demokratik lider tipi yöneticileri tercih etmektedir (Akdemir vd., 2013).

Kararlardan en çok etkileneceklerinin bilincinde olan Y Kuşağı çalışanları, kararlarda söz sahibi olmayı açıkça talep ettiler. Y Kuşağı fikirlerini paylaşamayacakları bir işyerinde çalışmak istemiyor ve yaratıcı bir katkı sağlayamayacakları bir projede yer

almak istemiyor. Yeni çalışma ortamlarındaki proje tabanlı bir etkinlikte, Y Kuşığı çalışanı yönetici de dahil olmak üzere bir gruba liderlik edebilir. (Düzgün, 2020: 228).

Y Kuşığı, ebeveynlerinin her kariyer aşamasında yanlarında olduğu gibi, yöneticilerinden de iş hayatında aynı desteği beklemektedir. Yöneticilerinin iş birliğine, yönlendirilmesine ve motivasyonuna ihtiyaçları var. Y Kuşığı çalışanları herhangi bir işle görevlendirildiklerinde yapacakları işin ayrıntılı bir açıklamasını isterler. Ayrıca, bu işi neden yapması gerektiğine ve bu işin öneminin ne olduğuna dair bir açıklama bekliyor. Yapılacak iş anlatıldıktan sonra işin operasyonel kısmına herhangi bir müdahale gerektirmez. Yani yöneticisinden özgür ve bağımsız bir ortam talep etmektedir (Akdemir vd., 2013: 37).

İletişim ve motivasyon araçları ile Y Kuşığı sorgulandığında bu kuşağın karakteristik özellikleri ve beklentileri ortaya koyduğu örgütsel yapıları ve yönetim tarzı Çağdaş Yönetim teknikleri adı altında toplanmıştır. (Yelkikalan vd., 2010: 501). İşyerlerinde kademeli olarak yöneticilik pozisyonlarına gelen Y Kuşığı üyeleri, önceki kuşaklara göre yönetimlerinde de farklılıklar yarattılar. Örneğin, bir Y Kuşığı yöneticisi resmi yapıdan ziyade iş arkadaşlığını tercih eder. Günümüz şirketlerinde mutluluk departmanları kurulmakta ve insanlar arasındaki sosyal diyalogu artırmak için çeşitli etkinlikler düzenlenmektedir. Çalışanlar için işyerleri spor yapabilecekleri, dinlenebilecekleri, organik ve sağlıklı yiyecekler bulabilecekleri, kişisel bakım ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri mekanlar olarak düzenlenmektedir. Aslında tüm bu çabaların altında işyerlerinin çalışanlar üzerindeki soğuk ve katı algılarını kırma çabası yatmaktadır (Çorum, 2012: 22).

Bu fiziksel düzenlemeye ek olarak, yöneticinin zihinsel düzenlemesiyle, sıkı bir hiyerarşik yapıdaki alt-üst ilişki, iş arkadaşlığı biçimini alır. Yine önceki nesillere göre farklı bir bakış açısıyla Y Kuşığı yöneticisi, soruna çözüm ararken ortaya çıkan çatışmaların yeni fikirlerin kıvılcımlarını ateşleyeceğini düşünüyor. Çatışma ortamlarının kendisini olumlu besleyeceğini düşünmektedir (Ersöz, 2017: 40). Çatışma ortamını yöneterek bu durumu beyin fırtınası ortamına dönüştürür ve yeni fikirlerin üretilmesini sağlamaktadır.

2.6.4. Z Kuşağının Yönetim Algısı

Z kuşağının henüz iş hayatında yeni bir kuşak olması nedeniyle yönetim algısında bilgiler içermemekle birlikte tahminler yapılmaktadır. Bu tahminler; iş dünyasında yönetime sadakatsiz olabilecekleri, azim ve hırsla çalışmayacakları, kolayca sıkılabilecekleri ve kolayca pes edebilecekleri şeklindedir. Her şeyi özelleştirmek istemektedirler, çünkü standart iş yapmaktan sıkılmaktadırlar. İş adaptasyonu yüksek ve cesaretli bir karaktere sahip bu kuşak bireyleri için mantıklı ve uygulanabilir bir iş hayatı daha uygun gelmektedir. Aynı anda birden fazla konuyla ilgilenme ve yaratıcılığa sahiptir. Genel olarak Memnun değiller ve kararsızlardırlar (Karaçetin ve Akbaş, 2019: 246).

Eski nesil şirketlerin Z kuşağı ile iş birliği içerisinde olabilmesi için ortak bir hedef oluşturması gerekmektedir. Yönetim anlayışını ve sürdürülebilir metodoloji planlarını seçmek, yöneten ve yönetilen arasında bu kuşaklar açısından bir saygı iletişimi oluşturarak, becerileri işletme altında kazanabilmek adına optimum ortamın sağlanmasını sağlayacaktır. Eğitim seviyelerinin önceki kuşaklara göre yüksek olması nedeniyle, birden fazla diplomaya sahip olabilmektedir ve alanlarında uzman olması istenmektedir. Eski nesil eğitim sistemi Z kuşağı için tercih edilmemektedir. İş adaptasyonunu sağlayan etkenler arasında sadece ücret yer almamaktadır. “Otorite” kavramı onlar önem arz etmeyecek bir hal olacağı belirtilmektedir (Mengi, 2009: 14).

Z kuşağının ilgisini çeken işletmelerin önem vermesi gereken konulardan en önemlisi “sosyal sorumluluk” projeleridir. Bu kuşak bireyleri “iş-özel hayat dengesi” ve “kişisel gelişim” konularına önem vermesi nedeniyle işletmelerin yönetim anlayışında bu faaliyetlerin de bulunmasını tercih etmektedir (Taş ve Kaçar, 2019: 653).

2.7. Kuşakların İş Hayatında Yönetme Farklılıkları

İş hayatında günümüzde aktif olarak çalışan dört kuşak olduğu bilinmektedir. Bunlar: Bebek Patlaması, X, Y ve Z kuşaklarıdır (Gonca ve Wolff, 2021: 293). Bu dört kuşak için ortak hedefler ve stratejiler geliştirilmektedir. Dört kuşak için ortak bir yönetim anlayışı ve yönetim kademelerinde istihdam etmesi şirketlerde yeni yönetim stratejik yolların aranmasına neden olmuştur (Durmaz ve Okumuş, 2021: 58). Kuşakların iş hayatındaki bakış açılarında farklı yönetim bakış açılarının ve yaptırımlarının olması

farklı hizmet ve kalite gibi konularda farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Yönetim stratejileri değişmedikçe bu durum gün geçtikçe zorlaşacaktır (Anbar ve Anbar, 2020: 104).

Eğer bu kuşaklar için ortak bir yönetim anlayışı benimsenirse, şirketlerde başarılı bir iş hayatı verimi alacağı tahmin edilmektedir. Örneğin uluslararası insan kaynakları çözümleri sunan Drake Beam Morin danışmanlık firmasında farklı kuşaklardan bireylerin beklentilerini, öncelikli hedeflerini ve tehditlerini ortaya koymak için 21 ülkede 15.800 anketten oluşan profesyonel bir yaklaşım gerçekleştirmiştir. Araştırma neticesinde iş gücü yaşlandıkça, yeni kuşaklara yönelme ve içlerinden yetenekli olanları işe alma, geliştirme ve işte tutma stratejilerinin konu olarak tekrar ele alınmasını ortaya koymuştur (Çelen, 2019: 62).

Araştırma da şu bulgular tespit edilmiştir: “Bu, yetenekli insanlarla uzun vadede çalışabilmek, çalışanların katkısını artırmak ve şirkete yenilikçi fikirler getirecek her yaştan mücevherleri çekmek için gereklidir.” Diğer bir deyişle, iş hayatında bu kuşak çeşitliliğini çatışmaların kısır döngüsünde kurtarıp ortak bir yönetim anlayışına dönüştürebileceklerine dikkat çekmektedir. Yeni kuşakların dinamizmi ile "Eski Neslin" deneyimlerini tek bir paydada birleştirebilirsенiz, üretken ve dinamik bir çalışma ortamı ortaya çıkabilmektedir (Çelen, 2019: 63).

Kuşaklar arasındaki enerji ve sinerji, şirketin tüm faaliyetlerini olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan çalışmaların çoğu, nesiller arasında iletişim, üretkenlik beklenen bir çalışma ortamını oluşturmak isteyen yöneticilere genel öneri şu şekildedir: "Gençlere yaşlıların deneyimlerine saygı duymalarını, onları geçmemelerini ve deneyimlerinden yararlı bir şeyi filtrelemeye çalışmalarını tavsiye ediyorum. Öte yandan olgun yöneticilere gençleri dinlemelerini, yollarını açmalarını ve onlara fırsat vermelerini tavsiye ediyorum" (Çelen, 2019: 63).

2.7.1. Kuşakların Yönetim Hususundaki Etkileşimleri

Yönetimde Bebek Patlaması ve X kuşağı ile onlardan sonra gelen yeni kuşaklar olarak adlandırılan birbirine önyargılarla yaklaşması iletişimi engelleyen ve çatışmaya sebep olan en önemli nedenlerden biridir (Aka, 2017: 122). Eski kuşakların yeni kuşaklar hakkında sahip oldukları önyargılardan bazıları şunlardır: yeni nesil sorumsuzdur,

idealleri yoktur. Bencildirler ve fedakârlık duygusundan yoksundurlar. Yaşlılara saygı duymazlar, deneyimlerinden yararlanmaya çalışmazlar. Her şeye karşıdırlar, inatçıdırlar ve inatçıdırlar şeklindedir (Kazancı, 2019: 34).

Yeni kuşaklar, geçmişten günümüze hep eski nesilleri "muhafazakâr, geri kalmış, tembel, bencil, korkak, bencil, iki yüzlü patronlar" olarak damgalamışlardır (Uğur, 2018: 231). Bilindiği gibi, genç ve yaşlı kuşakların yargıları yönetimde de farklı olmaktadır ve önyargılı tutumları yaygındır. Büyük bir ölçüde gerçeği yansıttığından, olumsuz nitelikler belirlediğinden, abartıldığından ve genelleştirildiğinden, eski ve yeni nesillerin birbirleriyle iletişimi ve tavırları, anlaşmazlıkların ana sebeplerinden biri olmaktadır (Gül, 2017: 37).

İş hayatında yönetimde stratejik gelişmelerin yarattığı değişimler, boş zamanın artması, toplumsal hareketliliğin artması, makineleşme; kültürlerarası değişimin hızlanması gibi gelişmelere bağlı olarak toplumsal değişim sürecinde nesillerin farklı toplumsallaşması çatışmanın temel nedenlerinden biri olmaktadır (Efe, 2019: 166). Bu sebeplerden dolayı kuşaklar arasındaki yönetimde olumsuz çatışmalar oluşmaktadır. Toplumsal değişimler nedeniyle de inanç, değer ve düşünce biçimlerinde değişimler meydana gelmekle birlikte Bebek Patlaması ve X kuşağı benimsediği değerlere tutunurken, genç neslin yeni değerlere açıklığı ve yaklaşımı çatışma zemini oluşmaktadır (Beyza, 2020: 580).

Bu koşullarda, Bebek Patlaması ve X kuşağı ile yeni kuşaklar olarak Y ve Z kuşağının kendi değerlerini ve inançlarını mutlak gerçek olarak görmeleri ve hoşgörülü ve esnek bir tutum benimseyemezse, etkileşim sağlanamayacaktır. Yönetim algısında kuşak etkileşimleri gözlemlenirken, ergenlik veya gençlik döneminin özelliklerini dikkate almak gerekmektedir (Tutgun ve Deniz., 2020: 1293).

Bu durum sorunu kaçınılmaz veya aşılmaz yapmaktadır ve bu dönemin özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Kuşakların gençlik dönemleri biyolojik, psikolojik ve sosyal açıdan bir gelişim olan olgunluk çağı olarak tanımlanmaktadır (Morsümbül, 2014: 140). Çocukluktan yetişkinliğe geçiş dönemi olan ergenlikte yaşanan psikolojik yansımalar, kuşakların yetişkin döneminde iş hayatındaki önceliğini ve bakış açısını ortaya koymaktadır (Şahin ve Özçelik, 2016: 43).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde; söz konusu araştırmanın yöntemi, amacı, modeli, grubu, veri toplanma süreci, veri toplanma araçları ve hipotezi ele alınmıştır.

3.1. Yöntem

Bu başlık altında çalışmanın araştırma yöntemine yer verilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, turizm sektöründe Bebek Patlaması, X, Y ve Z kuşakları arasındaki yönetme ve yönetilme farklılıklarını tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

3.1.2. Araştırma Modeli

Çalışmanın amacı doğrultusunda, Bebek Patlaması ve X, Y ve Z kuşaklarını hedef olarak yapılan bu araştırmada, doğum tarihlerine bağlı şekilde katılımcı grubu belirlenmiştir. Bu bağlamda, çalışmada nitel araştırma örnekleme yöntemlerinden Kümeleme yöntemi kullanılarak, Bebek Patlaması kuşağına mensup 3, X kuşağından 3, Y kuşağından 3, Z kuşağından 3 olmak üzere toplamda 12 kişi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma yöntemlerinden nitel araştırma deseni olan fenomenolojik desen kullanılmıştır. Bu desen, insanların belirli bir fenomen veya kavramla ilgili anlayışlarını, duygularını, bakış açıları ve algılarını ifade etmelerini sağlayan ve bu fenomeni nasıl deneyimlediklerini tanımlamak için kullanılan nitel bir araştırma yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Rose vd., 1995: 1124).

Fenomenolojik desen daha önceden de farkında olduğumuz fakat derinlemesine ve detaylı şekilde bilgiye sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır (Yıldırım vd., 2016: 72). Bu fenomenolojik desenli nitel çalışmada, kuram olarak Minztberg'in "Yönetim Rollerine" ve Fayol'un "Yönetim Fonksiyonlarına" dayandırılmıştır. Daha sonra elde edilen cevaplar Katz'ın "Yönetim Becerileri" kuramına göre 3 kategoriye ayrılmıştır.

Bu kapsamda, Silverman (2015: 118)'ın belirttiği aşamalar izlenerek, öncelikle katılımcılarından elde edilen verilere yönelik araştırma sorularına ilişkin kategoriler belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin içerik analizine tabi tutulmasında, görüşmecilerden farklı kişiler olan ve lisansüstü eğitim seviyesinde iki ayrı değerlendirici çalışmıştır. Katılımcılara yöneltilen sorulardan elde edilen cevapların kodlanmasında görev yapan değerlendirciler, anlatılan kritik olayları belirtildiği üzere üç ana başlık altında ayrı ayrı kodlama yaparak bu başlıklara ait kategoriler belirlemişlerdir.

Kategorilerin tutarlılık kapsamında, diğer bir ifade ile değerlendirici tutarlılığını hesaplayabilmek maksadıyla, Miles ve Huberman (1984: 22) tarafından ortaya konulan, $\text{Görüş Birliği} / (\text{Görüş Ayrılığı} + \text{Görüş Birliği}) \times 100$ formülü kullanılmıştır. Araştırmada değerlendirilen toplam 442 ifadeden 390'ı görüş birliğinde, geriye kalan 52'si görüş ayrılığı kapsamındadır. Böylece, değerlendiriciler arasındaki güvenilirlik katsayısı (inter-rater reliability) %88,23 olarak bulunmuştur. Söz konusu bu seviye, kabul edilebilir seviyede olduğundan (Miles ve Huberman, 1984: 22) araştırmanın güvenilirliğinin uygun olduğu değerlendirilmektedir. Değerlendirciler arasındaki 52 kodlama farklılıkları karşılıklı anlaşma ile giderilmiştir.

3.1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmadaki hipotez; Kuşaklararası yönetme ve yönetilme farklılıkları vardır.

3.1.4. Araştırmanın Grubu

Araştırmaya dahil edilme kriterleri şunlardır:

- Otel işletmesinde çalışan olmak,
- Yönetme ve yönetilme konusunda tecrübeli ve farkındalığı yüksek birey olmaları,
- Hepsinin aynı kuşak olmayıp, her kuşak katılımcılarının aynı sayıda olması.

Fenomenoloji çalışmalarında deneyimlerin daha iyi anlaşılır olması için fazla örnekleme ihtiyaç duyulmadığı, genellikle 10 ile 12 katılımcıyla çalışmaların gerçekleştirilebileceği iddia edilmektedir (Tekindal ve Şerife, 2020: 162).

3.1.5. Veri Toplanma Süreci

Bu çalışma Belköy Aparts tatil köyünde turizm çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmadır. Çalışma üç hafta sürmüş olup, güvenilir olması adına ve katılımcıların kendini rahat hissetmeleri adına görüşmeler baş başa yapılmıştır. Ayrıca konuşulanlar ses kaydına katılımcıların istememesi üzerine alınmamıştır. Paylaşılan deneyimlerin katılımcının vurguladığı ana tema not alınmıştır.

İlk olarak çalışmaya konu olan problem belirlenmiştir. Çalışmanın Antalya ili içerisinde olması nedeniyle otel işletmeleri tercih edilmiştir. Belirlenmiş olan problemi, anket yapmak yerine birebir görüşme yapılarak kişilerin deneyimlerinden faydalanmak amaç edinilmiştir. Yönetme ve yönetilme kavramları hakkında literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra çalışmaya dahil olacak katılımcılar belirlenmiştir. Veri toplamak amacıyla oteldeki çalışanlarla birebir görüşme sağlanmıştır. Elde edilen veriler tablo ve frekans grafikleriyle analizi ve sunumu yer almaktadır.

Çalışmanın bu aşamaları belirlenirken Tekindal ve Uğuz (2020)'un "Nitel Araştırma Yöntemi Olarak Fenomenolojik Yaklaşımın Kapsamı ve Sürecine Yönelik Bir Derleme" yayınından esinlenilmiştir.

Veri toplama sürecinde seçilen katılımcılara on beş soruluk yarı yapılandırılmış görüşme formu ile yüz yüze görüşme tekniğiyle sakin bir ortamda sorular sorulmuştur. Her görüşme yaklaşık 45 dakika almıştır. Görüşmeye katılan her katılımcı ile farklı zamanlarda mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada geçerlik ve güvenilirliği arttırmak için; veri çeşitlemesi yapılmış, yönetici, personel ayrı ayrı görüşülmüş, kendilerine ait görüşleri alınmıştır. Herhangi bir cihazla kayıt alınmamış olup kendilerinden izin alınarak form doldurulmuştur. Katılımcıları bire bir görüşme sağlanabilmesi adına toplam 3 hafta süresince katılımcılarla görüşme yapılmıştır.

3.1.5.1. Veri Toplanma Araçları

Bu çalışmada veri toplama işlemi mülakat yöntemi ile elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu üzerinden gerçekleştirilen mülakatlar karşılıklı soru-cevap olarak yapılmıştır. Araştırma kapsamında görüşme yapılan katılımcılara Fayol'un Yönetim Fonksiyonları ve Mintzberg'in Yönetici Rollerine ait kurumlara dayanarak toplamda on beş soru yönetilmiştir. Bunlar;

Kuşaklar Tarafından Anlayışı ve son olarak Kaynak yönelik başlıklar altında katılımcıların görüş farklılıkları saptamak amacıyla toplam on beş soru sorulmuştur.

Fayol'un Yönetim Fonksiyonları

İdeal Planlama Algısı

Örgütlenme Anlayışı

Yöneltme Anlayışı

Koordinasyon Algısı

Yöneticinin Kontrol Anlayışı

Mintzberg'in Yönetici Roller

Girişimcilik Rolü

Sembolik Rol Anlayışı

İdeal Liderlik Anlayışı

İzlenim Rolünün

Konuşmacı Rolünün Önemi

Yöneticinin İrtibat Rolü

Yöneticinin Dağıtıcılık Rolü

Müzakereci Rol

Dağıtım Rolü

Sorun Çözümleyici

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Tezin bu bölümünde; araştırmalardan elde edilen verilere değinilmiştir.

4.1. Temel Betimsel Bulgular

Veri toplama amacıyla gidilen Belköy Aparts Tatil Köyü'nde Tablo 5.'te görüldüğü üzere katılımcılar araştırma etiği doğrultusunda BB, X, Y ve Z şeklinde kodlanmıştır. Her harf kendi kuşağını temsil etmektedir. BB kodlu katılımcılar Bebek Patlaması, X kodlu katılımcılar X Kuşağını, Y kodlu katılımcılar Y kuşağını, Z kodlu katılımcılar ise Z kuşağını temsil etmektedirler. Araştırmada 12 katılımcının farklı departmandan ve yaş grubundan çalışmaya dahil olması araştırmada kısıtlılığa sebep olmuştur.

Katılımcı Kodları	Cinsiyet	Yaş	Meslek	Kuşak
BB1	Erkek	67	Pazarlama Müdürü	BB
BB2	Kadın	62	Otel Doktoru	BB
BB3	Erkek	65	Gece Müdürü	BB
X1	Erkek	45	Teknik Personeli	X
X2	Erkek	42	Satın Alma Memuru	X
X3	Kadın	44	İnsan Kaynakları	X
Y1	Erkek	30	Bahçe Şefi	Y
Y2	Erkek	35	Garson	Y
Y3	Kadın	34	Resepsiyonist	Y
Z1	Erkek	24	Barmen	Z
Z2	Erkek	23	Garson	Z
Z3	Kadın	22	Kat Görevlisi	Z

Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 5'te görüldüğü üzere demografik özellikleri belirtilen katılımcılardan dördü kadın geri kalan sekizi ise erkek katılımcıyı temsil etmektedir. Görüşmeye her kuşaktan üçer katılımcı dahil olmuştur. Her katılımcının görüşleri dışarıdan müdahale edilmeden farklı zamanlarda gerçekleştirilmiştir. Görüşmecilerin her birinin mesleklerinin de farklı olması her meslek grubuna ait olan fikirleri yansıtmaya açısından değer taşımaktadır.

4.2. Kuşakların İdeal Planlama Anlayışı

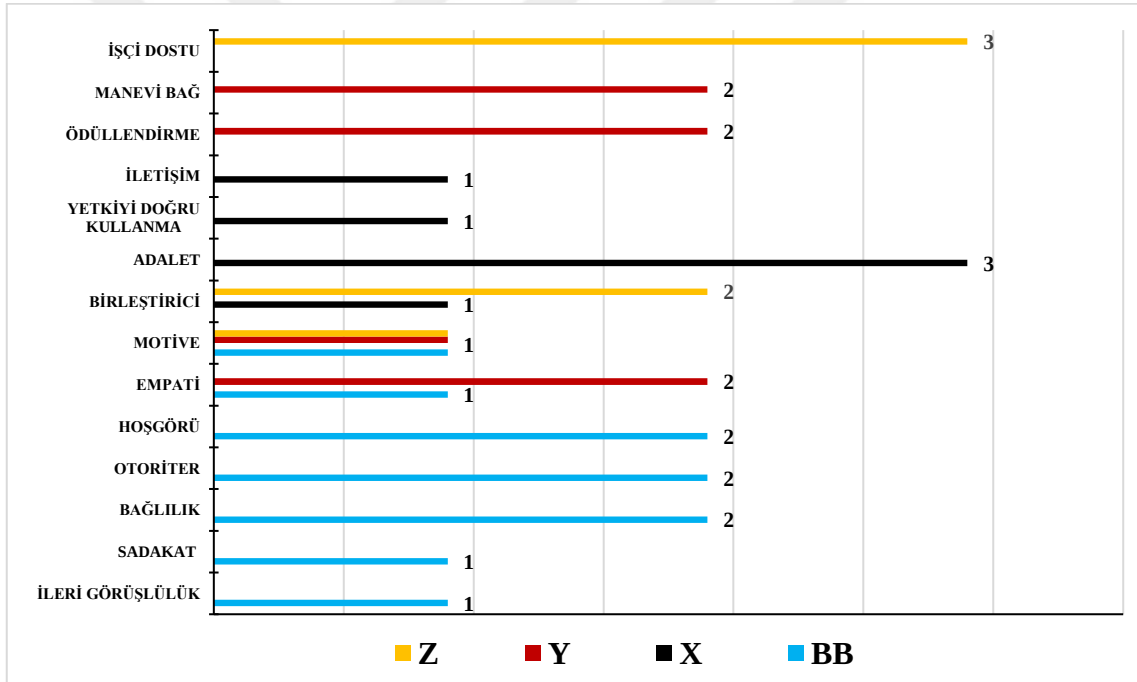
Toplumdaki düzenin temeli olan plan çeşitli fikir ayrılıklarına yol açmaktadır. Şirket düzeyinde de her bireyin kendine ait ideal plan görüşü bulunmaktadır. Bu bağlamda ideal planın nasıl olması gerektiğini saptayabilmek için katılımcılara “Size göre ideal planlama nasıl olmalıdır? Yönetici olsaydınız planlamalarda neyi ön plana koyardınız?” sorusu yöneltilmiştir.

Katılımcı	Görüşleri
BB1	İdeal planlamadaki en temel anlayış ileri görüşlülük, sadakat ve bağlılıktır. Eğer yanında 20 kişi çalışırsa samimi ve içten yaklaşmak önemlidir lakin eğer biraz daha büyük iş yapıyorsan 100 kişiden mesulsen onlarla birebir yumuşak tavır takınmak yerine daha otoriter olmakta fayda var.
BB2	Hoşgörü ve empati ideal yönetimde ve planlamada olmazsa olmazdır. İdeal planlama tarzı hoşgörüyle olur, karşımızdakini empati ile anlama ile olur bence, çünkü iyi bir yönetici yönetileni anlamalı ki onun beklentilerine yakın olmalı onları motive etmeyi bilmeli insanlara yakın olmalı gerektiğini düşünüyorum.
BB3	İdeal planlama tarzı otorite ve bağlılıktır. Otorite olmadığı yerde verimlilik beklenenden uzak kalır.
X1	İdeal planlama tarzı birleştiricidir, ekipte uyumsuz birey tutulmamalıdır.
X2	Adalet benim için ideal planlama tarzı adalettir ve yetkiyi doğru kullanmaktadır. Çalışanına koli taşımak değil de onu kendi işinde uzmanlaştırmak lazım, onun önünü açmak lazım aksine onun iş öğrenmesinden rahatsız olmaman lazım. Adalet hepimiz için olmalı.
X3	Yönetimdeki adil anlayış ve iletişimdeki kopukların en aza indirilmesi, uygulanacak en güzel plandır.
Y1	Planlamanın çalışanı motive edici ve çalışan ödüllendirilmesine önem verilmesi en mantıklı anlayıştır.

(Tablo 6. Devam)

Y2	Benim açımdan uygun planlama tarzı öncelikle çalışanın halinden anlamalı, yeri geldiğinde zaman manevi anlamda çalışanı desteklemeli. Her şey para değil, eğer benim aramda firmayla manevi bir bağ istiyorsa birbirimize sahip çıkmalıyız.
Y3	Ödüllendirilme temelli planlama anlayışı her zaman başarının mimaridir.
Z1	İşçi dostu olmayan planlama anlayışı verimsizlik doğurur ve ekip içinde motivasyonu sağlayamaz.
Z2	Benim açımdan doğru planlama tarzı işçi dostu anlayıştan geçer. İşçiye birlik beraberlik hissettirmek şarttır.
Z3	İdeal planlama tarzı yöneticinin vizyonunun plana yansımastır. Bu anlayışta birleştirici olmalı işçiye destek çıkıp dost bir yaklaşım olmalı.

Tablo 6. Katılımcıların İdeal Planlama Hakkındaki Görüşleri



Şekil 6. Katılımcıların İdeal Planlama Frekans Grafiği

Tablo 6’da ve Şekil 6’da görüldüğü üzere her yaş kuşağında farklı görüşler hakimdir, nadir olarak da olsa bazı katılımcılar ortak fikir sahibidir.

Bebek Patlaması kuşağındaki katılımcıların ortak temas ettiği nokta “Bağlılık ve Hoşgörüye” bağlı ideal planlama anlayışıdır. Bu kuşak katılımcılarının yaş ortalaması yüksek olduğundan kaynaklı eski yönetim anlayışının günümüzde de izlerini taşıdıkları görülmektedir.

X kuşağı katılımcılarında ortak bir görüş hakimdir. İdeal planlamanın “Adalet” çatısı altında buluştuğunu ifade eden katılımcılar, iş hayatında adil anlayışın önemini vurgulamışlardır. X1 katılımcısı ise diğer X kuşağı katılımcılarından farklı olarak ideal planlamanın uyumdan geçtiğini vurgulamıştır.

Tablo 6’da bulunan Y kuşağı görüşleri doğrultusunda Y kuşağı katılımcılarının ideal planlama anlayışının “Ödüllendirme ve Manevi Destek” kavramlarında hem fikir olduğu söylenebilir. Bu katılımcılar ödüllendirmenin onları başarıya taşıyacağını düşünmektedir. Y1 katılımcısı konu hakkında şu ifadeleri kullanmıştır;

“Planlamanın çalışanı motive edici ve çalışan ödüllendirilmesine önem verilmesi en mantıklı anlayıştır.”

Y2 ile yapılan görüşme ışığında elde edilen bulgulara göre, empati temelli yönetim anlayışının çalışan üzerinde daha sağlıklı etkiler yaratacağını savunmuştur. Farklı bir kuşak olan BB2 ile benzer görüşlere sahiptir.

Diğer kuşaklardan farklı bir görüşe sahip olan Z kuşağı katılımcıları “İşçi Dostu Planlama ve Birleştiricilik” kavramına vurgu yapmaktadır. Z2 ve Z3 katılımcıları benzer görüşlere sahipken Z1 katılımcısı ideal planlama anlayışının işçi dostu olması gerektiğini ve ekip içi motivasyonun sağlanmasıyla daha verimli olacağını vurgulamıştır.

Genel olarak Tablo 6 ve Şekil 6’ya bakıldığında zaman her kuşak arasında farklı planlama anlayışının öne çıktığı görülmektedir. Bunun yanı sıra kuşaklar içerisinde benzer görüşler ön plana çıkmaktadır.

4.3. Kuşakların İdeal Liderlik Tercihi

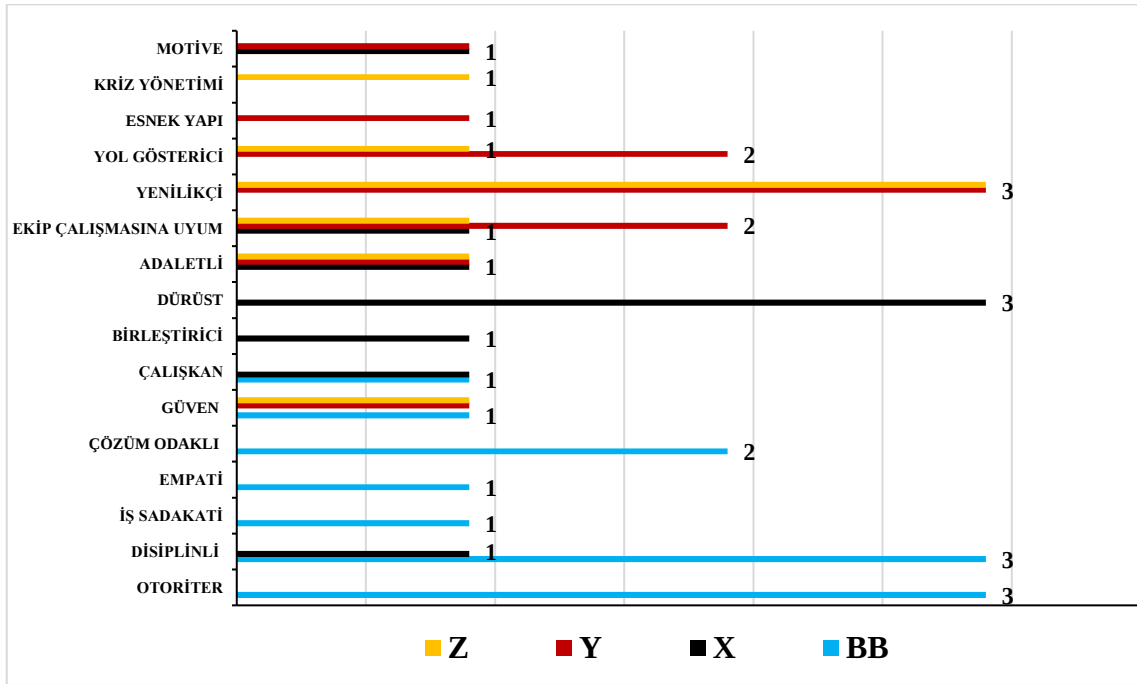
Günümüzde de her yetişkinin kendine uygun bir Lider ve Liderlik anlayışı bulunmaktadır. Bu bağlamda katılımcılara ne tarz yöneticiyle çalışmak istediklerini öğrenmek amacıyla “Sizin Kuşağınız için ideal liderlik anlayışı nasıl olmalıdır? / Etrafınıza liderlik etmiş olsanız nelere özen gösterirdiniz? sorusu yöneltilmiştir.

Katılımcı	Görüşleri
BB1	Kesinlikle otoriter ve disiplinli lider olsun isterim. Çünkü esnek yönetici zora geldi mi pes etmesi otoritere göre daha fazla, denge bulamazsın işe sadakati yoktur ve bu da seni zarara sokar. Benim ideal liderlik anlayışım net bir şekilde disiplinden geçer.
BB2	Ben otoriteye önem veren bir lider tercih ederdim ama bir yere kadar, tatlı sert bir anlayışa sahip olmalıdır. Çünkü liderlik sadece otoriteyle sabit kalmamalıdır. Halden anlamalı, çözüm odaklı olmalıdır. Benim ideal liderlik anlayışında cevaplarım sabittir.
BB3	Uygun bir lider disiplinli ve çalışkan olmalıdır, çözüm odaklı olup arkasından gelenlere güven vermelidir. İdeal liderlik anlayışında buna sabittir diyebilirim, bu özellikler olmayan liderin başarısı uzun sürmez.
X1	İdeal lider tarzı birleştiricidir, ekibe göre, departmana göre, iş akışına göre tavır takınılmalıdır. Dürüstlüğe önem vermeli, adaletli yapıyı elden bırakmamalıdır, bunları sağlayan lider benim ideal lider görüşümle örtüşür.
X2	Ekip çalışmasına uyumlu, dürüstlüğe önem vermeli. Dürüstlüğü vurgulamamın nedeni aslında çalışanın ona bağlılığıdır, çalışan liderinden yalan gördüğü zaman işe kendini veremez. Buda onun motivesini düşürür.
X3	Sektörümüz için ideal olan liderlik tarzı anlayışı sıkı disipline sahip olan, çalışma aşkını devamlı içinde barındıran aynı zamanda da güçlü bir karakter olmalıdır. İşlerin ilerlemesi, iş akışının bozulmaması için gerekli olduğunu düşünüyorum.
Y1	Benim ideal liderlik tarzım yenilikçi ve yol gösterici olmasıdır, çalışanlar onu takip etmesi için motive kaynağı bulmalıdırlar kendilerine. Ben liderlik etmiş olsaydım önceliğim çalışanlarımın beni yenilikçiliğin yol göstericisi olarak anması için çabalarımdır.
Y2	Uyumlu esnek bir yapıdaki bireyle çalışmak isterdim. Lider kişinin en az çalışan kadar emek vermesini isterdim ki çalışanlar arasında adaletle inanç olsun. Benim açımdan ideal liderlik görüşü adaletten geçer.
Y3	İdeal liderlik anlayışı yenilikçi ve örnek kişi olmaktan geçtiğine inanıyorum. Herkesin lider olacağına inanan birisi değilim lider kişinin örnek kişi olması gerektiğine inanırım, ben lider olmuş olsaydım yenilikçi olup altımda çalışanların bana saygı göstermelerini sağlardım.

(Tablo 7. Devam)

Z1	Yenilikçi ve ekip çalışmasına teşvik eden yapıda olmalıdır. Lider olmak toplumu yönlendirmektir. O yüzden toplu halde çalışmaya uyumlu olmalıdır.
Z2	İdeal lider anlayışı kriz yönetimini en iyi yapandır, yenilik anlayışını beraberinde sürükleyendir. Benim yapımda da liderlik olduğuna inanırım, buna dayanarak liderlik vasfına sahip olduğumda yapacağım ilk şey karşımdakine güven hissettirmektir.
Z3	Adalet, yenilik ve geliştirmeye yönlendiren kişi ideal liderdir. Benim ideal liderlik bu kavramlara dayalıdır.

Tablo 7. Katılımcıların İdeal Liderlik Hakkındaki Görüşleri



Şekil 7. Katılımcıların İdeal Liderlik Frekans Grafiği

Tablo 7 ve Şekil 7’de ki görüşmeler çerçevesinde her yaş aralığında farklı görüşler hakimdir, kuşakların iş hayatından edinmiş oldukları tecrübelerin fikirlerinde öncülük ettiği beklenmektedir.

Bebek Patlaması kuşağındaki katılımcıların ideal liderlik hakkında değindikleri nokta “Disiplinli, Otoriter ve Çözüm odaklı” bir yapı olduğunu vurgulamışlardır. İçlerinden BB2 katılımcısı konu hakkında şu ifadeleri kullanmıştır; “Ben otoriteye önem veren bir lider tercih ederdim ama bir yere kadar, tatlı sert bir anlayışa sahip olmalıdır. Çünkü liderlik sadece otoriteyle sabit kalmamalıdır. Halden anlamalı, çözüm odaklı olmalıdır. Benim ideal liderlik anlayışında cevaplarımla sabittir.” Fakat BB2

katılımcısının bu sözüyle Bebek Patlaması kuşağından bir katılımcının da belli bir oranda esnek yapıya yakın olduğu belirlenmiştir.

X kuşağında genel manada ideal liderlik yapısını “Dürüstlük, Adaletli” görüşleri hakimdir, katılımcıların ideal liderlik anlayışı birleştiricilik ve iş akışının bozulmaması gibi genel görüş çatısı altında bulunduğu ifade eden düşüncelerdir. Fakat X kuşağından X2 katılımcısı konu hakkında şu değerlendirmeyi öne sürmüştür; “Ekip çalışmasında dürüstlüğe önem vermeli. Dürüstlüğü vurgulamamın nedeni aslında çalışanın ona bağlılığıdır, çalışan liderinden yalan gördüğü zaten işe kendini veremez bu da onun motivasyonunu düşürür”. Bu ifadeler liderlik anlayışına ilişkin çalışan motivasyonuna da önemli ölçüde etkisinin olacağına örnek olarak gösterilebilir.

Tablo 7’ de yer alan Y kuşağı fikirleri doğrultusunda, Y kuşağı katılımcılarının ideal liderlik anlayışının “Yenilikçi, Ekip Çalışmasına Uyumlu ve Yol Gösterici” yapıya uygun olduğu çoğu Y kuşağı katılımcıları tarafından onanmıştır. Çalışan üzerinde baskı ve mobbing uygulanmayan ayrıca uyumlu ve keşfedici iş ortamından bahseden düşünce yapıları ortaya atılmıştır. Ufak farklılıklar dışında hem fikir oldukları görülmüştür. Konuyla ilgili Y1 katılımcısı şu cümleyi eklemiştir;

“Benim ideal liderlik tarzım yenilikçi ve yol gösterici olmasıdır, çalışanlar onu takip etmesi için motive kaynağı bulmalıdırlar kendilerine. Ben liderlik etmiş olsaydım önceliğim çalışanlarımın beni yenilikçiliğin yol göstericisi olarak anması için çabalırdım”.

Y1 Kodlu katılımcı bu boyutta kendi fikirlerini iş hayatı tecrübeleriyle de desteklemiştir. Y1 ile yapılan görüşme ışığında elde edilen bulgulara göre ideal liderlik anlayışının çalışan üzerinde motive artırıcı etkiler yaratacağını savunmuştur. Bu anlamda esnek yönetici tarzı X kuşağı katılımcısı olan X2 katılımcısı ile fikirleri örtüşmüştür.

Y kuşağı ile aynı görüşe sahip olan Z kuşağı katılımcıları yenilikçiliğin önemine vurgu yapmaktadır. Z1 ve Z3 katılımcıları benzer görüşlere sahipken Z2 katılımcısı onların haricinde kriz yönetimi kavramını vurgulamıştır, “İdeal lider anlayışı kriz yönetimini en iyi yapandır” görüşünü savunur.

Genel olarak Tablo 7 ve Şekil 7'ye göz attığımız zaman Y ve Z kuşaklarının yenilikçi, adaletli ekip çalışmasına önem veren bir yapıda lider tercihi görüşüne sahip olduğu fakat Bebek Patlaması ve X kuşağı daha otoriter, disiplinli ve güven algısına önem veren bir yönetici tercihi görüşüne hakimdir. Her kuşak arasında farklı liderlik anlayışının öne çıktığı görülmektedir. Bunun yanı sıra farklı kuşaklar içerisinde benzer görüşler az da olsa bulunmaktadır.

4.4. Kuşakların Yöneltilme Anlayışı

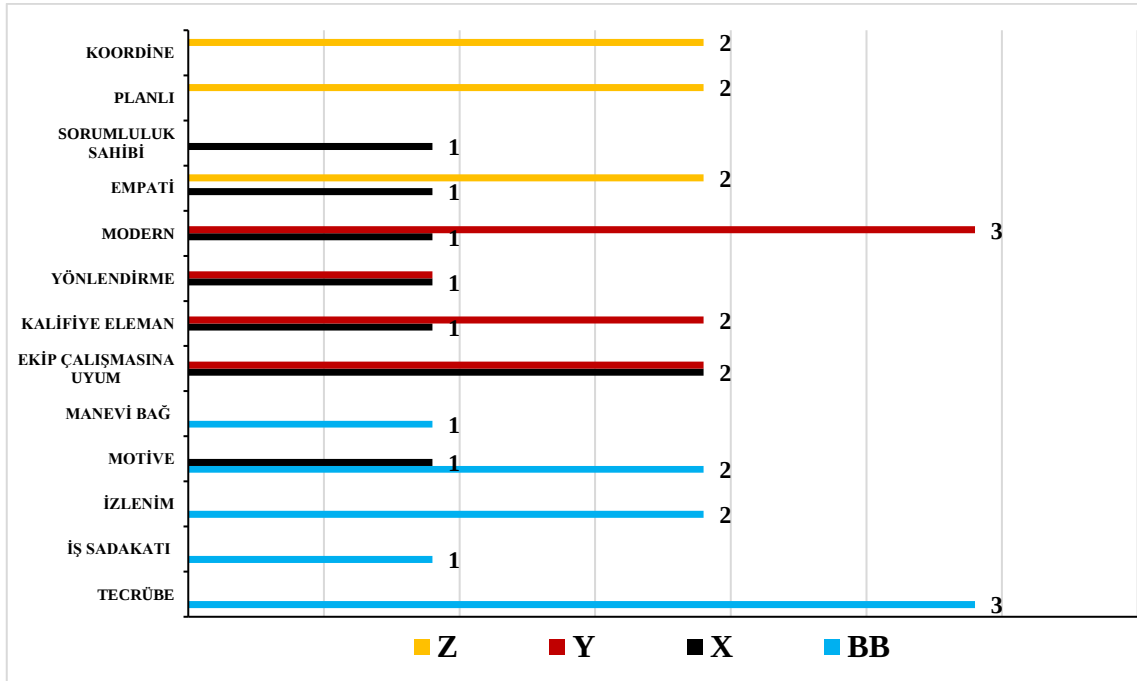
Yöneltilmedeki asıl amaç yöneticinin çalışan üzerinden firmaya en fazla nasıl verim alabilir (Fayol, 2005: 6). Her kuşağın kendine özgü anlayışları olduğu gibi yöneltilme anlayışı içinde farklı görüşlere sahip olmaları beklenmektedir, bu bağlamda katılımcılara en uygun yöneltilme anlayışının önemini anlamak amacıyla “Sizin için yöneltilmek ne demektir? Nasıl yöneltilmek isterdiniz?” sorusu yöneltilmiştir.

Katılımcı	Görüşleri
BB1	Benim firmamda da edinmiş olduğum tecrübeden kaynaklı şunu gördüm, benim için yöneltilme anlayışının temeli işi bilmekten geçer, o da tecrübedir, işine sadakattir. Benim yürütme anlayışım tecrübedir.
BB2	Yöneltilme sağlam bir sistemden geçer, her önüne gelen yönetici ben bu düzeni sağladım diyemez. Bunun nedeni tecrübe eksikliğidir. Benim kuşağım çok badireler atlattı ve sonunda gördü ki krizde nasıl tavır takınılmalı. Bunlar hep izlenim, doğru zamanda doğru hamlelerdir. Benim ideal yöneltilme anlayışım izlenime ve tecrübeye dayanır.
BB3	İşçinin motivesini diri tutmalısın ki performansından verim alabilesin ve onunla manevi bağ kurmalısın, bu iş hayatında sadakatin artmasına neden olur, bu temeldir bununla getirisi olarak firma içerisinde sıkıntısız ve uyumlu ekip oluşturursun oda size başarıyı sağlar. Benim ideal yöneltilme anlayışım çalışan motivesine bağlıdır.
X1	İşini düzgün ve temiz yapan benim için baş tacıdır, pratik ve hızlı olan en önemlisi devamlılığı ve dikkatli çalışan personel benim için öncelikli tercihtir. Ben sağlam yürütmenin kalifiye eleman seçimiyle ve yönetici çalışan uyumuyla gerçekleştiğine inanırım, tabii başlarındaki insanda onları anlayacak yönlendirme bilmeli ve modern çağa ayak uydurmalıdır.
X2	Bu sistemattir, yani çoğu imkânın bir araya getirilmesiyle oluşan bir durumdur. İşçiyi tanımalı empati yapmalı, çalışanların uzmanlıklarını bilmeli ve plandaki hedefe ulaşmak için kullanması gereken metotları bilmelidir.
X3	Yönetici ile çalışanlar arasında uyumlu bağ olmalıdır. Keskin kurallar alınmak durumunda geldiğinde yönetici sorumluluk alıp yeri geldiğinde işten çıkartma yapmalıdır. Ama hedefe giden yolda çalışan motivasyonundan asla vazgeçmemelidir.

(Tablo 8. Devam)

Y1	Yöneltilme hedefe ulaşma adına yapılan sistematik metotların toplanmasıdır. Benim ideal yöneltilme anlayışım ise çağa ayak uydurmadan geçtiği düşünürüm. Hem günümüze ayak uydurur planımı ve çalışan kalifiyemi ona göre belirlerim.
Y2	Yöneltilme işletmenin amacına ulaşmasına yönelik yapılan çalışmalardır. İdeal yöneltilme metodum ise amaca yönelik değişme gösterir, genel olarak uzman ve uyumlu bir ekipten geçtiğini düşünüyorum.
Y3	Yöneltilme kişiyi yönlendirmektir. Buda sağlam bir uyumdan geçer günümüzdeki çalışma metotlarına ayak uydurmazsak çağın gerisindeki metotlar bize zaman kaybı yaratırlar.
Z1	Öncelikle bu kavramı değerlendirmek herkese özgüdür. Benim için yöneltilme anlayışının temeli işletmeye bağlıdır. Günümüzde maalesef mobbinglerle hedefler tutturulmaya çalışılıyor ama tabii ki istenilen durum bu değil. Benim yöneltilme koordineli ve planlı şekilde sonuca gitmedir, bende bu şekilde yöneltilmek isterdim.
Z2	İdeal yöneltilme düzenden geçer bence, herkes kafasına göre iş yapmamalı o zaman düzen bozulur hedefe ulaşılmaz. Planlı ve koordineli ilerlenmelidir. Zaten hali hazırda koordine ediliyorum buradaki tarz bana uygun herkes işine odaklı olması isteniyor bunu uyguluyoruz.
Z3	Fikrimce en güzel yöneltilme yolu empati yapılmış bir yöneticiden geçer empati yapılmadığında ise haksızlıkları doğurur çalışan motivesine negatif katkısı olur, haliyle ne ben ne de ekip arkadaşlarım çalışmazlar. Benim ideal yöneltilme görüşüm bu şekildedir.

Tablo 8. Katılımcıların İdeal Yöneltilme Hakkındaki Görüşleri



Şekil 8. Katılımcıların İdeal Yöneltilme Frekans Grafiği

Tablo 8 ve Şekil 8’de yapılan görüşmeler ışığında katılımcılar yönelttilme anlayışını kendi perspektiflerinden sahip oldukları iş hayatı tecrübeleriyle sabit, farklı düşüncelerle değerlendirmektedirler. Bireylerin yönelttilme anlayışı hem personel açısından hem de yönetici açısından benzer olabilir. Ortak görüşlere sahip olan Z3 ve BB3 katılımcıları konu hakkında şu ifadeleri kullanmıştır;

Z3; “Fikrimce en güzel yönelttilme yolu empati yapılmış bir yöneticiden geçer empati yapılmadığında ise haksızlıkları doğurur çalışan motivesine negatif katkısı olur, haliyle ne ben ne de ekip arkadaşlarım çalışmazlar. Benim ideal yöneltme görüşüm bu şekildedir.

BB3; İşçinin motivesini diri tutmalısın ki performansından verim alabilesin ve onunla manevi bağ kurmalısın, bu iş hayatında sadakatin artmasına neden olur, bu temeldir bununla getirisi olarak firma içerisinde sıkıntısız ve uyumlu ekip oluşturursun oda size başarıyı sağlar. Benim ideal yürütme anlayışım çalışan motivesine bağlıdır.

Bu katılımcılar farklı kuşaklardan olmasına rağmen ortak görüşlere sahiptirler, bu da yönelttilme anlayışının farklı kuşaklardan da olsa iş hayatının ortak değerleri olduğunu göstermektedir.

Bebek Patlaması kuşağında katılımcılar çoğunlukla “Tecrübe ve Çalışan Motivasyonu” kavramları çatısı altında toplanmışlardır. Sadakatin getirisi iş takibi olduğunu ve bununla başarı getirdiğini savunmuşlardır. Bu kuşakta BB1 ve BB2 katılımcıları benzer görüşlere sahiptir, fakat BB3 katılımcısı çalışan motivasyonu kavramını yönelttilme anlayışında önde geldiğini vurgulamıştır.

X kuşağı katılımcıları genel olarak yönelttilme anlayışında çalışanla yönetici arasındaki bağa önem vermiştir, kalifiye personel olması başarının anahtarı olarak nitelendirilmiştir. Bu kavramlar iş hayatında sistem içerisinde uyumlu bir hal alırsa hem firmaya hem de çalışanı ileriye taşıyacağına inandıklarını belirtmişlerdir. Bu görüşlere ek olarak X1 katılımcısı şu ifadeleri kullanmıştır; “Ben sağlam yürütmenin kalifiye eleman seçimiyle ve yönetici çalışan uyumuyla gerçekleştiğine inanırım, tabii başarılarındaki insanda onları anlayacak yönlendirme bilmeli ve modern çağa ayak uydurmalıdır”.

X kuşağının genel bakış açısı “kalifiye personel ve yönetici çalışan uyumu” olarak anlaşılmıştır, fakat X1 katılımcısının bu sözüyle Y2 katılımcısının fikriyle örtüştüğü ortaya çıkmıştır. Genel anlamda Y kuşağını temsil eden Y kodlu katılımcılar “Çağa ayak uydurmak, Kalifiye eleman” kavramlarının çatısı altında buluşmuşlardır.

Z kuşağında ise “Koordineli ve Planlı” görüşleri ağır basmaktadır. Fakat içlerin Z3 katılımcısı ise yöneltme için başarıya götüren yolun “empati” kavramından geçtiğini dile getirmiştir, bu da aynı kuşaklardan da olsa iş yaşamında edindikleri tecrübelerin getirisi olarak yöneltme ve yöneltme anlamında farklı görüşlere sahip oldukları görülmüştür.

4.5. Kuşakların İdeal Koordine Anlayışı

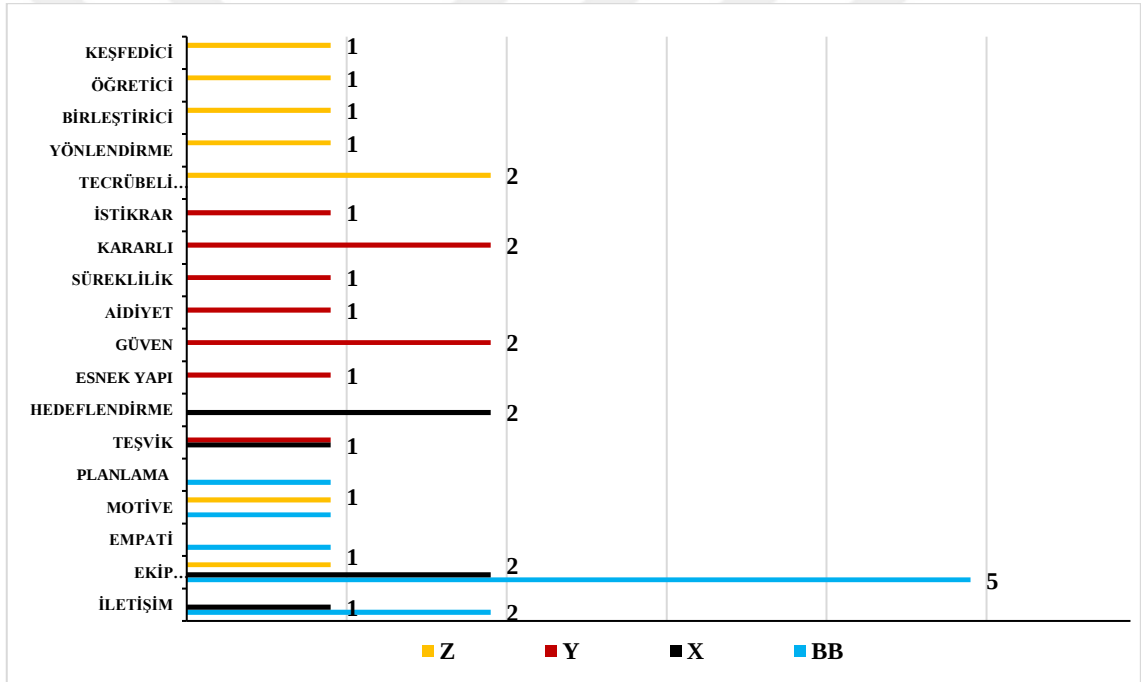
Çalışan ve firma verimliliklerinin büyük bir kısmını karşılıklı sağlam bir düzen ve bununla beraber güzel bir uyum kavramlarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda katılımcılara ideal koordinasyon anlayışıyla çalışanın performansı üzerindeki etkisini anlamak amacıyla “Sizin kuşağınızın koordine anlayışı nasıldır? Sizin için ideal koordine tarzı nasıldır?” soruları yöneltilmiştir.

Katılımcı	Görüşleri
BB1	Koordine zor bir zanaat, uyum sağlanana kadar başarısızlık ama uyum sağlandığında başarıyı arkasından getiren düzen bütünüdür bu. İdeal koordine anlayışım iletişimin yüksek olduğu aynı zamanda da temeli uyuma dayalı düzendir.
BB2	Koordine işlemi bir çeşit planlama yöntemidir. Ve bu sistem örgüt içi iletişime, empatiye, çalışan motivasyonuna ve hedeflere bağlıdır. Benim ideal görüşümde bu kavramların karmasıdır.
BB3	Koordine hedefe yönelik toplu hareket etmedir. Uyum çok önemlidir, yakalanması kolay değildir adeta bir orkestra gibi ortak hareket edip başarıya giden yoldur bu. Uyumsuz bir yapı ise çalışan sirkülasyonunun artmasına bu da otomatikman çalışan motivasyonunu azalmasına neden olur.
X1	Bizim ekibimiz kalabalık ve herkesin görevi farklı, aramızdan bir kişi bile çalışmamış olsa işimiz aksar yani benim için koordine etme anlayışı toplu hareket edebilme, ortak hedefe inançtır.
X2	Koordine uygun çalışma yöntemidir. Çalışanların işini kolaylaştıran iş yöntemi de denebilir. İdeal koordine yöntemim ise teşvik ve hedeflendirmedir. Bunu yaparken hedef belirlerim ve çalışanları daha yüksek başarılarla iştahlandırırım.
X3	Bulduğum konum itibarıyla koordine olmama durumunda işime odaklanamam. Yanlış kararlar alırım. Kurum içi iletişimim zayıflar. Kendimi tükenmiş hissederim. İşten ayrılma niyeti taşırım ve yeni iş arayışlarına girerim. İdeal koordine algım ise hedeflendirerek, topluluk hareket uyumundan geçtiğini düşünüyorum.
Y1	Fikrimce en uygun koordine anlık duruma ayak uydurmaktan geçtiğine inanıyorum, departmanım dinamik çünkü o anlık en mantıklı plan neyse ona ayak uydurmamız gerekiyor.
Y2	Güven her zaman iyidir işin direğidir. Olmadığı yerde noksanlık yaşarız. Ekip ruhu bozulur, sonuç bellidir. Koordine çalışanlara güven vermeli ve onu aidiyetini artırmalı teşvik edici türden olması gerekir.
Y3	Koordine süreklilik sağlamalı istikrarlı ve kararlı yapısı olmalıdır. İdeal koordine beklenen vizyonlu olup ekipte güven havası yaratırken aynı zamanda kararlı olmalıdır.

(Tablo 9. Devam)

Z1	Koordine bence detayların mantıklı yönlendirilmesidir. Bunların temelinde de tecrübeli bir koordineci yatar. Yönlendirme yanlış yapıldığı takdirde koordine amacından sapar ve işi zorlaştırır. Benim hayalimdeki koordine modeli ise öğretici olmadan ve keşfetmekten geçer.
Z2	Koordine uyumlu olmalıdır, herkese hitap etmelidir. Birleştirici ve hedefe yönelik olmalıdır. Temelinde çalışanın işini kolaylaştırmak yatar.
Z3	Plansız yaşamda olmuyor, işte olmuyor. Hepsinin kendine göre zorlukları var. Ama tecrübe ve ihtiyaç kavramları çalışanı işine bağlar ve koordineye istemese de ayak uydurmasını sağlayan etkenlerdir. Benim ideal koordine beklentim motivasyondur, hedefe ulaşıldığında herkes hakkını almalıdır.

Tablo 9. Katılımcıların İdeal Koordinasyon Algısı Hakkındaki Görüşleri



Şekil 9. Katılımcıların İdeal Koordine Etme Anlayışı Frekans Grafiği

Tablo 9 ve Şekil 9'a göre, görüşme yapılan katılımcıların farklı noktalara dikkat çektiği görülmektedir. Koordine ortamının motive ve verimlilik getireceğini savunmuş, güvensiz ortamın da noksanlığa, başarısızlığa ve işten ayrılma sonuçları olacağını öne sürmüşlerdir.

İş hayatında personelin yönetsel beklentilerin önde gelen maddelerinden biri de plana ve koordineye inanç duygusudur. Kişiye güvenilip onu planın parçası haline getirmek onun motivasyonunu iş sadakatini sorumluluk algısını üst düzeyde tutmaktadır.

Kuşak fark etmeksizin başarıya inanç duygusu koordineli bir yönetim için değişilemez bir gerçektir. Koordine anlayışın önemini vurgulayan katılımcılar konu hakkında şu söylemleri kullanmıştır;

Bebek Patlaması kuşağı katılımcılarının fikirleri “Ekip İçi Uyum, iletişim Ortamı” kavramlarının etrafında toplandığı görülmüştür. Bebek Patlaması kuşağı temsilcisi BB1, koordinein zor bir zanaat olduğuna uyum yakalanana kadar başarısızlık getirebileceğini ve uyum yakalandığında ise yönü başarı olacağını vurgulamıştır. Aynı kuşaktan BB3 katılımcısı ise “Uyumsuz bir yapı ise çalışan sirkülasyonunun artmasına bu da otomatikman çalışan motivasyonunu azalmasına neden olur” şeklinde yorumlamıştır.

X kuşağı katılımcıları genel manada çalışanın “Ekip Uyumunun Önemi, Teşvik ve Hedeflendirme” görüşlerini vurgulamışlardır. Bu noktada çalışanın ideal koordine kriterlerinde iş akışının bozulmaması ve istikrarlı olma gibi genel görüş çatısı altında buluştuğunu ifade eden düşüncelerdir. Konuyla ilgili X1 katılımcısı şu ifadeleri kullanmıştır; “Bizim ekibimiz kalabalık ve herkesin görevi farklı, aramızdan bir kişi bile çalışmamış olsa işimiz aksar yani benim için koordine etme anlayışı toplu hareket edebilme, ortak hedefe inançtır”. Bu görüşte ekip uyumunun ve ekip içerisindeki eksikliklerin hedefe giden yolda vakit kaybı olacağı görüşü desteklenmiştir.

Y kuşağı katılımcıları genel olarak “Güven, Kararlı Yapı” kavramları üzerinde durmuştur. Y2 katılımcısı ve Y3 katılımcılarının ortak görüşe sahip olduğu görülürken, Y1 katılımcısı ise onlardan farklı olarak koordinein anlık iş hayatına uyması gerektiğini ve uygun planın ana göre değişebileceğini belirtmiştir.

Z kuşağına baktığımız zaman bu kuşak katılımcıları “Tecrübeli Yönetici, Ekip Çalışmasına Uyum ve Motivasyon” kavramlarının üzerinde durmuştur. Farklı kuşaklardan olmasalar da X1 katılımcısıyla Z2 katılımcılarının ortak görüşe sahip oldukları görülmüştür. İki farklı kuşaktan katılımcıların ortak görüşü “Koordinenin ekip içerisinde uyumlu olmasıdır”.

Genel olarak Tablo 9 ve Şekil 9’a göz attığımız zaman farklı görüşler hakimdir. Koordine anlamında farklı noktalara değinen katılımcıların olduğu görülmüştür, Bebek Patlaması kuşağının ideal koordinasyon görüşünün uyumlu bir koordineye dayalı olduğu görülmüştür. X kuşağında ideal koordine yönteminde uyum, hedeflendirme, teşvik etme

görüşleri ön plana çıktığı görülmektedir. Y kuşağına geldiğimizde ideal koordinenin güven esaslı olduğu vurgulanıp çalışanı kamçılama etkisi olduğu vurgulanmıştır. Son olarak Z kuşağında ise koordinenin onu yöneten yöneticinin tecrübesiyle bağlantılı olduğu belirtilmiştir. Aynı zamanda Z2 katılımcısı koordinenin sadece tecrübe olmadığını ekip içinde birleştirici olup çalışana kolaylık sağlaması gerektiğini belirtmiştir.

4.6. Kuşakların İdeal Örgütlenme Anlayışı

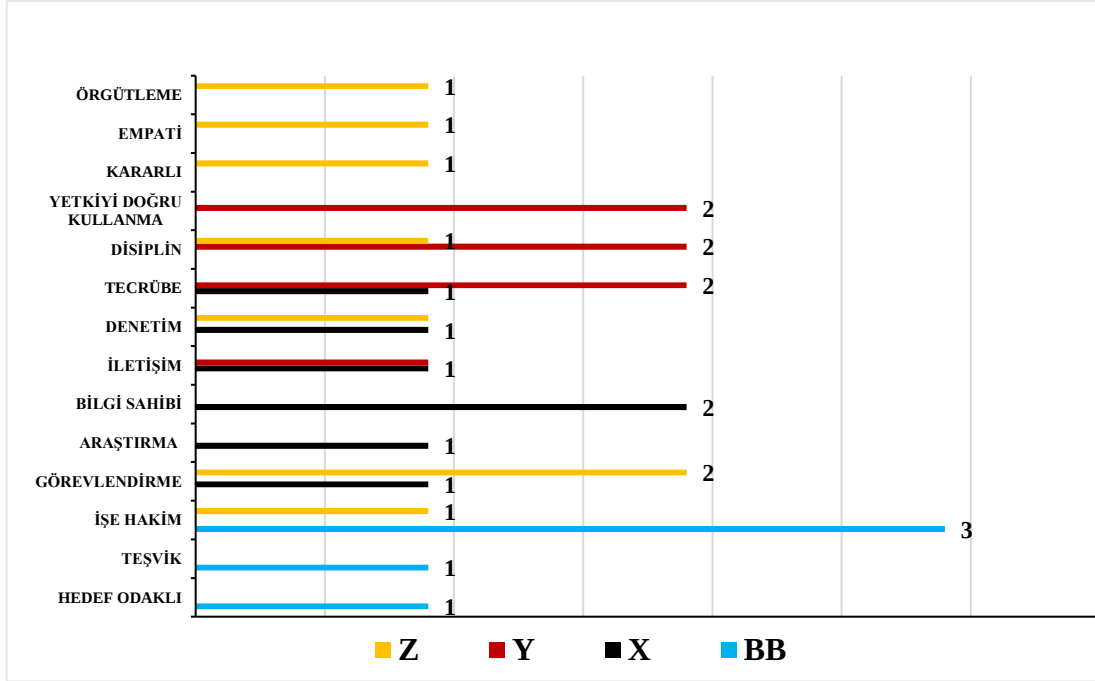
Kuşaklar arasındaki ideal örgütlenme görüşü farklarını saptama amacıyla “Sizin kuşağınızdaki örgütlenme anlayışı nasıldır? Ve görüşlerinizi yansıtan ideal örgütlenme anlayışı nasıldır?” sorusu yöneltmiştir.

Katılımcı	Görüşleri
BB1	Bu kavram sadece iş hayatında değil hayatımızın birçok alanında görebiliriz, iş hayatına gelirse onları hedefe örgütlemek yani teşvik etmek olarak değerlendirim.
BB2	Bu soru için sayfalarca konuşabilirim aslında, çok sıkıntılar çektik. Tecrübelilerimizden bizleri yönlendirmesini beklerken bizleri yanlış yöne çekmeye çalışıp piyasanın gerisinde bırakanlar oldu lakin, benim açımdan ideal örgütlenme işe hâkim olmaktan geçer çünkü bunu yapabilen kişi hem örgütlemeyi yapar hem motivasyonu sağlar hem de ekip içinde ki çalışmaları denetleyebilir.
BB3	Benim mesleğim gereği örgütlenme deyince, akla hâkim olmak gelir. Ekibe, çevreye, müşteriye ve devriyedeki güvenlik personellerime çünkü olaylar saniyelik gerçekleşir, yeri geldiğinde bir telsizle olaya hâkim olmam gerekir.
X1	Bizde örgütlenme kolay değildir, çünkü teknik ekipte görevler ve vasıflar alanlara ayrılır. İdeal örgütlemeye görevlendirmenin iyi yapılması gerekir. Genelde projelerden önce bu durum göz önünde bulunur ve herkese sorumluluk yüklenir ki bizim parçamız olduğunu hissetsin.
X2	Bu kavram bize çok alışlagelmiş bir kavramdır. Çünkü bizler alım yapmadan önce araştırırız, taramasını yaparız. Ve daha sonra hazırlığımızı yaptıktan sonra üst merciye sunar onayı aldıktan sonra siparişimizi veririz. Yani bilgiyi sağlarız önce bence ideal örgütlemeye de bilgi ve iletişim önde gelmeli.
X3	Örgütlenme bilgiye, denetime, tecrübeye dayalı hedefe adım atma yoludur derim ben, ideal görüşümde bu kavramları hedefe giden yolda verimli kullanmaktır.

(Tablo 10. Devam)

Y1	Örgütlenme hedefe giden yoldaki basamaklardır. Bunlarda başarıyı elde etmek için tecrübe, iletişim gibi temel kavramlar yer alır ama benim ideal görüşümde ilk sıra disiplindir.
Y2	Bu konuda yetki çok önemlidir, çünkü ekip olarak çalışıyoruz ve çalışmış olduğumuz bu iş dünyasında yetkiyi iyi kullanıp çalışan yönlendirmesi iyi yapılması gerekir, benim ideal görüşümde yetkiyi gerçekten hak eden insanların kullanmasından yana.
Y3	Örgütlenme olmak toplu sorumluluk olarak disiplini elden bırakmadan hedefe yürümedir. İdeal örgütlenme görüşümde bu yoldaki lider kişinin hem tecrübesinden hem de yönetim anlayışındaki disiplini takip etmekten çok şey kazanılacağına inanırım.
Z1	Bizler genç olmamıza rağmen diğer kuşaklara göre bu konuda ezilen taraf oluyoruz, çünkü örgütlemeyi sadece yönlendirme, yetki verme, plana yönelik çalışma olarak görenler var, benim açımdan ideal örgütlenme kararlı, empati yapıp çalışan kazanarak ve disiplinli yola devam etmektir.
Z2	Kafamdaki örgütlenme algısı iş yerindeki polislik gibi hem denetim hem görevlendirme hem de örgütlenme olarak görürüm, örgütlenme yapan yöneticiyi, benim ideal görüşüme uygun bir yapıdır aslında bunlar. İş hayatına göre tecrübesiz olabilirim belki ama tecrübeyi kazandıran kavramların bunlar olduğuna inanıyorum.
Z3	Birden çok sorumluluğun kişilere, departmanlara paylaştırılmasıdır bence. Benim görevim açısından bakıldığında sezon başlamadan odalar temizlenir. Ve bu göreve başlamadan önce de yetkilendirme yapılır. Herkes görevine hâkim olur ve eğer bir yerde eksiklik görülürse orası giderilir. Mesela yetersiz eleman sayısını dışarıdan takviye etme gibi.

Tablo 10. Katılımcıların İdeal Örgütlenme Anlayışı Hakkındaki Görüşleri



Şekil 10. Katılımcıların İdeal Örgütlenme Anlayışı Frekans Grafiği

Tablo 10 ve Şekil 10’dan edinilen bulgular doğrultusunda her yaş aralığında farklı görüşler hakimdir, kuşakların iş hayatından edinmiş oldukları deneyimler ışığında fikirlerine öncülük ettiği beklenmektedir.

Bebek Patlaması kuşağına göre örgütlenme anlayışının genel olarak “İşine Hâkim Olma, Hedefe Yönelik, Teşvik Etme” kavramları çatısı altında toplandığı gözlemlenmiştir. İşine hâkim olan yöneticinin örgüt içerisinde düzenini, kontrolünü rahat şekilde gerçekleştirebileceğini savunmuşlardır. BB2 katılımcıları konuyla ilgili şu ifadeleri kullanmıştır; “benim açımdan ideal örgütlenme işe hâkim olmaktan geçer çünkü bunu yapabilen kişi hem örgütlemeyi yapar hem motivasyonu sağlar hem de ekip içindeki çalışmaları denetleyebilir”.

X kuşağına göre ideal örgütlenme görüşü “Görev Dağılımının verimliliğine, Ekibe Sağlanan Bilginin Doğruluğuna ve Tecrübeli Yönetici” kavramlarının örgütlenme anlayışında öne çıktığını görürüz. Bu durum X kuşağının örgütlenme anlayışının bir bütün olduğuna birden fazla özelliğin bir araya gelerek mantıklı bir bütün oluşturması gerektiğine inandıklarını anlaşılmıştır.

Y kuşağında örgütlenme anlayışı, hedefe giden yoldaki basamaklara benzetilmiştir. Bunun temelini oluşturan yapılarında “Disiplin ve Yetkiyi Doğru Kullanma”

anlayışından geçtiği vurgulamışlardır. Bu kuşak görüşünce Y1 ve Y3 katılımcılarının görüşlerinin örtüştüğü görülmekteyken, aralarından Y2 katılımcısı onlardan farklı olarak “Yetkiyi Doğru Kullanma” kavramını vurgulamıştır. Ve şu ifadeleri kullanmıştır; “Bu konuda yetki çok önemlidir, çünkü ekip olarak çalışıyoruz ve çalışmış olduğumuz bu iş dünyasında yetkiyi iyi kullanıp çalışan yönlendirmesi iyi yapılması gerekir, benim ideal görüşümde yetkiyi gerçekten hak eden insanların kullanmasından yana.”

Z kuşağına geldiğimizde ise genel olarak ideal örgütlenme yapısının temelinin görev dağılımının iyi yapılması, disiplin gibi kavramlara dayandırıldığı görülmüştür. Bu görüşler kendisinden bir önce gelen Y kuşak katılımcılarıyla benzer olduğu görülmektedir. Y3 katılımcısı ile Z1 katılımcıları farklı kuşak mensubu olsalar da neredeyse aynı görüşe sahip oldukları görüşmüştür. Bu katılımcılar temel örgütlenme anlayışının temelinde disiplin anlayışı yerleştirmişlerdir. Ve disiplini elden bırakmadan yola devam etmeleri gerektiğini vurgulamışlardır.

4.7. Kuşakların Yöneticilerin Girişimcilik Rolü Anlayışı

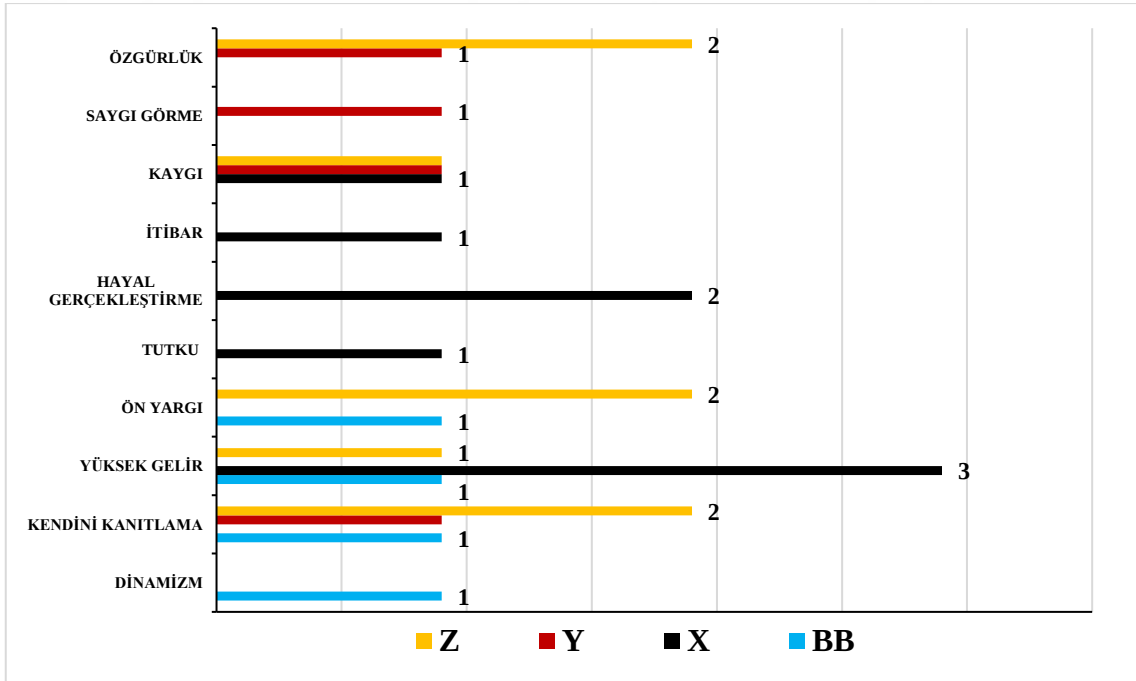
Günümüzde de her yetişkinin kendine ait fikirleri, gerçekleştirmek istedikleri üretme isteği bulunmaktadır. Bu aşamada katılımcılara “Kendi işlerini kurma hayallerinin olup olmadığını ve onları bu düşünceye yönlendiren duygular nelerdir?”, sorusu yöneltilmiştir.

Katılımcı	Görüşleri
BB1	Artık yok, nedeni ise tam 12 yaşımdan beri çalışıyorum ve babamda yoktu zor günler geçirdim. Yeni iş dinamizm gerektirir. Bende bu enerji şu saatten sonra yok.
BB2	Piyasada çalışmaktan kendi hayallerimi erteledim aslında devamlı, şimdi ise geç kaldım. Beni bu düşüncelere iten duygularsa; kendimi kanıtlama ve kazanç artırmaydı.
BB3	Eski bir tekstil mağazası sahibi olarak, 2014 yılındaki istikrarsız tabloda büyük kayıplar verdim, daha sonra da ticarete karşı şevkim kırıldı ön yargım var. Yeni sektör eskisi gibi değil rekabette çok bu şartlarda düşünmüyorum.
X1	Evet var, çünkü 30'lu yaşlarımda istediğim hayalim vardı ve onu gerçekleştirememiştim en büyük hedefim onu gerçekleştirmek. Beni buna iten hislerse tutku, hayalimi gerçekleştirme arzusu ve yüksek gelire sahip olma isteğiydi.
X2	Bunu düşünmeden uyuduğum gün yok diyebilirim, benim için hayallerimi gerçekleştirme arzusu. Ama piyasa şartları çok da elverişli değil diye düşünüyorum. Beni bunu düşünmeye iten şeyde para kazanma isteği ve itibar diyebilirim.
X3	Uzun zamandır yönetici olarak çalışmaktayım. Buralara gelmek için çok çaba verdim. Şu an için kendi işimi kurma gibi bir düşüncem yok, nedeni ise elimdekini kaybetme kaygısı. Bulduğum konum kaybedersen kendi işimi kurmayı düşünebilirim.
Y1	Elbette kendi mesleğimi yapmak gibi bir isteğim var lakin doğru şartları bekliyorum, ilk olarak geleceğim için ve de daha iyi bir hayat ve tarza olmak için isterdim.
Y2	Aslında düşünmedim desem yalan söylerim. Fakat kriz içindeyiz, daha önce kendi mesleğimi yapmadığım içinde çekiniyorum. İlerleyen günlerde ülkenin şartlarına göre neden olmasın. Beni bu buna iten duygularsa kendimi gerçekleştirme, potansiyelimi fark etme ve toplumdan saygı görme isteğidir.
Y3	Tabii ki kendime göre hayallerim var, çalışma hayatım boyunca 08.00-17.00 saatlerinde bir yere bağlı kalmak istemiyor kendi hayallerimi saatlere satmak istemiyorum. Turizm sektöründen sonra kafe açmak benim eskiden beri hayalim olduğu için o sektöre girmek çok isterim. Beni bu duygulara iten şeyler ise para kazanma isteği, zamandan kazanma, özgürlük gibi duygulardır.

(Tablo 11. Devam)

Z1	Şimdilik böyle bir girişimim yok ama elbet nihai hedefim benim de kendi işimi yapmak, nedeni ise yaşımın genç olup piyasada itibarlı anılmak, gençlere istihdam sağlama isteği ve para kazanma isteğidir.
Z2	Elbette var, daha yaşı 23. İlerleyen günlerdeki hayalim hizmet sektöründe SPA işletmek. Beni buna iten arzularsa hedeflerimi gerçekleştirme isteği ve itibar. Gelecekte rahat şartlarda yaşamak istiyorum bu yüzden hedeflerim kendi mesleğimden geçtiğine inanıyorum.
Z3	Hayır yok, nedeni ise diğer insanlar gibi bir aile kurmak istememem. Yani sorumluluk almak istemiyorum bu bana ağır geliyor. Özgür yaşam benim için paradan daha kıymetli.

Tablo 11. Katılımcıların Kendi İşlerini Kurma Hakkındaki Görüşleri



Şekil 11. Katılımcıların Girişimcilik Rolü Anlayışı Frekans Grafiği

Tablo 11 ve Şekil 11’de katılımcıların görüşleri incelendiğinde her yaş aralığında farklı görüşler hakimdir, farklı düşüncelere sahip olmaları kişinin hayattaki beklentileriyle doğru orantılı olduğu beklenmektedir.

İş hayatında çalışan ve yöneticinin isteklerinden birisi de kendi işinin patronu olmaktır. Kişinin kendine ait iş yapma isteği adaptasyonunu, işe bağlılığını ve görev sorumluluğu algısını yüksek tutmaktadır. Nesillerin ayırt etmeden amaca ulaşma inancını ve bilinci bireyler adına iş hayatında istenilen bir durumdur.

Ancak, BB katılımcılarının (Bebek Patlaması) görüşlerinde yaşın ilerlemesiyle ve eski dinamizmlerinin olmaması nedeniyle görüşlerin tamamı kendi mesleklerini yapmaya olumsuz düşünce içerisindedirler. Çoğu anlamda benzer düşünce yapısına sahip olan katılımcılardan BB1 katılımcısı konu hakkında şu ifadeleri kullanmıştır;

BB1; “Eski bir tekstil mağazası sahibi olarak, 2014 yılındaki istikrarsız tabloda büyük kayıplar verdim, daha sonra da ticarete karşı şevkim kırıldı ön yargım var. Yeni sektör eskisi gibi değil rekabette çok bu şartlarda düşünmüyorum.”

Bebek Patlaması kuşağı katılımcılarında kendi mesleğini yapma düşüncesinin olmadığı anlaşılmıştır, genel anlamda geç kalınmışlık hissi, yaşın ileri olması durumu ve daha öncelerden edinilmiş kötü iş hayatı tecrübeleri buna neden olmuştur.

X kuşağında genel manada çalışanın kendi işini kurmaya pozitif bir yaklaşım vardır. X1 katılımcısının da belirttiği gibi;

“Evet var, çünkü 30’lu yaşlarımda istediğim hayalim vardı ve onu gerçekleştirememiştim en büyük hedefim onu gerçekleştirmek. Beni buna iten hislerse tutku, hayalimi gerçekleştirme arzusu ve yüksek gelire sahip olma isteğiydi.”

Görüşünün üzerinde durulmuştur, bu noktada X kuşağını kendi mesleklerini kurma hayaline iten hisler ise “Yüksek Gelire Sahip Olma, Hayalimi Gerçekleştirme Arzusu ve İtibar” gibi genel görüş çatısı altında buluşmuşlardır. Bunun yanı sıra X3 katılımcısı şu cümleyi eklemiştir;

X3; “Uzun zamandır yönetici olarak çalışmaktayım. Buralara gelmek için çok çaba verdim. Şu an için kendi işimi kurma gibi bir düşüncem yok. Bulduğum konumu kaybedersem kendi işimi kurmayı düşünebilirim.”

Bu görüş ise diğer X kuşağı katılımcılarından farklı olarak, bulunduğu pozisyonu korumak gerektiğini, ancak bulunduğu pozisyondan ayrılırsa kendi mesleğini yapmayı düşüneceğini belirtmiştir.

Tablo 11 ışığında edinilen bulgulara göre, Y kuşağı diğer kuşaklardan farklı olarak tüm katılımcılarıyla kendi mesleğini yapmak istemektedirler, daha istekli bir yapı takındıkları görülmektedir. Motive edici ve Özgürlükçü kavramlarında ortak noktada

buluştukları söylenebilir. Y kuşağı katılımcılarıyla Z kuşağı katılımcılarının söylemleri birbirleriyle örtüşür bulunmuştur. Z kuşağı katılımcılarının kendi mesleklerini yapma konusunda istahlı oldukları görülmüştür. Ve iki kuşakta iş yaşamında özgürlük kavramını vurgulamışlardır.

Z3 katılımcısı diğer Z kuşağı katılımcılarından farklı düşünce yapısına sahiptir. Z kuşağının onları kendi mesleklerini yapmaya iten duygularsa kendini gerçekleştirme isteği, itibar isteği, gençlere istihdam sağlama isteği olarak vurgulanmıştır, konu hakkında görüşü farklı olan Z3 katılımcısı ise konu hakkında şu ifadeleri kullanmıştır;

“Hayır yok, nedeni ise diğer insanlar gibi bir aile kurmak istememem. Yani sorumluluk almak istemiyorum bu bana ağır geliyor. Özgür yaşam benim için paradan daha kıymetli.”

Bu söylemlerden Z3 katılımcısının diğer hem kuşaklarından farklı özel hayat tercihi olduğundan kaynaklı bu duruma sıcak baktığı söylenemez.

4.8. Kuşakların İş Hayatındaki Kontrol Algısı

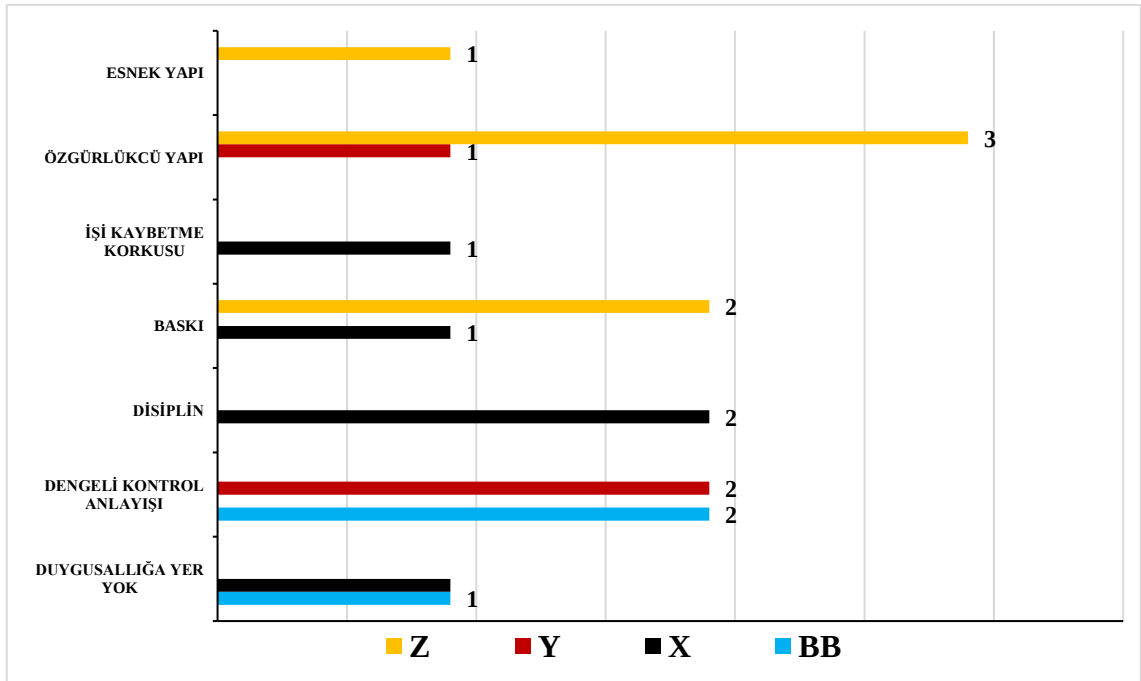
Yapılan araştırmada dört kuşak üzerinde denetimin iş hayatında çalışan üzerinde etkisini görme amacıyla şu soru yöneltilmiştir; “Çalışmış olduğunuz firmada kontrolün sıkı şekilde yapılması sizi nasıl etkiler? /Yönetici olsaydınız nasıl bir kontrol mekanizması izlerdiniz?”

Katılımcı	Görüşler
BB1	Kendi işimi yaparken de şu anda çalışırken de kontrol şarttır, ticarete duygusallık yoktur, işçiyi bugün denetleyip yarın ödüllendirirsin ama kayıpların telafisi zordur.
BB2	Alanımız sağlık biz denetlenmeye en açık alanız, bu beni çok yormaz açıkçası. Dengeli olmalı, çalışan mobbing ve baskıyla yıpratılmamalı.
BB3	Denetleme ve kontrol mesleğimiz gereği olmazsa olmazdır, bende Yaparım. Ama çalışana zorlama, dayatma, başında bekleyip ona köreltme yapılmamalı bu işçi sirkülasyonunu artırır. Dengeli olmalıdır, herşeyin fazlası zarar.
X1	Sürekli kontrol edilmesi beni açıkçası rahatsız etmez, işimi daha dikkatli yapar düzgün şekilde iş odağımı artırırım. Benim açımdan psikoloji bozacak bir neden değil. Disiplin her zaman iyidir. Ekibime bunu dayatırken duygusallık ikinci plandadır.
X2	Departmanım para yönetimi olduğundan kaynaklı denetim bizde üst düzeydir, ben alıştım disiplin iyidir. Fakat yeni çalışmaya giren arkadaşlarımda üzerlerinde baskı, korku, endişe hissettiklerini görüyorum.
X3	Üzerimizde sürekli bir baskı ve hata yapma korkusu taşımaktayım. Bu baskılar ara ara iş arkadaşlarıma karşı tolere katsayım düşebilmektedir. Bunun sebebi işimi kaybetme korkusudur.
Y1	Kontrol iyidir lakin bir noktaya kadar. Bu üzerimizde yersiz bir baskı oluşturur, bu baskı bende oluşursa otomatikman arkadaşlarıma da yansır. Domino gibi ekibin çalışma isteğini köreltir. Dengeli yapı en güzeldir.
Y2	Bir sisteme dayalı denetim olmadığı sürece güvensizlik, baskı, körelme ve bıkkınlığa yol açar. Denge şarttır.
Y3	Olumsuz etkilenirim tabii ki ve sürekli şekilde devam ettiği zaman iş motivasyonu düşer ve işe bağlılığım azalır. Özgürlükçü yapı olmalıdır.

(Tablo 12. Devam)

Z1	Üzerimde yoğun baskı hisseder, hata yapma oranım artar, ister istemez elim ayağıma dolanır ve bu beni huzursuz eder. Çalışana özgürlük ortamı yaratılmalıdır.
Z2	Evet psikolojimi kötü etkiler tabii, çünkü devamlı tepemizde birisinin bize ne yaptınız, nasıl gidiyor gibi soruların yöneltilmesi ve mobbing uygulanması yapabileceğimiz işleri de yapamayacak duruma geliriz. Yani köreliriz. Çalışanı kurallarla sınırlamak yerine özgür bir ortam yaratılmalıdır.
Z3	Çalıştığım bir yerde sık sık denetlenmek bana güvenilmediğinin göstergesidir, bu durumda ben çalışmak istemem. Psikolojik olarak beni yeni iş arayışına iter, manevi anlamda firmayla bağlarımı tüketir. Dayanılmaz bir hal alır. Çalışan kendini rahat ve özgür hissetmelidir. Bizle köle değiliz.

Tablo 12. Katılımcıların Kontrol Algısı Hakkındaki Görüşleri



Şekil 12. Katılımcıların İdeal Kontrol Anlayışı Frekans Grafiği

Bebek Patlaması kuşak katılımcılarının genel anlamda fikirlerinin örtüştüğü görülmektedir. Kontrolün disiplinin temeli olduğunu, duygusallık olmaması gerektiğini ve dengeli kontrol sisteminin iş yerindeki kontrol mekanizması olduğu düşüncesini de vurgulamıştır. Aynı zamanda da işçinin baskıyla yıpratılmaması gerektiğini onu köreltmeye itilmemesi de BB3 katılımcısı tarafından şu şekilde dile getirilmiştir;

“Denetleme ve kontrol mesleğimiz gereği olmazsa olmazdır, bende yaparım. Ama çalışana zorlama, dayatma, başında bekleyip ona köreltme yapılmamalı bu işçi sirkülasyonunu artırır. Dengeli olmalıdır, her şeyin fazlası zarar.”

X kuşağı katılımcıları arasında genel anlamda benzer görüşler hakimdir. Kuşak katılımcılarının görüşleri doğrultusunda denetime alışkın, disiplin seven bir kuşak oldukları şeklinde yorumlanabilir. X kuşağı katılımcılarının Bebek Patlaması kuşağıyla “denetim iş hayatında gereklidir” düşüncesi fikri iki kuşağın ortak buluşma noktasıdır. Fakat X3 katılımcısının fikirleri diğer kuşak mensuplarıyla farklıdır, katılımcı konu hakkında şu ifadeleri kullanmıştır;

“Üzerimizde sürekli bir baskı ve hata yapma korkusu taşımaktayım. Bu baskılar ara ara iş arkadaşlarıma karşı tolere katsayımı düşürebilmektedir. Bunun sebebi ise işimi kaybetme korkusudur.”

Tablo 12 ve Şekil 12 yoluyla edinilen bulgulara göre, Y ve Z kuşak katılımcılarının fikri örtüşmektedir. Katılımcıların yaşı gençleştikçe denetlemenin belli bir sisteme bağlı olduğu ve bu kontrollerde işçinin küstürülmemesi gerektiği, baskı ve mobbing 'in işçiyi verimli yapmayıp aksine körelteceğini çalışana özgür bir ortam sağlanması gerektiği vurgulamışlardır. Bu görüşleri destekleyen Z3 katılımcısının konu ile ilgili görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir.

“Çalıştığım bir yerde sık sık kontrol edilmek bana güvenilmediğinin göstergesidir, bu durumda ben çalışmak istemem. Psikolojik olarak beni yeni iş arayışına iter, manevi anlamda firmayla bağlarımı tüketir. Dayanılmaz bir hal alır. Çalışan kendini rahat ve özgür hissetmelidir. Bizle köle değiliz.”

4.9. Kuşakların Yöneticinin Sembolik Rolü Anlayışı

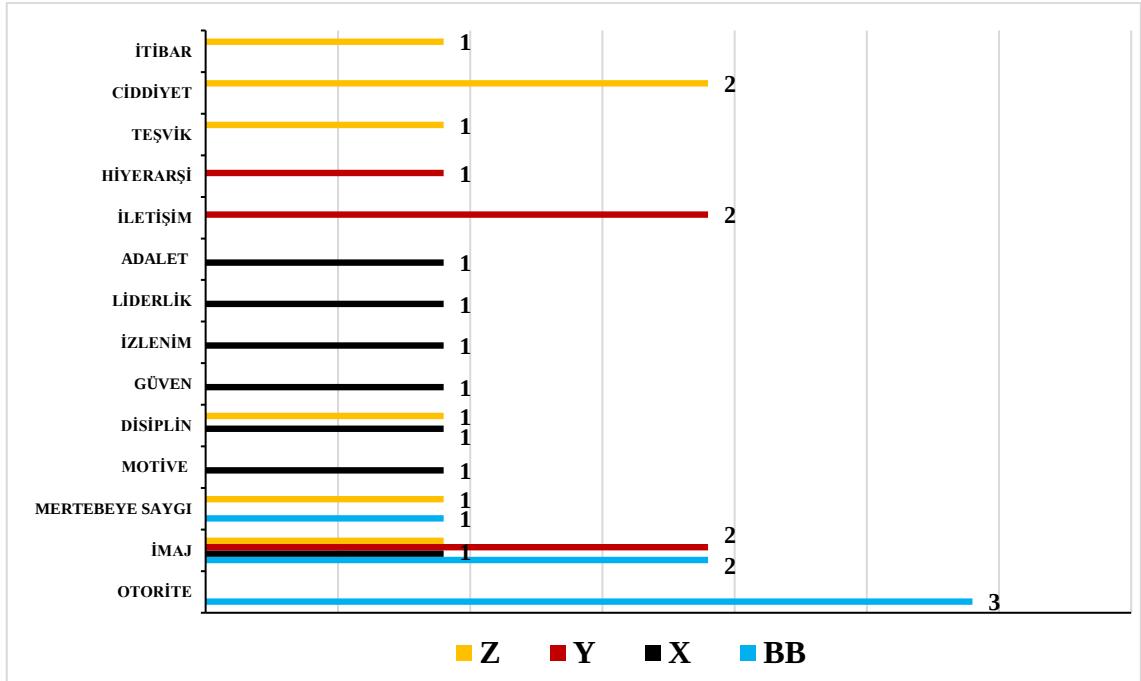
Yapılan araştırma da kuşaklara doğrultulan bu soru da hangi kuşağın hangi tarzda temsil rolüne uygun olduğunu anlamak hedeflenmiştir. Bu doğrultuda katılımcılara “Sizin kuşağınızda bireyler arası rol kavramı önemli midir? Sizin ideal rol anlayışınız nasıldır?” sorusu yönetilmiştir.

Katılımcı	Görüşler
BB1	Yöneticiler bulundukları konum itibariyle kendini ayırma amacıyla belli rollere bürünebilirler, bu otoritenin simgesidir. Otorite de yöneticinin belirleyici rolü olduğuna inanıyorum.
BB2	İş hayatından edindiğim tecrübelerle ekip halinde çalışmanın yıpratıcı olduğunu düşünüyorum ve ekip içerisinde mertebeye saygı ve yöneticinin çalışan üzerinde otoritesini sağlama almak amacıyla bu durum olmalıdır. Sonuç olarak diğer firmalara ve toplumda imajdır bu durum, ister istemez olması gerektiğini düşünüyorum.
BB3	Rol iş hayatında ekip anlayışının doğasında vardır, olmamış olsaydı departman müdürleri veya şefleri gibi pozisyonlar olmazdı. Bu bir kimliktir. Hiyerarşi anlamında da değerli bir anlayış olduğunu düşünüyorum.
X1	Evet, önemlidir. Ben bir firmada işe başladığım zaman mertebe almak bir rol kazanmak benim açımdan motive kaynağıydı. Ve çalışanlar arasında da disiplin anlayışı sağlanması açısından önemli buluyorum.
X2	Kesinlikle belirleyicidir, bazen yurtdışı alımlarımız oluyor ve firmalar karşılarında yönetici görmek istiyorlar. İşte bu tam olarak karşıya verilen güvendir. Görüşmeye giden yöneticinin karşısında bırakacağı izlenim memur vasfında giden kişiden daha farklı olacaktır.
X3	Benim şahsımca çok önemli değildir ama kurumsal imaj anlamında önemlidir. Sözleşmelerde imzalar olsun, sosyal çalışmaları olsun belki bunları ekip gerçekleştirir ama sunumu lider rolündeki bireye aittir. Benim için rol kavramı olmasa da olur adalet yanlısıyım o an kim daha fazla emek verdiyse o kişinin öne çıkması benim hoşuma gider mertebenin veya departmanın değil.
Y1	Evet önemlidir, çünkü çalışmış olduğumuz iş yerleri kalabalık rol kavramı ise neyi nerede nasıl bulabilirim anlamında yardımcı olduğunu düşünüyorum yani bir nevi seni toplumdan ayıran unvan diyebiliriz.
Y2	Kişilerarası iletişimi güçlendirdiğini düşünüyorum, benim ideal rol anlayışım ise alt üst ayrımını çok hissettirmeden çalışanlarla iletişimi güçlendirerek hissettirilen yönetici otoritesidir.
Y3	Turizm sektöründeyiz, bunu benden daha çok hissedebilen birisi olduğunu sanmıyorum diyebilirim. Çünkü burası kurumsal bir yer ve bu tarz yerlerde rol olarak adlandırdığımız kavram senin imajın yerine geçer. Benim görüşüm ise olması yönünde sapla samanı birbirine karıştırmamalıyız, bireylere yaklaşımımız hiyerarşiye göre olmalı.

(Tablo 13. Devam)

Z1	Benim kuşağım iş hayatında yeni bir kuşak, yöneticimizin şirket adına yapacağı görüşmeler, toplantılar, sosyal medyada onları görmek bizim onlara olan saygımızı kabartıyor ve çalışmaya teşvik ediyor. Benim ideal rol anlayışım yöneticinin çalışanına örnek bir kişilik imajı yaratması, onun takip etme isteği uyandırmasıdır.
Z2	Elbette önemlidir, bu ciddiyetin ve disiplinin göstergesizidir. Bu makamlara gelmiş insanların değerini bilmeliyiz, onları eleştirmek yerine ne kazanabiliriz onlarda onu elde etmeliyiz.
Z3	Kesinlikle önemlidir, bu liseli öğrenci ve öğretmen ilişkisine benzetiyorum. Kendi aramızdayken güler eğlenirdin ama öğretmen geldiğinde ise sus pus olur ciddiyetimizi takınırdık. Disiplin ve itibardır bu durum.

Tablo 13. Katılımcıların Sembolik Rol Hakkındaki Görüşleri



Şekil 13. Katılımcıların Sembolik Rol Anlayışı Frekans Grafiği

Tablo 13 ve Şekil 13'e göre, görüşme yapılan katılımcıların birçoğu rol kavramını önemli görüp, iş yerinde olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Bebek Patlaması kuşağında rol kavramının önemini vurgulamışlardır. Ve bu kuşak mensupları "Otorite, Mertebeye Saygı, İmaj" kavramları çatısı altında toplanmıştır. Genel olarak katılımcıların fikirleri örtüşmektedir. Konuyla ilgili BB2 katılımcısı şu ifadeleri kullanmıştır; "İş hayatından edindiğim tecrübelerle ekip halinde çalışmanın yıpratıcı olduğunu düşünüyorum ve ekip içerisinde mertebeye saygı ve yöneticinin çalışan üzerinde otoritesini sağlama almak amacıyla bu durum olmalıdır. Sonuç olarak diğer firmalara ve toplumda imajdır bu durum, ister istemez olması gerektiğini düşünüyorum."

X kuşağında rol kavramı çalışanı motive edici bir etken olduğu yani mertebe aldıkça çalışanın imajının değişeceğini bu da onun motivasyonuna olumlu yansıtacağını bildirmiştir.” Motive, Güven ve İmaj” kavramları öne çıktığı görülmüştür. Genel olarak X kuşağı katılımcılarının rol kavramının iş hayatında olması gerektiğini fakat X3 katılımcısının ise onlardan farklı olarak şu görüşü bildirmiştir; “Benim şahsımca çok önemli değildir ama kurumsal kimlik anlamında önemlidir. Sözleşmelerde imzalar olsun, sosyal çalışmaları olsun belki bunları ekip gerçekleştirir ama sunumu lider rolündeki bireye aittir. Benim için rol kavramı olmasa da olur adalet yanlısıyım o an kim daha fazla emek verdiyse o kişinin öne çıkması benim hoşuma gider mertebenin veya departmanın değil.” Bu katılımcı imaja değil çalışanın emeğine değer verdiğini ifade etmiştir.

Y kuşağının bireyler arası rol kavramı hakkındaki görüşleri “iletişim” kavramının önemini ortaya çıkarmıştır. Çünkü yönetici veya departman müdürlerinin çalışanla verimli ilişkileri aralarındaki iletişimi güçlendirdiğini dile getirmişlerdir.

Z kuşağında ise “Ciddiyet, Disiplin ve Motive” kavramları ağır basmaktadır, konuyla ilgili Z1 katılımcısı şu ifadeleri kullanmıştır; “Benim kuşağım iş hayatında yeni bir kuşak, yöneticimizin şirket adına yapacağı görüşmeler, toplantılar, sosyal medyada onları görmek bizim onlara olan saygımızı kabartıyor ve çalışmaya teşvik ediyor. Benim ideal rol anlayışım yöneticinin çalışanına örnek bir kişilik imajı yaratması, onun takip etme isteği uyandırmasıdır.”

Sonuç olarak Bebek Patlaması ve X, Y, Z kuşaklarında genel görüş olarak rol kavramının önemine vurgu yapılmıştır. Kuşaklarda ortak görüş olarak yöneticinin toplumdaki sosyal çalışmaları, diğer firma çalışanlarıyla kurmuş olduğu diyalog ve toplumda öne plana çıkabilecek durumunun olması iş hayatının getirisi olduğu görüşü hakimdir. Ve BB2 katılımcısı durumu şu ifadelerle özetlemiştir; “Rol iş hayatında ekip anlayışının doğasında vardır, olmamış olsaydı departman müdürleri veya şefleri gibi pozisyonlar olmazdı. Bu bir kimliktir. Hiyerarşi anlamında da değerli bir anlayış olduğunu düşünüyorum.”

4.10. Kuşakların Yöneticinin İzleme Rolü Anlayışı

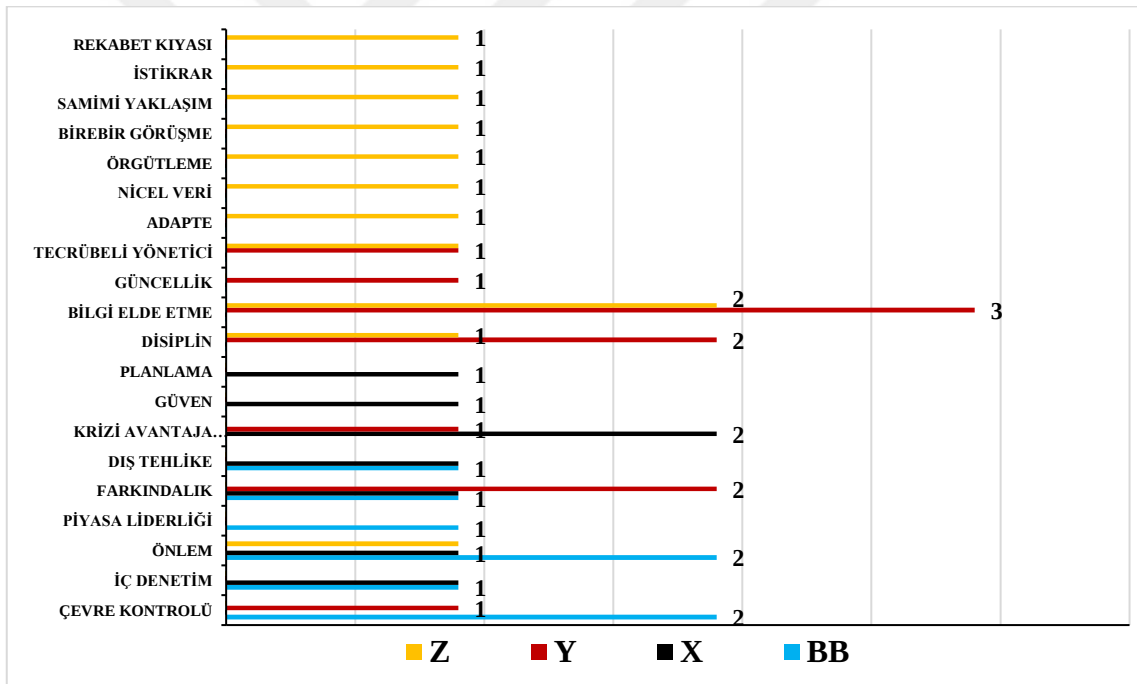
Yöneticilerin izleme rolündeki kuşaklar arasındaki fikir farklılıklarını anlama amacıyla “Size göre yöneticinin izleme rolü neyi ifade eder? /Yönetici olsaydınız izleme rolünden nasıl faydalanırdınız? “

Katılımcı	Görüşler
BB1	İzleme rolü çevre kontrolünü ve iç denetimi sağladığını düşünüyorum, ben yönetici olmuş olsaydım öncelikle bünyemde çalışanları gözlemleyip onlardan bilgi toplardım, unutulmamalıdır ki çevre rakiptir içerisi ise bizim kalemiz. Kalemizin düşmesine izin vermemeliyiz.
BB2	Yönetici sadece önemli kararları alan değil bu kararları alırken ki süreci iyi idare eden kişidir. Ve bu rol dışarıdan gelecek tehlikelere karşı çok önemlidir hem önlem alma açısından hem de piyasa liderliği alma anlamında izleme rolü önemlidir.
BB3	Araştırmak, piyasayı kolaçan etmek yani hem içeriden hem de dışarıdan gelecek tehlikelere karşı kontrolü ele alıp engel olmaktır diyebilirim. Bu sadece gelecek problemler için değil aynı zamanda hazırda olan problemlerinde üstesinden gelmek için önemli bir farkındalık rolü olduğunu düşünüyorum.
X1	Bence yöneticinin sahip olması gereken en önemli roldür bu roldür, çünkü rekabet ortamındaki dış tehlikeleri sezmek içerideki çatlaklarla uğraşmaktan daha zordur. Hepimiz insanız problemlerimiz olabilir ama bunu işçi kin tutup, saplantı haline getirirse tüm ekibi yakar daha öncelerde gördüğümüz gibi. Yani benim ideal izleme anlayışım öncelikle benimle çalışanların durumunu anlamaktan geçer.
X2	İzleme rolü bence turizm sektöründe en iyi anlayacak departman bizim satın alma. Çünkü piyasanın içindeyiz, günden güne firmaların izlediği taktikleri, satış stratejilerini, kriz esnasındaki hamlelerini görebiliyoruz. Bu rolün önemi benim için gardını almanı sağlar, yeri gelir krizi avantaja çevirmeni sağlar, sağlam izleme rolü yapan yönetici işletmeye katacağı çok şey vardır düşüncesindeyim.
X3	Bence izleme rolü denetimin bir çeşididir. Olması çok önemlidir, çünkü güven duygusunu hissetmek ister patron ve yöneticiler bu rolde onları bu duyguya kavuşmasını sağlar diyebilirim. Benim açımdan ideal izleme rolü dış etkenleri avantaja çevirmekten geçer ve kendi ekibimle bunları planlamasını iyi yapar piyasanın noksanlıklarını avantaja çevirmeye çalışırım.
Y1	Bence düzeni sağlama amacıyla firma içerisindeki kontrolü elden bırakmamadır. Olması gereken tarz ise eksiklikler fark edildiği anda toplantı gerçekleştirip durumun farkında olduğunu çalışanlara hissettirip disiplini sağlamaktır. Disiplini kaybettikten sonra müdahale etmenin anlamı yoktur.
Y2	Bilgiyi elde etme yoludur, bu yolu en önemli metodu ise rakiplerle kontak halinde kalıp iç düzenini ona göre belirlemekten geçer. Yani rakiplerin eksiklerini kendi artına dönüştürmelisin ki izleme rolü sana avantaj sağlasın.
Y3	Bu bizim sektörümüzde kesinlikle uygulanması gereken bir durum ve özellikle tecrübeli yönetici tarafından yapılması otelin müşteri izleniminden bellboy'a kadar etkileyip değiştireceğini düşünüyorum. Benim için izleme rolünün önemi doğru bilgi sahibi olmaktır, çünkü bilgi ve farkındalık işine sadakati gösterir önce yönetici terleyecek ki çalışanda arkasından aynı özveriyi versin.

(Tablo 14. Devam)

Z1	İzlenim rolü işletmenin çalışanlarının ve firmanın günlük hayata adapte olmasını sağlayan önemli bir kavramdır. Sadece bilgi almakla kalmaz aynı zamanda piyasa hakkında güncel analizleri ve raporları toparlar nicel sonuçlara vararak analizini kesin verilere göre toparlar. İdeal görüşümde ise ekstradan çalışana disiplini hissettirmesi firmaya ne kadar sahip çıktığının göstergesi olarak çalışanı örgütleme metodu olarakta görülebilir.
Z2	Bilgi sahibi olmaktır diyebilirim, yönetici olsaydım izlenimimin sonuçlarını kendi ekibimde bireylerle birebir görüşerek çözmeye çalışırdım ki onlara samimiyetimi hissettirebileyim aramda manevi bir bağ kurayım. Ama dış çevreyle ilgili bilgilere sahip olmak için yaptıkları projeler hakkında devamlı ve istikrarlı araştırmalar yapardım.
Z3	İleri görüşlülüğün simgesidir derim, çünkü tecrübeli bir yönetici şirkette problemlerin çıkacağını önceden tahmin eder ve bunlara engel olmak için önceden analiz eder, dış etkenler içinse yani rakiplere karşı yapılacak en güzel izleme yöntemi iki firma arasındaki farkları değerlendirmekle olduğunu düşünüyorum bir nevi swot analizinin küçük çaplı hali.

Tablo 14. Katılımcıların İzleme Rolü Hakkındaki Görüşleri



Şekil 14. Katılımcıların İzleme Rolü Anlayışı Frekans Grafiği

Tablo 14 ve Şekil 14’te görüldüğü üzere katılımcılar izleme rolü anlayışı hakkında farklı görüşler belirtmişlerdir.

Yöneticinin izleme rolü, Bebek Patlaması kuşağı katılımcısı açısından anlamı “Önlem Alma, Farkındalık” kavramları çatısı altında bulunduğu görülmüştür. Genel olarak katılımcıların birbirleriyle görüşlerinin uyduğunu fakat BB2 katılımcısının diğer

kuşaklardan farklı olarak “Piyasa Liderliğini Alma” kavramını ortaya atmıştır. Bunun anlamı karşımıza çıkabilecek zorlukları önceden kestirip önlemimizi aldığımız takdirde piyasadaki eksiklikleri yakalayıp lider konumuna gelme anlamında değerlendirmiştir.

X kuşağı katılımcılarının da kendi aralarında ortak görüşe sahip olduğu görülmektedir. Bu görüşler “Dış Tehlikelere Karşı Önlem, Krizi Avantaja Çevirme, Dışarıyı İnceleme, Denetim ve Güven” gibi görüşlerin yer aldığı görülmektedir. Örnek vermek gerekirse X2 katılımcısının ifadeleri X kuşağı katılımcılarının görüşünü özetlemiştir; “Bu rolün önemi benim için gardını almanı sağlar, yeri gelir krizi avantaja çevirmeni sağlar, sağlam izleme rolü yapan yönetici işletmeye katacağı çok şey vardır düşüncesindeyim”. X kuşağının son katılımcısı olan X3 katılımcısı kendinden bir önceki kuşakta yer alan BB2 katılımcısıyla örtüşen görüşe hâkim olduğu görülmüştür. Bu görüşte ise bu katılımcıların ortak vurgusu “Piyasa liderliği, noksanlıkları avantaja çevirme” olmuştur.

Tablo 14’teki veriler ışığında Y kuşağı yöneticinin izleme rolünü önemsedikleri görülmektedir. Kuşağın ortak görüşü “Bilgiye Sahip Olma, Farkındalık, Disiplin” olmuştur. Bu kuşak bilgiye sahip olmanın iş hayatında çok büyük avantaj olduğunu ve bilgiyi güç olarak görmüşlerdir.

Z kuşağı katılımcıları Tablo 14’te en farklı görüşü belirten katılımcı grubudur. Bu kuşak izleme rolünün dış ortama adapte ve ileri görüş olarak yorumlamışlardır. Z1 katılımcısı konuyla ilgili şu ifadeleri kullanmıştır; “İzlenim rolü işletmenin çalışanlarının ve firmanın günlük hayata adapte olmasını sağlayan önemli bir kavramdır. Sadece bilgi almakla kalmaz aynı zamanda piyasa hakkında güncel analizleri ve raporları toparlar nicel sonuçlara vararak analizini kesin verilere göre toparlar. İdeal görüşümde ise ekstradan çalışana disiplini hissettirmesi firmaya ne kadar sahip çıktığının göstergesi olarak çalışanı örgütleme metodu olarakta görülebilir.” Bu görüşte izlenim rolünün sadece firmayı dış çevreye adapte etme olarak görmediğini aynı zamanda da yöneticinin yapmış olduğu araştırmalarla nicel verilere ulaşip belli bir dayanağa göre hareket edebileceğini ortaya koymuştur.

Sonuç olarak Tablo 14 ve Şekil 14’e baktığımızda izleme rolünün kuşak çalışanları için hayatı role sahip olduğu hem dış etkenlerden korunmayı sağladığı hem de bunlarla beraber krizi avantaja çevirme fırsatı olarak görüldüğü anlaşılmıştır.

4.11. Kuşakların Yöneticinin Konuşmacılık Rolü Anlayışı

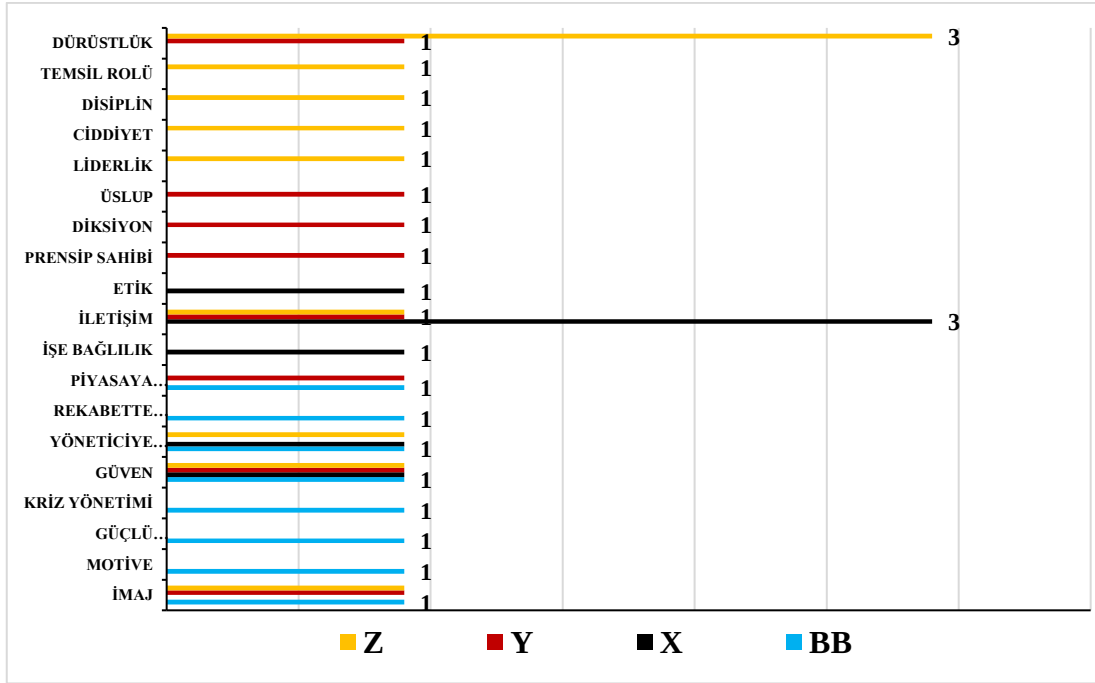
Kuşakların yöneticinin konuşmacılık rolü hakkındaki görüşlerini öğrenmek amacıyla “Çalışmış olduğunuz iş yerinde yöneticinizin topluma şeffaf davranması sizin kuşağınızdaki çalışanlar tarafından nasıl karşılanmaktadır? Ve siz yönetici olsaydınız konuşmacılık rolünü nasıl verimli kullanırdınız?” sorusu yöneltmiştir.

Katılımcı	Görüşler
BB1	Topluma şeffaf davranmak hepimizin manevi görevidir, fakat her yönetici dürüst değildir hatta nadir insandır bu kişiler. Bu durum çalışanı iş yerine güvenini artırır ve inancını yükseltir. Bu rolü verimli kullanmak için firmanın rekabetteki üstünlüklerine vurgu yapardım, aynı zamanda piyasanın nabzına bakar nabza göre şerbet verirdim açıkçası.
BB2	Benim alanım sağlık bizde yalan hasta yakınına karşı olması gereken en son şey olmalıdır ki bizlerde söylemedik. Bu rol toplumdaki firmanın ve yöneticinin imajını belirleyeceği için genel olarak güçlü görünen bir havamla hem güçlü bir firma imajı hem de çalışanlarıma motive aşıladım.
BB3	Turizm sektöründe olay bitmez. Hele güvenlik ve gece müdürüysen konuşmacılık rolünü çok iyi kullanmayı bilmelisiniz. Çünkü yeri gelir müşterinin ailesine açıklama yapılır, yeri gelir jandarmaya nadir zamanlarda ise basın karşısında bile konuşuyoruz. Ben genellikle bu rolde kriz yönetimini öğrendim bazen o kadar stres altında çalıştık ki krizi idare etmek daha doğrusu edebilmek büyük bir başarıdır.
X1	Tabii ki yöneticimin dürüst olması beni mutlu eder, bende ona karşı güvenebileceğimin farkındalığını yaratır ve işime bağlılığımı artırır. Ben konuşmacı rolünün verimini genellikle toplantılarda alıyorum hem yapılanlar hakkında bilgi veriyor hem de diğer yöneticilerden nasıl ilerlememiz hakkında bilgi alıyorum, yani benim için belirleyici olan özellik güçlü iletişimdir.
X2	Bu rol aslında şirketin temsilini gerçekleştiren kişinin kalifiye olmasına çok bağlıdır, çünkü rakip firmalarla görüşürken şirketin temsilcisi olarak orada olacağı için yapacağı bir hata geneli bağlar iletişimi kuvvetli güçlü bir karakter bu sorumluluğu almalıdır. Yeri geldiğinde şeffaf olmalı yeri geldiğinde ise ticaretin getirilerini piyasaya yansıtmalıdır.
X3	Şeffaf olmak sadece çalışan için değil genel bir imajdır, biz işe alım görüşmelerine bile girdiğimizde karşıımızdaki aklını çelmek için yalana başvurmuyoruz, etik değildir. İletişim rolünü verimli kullanmak isteyen kişi ikili diyalogları gelişmiş olup, toplum karşısında konuşma tarzını iyi bilmeli. Samimiyet ikili diyalogda olabilir ama toplum önünde resmi bir yapı daha iyidir.

(Tablo 15. Devam)

Y1	Bugün topluma yalan söyleyen yarın döner sana yalan söyler tabii ki şeffaf ve dürüst olmalı. Bugün topluma karşı güzel imaj çizerken ilerleyen günlerde firmanın içinde karışıklıklar çıkar ve bu herkesi etkiler. Bu durum yöneticinin sonu bile olabilir. Bu rolü verimli kullanmak isteyen kişi prensiplerinden ödün vermemelidir, yani şirketin menfaatini ön planda tutup kendisine de güven sağlamalıdır piyasada.
Y2	Çalışana karşı şeffaf olması tabii ki iyidir ama piyasanın şartlarına göre hem topluma hem de firmalara karşı rol almalıdır. Konuşmacı rolünü verimli kullanmak isterse bir yönetici en baş olarak diksiyonunu düzeltmelidir. Toplum kurallarını bilmelidir, üslubu temiz ve etkileyici olmalıdır.
Y3	Biz günlük çalışma hayatımızda konuşmacı devamlı şekilde ikili diyalog halinde olduğumuzdan tecrübeli hissediyorum kendimi, bu rol kendini iyi ifade etmeye, iletişime ve güler yüze dayandığını düşünüyorum gülmek bulaşıcıdır. Güler yüzle yaklaştığında takdirde bu rol daha verimli bir hal alacağını düşünüyorum.
Z1	Bizim kuşağımız iş hayatında yeni bu yüzden en ufak bir güvensizlik hissettiği anda firmaya şüpheli yaklaşabiliyoruz. O yüzden dürüstlük önemlidir. Ayriyeten yöneticinin konuşmacı rolünde ise liderlik etmesi ve bizlere örnek bir şekilde kendini ifade etmesi bizim de özgüvenimizi arttıracaktır. Konuşması, oturması kalkması tavırları hepsi birer örnektir bize.
Z2	Elbette önemlidir, bu ciddiyetin ve disiplinin göstergesidir. Fakat toplum içinde şirketi temsil eden bu kişi öncelikle giyimine kuşamına dikkat etmelidir bence, kıyafet insanın imajıdır bir de ikili iletişimi bildiği takdirde gayet yeterli olacağını düşünüyorum.
Z3	Konuşmacılık rolü firmanın birey tarafından temsilini simgeler. Bunun ideal olanı da kalifiye yöneticiden geçer. Yeri geldiğinde dürüst yeri geldiğinde piyasaya ayak uydurmayı bilmelidir. Çalışana karşı şeffaflık konusuna değinecek olursam tabii ki iyidir, firmanın içerisinde dürüstlük ve gerçeklik kaybettirmez.

Tablo 15. Katılımcıların Yöneticinin Konuşmacılık Rolü Hakkındaki Görüşleri



Şekil 15. Katılımcıların Konuşmacılık Rolü Anlayışının Frekans Grafiği

Tablo 15 ve Şekil 15’te görüldüğü üzere katılımcılar izleme rolü anlayışı hakkında farklı görüşler belirtmişlerdir.

Bebek Patlaması kuşağı katılımcısı açısından konuşmacı rolünün anlamı “Rekabet Üstünlüğü, Kriz Yönetimi ve İmaj” kavramları ağır basmıştır. Bu kavramlar Bebek Patlaması kuşağı açısından konuşmacı rolünün firmaya ve yöneticiye sağlayacağı yararları vurgulamıştır. Genel anlamda bu kuşakta görüşlerin birbiriyle örtüştüğü görülmektedir. Fakat içlerinden BB3 katılımcısı diğer Bebek Patlaması kuşağı katılımcılarından farklı olarak “Kriz Yönetimi” kavramını şu ifadelerle vurgulamıştır; “Turizm sektöründe olay bitmez. Hele güvenlik ve gece müdürüysen konuşmacılık rolünü çok iyi kullanmayı bilmelisiniz. Çünkü yeri gelir müşterinin ailesine açıklama yapılır, yeri gelir jandarmaya nadir zamanlarda ise basın karşısında bile konuşuyoruz. Ben genellikle bu rolde kriz yönetimini öğrendim bazen o kadar stres altında çalıştık ki krizi idare etmek daha doğrusu edebilmek büyük bir başarıdır.”

X kuşağında ise yöneticinin şeffaf olması tüm katılımcılar tarafından olumlu olduğu vurgulanmıştır. Konuyla ilgili X1 katılımcısı şeffaflığın işe bağlılığı artırdığını dile getirmiştir. Ve genel olarak bütün katılımcılar “iletişim” kavramına vurgu yapmışlardır. X kuşağı katılımcıları arasında B1 katılımcısı konuyu şu şekilde

değerlendirmiştir; “Tabii ki yöneticimin dürüst olması beni mutlu eder, bende ona karşı güvenilebileceğimin farkındalığını yaratır ve işime bağlılığımı artırır. Ben konuşmacı rolünün verimini genellikle toplantılarda alıyorum hem yapılanlar hakkında bilgi veriyor hem de diğer yöneticilerden nasıl ilerlememiz hakkında bilgi alıyorum, yani benim için belirleyici olan özellik güçlü iletişimdir.” Konuşmacı rolünü verimli kullanmak isteyen bireylerin öncelikle sağlam iletişim kurması gerektiğine dikkat çekmiştir.

Şekil 15’teki veriler ışığında Y kuşağı yöneticinin konuşmacı (Sözcü) rolünü önemsedikleri görülmektedir. Kuşağın ortak görüşü “Dürüstlük, iletişim ve İş hayatına göre tavır alma” kavramları önemlidir. İletişimin dinamik yapısı olduğunu savunan Y kuşağı katılımcıları firma yöneticisinin her zaman herkese karşı aynı tavırlarla yaklaşmaması gerektiğini piyasa düzenine göre “nabza göre şerbet verme” yaklaşımına sahip olması gerektiğini savunmuştur. Ve Sadece bu kavramlarında yetmeyeceği söyleyen Y2 katılımcısı şu ifadeleri kullanmıştır; “Çalışana karşı şeffaf olması tabii ki iyidir ama piyasanın şartlarına göre hem topluma hem de firmalara karşı rol almalıdır. Konuşmacı rolünü verimli kullanmak isterse bir yönetici en baş olarak diksiyonunu düzeltmelidir. Toplum kurallarını bilmelidir, üslubu temiz ve etkileyici olmalıdır.” Yani kişisel gelişiminde bu rolde önemli yeri olduğunu vurgulamıştır.

Son olarak Z kuşağında ise her kuşağın belirttiği gibi yöneticinin göstereceği şeffaflık kavramına önem vermektedirler. Genel olarak “Dürüstlük, Liderlik” kavramları üzerinde durmuşlardır. Bu kuşaktan Z1 katılımcısının görüşünün kendisinden önce gelen kuşan olan Y kuşağının Y2 katılımcısıyla örtüştüğü görülmektedir. İki katılımcıda konuşmacılık rolünde yöneticinin kişisel gelişimine dikkat etmesi gerektiği vurgusunu şu ifadelerle yapmışlardır; “Konuşması, oturması kalkması tavırları hepsi birer örnektir bize.”

Sonuç olarak Tablo 15’e baktığımızda konuşmacı rolünün kuşak çalışanları için hayatı role sahip olduğu hem dış etkenlere kendini doğru ifade etmeyi ve kendine has imaj yaratmayı sağladığı hem de bunlarla beraber işletme içerisinde de hayatı role sahip olup ekip içi iletişimi geliştirmede önemli olduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

4.12. Kuşakların Yöneticinin Sorun Çözümleyici Rolü Anlayışı

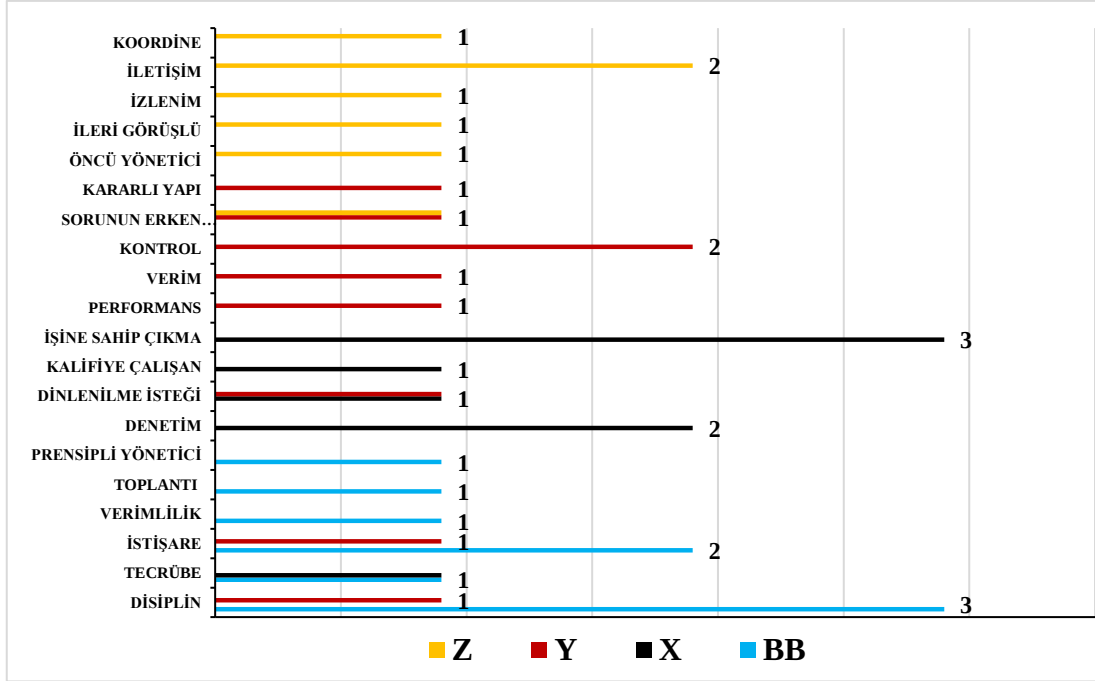
Kuşaklar arasındaki yöneticinin sorun çözümleyici rolü ile ilgili fikir farklılıkları saptama amacıyla “İş yerinde çıkabilecek nihai sorunları çözme yöntemleriniz nasıldır? /Eğer yönetilen olsaydınız nasıl bir yaklaşım beklerdiniz?” sorusu sorulmuştur.

Katılımcı	Görüşler
BB1	Çok göreceli bir soru bence, ben disiplinli bir tavır sergilerdim ekip içindeyse onları dinlerdim ve ortak noktada buluştururdum, eğer dış etkenlerden kaynaklı ise burada tecrübemi devreye sokardım ve araştırmalarımı ona göre düzenlerdim. Biz büyüklerimizden böyle gördük bizim de ideal sorun çözme tarzımız bu şekildedir.
BB2	Sorun her yerde vardır ve çözülmediği takdirde verimlilik düşürürler. Yönetici olsam da yönetilen olsam da benim için ideal tarz toplantı ve istişaredir, işten çıkarma veya dış etkenlerden kaynaklanan bir problemse firmamın bağlantısını kesmeyi hemen düşünmezdim açıkçası.
BB3	Ben taviz vermem sorun çözmede, çünkü problemin baştan çözmediğin takdirde büyüyünce dağ olur çözmesi zorlaşır, disiplinli bir tavır sergilerim. Olayın kaynağını saptamaya çalışırım ki yanlış anlaşılmaya ihtimal vermek istemem. Eğer yönetilen bir çalışan olsaydım da disiplin ve prensipli çalışmayı tercih ederdim.
X1	Öncelikli denetimi elden bırakmam, sorun çıkacağını anladığım an da müdahalede gecikmemeye çalışırım. Yönetilen birey olsaydım da yöneticimden beni dinlemesini beklerdim. Yeni sisteme geçişte hata olabilir, ekipsel olabilir hatta üretimde bile çıkabilir. Konuya hâkim olup çözümüne bilgiyle giderdim.
X2	Bizde bu durum çok sık karşılaşılan bir durumdur, firma fatura kesmeden uyarırız, sevkiyatını uyarırız, son tüketim tarihi hakkında bilgi veririz ama buna rağmen sıkıntı yaşarız, bunun çözümü yoktur sadece mantıklı yaklaşımları vardır. Bunlar; Sağlam kişilerle çalışmak, işine sahip çıkmaktan geçer. Yönetilen olsam da değişmez, yöneten olsam da bu iki kavram çok önemlidir.
X3	İş hayatında kilit rollerden birisidir yönetici için, sorun çözmeyi bilmeyen bir yönetici gerçek bir yönetici değildir. Bunun temeli tecrübeden, işe sahip çıkmadan ve sıkı denetimden geçtiğini düşünmekteyim. Yönetici bu kavramlarla başarıya ulaşır benim de yöneticimden beklentim bu görevleri yerine getirmesi olurdu.

(Tablo 16. Devam)

Y1	Bence düzeni sağlama amacıyla firma içerisindeki performans ve verimlilik kontrolünü elden bırakmamadır. Firma ay sonunda hedef tutturamaz ve beklenin çok altı kalırsa burada problem sinyalleri geliyor demektir. İdeal bir yöneticiden beklentimde bu kontrolleri zamanında fark edip çözüme erken gitmesidir. Geç kaldıktan sonra daha nice problemler ortaya çıkacaktır.
Y2	Sorun çözme yöntemim istişareye dayalıdır, sorunun temelini anlayamaya çalışırım eğer geç kalınmış bir durumsa tek çare vardır, işten çıkartma veya dış etkenlerdense firmayla bağları koparmadır. Erken bir teşhis ise tatlı sert uyarımı eksik etmem disiplinin önde geldiğini çalışanlarıma ve çalıştığım firmaların hissetmelerini isterim. Yönetilen olsaydım müzakereye açık, dinlemeyi bilen bir yönetim anlayışı isterdim.
Y3	Çözümün kaynağını tespit etmek ilk yaklaşımım olur ve ekip içinde çatırdama varsa bunu derhal çözüme kavuşturmaya çalışırım. Bende istemem işten çıkarma ama şartlar bunu gerektirirse firma menfaati için bunu yaparım. İş hayatında duygusallığa yer yoktur. Yöneticilerimden de çözüm odaklı yaklaşım beklerim ben çok müzakere yanlısı değilim. Kararlı tavır takınıp ikinci bir şans olmadığını hatasız çalışılması gerektiğini hissettiririm.
Z1	Yönetici öncü olmalıdır, ileri görüşlü olmalıdır ki bu nihai problemler başlamadan çözüme gitsin, savaş başlamadan savaşa hazırlanmalısın başladıktan sonra hazırlanmak geç olduğuna işaretler. Erken teşhis için işine dört koldan sarılıp sahip çıkmalıdır. Ben yönetilen olarak ideal sorun çözme anlayışım bu şekildedir.
Z2	İyi bir izlenimde geçtiğini düşünüyorum ve etrafla iletişimini ve irtibatını koparmaması gerekmektedir.
Z3	Koordinesi ve haberleşmesi çok iyi olmalıdır. Bunlara sahip olmadığı takdirde bilgisiz ve iletişimsiz kalır bu da firmayı dış dünyadan koparıp köreltir.

Tablo 16. Katılımcıların Sorun Çözümleyici Rolü Hakkındaki Görüşleri



Şekil 16. Katılımcıların Sorun Çözümleyici Rolü Anlayışı Frekans Grafiği

Tablo 16 ve Şekil 16’da görüldüğü üzere katılımcılar sorun çözümleyici anlayışı hakkında benzeri görüşler belirtmişlerdir. İş hayatının çoğu zaman acımasız olduğu hayatımızın gerçeğidir. Bu düzen içerisinde başarı olduğu gibi sorunlar ve çözülmesi gereken problemlerde yer almaktadır. Kuşakların bu konu hakkındaki görüşleri aşağıda yorumlanmıştır;

Bebek Patlaması kuşağındaki görüşler genel olarak örtüşmektedir, belirtilen görüşlerde “Disiplin, İstişare” kavramları ön plana çıkmaktadır. Konu hakkında BB1 katılımcısı ile BB3 katılımcılarının fikirleri birbiriyle örtüşmektedir. Fakat BB2 katılımcısı daha esnek bir yapıya sahip olduğunu şu ifadelerle belirtmiştir; “İşten çıkarma veya dış etkenlerden kaynaklanan bir problemse firmamın bağlantısını kesmeyi hemen düşünmezdim açıkçası.” BB1 ve BB3 katılımcılarında disiplin önde gelip tavize yer yokken BB2 katılımcısı daha esnek bir yapıya sahip olduğu anlaşılmıştır.

X kuşağında sorun çözümleyici rol için “İşine Sahip Çıkma ve Denetim” kavramları genel görüşte öne çıkmaktadır. Bu kuşak yöneticinin işine sahip çıkmadığı takdirde sorunların büyüyüp kontrol edilmesi zor bir hal alacağını vurgulamışlardır. Aynı zamanda denetim kavramına da değinmişlerdir. Genel olarak X kuşağında görüşler birbirleriyle örtüşmektedirler. Aralarında X3 katılımcısının konuyu özetlercesine

ifadeleri şöyledir; “İş hayatında kilit rollerden birisidir yönetici için, sorun çözmeyi bilmeyen bir yönetici gerçek bir yönetici değildir. Bunun temeli tecrübeden, işe sahip çıkmadan ve sıkı denetimden geçtiğini düşünmekteyim. Yönetici bu kavramlarla başarıya ulaşır benim de yöneticimden beklentim bu görevleri yerine getirmesi olurdu.” Bu görüş X kuşağı için sorun çözümü rolündeki yöneticinin sahip olması beklenen özellikleri gözler önüne sermiştir.

Y kuşağında sorun çözümü rolü “Performans ve verim, Disiplin, Erken Önlem” kavramlarının öne çıktığı görülmüştür. Bu kuşakta firmanın verimi ve performansının düştüğünü ay sonu hedeflerinden takip edilebileceğini eğer tutmazsa bu bir problemin doğuşuna kanıt olduğu belirtilmiştir. Aynı zamanda Y1 katılımcısı problemi erken teşhis etme anlayışını ortaya atmıştır, buradaki amaç eğer problem erken tespit edildiği takdirde büyümeden çözüm bulmak yapılabilecek en avantajlı çözümleme yöntemi olarak vurgulanmıştır. Aralarından Y3 katılımcısının görüşü ise Bebek Patlaması kuşağından BB1 katılımcısıyla benzer olduğu kişilerin ortak olarak şu ifadeleri vurgulamıştır; “Çözümün kaynağını tespit etmek ilk yaklaşımım olur ve ekip içinde çatırdama varsa bunu derhal çözüme kavuşturmaya çalışırım. Bende istemem işten çıkarma ama şartlar bunu gerektirirse firma menfaati için bunu yaparım. İş hayatında duygusallığa yer yoktur. Yöneticilerimden de çözüm odaklı yaklaşım beklerim ben çok müzakere yanlısı değilim. Kararlı tavır takınıp ikinci bir şans olmadığını hatasız çalışılması gerektiğini hissettiririm.” İki katılımcıda da ortak vurgu disiplin olduğu görülmüştür. Ve iş hayatında duygusallığa yer verilmemesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Son olarak Z kuşağına geldiğimizde ise diğer kuşaklardan farklı görüşler görmekteyiz. Bu kuşak ideal sorun çözümü rolünü “İzlenim, ileri Görüşlü, iletişim ve Koordine” kavramları üzerine toplamışlardır. Bu kavramların hepsi sorun çözme esnasında kullanıldığı zaman problem daha ortaya çıkmadan sonlanacağını savunmuşlardır. Konuyla ilgili Z1 katılımcısı şu ifadeleri kullanmıştır; “Yönetici öncü olmalıdır, ileri görüşlü olmalıdır ki bu nihai problemler başlamadan çözüme gitsin, savaş başlamadan savaşa hazırlanmalısın başladıktan sonra hazırlanmak geç olduğuna işaretler. Erken teşhis için işine dört koldan sarılıp sahip çıkmalıdır. Ben yönetilen olarak ideal sorun çözme anlayışım bu şekildedir.” Geç kalınmaması gerektiğini vurgulamıştır ve öncü ileri görüşlü gibi kavramların problem çözmede önde geldiğini vurgulamıştır.

4.13. Kuşakların Yöneticinin Dağıtıcılık Rolü Anlayışı

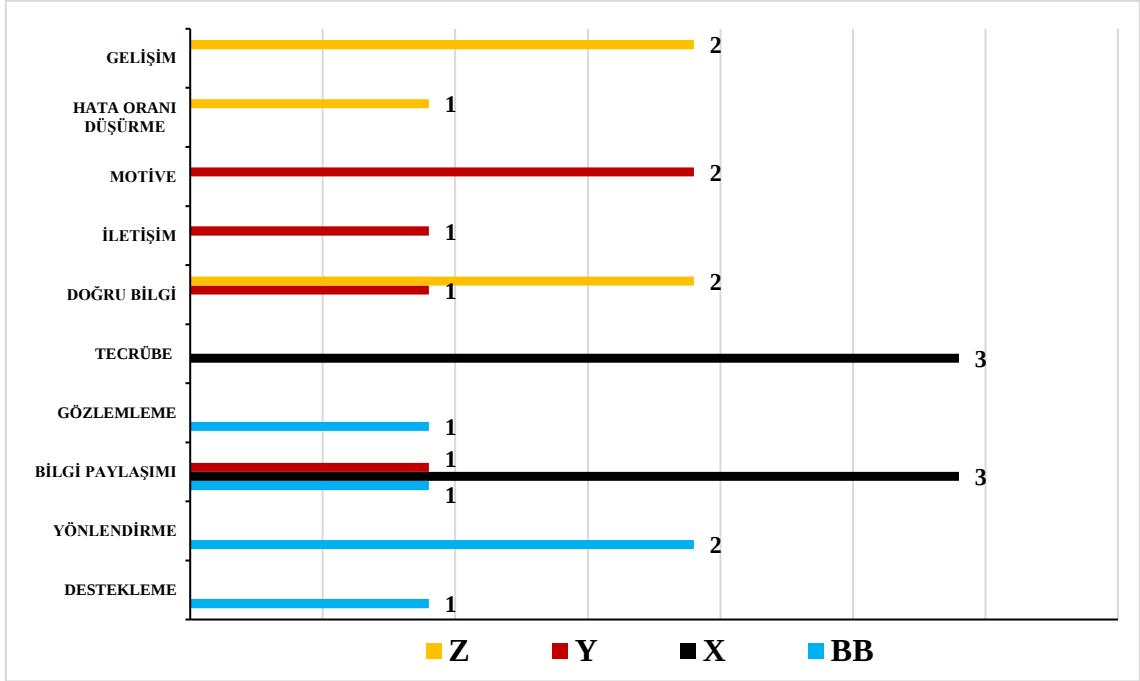
Yöneticilerin sahip olduğu dağıtıcı rolü, yöneticinin sahip olduğu bilgileri çalışanlara uygun şekilde aktarması olarak tanımlanabilir. Bu bilgilendirme ışığında kuşaklar arasındaki yöneticinin dağıtıcılık rolü hakkındaki görüş farklarını öğrenmek amacıyla katılımcılara “İş hayatında dağıtıcılık rolü sizin için neyi ifade etmektedir? / ve siz yönetici olsaydınız nasıl bir dağıtıcılık rolü izlerdiniz?” sorusu sorulmuştur.

Katılımcı	Görüşler
BB1	Benim açımdan dağıtıcılık rolü kişinin eksik olduğu yerde yöneticisi tarafından desteklenmesidir. Ben yöneticilik hayatımda çalışanıma direk bilgiyi verdiğimi hatırlamıyorum ama onları yönlendirdiğim çok oldu.
BB2	İş hayatında bilgi güçtür ve bunu elde etmek için çok çaba sarf edilmesi gerekir. Bu sadece kitaplarla elde edilmez bunu yaşayarak iş hayatında görmek gerektiğine inanıyorum. Benim dağıtıcılık rolümde deneme yanılma olamaz çünkü sağlık sektörü mensubuyuz. Fakat onların beni gözlemleyerek bilgi edinmelerini sağladım bu da onlara bilginin değerini hatırlattı.
BB3	Bilgili kişiden bilgisiz kişiye bilgi akışıdır diyebilirim. Ama bilgili kişi direk balık vermemeli balık tutmayı öğretmeli. Yani çalışanı yönlendirmeli diğer türlü kişi kolay bilgi edinmeye alışıp tembelleşebilir.
X1	Bilenden bilmeyene bilgi paylaşımıdır. Bizim alanımız teknik herkes her konuya hâkim olamaz. Tesisat bilen elektrik bilmez ama öğrenebilir. Buradaki en önemli etken kişiye bilgiyi verdikten sonra onu paylaşmasını öğretmek. Bilgi paylaşınca pekişir ve gelişir. İnsanları köreltmemek lazım.
X2	Ekip içi yardımlaşmadır denebilir, satın almacı olarak bizim aramızda o kadar çok bilgi akışı oluyor ki bunların temeli ise tecrübeye dayanıyor. Tecrübe güzel şey ve insan işini de severek yapıyorsa öğrenmek onun için keyifli hale geliyor.
X3	Bu role çok değer vermek lazım. Eskiden bizi yetiştirenler bilgi edinmememiz için ellerinden geleni yaparlardı. Çünkü öğrenirsek onlara geçeceğimizi düşünürlerdi. Ama ne kadar kötü niyetli bu, bilgi paylaşılsaydı, tecrübelerinden faydalansaydık hepimizin menfaatine olurdu işlerimiz kolaylaşırdı. Benim ideal dağıtıcılık anlayışım bilginin doğru aktarılması ve tecrübelerin karşıya aktarılmasından geçtiğini düşünüyorum.

(Tablo 17. Devam)

Y1	Ekip içi bilgiyi aktarımı bir nevi bilgiyi yaymadır. Doğru ve gerçek bilgiler yayılmalıdır. Kulaktan dolma söylentiler emin olunmadığı takdirde söylenmemelidir. Kişileri yanlış yönlendirebilir. Ben yönetici olsaydım izleyeceğim ideal dağıtıcılık kavramı kesin bilgi yaymaktan geçer. Diğer türlü yanlış bilgilerle vakit kaybı ve maddi kayıplar söz konusu olabilir.
Y2	Dağıtıcılık rolü bence hayati kavrama sahiptir, alanımız geniş ve ilgilenmemiz gereken çok iş var. Bunlar içerisinde bilgi edinmek için vakit kaybı bizi yorar açıkçası ama çalışanlarımız arasında ve bizler sayesinde güçlü bir iletişim yoluyla bu süreci hızlandırıp verimimizi artırabiliriz.
Y3	Dağıtıcılık rolünde yöneticimizden öğreneceğimiz yeni bir bilgi yapacağız işin verimini artırıp bizi motive eder. Bu durumda ister istemez bizleri kendimizi değerli hissettirerek işimize bağlar. Yönetici pozisyonunda olsam kesinlikle tüm departman müdürlerine alanlarındaki püf noktaları anlatır onların verimini artırmayı hedefler işlerine karşı motive etmeyi amaçlardım.
Z1	Doğru bilgiye sahip olup, işimizi doğru yapmayı öğretmek denebilir. Bu rolün en avantajlı yanı hata oranını düşürüp hem zaman hem de maddi kazanç olduğunu düşünüyorum. Yönetici pozisyonunda uygulayacağım düzen tecrübeli elemanı tecrübesizle eşleştirdim, yani onların beraber çalışıp iş hayatında vakit geçirmelerini artırırdım ki tecrübeli birey bilgilerini tazelesin çalışanda yeni bilgileri işi bilen birinden öğrensın.
Z2	Bilgi sahibi olmak. Yeni bir şey öğrenmek diyebiliriz. Ve bir şey öğrenmek gelişim demektir. Bu roldeki en güzel yanı kişinin edindiği yeni bilgiyle kendini geliştirmesidir.
Z3	Doğru bilgi öğrenmek veya öğretmek, zor iştir. Ama bunu yaptığımız takdirde kalifiyemiz artacaktır. Bilinmeyen bir şeyi deneyerek öğrenmek tecrübedir fakat o püf noktayı öğrenip yapmak zamandan kazançtır. Ben yönetici olsaydım bilginin aktarımını departman müdürlerine aktarırdım onun da toplantı halinde ekibine paylaşmasını isterdim. Hem daha hızlı olur hem de uzmanlığımız belli bir departman olduğu için toplantı esnasında hepimiz bilgilenmiş oluruz.

Tablo 17. Katılımcıların Yöneticinin Dağıtıcılık Rolü Hakkındaki Görüşleri



Şekil 17. Katılımcıların Dağıtıcılık Rolü Anlayışı Frekans Grafiği

Tablo 17 ve Şekil 17’de görüldüğü üzere katılımcılar yöneticinin dağıtıcı rolü hakkında farklı görüşler belirtmişlerdir.

İş hayatında bilgisizliğin getirmiş olduğu belli zorluklar vardır. Ve bu zorlukları aşmanın yolu yöneticilerin sahip olduğu bilgileri çalışanlarla paylaşmaktan geçtiği bilinmektedir. Bilgiler paylaşıldığında işin verimi artar, hata oranı düşer ve hedefe ulaşmada bir engel daha yoldan kaldırılmış olur. Bu bilgilerin doğrultusunda kuşaklar görüşlerini aşağıdaki gibi paylaşmıştır.

Bebek kuşağı açısından dağıtıcılık rolü çalışanın eksik olduğu noktalarda yöneticisinde almış olduğu destek olarak yorumlanmıştır. Genel olarak bu kuşaktaki görüşler birbiriyle örtüşmektedir. “Yönlendirme, Destek verme” gibi kavramlar bu kuşakta öne çıkmaktadır. Bu kuşak yöneticilerin direk bilgiyi çalışana vermediği çalışanı bu bilgileri elde etmek için yönlendirdikleri vurgulanmıştır. Konu ile ilgili BB3 katılımcısı şu ifadeyi kullanmıştır;” Bilgili kişiden bilgisiz kişiye bilgi akışıdır diyebilirim. Ama bilgili kişi direk balık vermemeli balık tutmayı öğretmeli. Yani çalışanı yönlendirmeli diğer türlü kişi kolay bilgi edinmeye alışıp tembelleşebilir.” Bu noktada dağıtıcılık rolünün yönlendirme rolü daha ağır bastığı görülmektedir.

X kuşağında dağıtıcılık rolünün önemine dikkat çekilmiştir. Bu kuşak katılımcıları bu rolün bilenden bilmeyene bilgi akışı sağladığını belirtmişlerdir. Genel olarak “Tecrübe, Bilgi Paylaşımı” kavramları çatısı altında buluşmuşlardır. Genel görüş olarak katılımcılar bilginin aktarımının doğru yapılması gerektiği ve bilgiyi edinen kişinin de onu ekip arkadaşlarına aktararak ekip içerisinde bilginin hızlı yayılıp verimli bir hale gelmesini sağlaması gerektiği savunulmuştur. X kuşağından X3 katılımcısı durumu şu ifadelerle özetlemiştir;” Bu role çok değer vermek lazım. Eskiden bizi yetiştirenler bilgi edinmememiz için ellerinden geleni yaparlardı. Çünkü öğrenirsek onlara geçeceğimizi düşünürlerdi. Ama ne kadar kötü niyetti bu, bilgi paylaşılsaydı, tecrübelerinden faydalansaydık hepimizin menfaatine olurdu işlerimiz kolaylaşırdı. Benim ideal dağıtıcılık anlayışım bilginin doğru aktarılması ve tecrübelerin karşıya aktarılmasından geçtiğini düşünüyorum.”

Y kuşağının görüşlerinde dağıtıcılık rolü ekip içerisinde bilgiyi yaymak olarak tanımlandığı görülmüştür. “İletişim, Motive, Doğru Bilgi” kavramları bu rolde öne çıkan kavramlar olarak vurgulanmıştır. Genel olarak katılımcılarının görüşleri birbiriyle örtüşmektedir. Y2 ve Y3 katılımcıları, bilginin verimi artıracaklarını çalışanı iş yapış zamanını kısaltıp onu daha verimli hale dönüştüreceklerini savunmuşlardır. Fakat işlerinden Y1 katılımcısının onlardan ekstra olarak şu ifadeleri eklemiştir. “Doğru ve gerçek bilgiler yayılmalıdır. Kulaktan dolma söylentiler emin olunmadığı takdirde söylenmemelidir. Kişileri yanlış yönlendirebilir.” Emin olmayan bilginin çalışanı yanlış yönlendirebileceğine bunun sonucu olarak maddi zarar yaşanabileceğini belirtmiştir.

Z kuşağının dağıtıcılık görüşü Y kuşağına benzer olduğu görülmüştür. İki kuşakta iş yerindeki verim kavramını ön plana çıkarmışlardır. Z katılımcılar farklı olarak rol kavramı için “Hata Oranını Düşürücü, Gelişim, Doğru Bilgi” gibi kavramlar üzerinde durmuşlardır. Katılımcılar çalışanlar için bilgiye sahip olmanın, kalifiye artırıcı olduğunu, hata oranını azaltma etkileri olacağını belirtmişlerdir. Ve Z1 katılımcısı konuyla ilgili şu ifadeleri kullanmıştır; doğru bilgiye sahip olup, işimizi doğru yapmayı öğretmek denebilir. Bu rolün en avantajlı yanı hata oranını düşürüp hem zaman hem de maddi kazanç olduğunu düşünüyorum. Yönetici pozisyonunda uygulayacağım düzen tecrübeli elemanı tecrübesizle eşleştirdim, yani onların beraber çalışıp iş hayatında vakit geçirmelerini artırırdım ki tecrübeli birey bilgilerini tazelesin çalışanda yeni bilgileri işi bilen birinden öğrensin.” Bu görüşüyle anlatılmak istenen tecrübesiz çalışanın tecrübeli

çalışanla geçireceği vakit ona öğretici olacağını vurgulamış olup bu yöntemle kişilerin kazan-kazan anlayışıyla fayda sağlayacağı savunulmuştur.

4.14. Kuşakların Yöneticinin Kaynak Dağıtıcı Rol Anlayışı

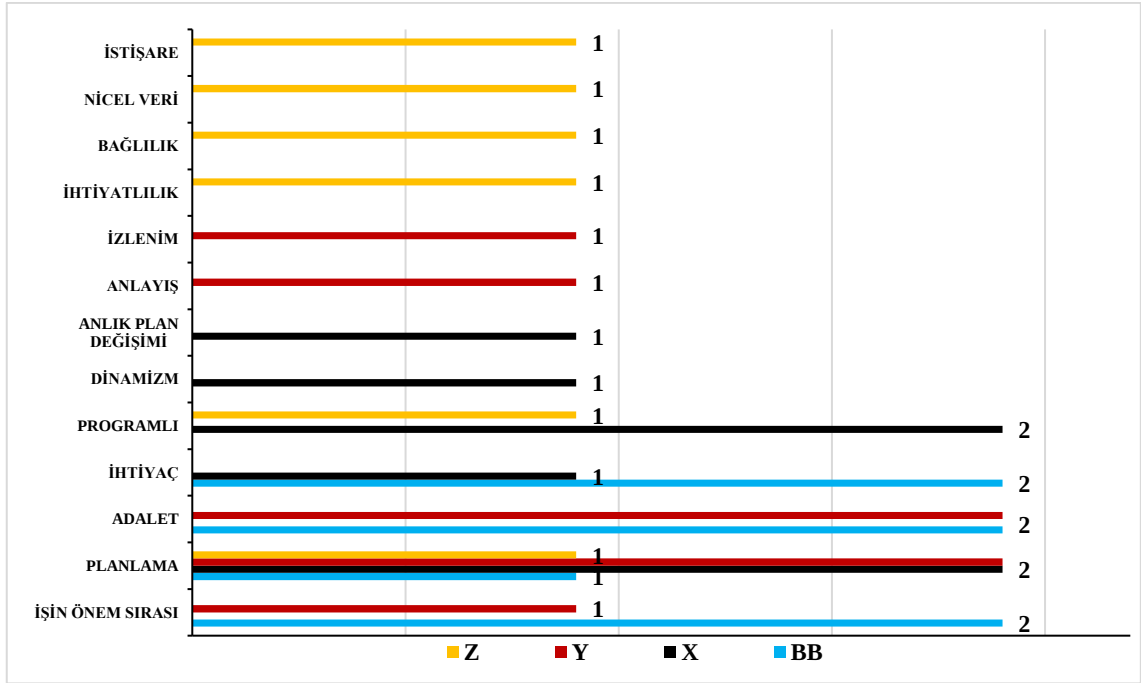
Kuşakların yöneticinin kaynak dağıtıcı rolü hakkındaki görüş farklılıklarını tespit etmek amacıyla “Yönetici olsaydınız kaynaklarınızın dağıtımını en verimli şekilde nasıl yapardınız? Ve neden?” Sorusu yöneltilmiştir. Kuşakların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Katılımcı	Görüşler
BB1	Bu kavram aslında planlamayla benzerdir. Departmanların ihtiyaçları olabilir. Benim departmanımın da sürecin sağlıklı işlemesi için ihtiyaçları vardır. Bu kaynakların verimli kullanmanın yolu adaletten geçer. Geçen yılki harcamaları analiz haline getirerek bu sene ki enflasyon oranlarıyla ortalama bir bütçe ayırırdım.
BB2	Kaynak kullanımı istek üzerine değil gelir üzerine şekillenir genelde bizim sektörümüzde. Ama normal şartlar altında kaynak dağıtımı yapılacak işlemlerin önem sırasına göre dağıtımı yapılmalıdır. Yani temeli adalete dayanmaktadır.
BB3	Benim açımdan en mantıklı yöntem işin aciliyetidir. Çünkü her sene beklenen gibi gitmez. Bir sene güvenlik kulüpleri sağlamken diğer sene hasar görmüş olup yenisinin alınma ihtiyacı ortaya çıkabilir.
X1	Bizim alanımızda bütçeleme olmazsa olmazdır. Yaz bitimi kış başlangıcı isteklerin listelenmesi şarttır. Bunun verimli olabilmesi için planla ve programlı yapılmasına özen gösterilmelidir. Tahmini harcamalara göre düzen alınmalıdır.
X2	Bunu anlık olarak planlamak gerektiğine inanıyorum ben. Turizm çok dinamik bir alan ve devamlı her şey değişime açıktır. En verimli yöntem anlık değişime açık olmaktan geçtiğini düşünüyorum.
X3	Bu tarz durumlarda benim açımdan öne çıkan nokta departmanların temel ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Çünkü çoğu zaman adaletsiz dağıtım gördüm çalışmış olduğum firmalarda ondan kaynaklı ben planlı programlı istediğimi belirtirim ama departmanımın olmazsa olmazlarını öne çıkartırım ki önemi gözler önüne serilsin.

(Tablo 18. Devam)

Y1	Her departmanın öncelikleri vardır, bizim de var. Sezon başlamadan bizim ihtiyacımız olan malzemeler, bardaklar, makine bakımları karşılanmadığı takdirde işimiz aksar bu da ister istemez işten ekipte bağlılığı ve motiveyi düşürür. Bu rolün temelinin adalet, işin önemine göre programlanması olduğunu düşünüyorum.
Y2	Bu yönetici rolünün verimli tarzı plandan, organizasyonda ve anlayıştan geçtiğini düşünüyorum. Çünkü plan ve program yapılsa dahi bazen departman müdürleri bencil olup hak gasp ettiklerine şahit oluyoruz.
Y3	Bizim departmanımız diğer departmanlar gibi çok maliyetli ihtiyacı olan departman değildir. Ama kendimize göre temel yapılması gereken işler var. Bu rolün verimliliği izlenimden geçtiğini düşünüyorum. Çünkü her şey para değildir. Bazen çalışan ihtiyacı da olur. Kimsenin üzerine fazla yük bindirmenin manası yok hepimiz insanız.
Z1	Departmanların bazen hiç beklenmedik ihtiyaçları çıkabiliyor. Geçen gün ısıtıcı talebi oldu hem de bar için. Ne alaka dediğimiz talepler olabiliyor bazen işte bu yüzden kaynak dağıtımı yapılırken acil durumlar için ekstradan kaynak bırakılmalıdır departmanlara. Sene içerisinde ne olup ne biteceğini bilmek zor. Yani bu işin temelinde ihtiyatlılık vardır. Yöneticiler özen göstermesi hem firmadaki işçi sirkülasyonunu azaltır hem de bağlılığı artırır.
Z2	Yöneticiler ürün almadan satın alma departmanı ile yoğun mesai harcıyorlar. Bu işi verimli hale getirmek için önceki yıllardaki tüketimi kontrol edip ona göre karar veririm. Bu işin temeli sağlam bir planlamaya dayanır.
Z3	Yöneticinin bu tarz durumlarda çalışanı dinlemesinde fayda vardır. Fakat benim fikrimce analiz kontrolü yapılmalı. Tahmin yapılabilir ama nicel veri yanılmaz görüşündeyim.

Tablo 18. Katılımcıların Yöneticinin Kaynak Dağıtıcılık Hakkındaki Görüşleri



Şekil 18. Katılımcıların Kaynak Dağıtıcılık Rolü Anlayışı Frekans Grafiği

Tablo 18 ve Şekil 18’de görüldüğü üzere katılımcılar yöneticinin dağıtıcı rolü hakkında farklı görüşler belirtmişlerdir.

İş hayatında belirsizliğin getirmiş olduğu belli zorluklar vardır. Bu zorlukları aşmanın bir yolu da yöneticilerin sahip olduğu yetkiyi en doğru kullanması olduğu bilinmektedir (Torunlar, 2018: 34). Kaynak dağıtımı rolünün temelinde de iş yerindeki departman ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla belli bir bütçe ayırıp en az maliyetle en yüksek verimi almaktır (Taner ve Akkaya, 2005: 36). Bu bilgilerin doğrultusunda tablo ve şekilde paylaşılan katılımcı görüşlerinin değerlendirilmesi aşağıda yapılmıştır.

Bebek Patlaması kuşağında departmanların ihtiyaçları olabileceğini ve bunlara çözüm üretilmesi gerektiği belirtilerek, “Adalet ve İşin Önemi,” kavramları öne çıkmaktadır. İşin öneminin yönetici tarafından dikkat çekilerek ona öncelik verilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu da adaletli kaynak dağıtımı görüşlerini desteklemektedir. Konuyla ilgili BB1 katılımcısı şu ifadeleri kullanmıştır;” Bu kavram aslında planlamayla benzerdir. Departmanların ihtiyaçları olabilir. Benim departmanımın da sürecin sağlıklı işlemesi için ihtiyaçları vardır. Bu kaynakların verimli kullanmanın yolu adaletten geçer. Geçen yılki harcamaları analiz haline getirerek bu sene ki enflasyon oranlarıyla ortalama bir bütçe ayırırdım.”

X kuşağı katılımcılarının birbirlerine benzer görüşlere sahip olduğu görülmektedir. Bu kuşak genel anlamda “Planlama, Programlı” kavramları çatısı altında buluşmuşlardır. X1 katılımcısının kaynak dağıtıcı rol anlayışı planla ve programlı bir yapıya dayanırken, X2 katılımcısı bu rolün anlamlı değişime açık olduğunu ana göre karar alınmasının daha sağlıklı olduğunu vurgulamıştır. Son X kuşağı katılımcısı olan birey ise departmanın temel ihtiyaçlarının bu bütçede alınması gerektiğine ve planlı, programlı olması gerektiğine vurgu yapmıştır.

Y kuşağında genel olarak kaynakların dağıtıcı rolü için kuşakların görüşleri birbiriyle örtüşmektedir. Y1 ve Y2 katılımcıları “Plan, İşin Önem Sırası, Adalet” kavramları öne çıkarken Y3 katılımcısı onlardan farklı olarak “İzlenim” kavramını şu ifadelerle vurgulamıştır; “Bizim departmanımız diğer departmanlar gibi çok maliyetli ihtiyacı olan departman değildir. Ama kendimize göre temel yapılması gereken işler var. Bu rolün verimliliği izlenimden geçtiğini düşünüyorum. Çünkü her şey para değildir. Bazen çalışan ihtiyacı da olur. Kimsenin üzerine fazla yük bindirmenin manası yok hepimiz insanız.”

Z kuşağına geldiğimizde ise kaynakların dağıtıcılık rolünde “Nicel veri, Planlama ve İhtiyatlılık” kavramları çatısı altında buluşulmuştur. Z1 katılımcısı departmanların bazen kendi işlerine ait olmayan taleplerinin olduğunu ve bu talepler için çalışanı güvene almak amacıyla acil fon ayrılması gerektiğini savunmuştur. Z2 katılımcısında ise Y2 katılımcısıyla benzer görüşlere sahip olduğu görülmektedir. Bu görüş; Yöneticiler ürün almadan satın alma departmanı ile yoğun mesai harcıyorlar. Bu işi verimli hale getirmek için önceki yıllardaki tüketimi kontrol edip ona göre karar veririm. Bu işin temeli sağlam bir planlamaya dayanır.” İki kuşaktaki katılımcının da ortak bahsetmiş olduğu kavram “Planlanama” dır. Z3 katılımcısı da sayısal verilere dayanan bir paylaşım yapısı yapılması gerektiğini savunmuştur. Tahminin yanıltıcı olabileceğini ama sayısal verilerin yanılmayacağı şu cümlesiyle vurgulamıştır; “Tahmin yanılabilir ama nicel veri yanılmaz görüşümdür.”

4.15. Kuşakların Yöneticinin Müzakereci Rolü Anlayışı

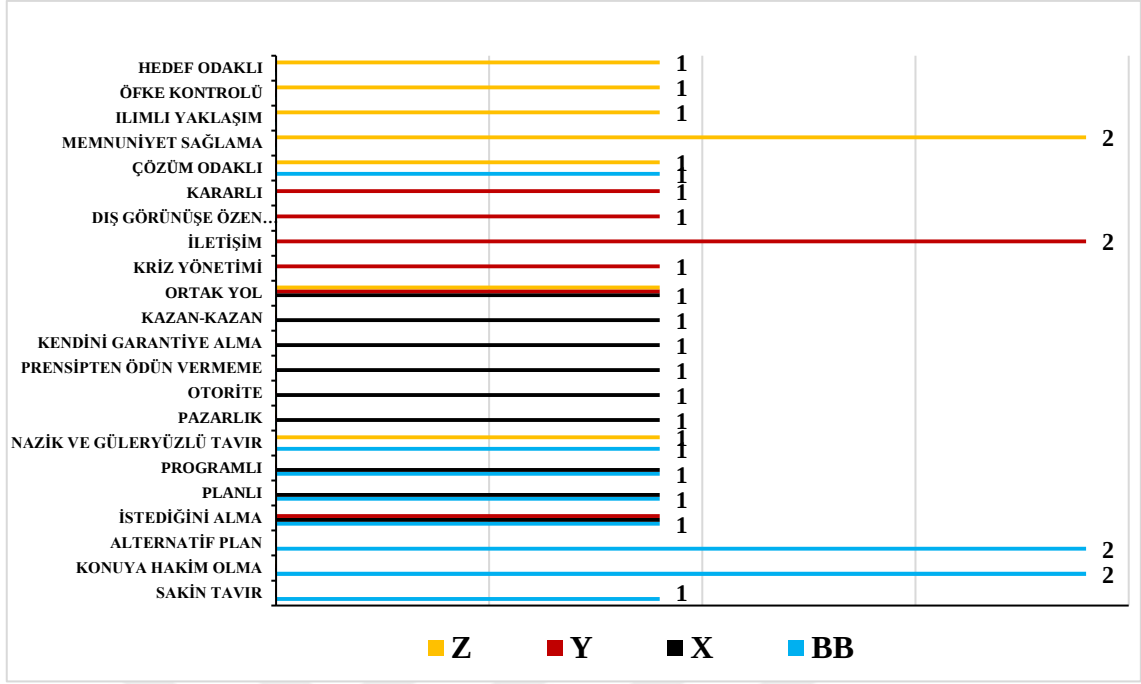
Katılımcıların yöneticinin müzakere rolündeki görüş farklılıklarını saptamak amacıyla “Sizin için ideal müzakere rolü nasıldır? Ve siz yönetici rolünde olsaydınız nasıl bir müzakere tarzı izlerdiniz?” sorusu sorulmuştur.

Katılımcı	Görüşler
BB1	İdeal müzakere rolü işletmeyi temsil ettiğini unutmadan masaya oturup istediğini elde etmektir. Bunu yaparken giyimime, üslubuma ve görüşmüş olduğum kişiye kendimi iyi ifade etmeye özen gösteririm. Masaya oturmadan konuya hâkim olurum ki alternatif durumlara hazır olayım.
BB2	İdeal müzakere rolü tatlı dilli, güler yüzlü olup karşıımızdaki insanı yumuşattıktan sonra kendi isteklerini ona kabul ettirmektir. Ben bunu yaparken müzakere masasına oturmadan konuyla ilgili detaylara hâkim olurdum. Dersime iyi çalışırdım. Planlı, programlı ve alternatifim olarak masaya otururdum. Beklentimi alamasam bile alternatifimi alma kararlılığı gösterirdim.
BB3	İdeal müzakere anlayışım kim ile görüştüğüme göre değişme gösterir. Müşteriyse ona göre tavır alırım, banka ise ona göre. Bu biraz içerisinde bulunduğum duruma bağlı ama tabii ki benim de özen gösterdiğim davranışlarım var. Sakinliğimi korurum, kendi menfaatlerimden ödün vermemeye çalışırım zorunda kalırsam da pazarlık yapmaya başlarım ki elimde tuttuğum kardır.
X1	Bir nevi pazarlıktır bu. Tedarikçilerle veya firmayla yapmak daha kolaydır. Çünkü ekibinin içinden bir sıkıntı çıktığı zaman bunu toparlamak daha zordur. Otoriteni koruman gerekir, prensiplerinden şaşmaman gerekir. Bence ideal müzakere bu görüşlerden geçer.
X2	Devamlı yaşıyoruz bunu, fatura yanlış kesiliyor, fiyat farkı çıkıyor, ürün iade gidiyor, zamanında teslim edilmiyor gibi problemler yaşanıyor ve benim ideal yapımda bu durumda kendimi garantiye almak. Yani işimi yazılı yapıyorum, sözleşmeler yapıyoruz cezai şartlar koyuyorum gibisinden. İdeal görüş önce kendini garantiye alıp, yapmış olduğunu yazılı kâğıda dökerek karşıya kanıt olarak gösterip istediğini almak diyebilirim.
X3	İdeal müzakere rolü karşılıklı menfaatler sağlanarak çift taraflı kazan-kazan sistemidir. Çünkü kimse kazançsız çıkacak ortak yol bulmak istemez. Benim müzakere tarzım otoritemi planlı ve programlı bir şekilde hazırlanıp sonuca gitmeyi hedeflerim.

(Tablo 19. Devam)

Y1	İdeal müzakere karşılıklı tekliflerle ortak yolu bulmadır. Bizim departmanımızda çok yaşıyoruz. Hem çalışanlarla hem de firmalarla sipariş ettiğim gübrenin içeriği yanlış gönderiliyor ve tekrardan telefon trafiği bu noktada kriz yönetimini iyi yapmalıyız ki sonuca varalım. Maalesef ticaret acımasız.
Y2	İdeal müzakere rolü benim üstünlüğümle biten karşılıklı anlaşmadır. İletişim ve kılık kıyafetime özen göstererek karşımdakine değer verdiğimi gösterip kararlı bir tavırla az da olsa fedakârlık payı bırakarak beklentimi almak benim için en ideal yoldur.
Y3	İdeal müzakereye ikili diyalog yani iletişim yön verir. Yani ilk izlenim olsun, üslup olsun bunlar belirleyici detaylardır.
Z1	Bizim departmanımızda bu genellikle ben bu siparişi istememiştim gibisinden yaşanabiliyor. Bizde bu tarz durumlarda çözüm odaklı hareket edip, ortamı tansiyonunu yükseltmeden değiştirip memnuniyeti sağlıyoruz. Alanımızda hataya ve gerginliğe yer yok.
Z2	Öncelikle öfke kontrolünü bilmek gerek, sağlam psikolojiyle zorlukların güçlü bir karakter yaratacağını unutmadan ilerlemek gerek. İdeali budur. Fakat elimden geldiğince memnuniyet odaklı olmamız lazım ki bizim departmanımızda yükselebileyim. Sorun çıkartan çalışanı kimse sevmez.
Z3	Burada müzakereyle ortak yolu bulmak çift tarafın amacı olmalıdır. Görüşmeyi nasıl yapıldığı da önemlidir. Karşı taraf sizin yansımanızdır. Nasıl yaklaşırsanız onun da dönüşü o şekil olacaktır. Kibar, anlayışlı ama neden masaya oturduğunuzda unutmamalı hedefe kararlı şekilde gitmelidir.

Tablo 19. Katılımcıların Yöneticinin Müzakereci Rolü Hakkındaki Görüşleri



Şekil 19. Katılımcıların Müzakere Rolü Anlayışı Frekans Grafiği

Tablo 19 ve Şekil 19’da görüldüğü üzere katılımcılar yöneticinin müzakereci rolü hakkında farklı görüşler belirtmişlerdir.

İş hayatında büyük iş yerlerinin ciddi gelirleri bir gerçektir. Ama bu gelirler elde edilirken kolay yollardan geçilmemektedir. Bazen firmayla bazen çalışanlar arasında ve bazen de piyasanın düzensizliğiyle bankalarla müzakere masasına oturulur. Bu müzakerelerin amacı çift yönlü teklifler ortaya sürülerek ortak bir çıkar yolu bulunmasıdır. Bu bilgilere istinaden katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir.

Bebek Patlaması kuşağının müzakere görüşü genel olarak birbirleriyle örtüştüğü görülmüştür. BB1 ve BB2 katılımcılarının görüşlerinde “Planlı, Konuya Hâkim Olma ve Alternatif Plan” kavramları ön plana çıktığı görülmüştür. Fakat içlerinden BB3 katılımcısı diğer kuşak katılımcılarından farklı olarak “Sakinlik” kavramından şu cümleyle bahsetmiştir; bu biraz içerisinde bulunduğum duruma bağlı ama tabii ki benim de özen gösterdiğim davranışlarım var. Sakinliğimi korurum, kendi menfaatlerimden ödün vermemeye çalışırım zorunda kalırsam da pazarlık yapmaya başlarım ki elimde tuttuğum kardır.” Bu görüşle birlikte katılımcı müzakere esnasındaki ideal görüşme tarzını dile getirmiştir.

X kuşağında ideal müzakere anlayışı “Otorite, Prensi, Kazan-Kazan” gibi kavramlardan geçtiği vurgulanmıştır. X1 katılımcısı firmayla ve tedarikçilerle müzakereye oturmaın ekibin içerisinde birisiyle oturmaktan daha zor olacağını vurgulamıştır. Bunun nedeni ekip içerisinde motive düşürmeme amacıyla olduğu belirtilmiştir. X2 katılımcısında genel olarak bu durumu düzenli yaşadıklarını ve bu durum yaşanmadan önce yapılan ticari görüşmelerde ve toplantılarda yazılı belge düzenleyip kendini garantiye aldığından bahsetmiştir. Son olarak da X3 katılımcısının görüşü kendi kuşağıyla örtüşmekte olup ekstra olarak kendinden önceki kuşak olan Bebek Patlaması kuşağının BB2 katılımcısıyla da müzakereye girmeden önce “Planlı ve Programlı” hazırlandıkları ortak görüş olarak örtüştüğü görülmektedir.

Y kuşağında müzakere karşılıklı verilen tekliflerle ortak noktada buluşma olarak tanımlanmıştır. “Kararlı Duruş, Kriz Yönetimi ve iletişim” gibi kavramlar ön plana çıktığı görülmüştür. Y1 katılımcısı müzakere esnasında kriz yönetimini iyi yapılması gerektiğini, iş hayatının acımasız bir düzen olduğunu belirtmiştir. Y2 katılımcısı Kararlı bir tavırla kendinden az da olsa fedakârlık ederek kendi üstünlüğüyle müzakereyi tamamlamanın onun ideal görüme anlayışı olduğunu vurgulamıştır. İçlerinden Y3 katılımcısı ise müzakere esnasında ikili diyalog ve üslubun müzakerenin yönünü belirlediğini şu cümleyle açıklamıştır; “İdeal müzakereye ikili diyalog yön verir yani iletişim. Yani ilk izlenim olsun, üslup olsun bunlar belirleyici detaylardır”.

Z kuşağında katılımcılar müzakere anlayışında “Çözüm Odaklı, Memnuniyet” bir tavır takınılması gerektiğini, kibar ve anlayışlı bir tarz ile tansiyonu yükseltmeden hedefe ulaşılması gerektiğini belirtmişlerdir. Z kuşağı katılımcısı olan Z3 katılımcısı konuyla ilgili şu ifadeleri kullanmıştır; “Burada müzakereyle ortak yolu bulmak çift tarafın amacı olmalıdır. Görüşmeyi nasıl yapıldığı da önemlidir. Karşı taraf sizin yansımanızdır. Nasıl yaklaşırsanız onun da dönüşü o şekil olacaktır. Kibar, anlayışlı ama neden masaya oturduğunuzda unutmamalı hedefe kararlı şekilde gitmelidir.” Empati yapılması gerektiğini karşıya nasıl yaklaşırsan onun da sana dönüşünün o şekilde olacağı görüşünü desteklemiştir.

4.16. Kuşakların Yöneticinin İrtibat Rolü Anlayışı

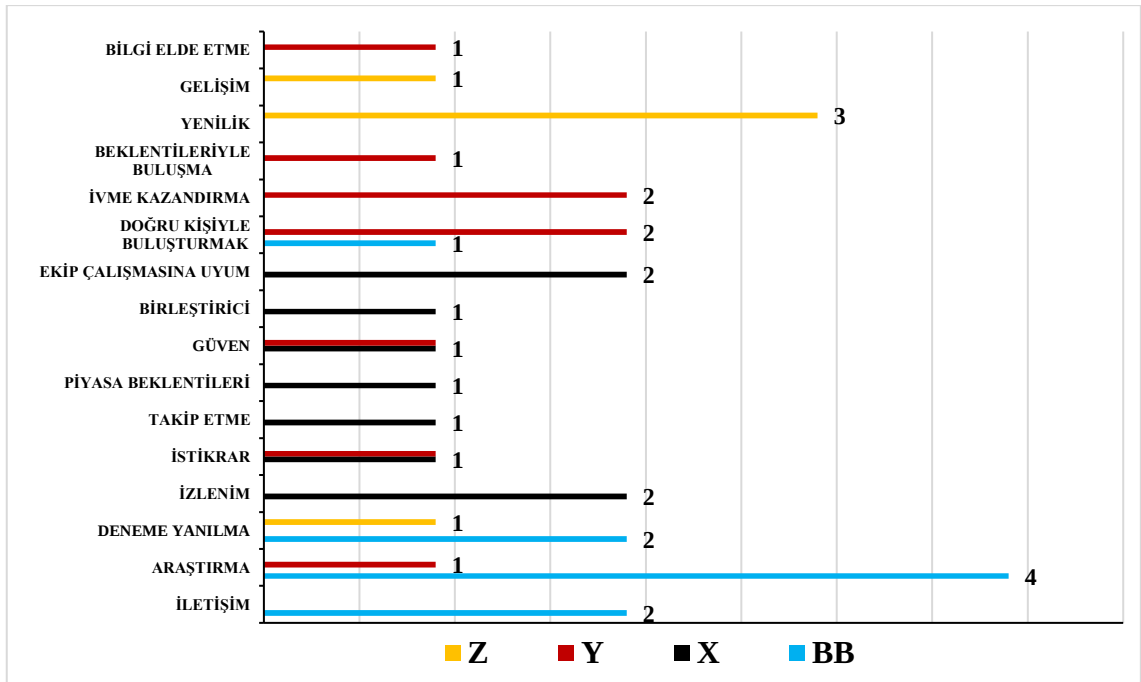
Yöneticinin rollerinden biri olan irtibat rolü hakkındaki kuşak görüş farklılıklarını saptamak amacıyla katılımcılara “Yöneticinin irtibat rolünün şirket açısından önemi nedir? / Siz yönetici olsaydınız nasıl bir irtibat yolu izlerdiniz?” sorusu yöneltilmiştir.

Katılımcı	Görüşler
BB1	Dışarıyla iletişim kurma, doğru kişiyi doğru kişiyle buluşturmadır. Benim ideal irtibat rolüne bakış açım araştırmacı olmaktan geçer. Araştıran insan elbet doğru kişiyle buluşacaktır. Hem bilgi haznesini geliştirecek hem de daha kendi mantığına yatkın ticaret anlayışı olacaktır.
BB2	İrtibat rolü ihtiyacın karşılanma amacıyla doğru kişiyle doğru kişinin tanışmasıdır. Bu deneme yanılmadan geçer. Çünkü kimse doğru kişinin karşısında olduğuna emin olamaz. Araştırma ve deneme yanılma yolu olması gereken ideal yoldur diye düşünüyorum.
BB3	Doğru bilgi edinmek ve piyasadan güncel haberler almak her sektörün ihtiyacıdır. Bizde düzen oturtana kadar çok sıkıntı yaşadık. Telsiz aldığımız firmadan istediğimiz performansı göremedik ve yeni araştırmalara girdik ve iletişim kurmaktan çekinmedik. Bu iş bence araştırmadan ve doğru iletişimden geçer.
X1	Şirket açısından önemi büyüktür. Herkes sıkıntısız firmayla çalışmak ister. Ve istikrar ister. Bunu elde etmenin temelinde izlenim yatar. Çünkü genellikle belli başlı firmalar bellidir, bunların takibini iyi yapıp hangi ürün nerede ucuz izlenimi yapılmalıdır.
X2	İskonto, kampanya, piyasa değerlendirmesi, gelecek hakkındaki piyasa beklentileri ve birçok bilgi bu rolden edinilebilir. Öncelikle hem çalışanın hem de satıcının işi kolaylaşır ve daha uygun bir ticari anlayış olur. Akşama kadar milyon firmayla görüşüyoruz ama bir firmadan ürün alıyoruz nedeni ise bize verdiği güven ve izlenimden kaynaklı. Bunlar olmazsa işte devamlılık olmaz.
X3	Yöneticinin bu rolü sayesinde firmadaki iletişim kurması gereken bireyler ortak noktada buluşur ve verimlilik artar. Başarının anahtarı sadece çok çalışmak değil mantıklı çalışmaktan geçer. Bu rolün en verimli yolu ise yöneticinin birleştirici ve uyumlu bir tavır takınmasından geçtiğini düşünüyorum. Çünkü firmalar genel olarak büyük tesislerle çalışmak isterler. Ve bunun için çoğu fedakarlığı kabul ederler. Uyumlu yöneticide bunu değerlendirip otele yeni bir firma, çalışan kazandırabilir.
Y1	Bizim departmanda çok önemlidir bu iş. Her çalışan bitkinin dilinden anlamaz ve anlayan firmayı, çalışanı, danışmanı yeri gelir daha fazla para verip yanınızda barındırmalısınız bu size istikrar sağlar. Bu verimlilik, ivme kazanmaktır. Sonucunda başarı kaçınılmazdır.

(Tablo 20. Devam)

Y2	İrtibat rolü doğru kişiyi doğru kişilerle buluşturmaktır. Bu bardaki şov bardaklarını tecrübeli barmenle buluşturmak gibidir. Bu yönetici araştırmasını iyi yapmalıdır. Bu buluşmalar firmaya hem bilgi hem de ivme kazandıracaktır.
Y3	Çift yönlü kazanç sağlayabilecek doğru kişinin doğru kişiyi bulmasıdır. Ama bunun kıstasları vardır. Bunlar; güven, başarı anlayışı ve beklentileriyle uyup uymadığıdır. Bu kavramlarla uyuşan çalışan, firma veya danışman firmaya verim sağlayacaktır.
Z1	Yöneticilik rolü yenilikçilik demektir. Yeri gelir ekip arkadaşını yeri gelir firmayı bazen de bildiğin bilgileri değiştirmek zorunda kalabilirsin. Bence bu rolün ideal tarzı ise yenilikçi ve farklı görüşlere saygılı olma kavramlarıdır.
Z2	Değişen çağa ayak uydurmak gerekiyor. Bu bilgiyle olur, deneme yanılmayla olur veya bildiğin düzenden çıkarak yeni tarzları keşfetmeyle olurlar. Bence ideal irtibat anlayışı kendini yeniliği açmakla olur, yeni anlayış insana değer katar ve geliştireceğine inanıyorum.
Z3	Farklı bireylerle çalışan ortak amaca gitmek diye yorumluyorum ben. Herkesin bir devri ve zamanı ve yıllardır çalıştığın firma gün gelir sana karşı hatası olabilir bu da onu değiştirmen gerektiği anlamına gelir. Yani değişimde fayda vardır. Hem geliştirir hem yeniler.

Tablo 20. Katılımcıların Yöneticinin İrtibat Rolü Hakkındaki Görüşleri



Şekil 20. Katılımcıların İrtibat Rolü Anlayışı Frekans Grafiği

Tablo 20 ve Şekil 20’de görüldüğü üzere katılımcılar yöneticinin irtibat rolü hakkında farklı görüşler belirtmişlerdir.

İş hayatında doğru kişileri tespit etmek ve bunları karşılıklı istişare ortamında bulundurmak kolay değildir. Bunu yapabilmek için hem piyasa bilgisine hem de firma, çalışan, danışman gibi irtibat rolünde geçen kişiler bireyler hakkında bilgi sahibi olmak gerektirir. Buda yılların getirmiş olduğu bir birikimle olabilir. Bu kavram kişiden kişiye farklılık gösterebileceği gibi kuşaklar arasında farklı görüşlere gebe olduğu bilinmektedir. Bu görüşler aşağıdaki gibidir.

Bebek Patlaması kuşağı katılımcılarının irtibat rolü hakkındaki görüşleri birbirleriyle örtüşmektedir. Bu kuşak genel olarak yöneticinin irtibat rolü için sahip olması gereken özellikler hakkında “Araştırma, Deneme Yanılma, iletişim” kavramlarını öne sürmüşlerdir. Yöneticinin hem firmaya kazandırmak istediği kişiyi önceden araştırmasını yapıp onun hakkında bilgi sahibi olması gerektiğini savunan kuşak daha sonra da bu kişiyle ticari faaliyette bulunup deneme yapılması görüşünü desteklemiştir. Konu hakkında BB2 katılımcısı şu ifadeleri kullanmıştır;” İrtibat rolü ihtiyacın karşılanma amacıyla doğru kişiyle doğru kişinin tanışmasıdır. Bu deneme yanılmadan geçer. Çünkü kimse doğru kişinin karşısında olduğuna emin olamaz. Araştırma ve deneme yanılma yolu olması gereken ideal yoldur diye düşünüyorum.”

X kuşağında ideal irtibat yöntemi anlayışı uyumlu bireylerin bir araya gelmesi olarak tanımlanmıştır. Bu kuşak katılımcıları irtibat rolü anlayışını “İzlenim, Birleştirici” kavramları çatısı altında topladığı görülmüştür. X1 ve X2 katılımcıları görüşlerinde izlenim kavramını vurgulamalarının nedenini firmalar piyasada uzun süredir yer aldığı ve bu firmaların geçmişte yapmış oldukları başarılı hamleler ve noksanlarının neler olabileceğini anlama nedeniyle olduğunu belirtmişlerdir. Ama B3 katılımcısı ise diğer hem kuşaklarından farklı olarak “Birleştiricilik ve Ekip Uyumu” kavramlarını şu ifadeyle vurgulamıştır; “Başarının anahtarı sadece çok çalışmak değil mantıklı çalışmaktan geçer. Bu rolün en verimli yolu ise yöneticinin birleştirici ve uyumlu bir tavır takınmasından geçtiğini düşünüyorum. Çünkü firmalar genel olarak büyük tesislerle çalışmak isterler. Ve bunun için çoğu fedakarlığı kabul ederler. Uyumlu yöneticide bunu değerlendirip otele yeni bir firma, çalışan kazandırabilir”. Uyumlu olmanın otele yeni bir tedarikçi kazandırabileceği görüşü ışında bu cümleyi kullandığı beklenmektedir.

Y kuşağında irtibat rolü anlayışı benzer görüşlere sahne olmuştur. Bu kuşak genel olarak “Doğru Kişiyle Buluşturmak, İvme Kazanma” kavramlarında buluşmuşlardır. Y1 katılımcısı kendi departmanında uzman kişi bulmanın kolay olmadığını bulunan uzman kişinin de istikrar sağlanması gerektiğini, hakkının verilerek firmada tutulması gerektiğine inandığını bunun sonucunda da firmada verimlilik ve başarı olacağını belirtmiştir. İçlerinden Y2 katılımcısı “Araştırma ve İvme” kavramının ideal irtibat rolü anlayışı olduğunu belirtmiştir. Bu görüş Y2 katılımcısının Bebek Patlaması kuşağı katılımcılarından olan BB2 katılımcısıyla görüşlerinin örtüştüğü görülmektedir. İki farklı kuşak katılımcıları da yöneticinin araştırmasını iyi yaptığı takdirde neticesinin başarı olacağına inandıklarını belirtmişlerdir. Son Y kuşağı katılımcısı Y3 ise yöneticinin bulacağı firma, çalışan veya danışman kişinin otel ile arasında “Güven ve Doğru Kişiyle Buluşturma” gibi kavramları vurgulamıştır. Eğer bu kavramlar uyuşmaz ise birlikteliğin başarı getirmeyeceğini savunmuştur.

Z kuşağının tamamının görüşleri birbirleriyle örtüşmektedir. Bu görüşlerin bulunduğu kavramlar “Yenilik, Değişim, Ayak Uydurma” kavramlarıdır. Yöneticinin piyasada güncel kalması gerektiğini ve bu güncelliğin yeniliğe ayak uydurarak gerçekleşebileceğini savunmuşlardır. Bazen firmanın başarısını daha ileri taşımak için firmanın alışılmışın dışına çıkılması gerektiğini çağa ayak uydurmadığı takdirde başarının hem gerisinde kalacağını savunmuştur. Bu değişim sadece mekân değiştirme veya ürün değiştirme değil yeri geldiği zaman her zaman çalışılan firmanın da değişime gitmesine ihtiyaç olduğunu sorulan soru ışığında belirtmişlerdir.

	BB	X	Y	Z
Sembolik Rol	-Otorite (x3) -İmaj (x2) -Mertebeye saygı	-İmaj -Motive -Disiplin -Güven -İzlenim -Liderlik -Adalet	- İmaj (x2) -iletişim(x2) -Hiyerarşi	-İmaj -Mertebeye saygı -Teşvik -Ciddiyet(x2) -İtibar -Disiplin
Liderlik Rolü	-Otorite (x3) -Disiplin (x3) -İş sadakati -Empati -Çözüm odaklı -Güven -Çalışkan	-Disiplin -Çalışkan -Birleştirici -Dürüst (x3) -Adaletli -Ekip çalışmasına uyum -Motive	-Güven -Adalet -Ekip çalışmasına uyum (x2) -Yenilikçi (x3) -Yol gösterici(x2) -Esnek yapı	-Güven -Adalet -Ekip çalışmasına uyum -Yenilikçilik (x3) -Yol gösterici -Kriz yönetimi

(Tablo 21 Devam)

İrtibat Rolü	-iletişim (x2) -Araştırma(x4) -Deneme yanılma(x2) -Doğru kişiyle buluşturma	- İzlenim (x2) -İstikrar -Takip etme -Piyasa beklentileri -Güven -Birleştirici -Ekip çalışmasına uyum (x2)	- Araştırma -İstikrar -Güven -Doğru kişiyle buluşturma(x2) -İvme kazandırma (x2) -Beklentileriyle buluşma	-Deneme yanılma -Yenilik (x3) -Gelişim
İzleme Rolü	- Çevre kontrolü(x2) -İç denetim -Önlem(x2) -Piyasa liderliği -Farkındalık -Dış tehlike	-İç denetim -Önlem -Farkındalık -Dış tehlike -Krizi avantaja çevirme(x2) -Güven -Planlı	-Çevre kontrolü -Farkındalık(x2) -Krizi avantaja çevirme -Disiplin(x2) -Bilgi elde etme(x3) -Güncellik -Tecrübeli yönetici	-Önlem -Disiplin -Bilgi elde etme(x2) -Tecrübeli yönetici -Adapte -Nicel veri -Örgütlenme -Birebir görüşme -Samimi yaklaşım -İstikrar -Rekabet kıyası

(Tablo 21 Devam)

Dağıtıcılık Rolü	- Destekleme -Yönlendirme (x2) -Bilgi paylaşımı -Gözlemleme	-Bilgi paylaşımı(x3) -Tecrübe(x3)	-Bilgi paylaşımı -Doğru bilgi -Güçlü iletişim -Motive(x2)	-Doğru ilgi(x2) -Hata oranı düşürme -Gelişim (x2)
Konuşmacı Rolü	- İmaj -Motive -Güçlü karakter -Kriz yönetimi -Güven -Yöneticiye İnanç -Rekabette üstünlük -Piyasaya göre rol alma	-Güven -Yöneticiye inanç -İşe bağlılık -Güçlü iletişim(x3) -Etik	-İmaj -Güven -Piyasaya göre rol alma -Güçlü iletişim -Prensip sahibi -Diksiyon -Üslup -Dürüst	-İmaj -Güven -Yöneticiye inanç -Güçlü iletişim -Ciddiyet -Disiplin -Temsil rolü -Dürüstlük(x3)
Girişimci Rolü	-Dinamizm -Kendini kanıtlama -Yüksek gelir -Önyargı	-Yüksek gelir (x3) -Tutku -Hayal gerçekleştirme(x3) -İtibar -Kaygı	-Kendini kanıtlama -Kaygı -Saygı görme -Özgürlük -Daha iyi yaşam	-Kendini kanıtlama(x2) -Yüksek gelir -Önyargı(x2) -Kaygı -Özgürlük(x2) -Daha iyi yaşam

(Tablo 21. Devam)

Sorun Çözümleyici Rolü	-Disiplin (x3)	-Tecrübe	-Disiplin	-Sorunun erken teşhisi
	-Tecrübe	-Denetim(x2)	-İstişare	-Öncü yönetici
	-İstişare(x2)	-Dinlenilme isteği	-Dinlenilme isteği	-İleri görüşlü
	-verimlilik	-Kalifiye çalışan	-Performans	-İzlenim
	-Toplantı	-İşine sahip çıkma(x3)	-verim	-İletişim(x2)
	-Prensipli yönetici		-Kontrol(x2)	-Koordine
Kaynak Dağıtıcı Rolü	-İşin önem sırası(x2)	-Planlama(x2)	- İşin önem sırası	-Planlama
	-Planlama	-İhtiyaç	-Planlama(x2)	-Programlı
	-Adalet(x2)	-Programlı(x2)	-Adalet(x2)	-İhtiyatlılık
	-İhtiyaç (x2)	-Dinamizm	-Anlayış	-Bağlılık
		-Anlık plan değişimi	-İzlenim	-Nicel veri -İstişare

(Tablo 21. Devam)

Müzakereci Rolü	- Sakin tavrı	- İsteddiği alma	-İstedğini alma	-Nazik ve güler yüzlü
	-Konuya hâkim olma(x2)	-Planlı	-Ortak yol	-Ortak yol
	-Alternatif plan(x2)	-Programlı	-Kriz yönetimi	-Çözüm odaklı
	-İsteddiği alma	-Pazarlık	-iletişim(x2)	-Memnuniyet sağlama
	-Planlı	-Otorite	-Dış görünüşe özen gösterme	-İlımlı yaklaşım
	-Programlı	-Prensipten ödün vermeme	-Kararlı	-Öfke kontrolü
	-Nazik ve güler yüzlü	-Kendini garantiye alma		-Hedef odaklı
	-Çözüm odaklı	-Kazan-kazan		
		-Ortak yol		

Tablo 21. Kuşakların Mintzberg'in Kuramı Hakkındaki Görüşleri

Tablo 21'de görüldüğü üzere Bebek Patlaması kuşağında Mintzberg'in yöneticinin sembolik rol kavramı için diğer kuşaklardan farklı olarak otoriter yapıda olması gerektiğini vurgulamıştır. X kuşağı bu rol 'ün yönetici için motive kaynağı olabileceğini çalışanlara güven verdiğini belirtmiştir. Y kuşağı bu rolde Bebek Patlaması kuşağıyla benzer olarak yöneticinin imajı olduğunu bahsetmiştir. Fakat katılımcı kuşaklardan farklı olarak ise yöneticinin kişilerarası iletişimde bu rolün önemli payı olduğunu vurgulamıştır. Son olarak Z kuşağı diğer kuşaklardan farklı olarak, sembolik rol için yöneticiye ciddiyet sahibi bir yapı kazandırdığına bu rolün onlar için itibar ifade ettiğini belirtmişlerdir.

Kuşakların Liderlik rolü görüşünde Bebek Patlaması kuşağı katılımcıları ideal liderin otoriter, disiplinli ve çözüm odaklı olması gerektiğini vurgulamıştır. X kuşağında

katılımcılar Bebek Patlaması kuşağındaki gibi disiplin kavramını vurgulamışlardır. Fakat asıl üzerinde durdukları tema dürüstlük kavramıdır. Y ve Z kuşaklarının görüşlerinde ise benzerlik ön plana çıkmaktadır. Güven verme, adalet, ekip çalışması gibi kavramlar ön plana çıkmış olup Z kuşağı Y kuşağından farklı olarak liderin aynı zamanda iyi bir kriz yöneticisi olduğunu vurgulamıştır.

Yöneticinin İrtibat rolünde kuşakların farklı görüşleri hakimdir. Bebek Patlaması kuşağı için irtibat rolü yöneticinin araştırmacı olmasından ve güçlü iletişim kurmasında geçtiği vurgulanmıştır. Fakat X kuşağı için, diğer kuşaklardan farklı olarak irtibat rolünün temelleri güçlü bir izlenime ve uyumlu ekibe dayanmaktadır. Y kuşağı katılımcıları bu rolün yöneticinin çalışanları doğru kişiyle buluşturmasına ve şirketin tanışmış olduğu yeni iş arkadaşlarıyla ivme kazanacağını belirtmiştir. Z kuşağı Mintzberg'in irtibat rolü hakkında diğer kuşaklardan farklı olarak yöneticinin çalışanları yeniliğe itmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

İzleme rolü yöneticilerin kritik rollerinde birisidir. Bebek Patlaması kuşağı için bu kavram çevre kontrolünü ve firma için oluşacak potansiyel problemlere önlem almayı ifade etmektedir. X kuşağında iç denetimi, farkındalığı ifade ederken, ana tema olarak izleme yoluyla piyasadaki krizi avantaja çevirmeyi vurgulamışlardır. Y kuşağında da X kuşağındaki gibi farkındalık ve krizi avantaja çevirme kavramları vurgulamışlardır. Fakat X kuşağından farklı olarak izleme rolünün disiplinli şekilde yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Z kuşağı yöneticinin izleme rolü hakkında bilgi elde etme süreci olarak görmüş, diğer kuşaklardan farklı olaraktan bunu yaparken nicel verilerden faydalanılması gerektiğini vurgulamıştır.

Tablo 21'de görüldüğü üzere yöneticinin dağıtıcılık rolünde Bebek Patlaması kuşağı yöneticinin bu rolde yöneticinin çalışanı yönlendirmesi ve bilgi paylaşımı olduğunu belirtmişlerdir. X kuşağı ise Bebek Patlaması kuşağı ile benzer olarak bilgi paylaşımı olduğunu vurgulamışlardır. Ama farklı olaraktan bunun yaşanmışlıklarla sabit olduğunu yani bu bilgi paylaşımının tecrübeye dayandığını belirtmişlerdir. Y kuşağında dağıtıcılık rolünde doğru bilginin paylaşılmasıyla beraber çalışanın işini daha hızlı şekilde halledebileceğini bu da otomatik olarak çalışanların motivelerini olumlu yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir. Z kuşağı Y kuşağına benzer olarak doğru bilginin çalışan

için faydalı olabileceğini belirtmiştir. Diğer kuşaklardan farklı olarak çalışan gelişimine ciddi katkısı olacağını belirtmişlerdir.

Tablo 21’de Mintzberg’in yöneticinin konuşmacılık rolü hakkında farklı görüşler görülmektedir. Bebek Patlaması kuşağında bu rolün yöneticinin imajı olduğunu yöneticinin kriz durumunda sorumluluk alarak çalışanlar tarafından güven kazanabileceğini belirtmişlerdir. X kuşağında Bebek Patlaması kuşağına benzer olarak çalışana güven verme kavramı vurgulanmıştır. Ama Bebek Patlaması kuşağından farklı olarak güçlü iletişim kavramını ortaya koymuştur. Y kuşağında Z kuşağı ile benzerlikleri görülmüştür. Bu noktada konuşmacılık rolünün yöneticinin imajı olduğuna, konuşmacılık rolüne sahip kişinin güçlü iletişim sahibi bir birey olması gerektiğine ve dürüst bir yöneticinin ekip içerisinde çalışanlar üzerinde olumlu hava yaratacağını vurgulamışlardır. Fakat Z kuşağının Y kuşağından farklı olarak ise bu rolün yöneticide ciddiyete yol açacağını belirtmiştir.

Girişimcilik rolü hakkında katılımcıların görüşlerini dikkat ettiğimizde Bebek Patlaması kuşağı girişimcilik rolü için olması gereken özellikleri dinamizm, kendini kanıtlama isteği ve yüksek gelir olarak belirtmiştir. X kuşağı katılımcıları da Bebek Patlaması kuşağına benzer olarak yüksek gelir elde etmenin girişimcilik yapma adına etkili olduğunu vurgulamıştır. Fakat Bebek Patlaması kuşağından farklı olarak hayalini gerçekleştirme kavramını vurgulamışlardır. Y kuşağında toplumdan saygı görme, hayattaki özgürlüğünü duygasunun kişiyi girişimciliğe ittiğini vurgulamıştır. Z kuşağı katılımcılarını girişimciliğe iten hisler kendini gerçekleştirme olduğunu vurgulamışlardır. Aynı zamanda Y kuşağı katılımcıları ile ortak olarak girişimciliğe yönelme nedenlerinden birisi de özgürlük olduğu Tablo 21’de görülmüştür.

Mintzberg’in yöneticinin sorun çözümleyici rolüne baktığımız zaman Bebek Patlaması kuşağı için yöneticinin disiplinli olması gerektiğini aynı zamanda da istişareye önem vermesi gerektiğini tablodan görmekteyiz. X kuşağında katılımcılarının farklı görüş olarak denetime ve işine sahip çıkma gibi kavramların üzerinde durduğunu görmekteyiz. Y kuşağında diğer kuşaklardan farklı olarak sorun çözümleme rolününün temellerini kontrolden geçtiğini ve sorun içerisindeki bireylerin dinlenilmesi gerektiğini tabloda vurgulamıştır. Z kuşağı bu rolü iletişimin avantajlarına ve yöneticinin ileri görüşlü yapıda

birisi olup sorunları daha ortaya çıkmadan erken teşhis etmesi kavramlarını Tablo 21’de belirtmiştir.

Kaynak dağıtıcı rolde Bebek Patlaması kuşağı için önem sırasına göre düzenleme yapılması gerektiğini, adaletli ve ihtiyaç sıralaması gibi kavramları Tablo 21’de belirtmiştir. X kuşağında Bebek Patlaması kuşağından farklı olarak programlı yapılması gerektiği kavramı ve anlık plan değişimine uygun olması gerektiğini vurgulamıştır. Y kuşağında Bebek Patlaması kuşağına benzerlik göstererek adalet ve planlama kavramlarını belirtmiştir. Fakat farklı olarak departmanlar arasında anlayış olması gerektiğini vurgulamıştır. Z kuşağı planlı, programlı olmanın yanında ihtiyatlı ve nicel verilere dayalı bir kaynak dağıtımını belirttiğini, Tablo 21’de görüyoruz.

Tablo 21’de gördüğümüz üzere yöneticinin müzakereci rolü Bebek Patlaması kuşağı için yöneticinin önce konuya hâkim olması gerektiğini daha sonra da çözüm odaklı hedefine gitmesi gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca müzakere esnasında istediğini alması bile alternatif planı olup onu devreye sokması gerektiğini belirtmiştir. X kuşağında Bebek Patlaması kuşağına benzer görüşler hâkim olduğu Tablo 21’den anlaşılmaktadır. İstedikini alma, planlı, programlı gibi kavramları ortak olarak vurguladıkları Tablo 21’de görülmektedir. X kuşağı diğer kuşaklardan farklı olarak prensipten ödün vermemeyi ve kendini garantiye almayı vurgulamışlardır. Y kuşağı iletişim ve ortak yoldan çözüm bulma düşüncesini tabloda belirtmiştir. Z kuşağı da Y kuşağına benzer görüş olarak orta yol bulma çift tarafında kazandığı bir yöntem vurgulamıştır. Diğer kuşaklardan farklı olarak öfke kontrolü kavramını belirtmişlerdir.

	BB	X	Y	Z
Planlama	-ileri görüşlülük -Sadakat -Bağlılık(x2) -Otoriter(x2) -Hoşgörü(x2) -Empati -Motive	- Birleştirici -Adalet(x3) -Yetkiyi doğru kullanma -iletişim	-Empati(x2) -Motive -Ödüllendirme(x2) -Manevi(x2)	-Motive -Birleştirici(x2) -İşçi dostu(x3)
Örgütlenme	-Hedef odaklı -Teşvik -İşe hâkim(x3)	-Görevlendirme -Araştırma -Bilgi Sahibi -iletişim -Denetim -Tecrübe	-iletişim -Tecrübe(x2) -Disiplin(x2) -Yetkiyi Doğru Kullanma(x2)	-İşe hâkim -Görevlendirme (x2) -Denetim -Disiplin -Kararlı -Empati -Örgütlenme
Yöneltilme	-Tecrübe(x3) -İş sadakati -İzlenim (x2) -Motive(x2) -Manevi bağ	-Ekip çalışmasına uyum(x2) -Kalifiye eleman -Yönlendirme -Modern -Empati -Motive -Sorumluluk sahibi	-Ekip çalışmasına uyum(x2) -Kalifiye eleman(x2) -Yönlendirme -Modern(x3)	-Empati(x2) -Planlı(x2) -Koordine(x2)

(Tablo 22. Devam)

Koordine Etme	-İletişim(x2) -Ekip çalışmasına uyum(x5) -Empati -Motive -Planlama	-İletişim - Ekip çalışmasına uyum (x2) -Teşvik -Hedeflendirme (x2)	-Teşvik -Esnek Yapı -Güven(x2) -Aidiyet -Süreklilik -Kararlı(x2)	- Ekip çalışmasına uyum -Motive -Tecrübeli yönetici(x2) -Yönlendirme -Birleştirici -Öğretici -Keşfedici
Kontrol Etme	-Duygusallığa yer yok -Dengeli kontrol anlayışı(x2)	-Duygusallığa yer yok -Disiplin(x2) -Baskı altında hissetme -İşi kaybetme Korkusu	-Dengeli kontrol anlayışı(x2) -Özgürlükçü yapı	-Baskı altında hissetme (x2) -Özgürlükçü yapı(x3) -Esnek Yapı

Tablo 22. Kuşakların Fayol'un Kuramı Hakkındaki Görüşleri

Tablo 22'de Fayol'un Yönetimin Fonksiyonları kuramı hakkında sorulan sorulara kuşakların vermiş olduğu cevaplar tabloda belirtilmiştir.

Fayol'un yönetimin planlama fonksiyonu hakkında kuşakların görüşleri şu şekildedir; Bebek Patlaması ideal planlamanın plana bağlılıktan geçtiğini, otoriter yapıda bir plan olması gerektiğini, ayrıca motive edici olması gerektiğini Tablo 22'de vurgulamıştır. X kuşağının ideal planlamanın temelini adaletli bir yapıdan geçtiğini vurgulamıştır. Y kuşağının planlama anlayışı empatiden, ödüllendirmeden ve çalışanla işçi arasındaki manevi bağında bu planın parçası olduğunu belirtmiştir. Z kuşağı Y

kuşağının vurgulamış olduğu gibi motive kavramını vurgulamıştır. Fakat Z kuşağı diğer kuşaklardan farklı olarak işçi dostu kavramını vurgulamıştır.

Tablo 22’de görüldüğü üzere Bebek Patlaması kuşağının ideal örgütleme anlayışının işe hâkim olmaktan geçtiği görülmüştür. X ve Y kuşaklarının görüşlerinde benzerli görülmüştür. İletişim ve tecrübe gibi kavramların önemi vurgulanmıştır. Ama Y kuşağı X den farklı olarak disiplin ve yetkiyi iyi kullanmak kavramlarını belirtmiştir. Z kuşağı ise örgütlemeye görevlendirmenin önemini vurgulamıştır.

Fayol’un yönetim fonksiyonlarından bir diğeri olan Yanda etme kavramı için Bebek Patlaması kuşağı ideal yöneltme anlayışının tecrübeden, sıkı bir izlenimden aynı zamanda da çalışan motivesini ihmal etmeden geçtiğini Tablo 22’de vurgulamıştır. X kuşağının görüşünde Bebek Patlaması kuşağıyla benzer noktaları olduğu görülmektedir. İki kuşakta da motivasyon kavramını belirttikleri tabloda görülmüştür. Ama X kuşağı Bebek Patlaması kuşağından farklı olarak yöneltmenin ekip içi uyumdan geçtiğini vurgulamıştır. Y kuşağı X kuşağıyla benzer görüşler vurguladığı tabloda görülmektedir. Her iki kuşakta uyumdan, kalifiye elemandan, yönlendirme ve modern bakış açısını vurgulamaktadır. Z kuşağının yöneltme anlayışında diğer tüm kuşaklardan farklı olarak yöneltmenin koordineli, planlı ve yöneltme esnasında çalışanlarla empati yapılması gerektiğini tabloda belirtmiştir.

Yönetim fonksiyonlarından koordine etme anlayışı için, Bebek Patlaması kuşağı uyum içerisinde olması gerektiğini ve iletişimi elden bırakmadan, kopukluk yaşanmasına engel olunması gerektiğini vurgulamıştır. X kuşağında Bebek Patlaması kuşağıyla benzer görüşlere yer verildiği görülmüştür. Bu görüşler; iletişim ve Uyum kavramlarıdır. X kuşağı Bebek Patlaması kuşağından farklı olarak koordine ederken çalışanın hedeflendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Y kuşağının ideal koordine anlayışı kararlı olması gerektiğini ve koordinein çalışana güven vermesi gerektiğini vurgulamıştır. Z kuşağında ise tecrübeli yöneticinin koordine anlamında daha çok sorumluluk alması gerektiği belirtilmiştir.

Tablo 22’ de görüldüğü üzere Fayol’un yönetim fonksiyonlarından olan kontrol etme kavramı için Bebek Patlaması kuşağı dengeli kontrolün olması gerektiği ve aynı zamanda ticaret hayatında duygusallığa yer verilmemesi gerektiği belirtilmiştir. X kuşağında Bebek Patlamasına benzer olarak duygusallığa yer olmadığını belirtmiş olup,

diğer kuşaklardan farklı olarak kontrol etme fonksiyonunda disiplinin elden bırakılmamasını savunmuştur. Y kuşağında ve Z kuşağında benzer görüşlerin hâkim olduğu görülmektedir. İki kuşakta özgürlükçü yapıya sahip olduğunu ve esnek tarzı olup kontrolden hazzetmediğini belirtmişlerdir. Y kuşağının Z kuşağından farkı ise özgürlükçü yapı haricinde dengeli bir kontrol olması gerektiğini vurgulamıştır. Mintzberg ve Fayol'un kuramlarına göre sorulmuş olan 15 adet soru için katılımcıların vermiş oldukları cevaplar, Katz (1974)'ın Yönetim Becerileri kuramına dayandırılarak 3 farklı kategoride değerlendirilmiştir. Bunlar; Kavramsal Beceriler, Beşerî Beceriler, Teknik Beceriler.

No	Kategoriler		Frekans	%
1-	Kavramsal Beceriler	Araştırma (x4), Planlama (x3), Çözüm Odaklı (x2), Alternatif Plan (x2), İşin Önem Sırası (x2), İzlenim (x2), Dengeli Kontrol Anlayışı (x2), İhtiyaç (x2), Kriz Yönetimi, İleri Görüşlülük, İsteddiğini Alma, Farkındalık, Dış Tehlike farkındalığı, Hedef Odaklı, Rekabette Üstünlük, Piyasa Liderliği, Toplantı, Doğru Kişiyle Buluşturma, İç Denetim, Gözlemleme, Yüksek Gelir, Kendini Kanıtlama, Piyasaya göre Rol Alma, Programlı.	35	30.70
2-	Beşerî Beceriler	Otorite (x8), Motive (x5), Ekip Çalışmasına Uyum (x5), İletişim (x4), İmaj (x3), Empati (x3), Hoşgörü (x2), Bağlılık (x2), Adalet (x2), İş Sadakati (x2), İstisare(x2), Güven (x2), Nazik ve Güler Yüzlü, Yöneticiye İnanç, Sadakat, Önyargı, Manevi Bağ, Duygusallığa Yer Yok, Mertebeye Saygı, Sakin Tavrı, Destekleme, Güçlü Karakter, Bilgi Paylaşımı, Teşvik.	52	45.62
3-	Teknik Beceriler	Disiplin (x6), İşe hâkim (x5), Tecrübe (x4) Yönlendirme (x2), Çevre Kontrolü (x2), Deneme Yanılma (x2), Önlem (x2), Çalışkan, Verimlilik, Dinamizm, Prensipli Yönetici.	27	23.68
		Toplam	114	100

Tablo 23. Bebek Patlaması Kuşağının Yönetim Becerileri

Tablo 23'te Bebek Patlaması kuşağının, kuşakların yönetme ve yönetilme farklılıklarını saptama amacıyla sorulan sorulara verdikleri cevapların içerik analiz hali sunulmuştur.

Farklılıkları saptama amacıyla sorulan sorularda toplamda 114 ifade yer almış, bu ifadelerin frekans analizlerine göre kavramsal beceriler %30.70, beşerî beceriler %45.62, teknik beceriler %23.68 olarak belirlenmiştir. Bu beceriler içerisinde en yüksek yüzdelik dilime sahip olan beşerî beceridir. En çok tekrar eden sekiz tekrar ile otorite kavramı olmuştur. Otorite genel cevapların %7.01'ini oluşturmaktadır. Bunun ardından ikinci sırada en çok disiplin kavramının vurgulandığı görülmüştür. Altı defa tekrarlandığı görülüp genel cevapların %5.26'sını oluşturduğu görülmektedir. Bebek Patlaması kuşağının yönetim becerileri tutumunda en çok otorite ve disiplin kavramlarına vurgu yaptığı görülmüştür.

No	Kategoriler		Frekans	%
1-	Kavramsal Beceriler	Planlama (x4), Yüksek Gelir (x3), İzlenim (x3), Hayal Gerçekleştirme (x3), Programlı (x3), Krizi Avantaja Çevirme (x2), İhtiyaç, Kazan-Kazan, Ortak Yol, Piyasa Beklentileri, Yetkiyi Doğru Kullanma, Dış Tehlike farkındalığı, İstedğini Alma, Modern, Sorumluluk Sahibi, Farkındalık, Prensipden Ödün Vermeme, Liderlik.	30	27.02
2-	Beşerî Beceriler	Ekip Çalışmasına Uyum (x7), İletişim (x6), Adalet (x5), Güven (x4), Bilgi Paylaşımı (x3), Dürüst (x3), Birleştirici (x3), Motive (x3), Otorite (x2), Etik, İtibar, Teşvik, İmaj, Yöneticiye İnanç, Baskı altında hissetme, Dinlenilme İsteği, Duygusallığa Yer Yok, Empati, İş Kaybetme Korkusu, Kaygı, Kendini Garantiye Alma, Tutku, İşe Bağlılık, İstikrar.	51	45.96
3-	Teknik Beceriler	Tecrübe (x5), Disiplin (x4), Denetim(x3), İşine Sahip Çıkma(x3), Kalifiye Eleman (x2), Hedeflendirme (x2), İç Denetim, Anlık Plan Değişimi, Görevlendirme, Önlem, Çalışkan, Yönlendirme, Araştırma, Dinamizm, Bilgi Sahibi, Pazarlık, Takip Etme.	30	27.02
Toplam			111	100

Tablo 24. X Kuşağının Yönetim Becerileri

Tablo 24’te X kuşağının, kuşakların yönetme ve yönetilme farklılıklarını saptama amacıyla sorulan sorulara verdikleri cevapların içerik analiz hali sunulmuştur.

Farklılıkları saptama amacıyla sorulan sorularda toplamda 111 ifade yer almış, bu ifadelerin frekans analizlerine göre kavramsal beceriler %27.02, beşerî beceriler %45.96, teknik beceriler %27.02 olarak belirlenmiştir. Bu beceriler içerisinde en yüksek yüzdelik dilime sahip olan beşerî beceridir. En çok tekrar eden yedi defa tekrar ile ekip çalışmasına uyum kavramı olmuştur. Ekip çalışmasına uyum genel cevapların %6.30’unu oluşturmaktadır. Bunun ardından ikinci sırada en çok iletişim kavramının vurgulandığı görülmüştür. Altı defa tekrarlandığı görülüp genel cevapların %5.40’ını oluşturmaktadır. X kuşağının yönetim becerileri tutumunda en çok ekip çalışmasına uyum ve iletişim kavramlarının öne çıktığı görülmektedir.

No	Kategoriler		Frekans	%
1-	Kavramsal Beceriler	Modern (x3), Doğru Kişiyle Buluşturma (x2), Yetkiyi Doğru Kullanma (x2), Planlama (x2), Dengeli Kontrol Anlayışı (x2), Ödüllendirme (x2), İvme Kazandırma (x2), Farkındalık(x2), Kriz Yönetimi, Krizi Avantaja Çevirme, Piyasaya Göre Rol Alma, İzlenim, Ortak Yol, İşin Önem Sırası, Prensip Sahibi, Kendini Kanıtlama, İstedğini Alma, Araştırma, Beklentileriyle Buluşma, Daha İyi Yaşam.	29	27.11
2-	Beşerî Beceriler	İletişim (x7), Güven (x5), Ekip Çalışmasına Uyum (x4), Adalet (x3), Motive(x3) İmaj (x3), Kararlı (x3), Manevi(x2), Özgürlükçü Yapı (x2), Esnek Yapı (x2), Empati(x2), Teşvik, Saygı Görme, Dış Görünüşe Özen Gösterme, İstikrar, Bilgi Paylaşımı, Anlayış, İstişare, Aidiyet, Üslup, Kaygı, Dinlenilme İsteği, Dürüst, Hiyerarşi.	50	46.72
3-	Teknik Beceriler	Disiplin (x5), Yönlendirme (x3), Yenilikçi (x3), Bilgi Elde Etme (x3), Kontrol(x2), Tecrübe (x2), Kalifiye eleman (x2), Doğru Bilgi, Tecrübeli Yönetici, Çevre Kontrolü, Diksiyon, Performans, Süreklilik, Güncellik, Verimlilik	28	26.17
Toplam			107	100

Tablo 25. Y Kuşağının Yönetim Becerileri

Tablo 25’te Y kuşağının, kuşakların yönetme ve yönetilme farklılıklarını saptama amacıyla sorulan sorulara verdikleri cevapların içerik analiz hali sunulmuştur.

Farklılıkları saptama amacıyla sorulan sorularda toplamda 107 ifade yer almış, bu ifadelerin frekans analizlerine göre kavramsal beceriler %27.11, beşerî beceriler %46.72, teknik beceriler %26.17 olarak belirlenmiştir. Bu beceriler içerisinde en yüksek yüzdelik dilime sahip olan beşerî beceridir. En çok tekrar eden yedi defa tekrar ile iletişim kavramı olmuştur. İletişim genel cevapların %6.54’ünü oluşturmaktadır. Bunun ardından ikinci sırada en çok güven kavramının vurgulandığı görülmüştür. Beş defa tekrarlandığı görülüp genel cevapların %4.67’sini oluşturmaktadır. Y kuşağının yönetim becerileri tutumunda en çok iletişim ve güven kavramlarının öne çıktığı görülmektedir.

No	Kategoriler		Frekans	%
1-	Kavramsal Beceriler	Planlama (x3), Koordine (x3), Nicel veri (x2), Kendini Kanıtlama (x2), Rekabet Kıyası, Ortak Yol, İzlenim, Daha İyi Yaşam, İleri Görüşlülük, Kriz Yönetimi, Hedef Odaklı, Yüksek Gelir, Çözüm Odaklı, Hata Oranı Düşürme, Sorunun Erken Teşhisi, Yol Göstericilik, Temsil Rolü, Programlı	24	21.81
2-	Beşerî Beceriler	Özgürlükçü Yapı (x5), İletişim (x3), Birleştirici(x3), Dürüst(x3), İşçi Dostu (x3), Empati (x3), Ciddiyet (x3), Güven (x2), İmaj (x2), Motive (x2), Baskı altında hissetme (x2), Önyargı(x2), Ekip Çalışmasına Uyum (x2), Yöneticiye İnanç, Kaygı, Bağlılık, İhtiyatlılık, Adalet, Teşvik, İtibar, Nazik ve Güler Yüzlü, Mertebeyle Saygı, ılımlı Yaklaşım, Birebir Görüşme, İstisare, Samimi Yaklaşım, Memnuniyet Sağlama, İstikrar, Esnek Yapı, Öğretici, Öfke Kontrolü, Adapte, Kararlı.	55	50.01
3-	Teknik Beceriler	Yenilikçi (x6), Disiplin (x4), Gelişim (x3), Tecrübeli Yönetici(x3), Görevlendirme(x2), Doğru Bilgi(x2), Örgütlenme (x2), Bilgi Elde Etme (x2), Yönlendirme, Önlem, Denetim, İşe hâkim, Öncü Yönetici, Deneme Yanılma, Keşfedici	31	28.18
		Toplam	110	100

Tablo 26. Z Kuşağının Yönetim Becerileri

Tablo 26’da Z kuşağının, kuşakların yönetme ve yönetilme farklılıklarını saptama amacıyla sorulan sorulara verdikleri cevapların içerik analiz hali sunulmuştur.

Farklılıkları saptama amacıyla sorulan sorularda toplamda 110 ifade yer almış, bu ifadelerin frekans analizlerine göre kavramsal beceriler %21.81, beşerî beceriler %50.01, teknik beceriler %28.18 olarak belirlenmiştir. Bu beceriler içerisinde en yüksek yüzdelik dilime sahip olan beşerî beceridir. En çok tekrar eden altı defa tekrar ile yenilikçi kavramı olmuştur. Yenilikçi kavramı genel cevapların %5.45’ini oluşturmaktadır. Bunun ardından ikinci sırada en çok özgürlükçü yapı kavramının vurgulandığı görülmüştür. Beş defa tekrarlandığı görülüp genel cevapların %4.54’ünü oluşturmaktadır. Z kuşağının yönetim becerileri tutumunda en çok yenilikçi ve özgürlükçü yapı kavramlarının öne çıktığı görülmektedir.

<i>Kategoriler</i>	Bebek Patlaması		X		Y		Z	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Kavramsal Beceriler	35	30.70	30	27.13	29	27.15	24	21.81
Beşerî Beceriler	52	45.62	51	45.96	50	46.72	55	50.01
Teknik Beceriler	27	23.68	30	27.13	28	26.17	31	28.18
Toplam	114	100	111	100	107	100	110	100

Tablo 27. Kuşakların Genel Yönetim Becerileri

Kuşakların yönetim becerileri tutumlarının frekansları incelendiğinde kavramsal becerilere en çok vurgu yapan 35 tekrar ile Bebek Patlaması kuşağıdır. X kuşağının ise 30 tekrar ile Bebek Patlaması kuşağını takip ettiği görülmektedir. Ardından Y kuşağının 29 tekrar ile üçüncü sırada yer almaktadır. Z kuşağı ise 24 tekrar ile son sırada en az vurguyu yapmıştır. Kuşaklar arasındaki frekans bulguları birbiri ile kıyaslandığında düzenli bir azalma olduğu gözükmemektedir. İş hayatında bulunan en eski kuşak olan Bebek

Patlaması kuşağından günümüz Z kuşağına gelindiğinde kavramsal beceriye daha az vurgu yapıldığı görülmüştür.

Beşeri becerilere en çok vurgu yapan 55 tekrar ile Z kuşağıdır. Bebek Patlaması kuşağının ise 52 tekrar ile Z kuşağını takip ettiği görülmektedir. Ardından X kuşağının 51 tekrar ile üçüncü sırada yer almaktadır. Y kuşağı ise 50 tekrar ile son sırada en az vurguyu yapmıştır. Kuşaklar arasındaki frekans bulguları birbiri ile kıyaslandığında Z kuşağının beşeri becerilere en çok vurgu yaparken Y kuşağının en az vurgu yaptığı görülmektedir.

Teknik becerilere en çok vurgu yapan 31 tekrar ile Z kuşağıdır. X kuşağının ise 30 tekrar ile Z kuşağını takip ettiği görülmektedir. Ardından Y kuşağının 28 tekrar ile üçüncü sırada yer almaktadır. Bebek Patlaması kuşağı ise 27 tekrar ile son sırada en az vurguyu yapmıştır. Kuşaklar arasındaki frekans bulguları birbiri ile kıyaslandığında Z kuşağının teknik becerilere en çok vurgu yaparken Bebek Patlaması kuşağının en az vurgu yaptığı görülmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ

Tezin son bölümünde, elde edilen bulguların tartışması ve sonucu verilmiştir.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Yönetme tarzını etkileyen unsurlardan birsinin de yöneten ve çalışan arasındaki fikir ayrılıkları olduğu değerlendirilmektedir. Uyumlu yönetim tarzı oluşturmak için çabalayan bir yönetim, öncelikle kuşak farklılıklarını algılamasının, avantaj sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, iş hayatındaki kuşakların farklı davranış ve değerlerinin, yönetim açısından önemli olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar arasındaki kuşak farklılığı, işletmelerin “yönetme ve yönetilme” tutumlarını tekrardan değerlendirilmesini gerektirdiği vurgulanmaktadır.

Yönetme ve yönetilme farklılıklarını tespit edebilmek için Mintzberg’in yönetici rolleri ve Fayol’un yönetim fonksiyonları kuramlarına dayandırılarak sorular hazırlanmıştır. Bu sorulara verilen yanıtlar Katz’ın Yönetim beceri kuramına göre üç kategoriye ayrılmıştır.

Kavramsal becerilerinin geçmişten günümüze yeni kuşaklara gelindiğinde sistematik bir azalma olduğu fark edilmiştir. Kavramsal becerinin kuşaklar arasında en çok yönetme ve yönetilme tutumunda Bebek Patlaması kuşağının, en az ise Z kuşağının önem verdiği görülmektedir. Yöneticinin soyut kavramlarla düşünmesi, geleceğe yönelik planlar, hesaplamalar yapabilmesi, üretime ve hizmete ilişkin ölçümler yaptırarak bunları okuması ve yorumlayabilmesi anlamına gelen kavramsal becerinin günümüzde daha az ön plana çıktığı görülmektedir.

Bireyin hem bireysel anlamda hem de grup içinde olan iletişim ve çalışma becerilerini ifade eden beşerî beceri kavramına, Z kuşağının en çok önem verdiği, Y kuşağının ise bu kavrama en az önem veren kuşak olduğu saptanmıştır. Z kuşağı yönetim anlayışında, çalışan ile yönetici arasında iletişimin ön planda tutulduğu düşünülmüştür.

Günümüzde, işe hâkim olmak, teknik beceriye sahip olunduğunu göstermektedir. Çalışma yapılan bu kuşaklar arasında, Teknik beceriye en çok Z kuşağının önem verdiği,

en az ise Bebek Patlaması kuşağının vurguladığı saptanmıştır. Bu sonuç, zamanın değişmesiyle birlikte yeni kuşakların yeniliklere daha açık olduğu ve değişime uyumlu olduğunu göstermektedir.

Yönetme ve yönetilme farklılıklarını ortaya koyabilmek adına yapılan bu çalışmada, yapılan görüşmeler sonucunda edinilen bulgulara göre; Bebek Patlaması kuşağında ideal planlama algısında bağlılık ve hoşgörü fikirleri ağır basmaktadır. İdeal liderlik görüşlerinde ise disiplin, otoriter, çözüm odaklı bir yapıya sahip oldukları görülmüştür. Bebek Patlaması kuşağı temsilcileri bu soruyu cevaplarırken üç defa otoriter, üç defa disiplinli ve iki defada çözüm odaklı yaklaşım kavramlarını vurgulamışlardır. Bu kuşak katılımcılarının genel hatlarıyla otoriter ve disiplin yapıları olduğu anlaşılmıştır.

Arslan ve Staub, (2015: 6)'ın yapmış olduğu çalışmada Bebek Patlaması kuşağının en belirgin özelliklerin kanaatkâr ve duygusal olmaları, sadakat duyguları yüksek, otoriteye bağlı, gerektiği zaman disiplin kullanan gelenek ve kültürlerine bağlı bir kuşak olmalarıdır. Bu görüşe sahip olan Arslan ve Staub, çalışmanın sonucunu desteklediği anlaşılmaktadır. Bejtkovský (2016: 27) yaptığı çalışmaya göre iş sadakati yüksek, disiplinli ve yönetimi kabul eden işkolikler olarak nitelendirilmiştir. Aynı zamanda, Bebek Patlaması kuşağı sosyal nedenlere odaklı olma eğilimindedir; güçlü sosyal becerilere sahiptirler, mükemmel ağ oluşturuculardır, ekip çalışmasına uyumludurlar ancak teknik becerilerden yoksun olduklarını belirtmiştir. Araştırmacının bu görüşü yapılan çalışmayı desteklediği görülmektedir.

İdeal yöneltme anlayışında genellikle, tecrübeli yönetici üç defa ve çalışan motivasyonunun yüksek tutulması gerektiğini ise iki defa vurgulamışlardır. İdeal koordinasyon anlayışın da ise yöneticiyle ekip arasında uyum olması gerektiğini ayrıca iletişim ortamlarının kuvvetli olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bebek Patlaması kuşağı uyum kavramını başarıya giden yol olarak gördüklerini vurgulamışlardır. Beş defa cevapları içerisinde uyum kavramına vermişlerdir. İdeal organizasyon kavramına geldiğimizde bu kavramın onlarda işine hâkim olma, hedefe yönelik olması ve teşvik edici olması anlamına gelmektedir. Bu kavramlardan en çok tekrar eden kavram işine hâkim olma kavramdır. Toplamda üç defa yanıtlarında tespit edilmiştir.

Girişimcilik rolündeki soruya ise kendilerini artık yeteri kadar dinamik hissedemediklerini ve eskiden olsa girişimci ruhlarının olduğunu fakat şimdi ise geç

kaldıklarını vurgulamışlardır. Onları kendi işlerini yapmaya iten hisler ise kendilerini kanıtlama ve kazanç artırma olduğunu vurgulamışlardır.

Bebek Patlaması kuşağında ideal kontrol anlayışı dengeli bir yapıdan geçer. Aşırı sert bir anlayış ve esnek bir anlayıştan ziyade ikisinin de arası bir anlayış olması gerektiğini vurgulamışlardır. Cevaplarında dengeli kontrol görüşüne iki defa yer verdikleri görülmüştür.

Sembolik rol anlayışı bu kuşak için otorite, mertebeye saygı ve imaj (yöneticinin kimliği) olarak vurgulanmıştır. Bu kavramları tekrar sayıları ise otoriteyi üç defa, İmaj iki defa vurgulanmıştır. İzleme rolüne geldiğimizde ise kontrol ve farkındalık kavramları ön plana çıkmaktadır. İzleme rolünde çevre kontrol kavramını iki defa, önlem kavramını ise iki defa vurgulamışlardır.

Yöneticinin konuşmacılık rolü kavramında Bebek Patlaması kuşağı rekabet üstünlüğü, kriz yönetimi kavramları çatısı altında buluşmuşlardır. Bu rolde yönetici başarıya ulaşırsa hem yönetici adına hem de firmaya adına fark yaratacak bir durum olacağı belirtilmiştir.

Sorun çözümleme rolü için disiplinli bir yapı sergileyip çalışanlarla veya firmalarla istişareye açık olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Sorulan soruya verilen yanıtlarda disiplin kavramından üç defa istişare kavramından da iki defa bahsettikleri görülmüştür. Bu kuşak bireyleri genel olarak disiplinli yapıyı tercih etmiştir. Yöneticinin dağıtıcılık rolü hakkındaki görüşleri yöneticinin çalışanın eksik olduğu konuda desteklemesi ve yöneticinin çalışanı istenilen bilgiyi almada yönlendirmesi olarak belirtmişlerdir. Bu kavramlardan desteklemeyi bir defa, yönlendirmeyi ise iki defa tekrar ettiği görülmektedir. Bu kuşak katılımcılarının vermiş oldukları bu cevapla çalışana direk bilgi vermek yerine onu bilgiyi edinmesi için emek vermesini istediklerini anlaşılmıştır.

Kaynak dağıtıcılık rolüne geldiğimizde bu yönetici rolü için adalet ve işin önceliği (önemi) görüşünü belirtmişlerdir. Adalet ve işin önceliği kavramlarını cevaplarında iki defa yer vermişlerdir. Bu bilgi ışığında Bebek Patlaması kuşağı katılımcılarının adaletle önem verdiği anlaşılmıştır.

Yöneticinin müzakereci rolünde Bebek Patlaması kuşağı katılımcılarının cevapları konuya hâkim olma kavramını iki defa vurgulamışlardır, ayrıca müzakerede alternatif plan olması gerektiğini iki defa vurgulanmıştır.

Son soru olan yöneticinin irtibat rolü hakkındaki görüşlerine geldiğimizde yöneticinin araştırmacı olması gerektiğini dört defa, deneme yanılma yapılması gerektiğini iki defa ve sağlıklı iletişim kavramına da iki defa vurgu yaptıkları görülmüştür.

Sonuç olarak, Bebek Patlaması kuşağında yönetme ve yönetilme anlayışının temellerini oluşturan kavramların; Otoriterli, Disiplinli, Ekip Çalışmasına Uyumlu ve Motive edici olduğu anlaşılmıştır.

X kuşağı katılımcılarıyla yapılan mülakatlar doğrultusunda, ideal planlama görüşünde adalet kavramı çatısı altında buluşmuşlardır. Verilen cevaplarda adalet kavramını üç defa belirttikleri görülmüştür.

İdeal lider tarzında ise dürüstlük kavramının önemini vurgulamışlardır. Dürüst olmayan yöneticinin lider olamayacağını çalışan için adaletin önemli olduğunu vurguladıkları görülmüştür. Dürüstlük kavramına üç defa cevaplarında yer vermişlerdir.

X kuşağının ideal yönetme anlayışında öne çıkan kavramlar yönetici çalışan uyumu ve kalifiye personel kavramlarını öne sürdükleri görülmüştür. Bu kuşak katılımcılarına göre çalışan ve yönetici arasındaki uyum olmazsa yönetme anlayışında noksanlıklar yaşanacağını, kopukluk durumunda başarısızlık getireceğini vurgulamışlardır. Cevaplarında ekip çalışmasına uyum kavramını iki defa belirtmişlerdir.

X kuşağı katılımcılarının ideal koordine anlayışları ekip uyumu iki defa, hedeflendirme iki defa ve teşvik kavramları olarak anlaşılmıştır. Koordinenin sadece yöneticiye bağlı olmadığını çalışanlarında uyumlu ve hedefe yönelik çalışmaları gerektiği belirtilmiştir.

İdeal örgütlenme anlayışında görev dağılımının verimliliğine, ekibe sağlanan bilginin doğruluğuna ve tecrübeli yöneticinin önemine dikkat çekilmiştir. Bu kavramlardan ekibe sağlanan bilginin doğruluğu kavramı iki defa vurgulanmış olup, bilgi sahibi olan çalışanların daha rahat iletişim kurabileceğini aralarından kopukluk olmadan

akıcı organizasyon ortamı sağlayabilecekleri vurgulanmıştır. Burke'den [1994] aktaran Pathirage ve Weerasinghe., (2020: 5) yaptığı çalışma ile uyum içerisinde olmakla birlikte, X kuşağı çalışanlarını işbirlikçi ve ekip halinde çalışmaya alışkın, iyi eğitilmiş, yüksek girişimci becerilere sahip, iletişim becerileri iyi olarak tanımlamış olup çalışmanın sonucunu desteklemektedir.

Yöneticinin girişimcilik rolüne geldiğimizde ise genel olarak X kuşağı katılımcıları kendi meslekleri yapmak isteyip girişim arayışındadırlar. Onları buna iten duygular ise cevaplarında üç defa tekrar ettikleri yüksek gelir sahibi olma ve iki defa tekrar ettikleri kendi hayallerini gerçekleştirme arzularıdır.

X kuşağının kontrol algısında disiplin ve duygusallığa yer olmayan bir yapı takındıkları görülmüştür. Kontrole alışık olduklarını ve bu durumun ticaret hayatının içinde yer alan olması gerek bir durum olarak nitelendirmişlerdir. Bu kuşağın katılımcıları disiplin kavramını iki defa dile getirmişlerdir.

X kuşağı için sembolik rol sorusuna geldiğimiz zaman kuşak katılımcıları bu rolün yöneticiye motive, güven, imaj sağladığını ve yöneticinin sahip olması gerektiği vurgulamışlardır.

Yöneticinin izleme rolünde krizi avantaja çevirme kavramını iki defa, önlem almayı bir defa, iş yerinde denetim ve güven sağlamayı bir defa cevaplarında yer vermişlerdir. Genel olarak yöneticinin dış etkenleri takip etmesi dış piyasadaki krizi avantaja çevirmek için güzel fırsat olduğunu öne sürmüşlerdir.

Yöneticinin konuşmacı rolü sorusuna geldiğimizde kuşak katılımcılarının hepsi iletişim kavramına dikkat çekmişlerdir. Bu rol için başarıyı elde etmenin temelini sağlıklı iletişim kurulmasından geçtiğini belirtmişlerdir. Bu kavramı üç defa cevaplarında geçirmişlerdir.

Yöneticinin sorun çözümleyici rolü için katılımcılar işine sahip çıkma kavramını üç defa, denetim kavramını da iki defa tekrar ettikleri görülmüştür. Bu cevaplardan anlaşılacağı gibi işine sahip çıkan yöneticinin hem denetimini hem ortaya çıkabilecek muhtemel problemi engellediği belirtilmiştir.

X kuşağında yöneticinin dağıtıcılık rolünde tecrübe ve bilgi paylaşımı kavramları ön plana çıkmıştır. Bu nokta tecrübeli yöneticinin bilgi paylaşımı yapma noktasında başarılı olacağı vurgusu yapılmıştır. Bununda getirisi bilgi paylaşımının sağlıklı olup bilginin ekip içerisinde doğru şekilde yayılması olarak belirtilmiştir. Dağıtıcılık rolünde hem tecrübe kavramını hem de bilgi paylaşımı kavramını üç defa paylaştıkları görülmüştür.

Kaynak dağıtıcılık rolüne geldiğimizde planlı ve programlı kavramlarının kaynak dağıtım rolünde yapı taşları olduklarını verdikleri cevaplarla gözler önüne sermişlerdir. Her iki kavramı da iki defa vurgulamış olup, planlı ve programlı kaynak bütçelemesinin firmanın menfaatine olacağını belirtmişlerdir.

X kuşağı katılımcılarının yöneticinin müzakereci rolüne verdiği cevaplara baktığımızda otorite, prensip ve kazan-kazan ifadeleri kullandıklarını görüyoruz. Bu kavramları cevaplarında birer kez kullanmışlardır. Müzakereyi otorite ve prensiplerinden ödün vermeden çift taraflı kazanma yolu olarak saptadıkları anlaşılmıştır.

Son olarak yöneticinin irtibat rolü anlayışında firmanın veya çalışanın izleniminin iyi yapılması gerektiğini ayrıca irtibat kurulacak kişinin ekiple uyum sağlaması gerektiğini aksi takdirde vakit kaybı olacağını vurgulamışlardır. Cevaplarında bu kavramları iki defa tekrarladıkları görülmüştür.

Sonuç olarak X kuşağında yönetme ve yönetilme anlayışının temellerini oluşturan kavramlar; Ekip Uyumlu, İletişime önem veren, Adaletli ve Disiplin kavramlarının olduğu anlaşılmıştır. Kendisinden önce gelen Bebek Patlaması kuşağı ile görüşlerinin büyük ölçüde örtüştüğü anlaşılmıştır. Taş ve Kaçar (2019: 664)'ın çalışmasında X kuşağı ekip çalışmasını yoğunluk olarak tercih ettiği görülmüştür. Karaaslan'ın (2014: 112-113) yaptığı çalışmada ise, X çalışanlarının büyük bir çoğunluğu çalışma şekli olarak ekip çalışmasını tercih ettiklerini ve ekip çalışmasının, çalışma performansını olumlu etkilediğini belirterek yapılan çalışmayı desteklediği görülmektedir.

Y kuşağına bakıldığında, ideal planlama anlayışının çalışanı ödüllendirme, manevi destek ve empati gibi kavramlar çerçevesinde belirtmişlerdir. Y kuşak katılımcıları bu kavramlardan her birinden iki defa tekrar etmişlerdir. Planlamanın

Çalışanın halinden anlaması gerektiğini ve bu yolda çalışanın ödüllendirilerek desteklenmesi gerektiği savunulmuştur.

İdeal liderlik anlayışında, yenilikçilik kavramını üç defa, ekip uyumu kavramını iki defa ve son olarak yol gösterici kavramını iki defa vurguladıkları görülmüştür. Bu kuşak katılımcıları liderlik kavramını yeniliğe götüren kişi ve bu yolda yol gösterici olduğunu belirtmişlerdir.

Y kuşağının yöneltme anlayışında, çağa ayak uydurma yani modernlik kavramı üç defa vurgulanmış olup, kalifiye çalışan kavramı da iki defa vurgulanmıştır. İdeal yöneltme anlayışının yeniliğe uyum sağlayıp alışanlarında bunu kaldıracabilecek kapasiteye sahip olması gerektiğini belirterek ancak bu iki kavram bir araya getirerek ideal yöneltme kavramında başarı sağlanacağını vurgulamışlardır.

Y kuşağı katılımcılarının, ideal koordine hakkındaki görüşlerinde ise güven ve kararlı yapı kavramı ne çıktığı görülmektedir. Katılımcılar güven ve kararlı kavramlarını ikişer defa tekrar etmişlerdir. Yani bu nokta koordine ederken çalışana güven verilmesi gerektiğini ve aynı zamanda kararlı bir yapı takınılarak sonuca gidilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

İdeal rgtleme kavramına geldiğimizde, Y kuşağı katılımcıları bu rolü yoldaki basamakları benzetmişlerdir. Disiplin, yetkiyi doğru kullanma ve tecrübe kavramlarının ne çıktığı görülmüştür. Y kuşağı katılımcıları bu kavramları ikişer defa cevaplarında tekrarlamışlardır.

Y kuşağın ideal girişimcilik rolünde, tüm Y kuşağı katılımcıları kendi meslekleri yapmak istemektedirler. Katılımcılar zgrlk yapı ve kendini kanıtlaması hissi kavramlarının kendi mesleğini yapmaya iten duygular olduğunu belirtmişlerdir.

Kontrol anlayışına geldiğimizde, çok aşırıya kaçılmaması gerektiğine belli bir sisteme bağlı olması gerektiği görülmüştür. Dengeli bir kontrol olması gerektiğini iki defa cevaplarında belirtmişlerdir. Kontrolün aşırısı mobbing ve işçi sirkülasyonuna yol açacağını belirtmişlerdir.

Yöneticinin sembolik rolü kavramında, Y kuşağı katılımcıları kişilerarası iletişimin önemine ve bu rolün yöneticinin imajı olduğunu iki defa vurgulamışlardır.

İzleme rolüne geldiğimizde ise bilgiyi elde etme kavramını üç defa, disiplin kavramını iki defa ve farkındalık kavramını da iki defa vurgulamışlardır. İzleme rolü yoluyla bilgi edinilebileceğini aynı zamanda işletme içinde ve dışındaki problemleri erken saptamak yani farkındalık yaratacağını vurgulamışlardır.

Yöneticinin konuşmacılık rolü hakkında sorulan soruda Y kuşağı katılımcıları, dürüstlük, sağlıklı iletişim ve iş hayatına göre tavır alması gerektiği kavramlarını ön plana çıkardığı görülmektedir. Bu rolde yöneticinin dürüst olması çalışana motive olacağını sağlıklı iletişim kurulmasının kendini iyi ifade edip aktarabilmesini sağlayacağına son olarak bu rolde nabza göre şerbet vermesi gerektiği yani piyasadaki şirketin menfaatleri doğrultusunda tavır alması gerektiğini vurgulamışlardır.

Yöneticinin sorun çözümleme rolü sorusu sorulduğunda ise genel olarak kontrol, istişare, erken önlem kavramlarını ön plana çıkarmışlardır. Bu kavramlardan kontrol kavramını iki defa vurgulamışlardır. Sorun çözmenin firma içi kontrol mekanizması olduğuna inandıklarını belirtmişlerdir.

Y kuşağı katılımcılarının yöneticinin dağıtıcılık rolü hakkındaki görüşleri öncelikli olarak bu rolün ekip içerisinde bilgi yayma olarak vurgulamışlardır. Motive etme, iletişim ve doğru bilgi kavramlarını da belirtmişlerdir. Bu kavramlardan motive kavramını iki defa belirttikleri görülmüştür. Dağıtım rolüyle beraber bilgilerin hızlı yayılıp çalışanın verimini artacağına inandıklarını bu da otomatikman çalışanın motivesini artıracağını vurgulamışlardır.

Yöneticinin kaynak dağıtıcılık rolüne geldiğimizde, planlama yapılması kavramı iki defa, adaletli bir yaklaşım olması gerektiği kavramı iki defa vurgulandığı görülmüştür. Yani bütçeleme yapılırken adalet ve planlamasının iyi yapılması gerektiği anlayışı öne çıktığı görülmektedir.

Yöneticinin müzakere rolü anlayışında, iletişim, kararlı duruş ve kriz yönetimi kavramları öne çıktığı görülmektedir. Bu kavramların içerisinden iletişim kavramını cevaplarında iki defa tekrar ettikleri görülmüştür, bu da onların müzakere rolünde iletişimin diğer kavramlardan daha ön planda olduğu anlaşılmıştır.

Son olarak yöneticinin irtibat rolüne geldiğimizde, Y kuşağı bu rolü doğru kişilerin buluşması ve firmanın bu doğru buluşmalar ışığında verimliliği artıp ivme kazanacağını belirtmiştir. Bu kavramları ikişer defa cevaplarında tekrar etmişlerdir.

Sonuç olarak Y kuşağında, yönetme ve yönetilme anlayışının temellerini oluşturan kavramlar; İletişim, Güven, Ekip Çalışmasına Uyum, Yenilikçi, Yol Gösterici, Modern Yapı, Özgürlükçü Yapı olduğu gözlemlenmiştir. Karaaslan (2014: 130)'ın tezinde belirttiği “Y Kuşağı üyelerine esnek bir bakış açısı, özgürlük, yeniliği açıklık ve bilinçli olma özellikleri kattığı yönünde birleşmektedir.” görüşü ile çalışmanın sonucu uyum içerisinde olduğu görülmüştür.

Crampton ve Hodge (2006: 20) yaptığı çalışmada elde ettiği bulgular Y kuşağına mensup çalışanların, teknolojiye aşina olduğunu ve esnek yapı aradıklarını bağımsız olmayı sevdiklerini, özgür yapıya sahip olduklarını vurgulamıştır. Bu kanı çalışmada Y kuşağı için edinilen bulguyu desteklemektedir. Bu kuşak kendisinden önce gelen Bebek Patlaması kuşağıyla ve X kuşağıyla iletişim kavramında ortak noktada buluştukları görülürken, çoğu anlamda benzer görüşlere sahip olduğu söylenemez. Daha esnek ve yenilikçiye düşkün yapıda olan Y kuşağı katılımcıları iş hayatında daha modernize anlayışa sahip olduğu ve özgürlüklerine düşkün oldukları anlaşılmaktadır.

Araştırmanın son kuşağı olan Z kuşağında, ideal planlama anlayışında işçi dostu yapıda ve birleştirici bir plan yapısı olması etkili bir planlamanın temellerini oluşturduğu vurgulanmıştır. Z kuşağı katılımcıları işçi dostu kavramını üç defa birleştirici kavramını ise iki defa cevaplarında tekrar etmişlerdir.

İdeal lider tarzı ise yenilikçi ve adaletli yapıdaki yöneticidir. Bu kuşak bireylerini bu şekilde düşünmeye iten duygularsa her çağın kendine ait getirileri olduğudur. Çağ dinamiklidir ve buna ayak uydurmak içinde yeniliğe açık liderle çalışmak istediklerini vurgulamışlardır. Yenilikçilik kavramını üç defa adalet kavramını ise bir defa cevaplarında vurgulamışlardır.

Z kuşağı katılımcılarının ideal yöneltme algısı, empati sahibi, koordineli ve planlı olmaktan geçtiği anlaşılmıştır. Bu kuşak katılımcıları yöneltme planlanmasının ve koordinenin yapılmasının şart olduğunu yapılmadığı takdirde ise karışıklığa sebebiyet verebileceğini muhtemel görmüşlerdir. Katılımcılar frekans tablolarında da belirtildiği

üzere empati, planlama ve koordine kavramlarını cevaplarında ikişer defa vurgulamışlardır.

İdeal koordinasyon konusunda, Z kuşağı katılımcıları iki defa tecrübeli yönetici, bir defa ekip çalışmasına uyum ve bir defa motivasyon kavramlarını vurgulamışlardır. Tecrübeli yöneticinin ekip içerisinde uyumlu ve motivasyonu yüksek bir motivasyon algısı sağlaması gerektiği vurgulanmıştır.

İdeal örgütlenme yapısında X kuşağı katılımcılarının ortak görüşü görev dağılımının işe uygun yapılması ve disiplin kavramlarına dayandığı görülmüştür. Bu kuşak katılımcıları görev dağılımı kavramını iki defa vurgulayarak ön plana çıkarmışlardır. Belirtilen bu kavramlarla anlaşılan örgütlenme yapısı, görev dağılımının mantıklı yapılarak disiplinli anlayış içerisinde akıcı örgütlenme düzenini kurmak olduğudur.

Yöneticinin girişimcilik rolünde ise X kuşağı katılımcıları genel olarak kendi işlerini yapma konusunda istekli oldukları görülmüştür. Onları kendi işlerini yapmaya iten duygular olduğunu belirtmişlerdir. Bu duygular; kendini kanıtlama isteği, özgürlükçü yaşam isteğidir. Bu kavramları verdikleri cevaplarda ikişer defa belirtmişlerdir.

Z kuşağı katılımcılarının kontrol algısı öğrenme amacıyla sorulan soruda, Z kuşağı katılımcıları genel olarak üzerlerinde olacak yoğun kontrolün baskı yaratacağına o baskıda onların hata yapma oranını artıracığına dikkat çekmişlerdir. Bu soruda özgürlükçü yapıyı üç defa tekrarlamışlardır. Her çalışanın iş yerinde kendine ait özgürlük alanı olması gerektiğini savunmuşlardır.

Yöneticinin sembolik rol kavramına geldiğimizde, bu rolün onlara ciddiye kattığı aynı zamanda bu rolü verimli kullanımının sonucu çalışanın motivesinde pozitif yönde etkisi olacağını belirtmişlerdir. Bu kavramlardan ciddiye kavramı iki defa tekrar edilerek ön plana çıkarıldığı görülmüştür.

Z kuşağının yöneticinin izleme rolü hakkındaki görüşleri, dış ortamda bilgi toplama ve adapte olma olarak belirtilmiştir. Yöneticinin yapmış olduğu izlenim ile hem işletme içi hem işletme dışı avantajları ve dezavantajları sezebileceğini bunun getirisi de potansiyel oluşabilecek sorunları doğmadan engellemek olduğunu belirtmişlerdir.

İzlenim rolünde ön plana çıkan kavramın ise cevaplarında iki defa tekrar ettikleri bilgi elde etme olduğu görülmüştür.

Yöneticinin konuşmacılık rolünde, üç defa dürüstlük kavramını bir defada liderlik kavramını vurgulamışlardır. Vurgulanan bu kavramlardan anlaşılacağı üzere, bu rolde Z kuşağı yöneticinin dürüst olması gerektiğini dürüstlüğün işe çalışanın işe olan bağlılığını artıracağını vurgulamışlardır.

Z kuşağı katılımcılarının sorun çözümleyici rol için görüşleri, izlenim olması gerektiğini, koordineli hareket edilmesi gerektiğini ve cevaplarında iki defa yer verdikleri sağlıklı iletişim kurulup çözüm odaklı gitmeleri gerektiğini vurgulamışlardır.

Yöneticinin dağıtıcılık rolü hakkında, doğru bilgi dağıtımının önemini ve yeni bir bilgi öğrenmenin çalışanın kişisel gelişimine pozitif etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Z kuşağı katılımcıları bu kavramlara cevaplarında ikişer daha yer vermişlerdir.

Kaynak dağıtıcılık rolüne geldiğimizde ise bu rol için X kuşağı katılımcılarının görüşleri nicel verilere dayalı şekilde, yani kaynak dağıtımı yapılırken daha önce yıllardan yapılan dağılımların analizlerine dikkat ederek planlı şekilde dağıtım yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun nedeni önceki yıl tüketimleri sayesinde daha güvenilir sayısal bilgilere dayanarak ihtiyatlılık ön planda dağıtım olması gerektiğine inanmaları olduğu söylenebilir.

Z kuşağının müzakere görüşünde ise çözüm odaklı tavır alınması gerektiğini, çift taraflı memnuniyet olması ortak yolun bulunması gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun nedeni çalışmış oldukları ortamda tansiyonun yükselmesinin onların aleyhine olacağını düşünmeleridir. Bu kuşak mensupları memnuniyet kavramını cevaplarında iki defa yer vererek ön plana çıkarmışlardır.

Son yöneltilmiş soru olan, yöneticinin irtibat rolü, hakkındaki görüşlerini öğrenme amacıyla sorulan soruya vermiş oldukları cevap yenilik kavramı çatısı altında bulunmaktadır. Firmada çalışan kişilerin sürekli şekilde aynı firmalarla görüşmelere bir noktadan sonra onları köreltebilir veya firmalardan eski randımanı alamayabilirler. Bundan kaynaklı bazı noktalarda değişim şarttır. Yeni bireylerde taze kan olarak firmaya

verimli olacağını belirtmişlerdir. Soruya verdikleri cevapta yenilik kavramını üç defa vurgulamışlardır.

Sonuç olarak Z kuşağı için yönetme ve yönetilme anlayışının temellerini oluşturan kavramlar; Yenilikçilik, Özgürlükçü Yapı, İletişim, Planlı ve Programlı, İşçi Dostu, Esnek Yapı olduğu gözlemlenmiştir.

Bu kavramlar kendisinden önce gelen Y kuşağı ile benzer olduğu iki kuşağında iletişimi yüksek, özgürlükçü, yenilikçi ve esnek bir iş hayatında yer almak istediği bulgulardan anlaşılmıştır. Benzer şekilde İlhan vd. (2020: 55) Z kuşağı bireylerinin sorumluluk sahibi, bilgi edinime istekli ve özgürlükçü yapıda olduğunu belirtmiştir. Yapılan çalışma ile uyum içerisinde olduğu görülmektedir. Moore vd.'den [2015] aktaran Bejtkovský (2016: 39) yaptığı çalışmaya göre, işlerinde başarı ve başarının yanı sıra zorluklara, kişisel gelişime, yeniliğe ve yaratıcılığa değer verdiklerini ve Z Kuşağı çalışanlarını otoriteye meydan okumaya istekli, özerk aynı zamanda bağımsız çalışma arzusuna sahip olarak tanımlamış olup çalışmanın sonucunu desteklemektedir.

Yapılmış olan bu çalışma ışığında anlaşılmıştır ki, farklı zamanda yetişmiş, farklı siyasi, ekonomik, teknolojik gelişmelerin içinde yer almış iş görenler ve yöneticiler ortak bir çatı altında iş hayatında beraber görev yapmaktadırlar. Bu bireylerin kendine ait fikirleri ve bakış açıları olduğu, farklı yönetme tarzları ve yönetilme anlayışları olduğu anlaşılmıştır. Bebek Patlaması kuşağı ile X kuşağı iş hayatında daha otoriter ve disiplinli bir yapı sergilerken çalışanlarına da ekip uyumu ve iş sadakati gibi kavramlarla motive etmeyi amaçladığı görülmüştür. Fakat onlardan sonra dünyaya gelen Y ve Z kuşakları daha modern, özgürlükçü, iletişimi yüksek ve yeniliğe açık bir yapı takındıkları görülmüştür.

5.2. Gelecekteki Araştırmacılara Tavsiyeler

Gelecekte yapılacak araştırmalar için, otellerde mülakat yapılması için sezon yoğunluğu olan yaz aylarında gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Gözlem yapılması için yarı yapılandırılmış mülakat sorularının amaca yönelik olması önemli bir unsurdur. Bu araştırmada, görüşmelerin yapıldığı personellerin tamamı turizm sektöründen oluşmaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda diğer sektörlerden personeller ile de

görüşmelerin yapılması da önerilmektedir. Bu araştırmada elde edilen sonuçlarla gelecekte yapılacak araştırmanın sonuçlarının kıyaslanması mümkündür.

Gelecekte kuşak farklılıkların daha iyi anlaşılabilmesi için yeni gelecek olan kuşağın özellikleri dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla gelecekte bu konuyla ilgili yapılacak araştırmalarda, yeni kuşaklar da dikkate alınarak kıyaslamalar yapılmalıdır. Zaman ilerledikçe kendinden bir önceki kuşağın iş hayatından silineceği, yerine ondan sonra gelen kuşakların alacağı kaçınılmaz sonuçtur.

Her bireyin kendine göre hisleri ve düşünce tarzı olduğu gibi kuşaklarında birbirlerinden farklı söyleşi yaklaşımları vardır. Karşılaşılan problemlerden biri; Bebek Patlaması kuşağı açık uçlu soruya daha uzun cevaplar vermek isterken, Z kuşağı bireyleri ise bu sorulara genel olarak kısa ve öz cevaplamaları tercih etmişlerdir. Araştırmacıların her kuşak için aynı sürede mülakat yapma sınırlandırılmasında bulunmaması tavsiye edilmektedir.

5.3. Uygulayıcılara Tavsiyeler

Yapılan bu çalışmada, kuşakların farklı bakış açılarına ve karakteristik özelliklere sahip olduğu gösterilirken, iş hayatındaki yönetme ve yönetilme farklılıkları da ortaya koyulmuştur. İş hayatında, kuşakların daha geniş ve bilimsel çerçevede gereken araştırmaların yapılarak tanımlanabilmesi ve bununla birlikte doğabilecek yeni çalışma tarzlarının öngörülmesi için farklı departmanlardan turizm çalışanlarının bir araya gelmesi gerekmektedir.

Yönetme ve yönetilme, kavramlarının iş hayatında daha fazla gündeme getirilmesi ve bu kavramlar üzerine kuşakların görüşlerine önem verilmelidir. Yöneticilerin, yeni kuşakların yönetim anlayışına açık olması, çağın getirisi olan değişime uyum sağlayarak iş hayatında birbirlerini dinlemeleri tavsiye edilir.

Turizm sektöründe, yönetim ekibi içerisinde çeşitli çalışma alanları olduğundan kaynaklı, farklı departmanlardan da çalışan personellerin görüşlerinden faydalanmak önem arz etmektedir. Bu nedenle, her kuşaktaki görüş farklılıkları olduğu gibi departmanlar arasında da farklı bakış açıları hakimdir. Bu görüşlerden de faydalanmak iş

hayatındaki ekip içi uyumu güçlendirerek otelin daha verimli bir işleyiş sistemine sahip olmasına fayda sağlayacaktır.

Otel yöneticilerinin, personellerinin çalışma ortamlarında departman ilişkilerine özen göstermesi önemlidir. Bu önemli unsur, otel içinde motive ve güler yüzlü hizmet sağlama için önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir. İnsanların yaşam kalitesi arttıkça yapılan işin kalitesi de artmaktadır. Dolayısıyla, insan gücünün ve insan ilişkilerinin büyük önem taşıdığı sektörlerde çalışanların bulundukları ortamlarının kalitesinin artırılması, ciddi önem taşımaktadır.



KAYNAKÇA

I. Kitaplar

- Acılıoğlu, İ. (2015). *İşte Y Kuşağı*. Ankara: Elma Yayınevi, 144 S.
- Aycan, Z., Eskin, M. ve Yavuz, S. (2007). *Hayat Dengesi: İş, Aile ve Özel Hayatı Dengeleme Sanatı*. Sistem Yayıncılık.
- Çelik, A. ve Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Eğitim Yayınevi.
- Çetin, M. (2016). *Yöneticiler ve Yönetim*. P. S. Robbins, D. A. Decenzo, & M. Coulter içinde, *Fundamentals of Management- Essential Concepts and Applications* (A. Öğüt, & C. Erbil, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Djafarova, E. ve Foots, S. (2022). *Exploring Ethical Consumption of Generation Z: Theory of Planned Behaviour*. Young Consumers. ISSN: 1747-3616
- Fayol, H. (2005). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. Çeviren: Asım Çalıkoğlu. Ankara: Adres Yayın.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Katz, R. L. (1974). *Skills of an Effective Administrator*. *Harward Business Review*, 90-102.
- Lewis, P., Goodman, S., Fandt, P. ve Michlitsch, J. (2007). *Management: Challenges For Tomorrow's Leaders*. Cengage Learning.
- Lublin, N. ve Ruderman, A. (Eds.). (2015). *The Xyz Factor: The Dosomething. Org Guide To Creating A Culture of Impact*. Benbella Books, Inc.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1984). *Qualitative Data Analysis (2nd Ed.)*. CA: SAGE Thousand Oaks.
- Özgür, A. Ö. (2021). *Yaşlı İstihdamının Sosyo-Psikolojik Analizi*.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2016). *Fundamentals of Management - Essential Concept and Applications*. (A. Öğüt, & C. Erbil, Dü) Nobel Akademik.
- Rutherford, D. (2001). *Hotel Management And Operations*. 3. Edition, Canada: John Wiley And Sons.

- Sarioğlu, E. B. (2018). *Y'leri Anla, Değiştirme: Kurumsal Hayatta Milenyum Kuşağı ve İletişim*. Hümanist Kitap.
- Silverman, D. (2015). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*, SAGE Publication, London.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon*.1. Baskı, Ankara: Detay.
- Şirin, M.R., Oktay, N. ve Altun, A. (2013). *I. Türkiye Çocuk ve Medya Stratejisi ve Uygulama Planı 2014-2018*. İstanbul: Çocuk Vakfı Yayınları.
- Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital: How The Net Generation Is Changing Your World*. New York: McGraw-Hill.
- Twenge, J. M., Campbell, W. K. ve Gentile, B. (2012). *Increases In Individualistic Words And Phrases In American Books, 1960–2008*. Plos One, 7(7), E40181.
- Zemke, R., Raines, C. ve Filipczak, B. (2013). *Generations At Work: Managing The Clash of Boomers, Gen Xers, And Gen Yers In The Workplace*. Amacom.

II. Kurum, Kuruluş ve Şirket Raporu

- Anbar, D. ve Anbar, A. (2020). *İş Yaşamında Kuşaklar ve Kuşaklararası Çatışmalar*, 104-109. ISBN:978-625-7914-56-7
- Bolelli, M. (2019). *İş Yaşamındaki Kuşakların Farklılıkları Üzerine Bir İnceleme*.
- Crampton, S. M. ve Hodge, J. W. (2006, July). *The Supervisor And Generational Differences. In Allied Academies International Conference. Academy of Organizational Culture, Communications And Conflict*. Proceedings (Vol. 11, No. 2, P. 19). Jordan Whitney Enterprises, Inc.
- Kara, E. ve Yakut, E. (2021). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Personel Güçlendirmenin Aracı Etkisinin Belirlenmesi: Gaziantep OSB’de Bir Uygulama*. Kongresi Bildir, 39.
- Köksal, H. ve Derneği, Y. İ. (2020). *Üniversiteler İçin Uzaktan Eğitimde Kalite-Odaklı Bir Yöntem Paylaşımı*. Bildiri.
- Taş, İ. E., Durgun, S. ve Gözükar, M. A. (2017). *Kurum İç Değerlendirme Raporlarının (Kidr) Üniversitelerde Kalite Yönetim Sürecine Katkısı: KSÜ Kurumsal Geri Bildirim Raporu Üzerinden Değerlendirme*. Bölüm 1.

Wang, Y., Agrawal, G., Ozer, G. ve Huang, K. (2014). *Removing Sequential Bottlenecks In Analysis of Next-Generation Sequencing Data*. In *2014 Ieee International Parallel ve Distributed Processing Symposium Workshops*, Pp. 508-517.

Zaporzan, D. (2010). *Four Generations, One Workplace: Watch Us Work*. *Cma Management*, 84(6), 12-13.

III. Makaleler

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

Aka, B. (2017). *Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 9(20), 118-135.

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

Aksu, B., Ç. ve Doğan, A. (2020). *Kuşaklar Açısından Motivasyon Araçlarının ve Kariyer Çapalarının Karşılaştırılması*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(2), 2040-2060.

Aktaş, K. (2015). *Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(1), 16.

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

Arslan, A. ve Staub, S. (2015). *Kuşak Teorisi ve İç Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*. Kafkas University. Faculty of Economics And Administrative Sciences. Journal, 6(11), 1.

Arslanargun, E. (2011). *Türkiye’de Okul Yönetimi ve Atama Yönetmelikleri*. Education Sciences, 6(4), 2646-2659

- Aslanargun, E. (2007). *Modern Eğitim Yönetimi Anlayışına Yönelik Eleştiriler ve Postmodern Eğitim Yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50(50), 195-212.
- Ayhün, S.E. (2013). *Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112.
- Aytar, O. (2022). *Kurumsal Yönetim Sistemi ve İlkelerinin Kamu Kesiminde İç Denetim Perspektifi ile Değerlendirilmesi. Denetişim*, (24), 5-21.
- Bahattin, A. K. A. (2017). *Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9(20), 118-135.
- Başarangil, İ. (2016). *Mintzberg'in Yönetimsel Rollerinin Yönetici Düzeyinde Değerlendirilmesi Kapsamında Bir Örnek Olay İncelemesi. Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 506-515.
- Bayarçelik, E. B. ve Özcan, A. H. (2020). *Kuşaklara Göre İş Tatmini, Tükenmişlik ve İş Yaşam Dengesi. International Journal of Management And Administration*, 4(7), 54-70.
- Bayhan, H.G. ve Karaca, E. (2020). *Technological İnnovation İn Architecture And Engineering Education-An İntestigation On Three Generations From Turkey. International Journal of Educational Technology İn Higher Education*, 17(1), 1-22.
- Bayraktar, B.B. ve Şentürk, B. (2007). *Belge Yöneticilerinin Performans Yönetim Sistemi Süreci. Öneri Dergisi*, 7(28), 359-376.
- Bejtkovský, J. (2016). *The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y And Z İn The Context of Human Capital Management of The 21st Century İn Selected Corporations İn The Czech Republic. Littera Scripta*, 9(2), 25-45.
- Bejtkovský, J. (2016). *The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y And Generation Z İn Selected Czech Corporations As Conceivers of Development And Competitiveness İn Their Corporation. Journal of Competitiveness*.

- Bekmezci, M. (2017). *Kuşakların Karşılaştırılması ve İş Dünyasında Y Kuşağına Kuramsal Bir Bakış*. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(7), 101-111.
- Beyza, E. (2020). *Örgütsel Sessizlik Davranışının X, Y ve Z Kuşağı Açısından Değerlendirilmesi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 23(2), 577-589.
- Bolelli, M. ve Durmuş, B. (2017). *Work Attitudes Influencing Job Involvement Among 'Y'generation*. International Journal of Commerce And Finance, 3(1), 1-11.
- Bozkır, A. ve Fidan, A. (2021). *Spor İşletmelerinde Mantar Yönetim Anlayışının Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi, 4(3), 18-31.
- Bozkurt, P. (2022). *Kurumsal Yönetişimde Denetim Komitesi Rolünün Türk Kamu Yönetiminde İç Denetim Tarafından Karşılanabilirliği*. Denetışim, (24), 41-58.
- Careers, M. (2020). *Vision Facts, Figures And Practical Advice From Workforce Experts* (2019) Manpowergroup.
- Carvalho, R.N., Monteiro, C.E.F. ve Martins, M.N.P. (2022). *Challenges For University Teacher Education In Brazil Posed By The Alpha Generation*. Research In Education And Learning Innovation Archives, (28), 61-76.
- Clutterbuck, D. (2003). *Managing Work-Life Balance: A Guide For Hr In Achieving Organisational And Individual Change*. Cıpd Publishing.
- Coelho, P., Gomes, M., Bandejas, F. ve Zambroni De Souza, A. C. (2022). *Smart Telecommunications: The Catalyst of A Social Revolution. In Interdisciplinary And Social Nature of Engineering Practices* (Pp. 197-233). Springer, Cham.
- Correa-Rojas, N.A., Gallego-Ruiz, R.D. ve Álvarez-Castaño, M.I. (2022). *Generation of Linearly Po-Larized Modes Using A Digital Micromirror Device And Phase Optimization*. Computer Optics, 46(1), 30-38.
- Çetin, C. ve Karalar, S. (2016). *X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma*. Yönetim Bilimleri Dergisi, 14(28), 157-197.

- Çevik, O. ve Kırmızı, C. (2020). *Z Kuşağında Bilinçli Farkındalığın Öznel Mutluluğa Etkisi: Öz Şefkatin Aracı Rolü*. Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (20), 183-202.
- Çoban, R. ve Deniz, M. (2022). *Demografik Özelliklere Göre Sağlık Çalışanlarının İşyeri İlişkileri Kalitesi Algısı Üzerine Bir Araştırma*. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), 18-42
- Deal, J. J., Altman, D. G. ve Rogelberg, S. G. (2010). *Millennials At Work: What We Know And What We Need To Do (If Anything)*. Journal of Business And Psychology, 25(2), 191-199.
- Demir, V. ve Durnalı, M. (2021). *Ortaokul Öğretmenlerine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının İncelenmesi*. Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 11(1), 143-157.
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E. ve Atan, Ö. (2015). *Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 7(1), 186-204.
- Demirkaya, İ. ve Koyuncu, E. (2022). *Dijital Kapitalizm, Tüketim Kültürü ve Y Kuşağının Değişen Tüketim Davranışları*. Intermedia International E-Journal, 8(15), 174-196.
- Deneçli, C. ve Deneçli, S. (2012). *Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşaklar*. Pi Dergisi, 40, 29-33.
- Deniz, D. ve Gemlik, N. (2022). *Z Kuşağı Öğrencilerinin Kişilik Özellikleri Bağlamında İş Hayatına Yönelik Görüşlerinin İncelenmesi*. Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi, 4(1), 1-11
- Doğan, K. C. (2017). *Postmodern Kamu Yönetiminin Kuramsal Temelleri Çerçevesinde Yönetişim Yaklaşımı: Literatür Taraması*. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1), 27-45.
- Doğan, S. ve Demiral, A. G. Ö. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(3), 145-166.

- Durmaz, Ö.Ü.Ş. ve Okumuş, B. (2021) *İş Hayatında Kuşaklar Arası Farklılıklar ve Z Kuşağı*, 47-68.
- Düzgün, A. (2020). *Y ve Z Kuşaklarının İş Hayatından Beklentilerinin Karşılaştırılması*. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(1), 218-241.
- Efe, M.N. (2019). *İş Dünyası ve Üniversiteler Arasındaki İş Birliği ve Stratejik Yönetimi*. Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 163-169.
- Erogluer, K. (2011). *Örgütsel iletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme*. Ege Akademik Bakış, 11(1), 121-136.
- Godwin, A., Handsome, O. E., Ayomide, W. A., Enobong, A. E. ve Johnson, F. O. (2017). *Application of The Henri Fayol Principles of Management In Startup Organizations*. IOSR Journal of Business And Management, 19(10), 78-85.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2003). *Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetiş Roller*. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 3(6), 133-156.
- Gökgöz, H. (2013). *Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: Literatür Taraması*. Denetişim, (24), 117-133.
- Göksel, A. ve Güneş, G. (2017). *Kuşaklararası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(3), 807-828.
- Göktaş, P. (2017). *Kuşakların Kariyer Yaklaşımları ile İlişkilendirilmesine Yönelik Bir Çalışma*. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(16), 373-393.
- Gönültaş, M. Ç. (2021). *Farklı Kuşakların Örgütsel Bağlılıklarının Sosyal Psikoloji Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Literatür Taraması*. Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi, 7(2), 281-294.
- Gür, G. ve Wolff, A. (2021). *Covid-19 Pandemi Döneminde Z Kuşağı ve Holakrasi Yönetimi*. Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, 10(2), 287-295.
- Gürbüz, S. (2015). *Kuşak Farklılıkları: Mit Mi, Gerçek mi? İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39-57.

- Gürbüz, S. ve Mert, İ. S. (2008). 360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Toplumsal Kültürün Önemi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 110-130.
- Gürses, İ. ve Kılavuz, M. A. (2011). Erikson'un Psiko-Sosyal Gelişim Dönemleri Teorisi Açısından Kuşaklararası Din Eğitimi ve iletişiminin Önemi. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 20(2), 153-166.
- Hamedoğlu, M.A. ve Özden, E. (2015). Yönetim Kuramları Bakımından Günümüz Okul Yöneticilerinin Yönetim Anlayışları. *Sakarya University Journal of Education*, 5(3), 7-26.
- Hatipoğlu, Z. ve Dünder, G. İ. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi. *Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 6(2), 43-56.
- Humphrey, A. ve Bliuc, A.M. (2022). Western Individualism And The Psychological Wellbeing of Young People: A Systematic Review of Their Associations. *Youth*, 2(1), 1-11.
- Iqbal, A. ve Trevisan, F. (2022). Assessment of The Role of Human Resources In The Mediation of Possible Divergences of Ideas Among Multigeneration (Baby Boomers, X, Y, And Z). *Kınerja*, 26(1), 98-124.
- İlhan Nas, T. ve Doğan, A. (2020). Z Kuşağındaki Bireylerin Kişilik Özelliklerinin Paternalist Liderlik Algılarına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 30-60.
- Kalem, A.S. (2021). Dijital Medya, Kuşaklar ve Dönüşen Toplumsallıklar. *Cyberpolitik Journal*, 6(11), 2-17.
- Karaçetin, M. ve Akbaş, L. (2019). Yönetimin Yeni Yüzü: Z Kuşağının Yönetim Tarzı Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(16), 239-255.
- Karaduman, S. (2010). Modernizmden Postmodernizme Kimliğin Yapısal Dönüşümü. *Journal of Yaşar University*, 5(17), 2886-2899.
- Karahisar, T. (2013). Dijital Nesil, Dijital iletişim ve Dijitalleşen! Türkçe. *Ajıt-E: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 4(12), 71-83.

- Karaman, D. (2021). *Tüketici Satın Alma Karar Sürecinde Etkili Olan Duygular ve Nedenlerin Kuşaklar Kapsamında İncelenmesi*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (45), 107-119.
- Kaye, J. (2012). *The Tension Between Data Sharing And The Protection of Privacy In Genomics Research*. Annual Review of Genomics And Human Genetics, 13, 415-431.
- Kaymaz, K. (2011). *Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kariyer Yönetim Sürecinde Kullanımı ve Çalışan verimliliği Üzerine Yansımaları: Teorik Bir Değerlendirme*. Verimlilik Dergisi, (3), 123-134.
- Keleş, H. N. (2011). *Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), 129-139.
- Krakovsky, A. (2022). *Conditionalism As A Methodology of Forecasting, Decision-Making And Machine Learning*. Voice of The Publisher, 8(1), 1-9.
- Kumar, R., Wang, F. F., Jenness, G. R. ve Jordan, K. D. (2010). *A Second Generation Distributed Point Polarizable Water Model*. The Journal of Chemical Physics, 132(1), 014309.
- Kuyucu, M. (2017). *Y Kuşağı ve Teknoloji: Y Kuşağının iletişim Teknolojilerini Kullanım Alışkanlıkları*. Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 5(2), 845-872.
- Kyrousi, A. G., Tzoumaka, E. ve Leivadi, S. (2022). *Business Employability For Late Millennials: Exploring The Perceptions of Generation Z Students And Generation X Faculty*. Management Research Review.
- Lamm, Eric; Meeks, Michael D. (2009). *“Workplace Fun: The moderating Effects of Generational Differences”*, Employee Relations, 31 (6), 613-631.
- Levickaite, R. (2010). *Generations X, Y, Z: How Social Networks Form The Concept of The World Without Borders (The Case of Lithuania)*. LIMES: Cultural Regionalistics, 3(2), 170-183.

- Lyons, J. S. ve Rogers, L. (2004). *The Us Child Welfare System: A De Facto Public Behavioral Health Care System*. Journal of The American Academy of Child ve Adolescent Psychiatry, 43(8), 971-973.
- Mecek, M. ve Kocakula Yıldırım, Ö. (2020). *Yönetim-İdare Kavramlarının Yapısal-İşlevsel Analizi ve Kavramsal Açından Tanımlanması*. Journal of Social And Humanities Sciences Research, 7(54), 1411-1425
- Mengi, P. (2009). *Customer Satisfaction With Service Quality: An Empirical Study of Public And Private Sector Banks*. Iup Journal of Management Research, 8(9).
- Mercan, N. (2016). *X, Y ve Z Kuşağı Kadınların Farklı Tüketim Alışkanlarının Modern Dünyada İnşa Edilmesi*. Kadem Kadın Araştırmaları Dergisi, 2(1), 59-70.
- Mert, İ.S. (2011). *Yöneticilerin Kullandıkları Motivasyonel Dil ve Performans Üzerindeki Etkisi*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(26), 197-214.
- Mert, İ.S. (2013). *Kamudaki Yöneticilerin Değerlendirilmesinde Performans ve Potansiyel Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi*. Amme İdaresi Dergisi, 46(2), 1-24.
- Mert, İ.S. (2020). *İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Performans Değerlendirme Sistemi Sorun, Çözüm ve Etkinliğine İlişkin Değerlendirmeleri*. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6(1), 79-96.
- Mert, İ.S. ve Bekmezci, M. (2016). *İki Kariyerli Aile Çalışanlarında İş ve Yaşam Tatmini*. Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 1(1), 43-53.
- Mert, İ.S., Keskin, N., ve Baş, T. (2011). *Adaletsizlik, Bir Yönetim Stratejisi Olabilir Mi? Bankacılık Sektöründe Keşfedici Bir Araştırma*. Amme İdaresi Dergisi, 44(2), 99-129.
- Metin, S. ve Kızıldağ, D. (2017). *Kuşakların Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(40), 340-363.
- Miller, T., Rowe, D., Mckay, J. ve Lawrence, G. (2003). *The Over-Production of Us Sports And The New International Division of Cultural Labor*. International Review For The Sociology of Sport, 38(4), 427-440.
- Mintzberg, H. (1975). *The Manager's Job: Folklore And Fact*. Harvard Business Review, 53(4).

- Misawa, F., Amemiya, A., Fujii, Y. ve Takeuchi, H. (2022). Combination Therapy of Long-Acting Injectable Second-Generation Antipsychotics And Oral Antipsychotics: A Retrospective Chart Review And Prescribers' Attitude Survey. *Journal of Clinical Psychopharmacology*, 42(1), 81-86.
- Mohammed, W. ve Al Naeem, W. (2022). *Prevalence And Management of Metabolic Syndrome İn Adult Psychiatric Patients Receiving Second-Generation Antipsychotics At Sheikh Khalifa Medical City*. *Cureus*, 14(2).
- Moore, S., Grunberg, L. ve Krause, A. J. (2015). *Generational Differences İn Workplace Expectations: A Comparison of Production And Professional Workers*. *Current Psychology*, 34(2), 346-362.
- Morsümbül, Ş. (2014). *Kültürel Değerlerin Üç Kuşak Arasındaki Değişimi Üzerine Bir İnceleme: Ankara Örneği*. *Hacettepe University Journal of Turkish Studies/Hütağ Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Arastirmalari Dergisi*, 11(21).
- Öner, N. ve İşcan, Ö. (2022). *Örgüt Kültürü ile Yenilik Yönetimi Arasındaki İlişki*. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 53-66.
- Özbozkurt, O.B. (2019). *Çağdaş Stratejik Yönetim Mimarisi Üzerine*. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(4), 67-81.
- Özcan, K. (2014). *Yönetim Kontrol ve Örgütsel Düzen: Michel Foucault ve Zygmunt Bauman Ekseninde Bir Tartışma*. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(2).
- Özdemir, Ş. (2021). *Sosyal Medya Çağında Kuşakların Medya Kullanım Alışkanlıklarının İncelenmesi*. *İstanbul Arel Üniversitesi İletişim Çalışmaları Dergisi*, 9(20), 281-308.
- Özer, P.S., Eriş, E.D., Neczan, Ö. ve Özmen, T. (2013). *Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma*. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (38).
- Özeren, E., Arslan, A. ve Demirtaş, Ö. (2019). *İKY Uygulamalarının İşe Adanmışlık ve İş Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Adalet Algısının Aracı, Kayırmacılığın Düzenleyici Rolü*. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 211-228.

- Özler, D. E., Mercan, N. ve Yeni, Z. (2016). *Y Kuşağının Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kariyer Uyum Yetenekleri Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Is, Guc: The Journal of Industrial Relations ve Human Resources, 18(4).
- Öztürk, B. (2021). *Türkiye’de Kuşaklar Arasındaki Siyasi İletişim Algılarının Farkları: Kültür ve Liderlik Perspektifinden Bir Değerlendirme*. Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 9(26), 331-346.
- Parmelee, J. H., Perkins, S. C. ve Beasley, B. (2022). Personalization of Politicians On Instagram: What Generation Z Wants To See İn Political Posts. Information, Communication ve Society, 1-16.
- Pathirage, U. K. ve Weerasinghe, T. D. (2020). Difference of Work Related Behaviors Between Generation X And Generation Y: A Study of Professionals of A Development Bank İn Sri Lanka. Kelaniya Journal of Management, 9(1), 1-15.
- Pekel, B., Kaya, T., Çalışkan, F., Doğan, M., Öner, S., Kaya, T. ve Erbay, E. (2020). *Z Kuşağı Öğrencilerinin İş Hayatı Kişilik Özelliklerinin ve İş Beklentilerinin Belirlenmesi: Ankara Üniversitesi Örneği*. Sağlık Hizmetlerinde Kuram ve Uygulama Dergisi, 1(1), 1-9.
- Pir, E.Ö.Z (2022). *Kuşağının Alışveriş Yöneliminde Yeniliğe Açıklığın Rolü*. İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5(1), 150-176.
- Prommegger, B., Arpacı, S. ve Krcmar, H. (2022). The Things That Drive Us—How The Next Generation of It Professionals Defines Contemporary Career Success.
- Reeves, Thomas C.; Oh, Eunjung. (2008). *Generational Differences, İn Handbook of Research On Educational Communications And Technology*, Pp. 295-303
- Reisenwitz, T. H. ve Iyer, R. (2009). Differences İn Generation X And Generation Y: Implications For The Organization And Marketers. Marketing Management Journal, 19(2).
- Rose, P., Beeby, J. ve Parker, D. (1995). Academic Rigour İn The Lived Experience of Researchers Using Phenomenological Methods İn Nursing İn Nursing. Journal of Advanced Nursing, 21(6), 1123-1129.
- Rüzgar, N. (2018). *Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletme Yöneticilerinin, Mintzberg Taksonomisine Göre Üstlendikleri Roller, İnsan Kaynaklarının*

- İçsellik ve Dışsallık Statüsü Algısına Etkisi: Bir Uygulama.* Business & Management Studies: An International Journal, 6(4), 1101-1117.
- Saracel, N., Taşseven, Ö. ve Kaynak, E. (2016). *"Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi"*. Social Sciences Research Journal, 5(1), 50-79.
- Saymaz, S. ve Lambert, H. H. (2019). *Family Business Succession Planning Opportunities*. The Cpa Journal, 64.
- Samur, S. 2022. *Yönetmel Düzeyleler*. <https://serdarsamur.com/yonetsel-duzeyler/>
- Schmitt, R., Rossi, A. ve Bensoussan, A. (2022). Digital Transformation of The Omni-Personal Customer Journey. In *Omni-Personal Luxury* (Pp. 63-139). Palgrave Macmillan, Cham.
- Schullery, N. M. (2013). Workplace Engagement And Generational Differences In Values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252-265.
- Sconti, A. (2022). *Digital Vs. İn-Person Financial Education: What Works Best For Generation Z*. *Journal of Economic Behavior ve Organization*, 194, 300-318.
- Seymen, A. F. (2017). Y ve Z Kuşak İnsanı Özelliklerinin Millî Eğitim Bakanlığı 2014-2019 Stratejik Programı ve Tübitak Vizyon 2023 Öngörülerini İlişkilendirilmesi. *Kent Akademisi*, 10(32), 467-489.
- Shragay, D. ve Tziner, A. (2011). *The Generational Effect On The Relationship Between Job İnvolvement, Work Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior*. *Journal of Work And Organizational Psychology*, 27(2), 143-157.
- Silik, C. E., İlğaz, B. ve Dünder, Y. (2020). *Covid-19 Sonrası Turist Davranışlarının Kuşak Farklılıkları Açısından Çoklu Uyum Analizi (Mca) ile Değerlendirilmesi*. *Iğdir University Journal of Social Sciences*, (4).
- Smola Wey, K., ve Sutton, C.D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values For The New Millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 23(4), 363-382.
- Soner, M. (2022). Kurumsal Risk Yönetimi Etkinliğinin Önündeki Engeller. *Denetışim*, (24), 107-116.

- Şahin, Ş. ve Özçelik, Ç.Ç. (2016). *Ergenlik Dönemi ve Sosyalleşme*. Cumhuriyet Hemşirelik Dergisi, 5(1), 42-49.
- Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli, E., Başak, S. ve Şentürk, N. (2016). *X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme*. Business And Economics Research Journal, 7(3), 171-182.
- Taner, B. ve Akkaya, G. C. (2005). Finansal Danışmanlık: İşletme Düzeyindeki Sorunların Çözümüne Doğru Bütüncül Bir Yaklaşım. Muhasebe ve Finansman Dergisi, (25), 30-40.
- Taş, H. Y. ve Kaçar, S. (2019). *X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği*. Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 11(18), 643-675.
- Topçu, T. ve Kırkbeşoğlu, E. (2021). *Kuşaklar Arası Farklılığın İşgören Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(2), 50-88.
- Torunlar, M. (2018). *Yönetim Eyleminin Bir Parçası Olarak Karar verme Süreçlerinde Belge/Bilgi Yönetiminin Önemi ve Katkıları*. Bilgi Yönetimi, 1(1), 32-43.
- Tuğba, İ., Yıldırım, T. ve Büyük, U. (2022). Z Kuşağı Öğrencilerinin Uzaktan Eğitim Algıları. Erciyes Akademi, 36(1), 82-102.
- Tulgan, B. (2009). Managing In The 'New' Workplace: Managing Generation Y Isn't Easy, But It's Not Impossible. The First Step Is Discarding Everything You Thought You Knew About The Youngest Generation of Workers. Financial Executive, 25(10), 50-53.
- Tutgun A. ve Deniz, L. (2020). *Sosyal Medya Kuşaklarının Sosyal Medya Kullanım Seviyeleri ve Tercihleri*. Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 15(22), 1289-1319.
- Twenge, J. M. (2010). *A Review of The Empirical Evidence On Generational Differences In Work Attitudes*. Journal of Business And Psychology, 25(2), 201-210.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. ve Lance, C. E. (2010). *Generational Differences In Work Values: Leisure And Extrinsic Values Increasing, Social And Intrinsic Values Decreasing*. Journal of Management, 36(5), 1117-1142.

- Uğur, S. B. (2018). *Geçmişten Günümüze Şekillenen Çocukluk Algısı ve Çocuk Yetiştirme Pratikleri*. Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(45), 227-247.
- Ünsar, A. S., Ayşegül, İ. ve Yürük, P. (2010). *Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(1), 248-262.
- Varol, S. F. (2017). *Medyanın Küreselleşmesi: Neden-Sonuç Ekseninde Bir Değerlendirme*. Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 5(1), 399-424.
- Wong, C. Y., Wong, W. Y., Loh, K. S. ve Lim, K. L. (2022). Protic Ionic Liquids As Next-Generation Proton Exchange Membrane Materials: Current Status ve Future Perspectives. *Reactive And Functional Polymers*, p 105-160.
- Yalçın, B. ve İlic, D. K. (2017). Y Kuşakunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları. *Journal of Yaşar University*, 12(46), 136-160.
- Yelkikalan, N. ve Altın, E. (2010). Farklı Kuşakların Yönetimi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 13-17.
- Yelkikalan, N., Akatay, A. ve Altın, E. (2010). *Yeni Girişimcilik Modeli ve Yeni Nesil Girişimci Profili: İnternet Girişimciliği ve Y, M, Z Kuşağı Girişimci*. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10(20), 489-506.
- Yenisu, E., Şahin, F. ve Öztekkeli, H. (2019). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Sistem Kuramının Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme*. Akademi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(18), 514-527.
- Yıldırım, E. G., Köklükaya, A. ve Aydoğdu, M. (2016). *Fen Bilgisi Öğretmen Adaylarının Öğretim Yöntem-Teknik Tercihleri ve Bu Tercihlerinin Nedenleri*. E-Kafkas Journal of Educational Research, 3(1), 15-25.
- Yüksekbilgili, Z. (2013). *Türk Tipi Y Kuşağı*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12(45), 342-353.

IV. Tezler

- Alay, B. (2021). *X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Araçları Arasındaki Farklılıklar* (Yüksek Lisans Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi).

- Arar, E. S. (2018). *Akademik Personelde Kuşaklararası İş Etiği Algısının İşyeri Sapma Davranışları ile İlişkisi* (Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi).
- Arar, T. (2016). *Z Kuşağında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi* (Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi).
- Aygenoğlu, K. (2015). *X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi* (Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Binay, M.E. (2020). *Kuşaklararası Farklılıkların Çalışma Değerleri Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi).
- Bourne, B.B. (2009). *Phenomenological Study of Response To Organizational Change: Baby Boomers, Generation X, And Generation Y*. (University of Phoenix)
- Çakmak, F. (2013). *Kohort Analizi ile Türkiye'deki İstihdamın Kuşaklara Göre İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelen, Y. (2019). *Kuşak Çatışması ve İşletmelere Etkileri* (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), 62-67.
- Çorum, A.A. (2012). *Y Kuşağına Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Bir Şirket Örneği* (Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi).
- Demirörs, N. (2019). *Y Kuşağı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algıları: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Dinç, O.G. (2019). *X Kuşağı ve Y Kuşağının Paternalist Liderlik Algıları Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Esiroğlu, A. (2017). *Akademisyenleri Motive Eden Faktörlerin Belirlenmesi: Farklı Kuşaklara Yönelik Bir Araştırma* (Doctoral Dissertation).
- Etlican, G. (2012). *X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması* (Doctoral Dissertation).
- Giden, B. (2019). *X ve Y Kuşak İnsan Kaynakları Çalışanlarında İş Tatmini: Sakarya İli Örneği* (Master's Thesis, Sakarya Üniversitesi).

- Gurlaş, M. S. (2016). *Kuşak Teorisine Göre X ve Y Kuşakların Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılıklarının İncelenmesi; Kamuda vergi Dairesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Gül Ersöz, S. (2017). *Y Kuşağı Mensuplarının İş Değerlerinin ve Kişilik Özelliklerinin İş Motivasyonları Üzerindeki Etkisi*.
- Güleç Bekman, Ö. (2021). *Yöneticilerin Z Kuşağından Beklentileri ve Z Kuşağının İş Yaşamı Beklentileri* (Master's Thesis, Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).
- Karaaslan, S. (2014). *Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara.
- Karabudak, S. (2022). *Finansal Tutum ve Davranışların Demografik Faktörler Açısından Değerlendirilmesi: Teknopark Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* (Doctoral Dissertation).
- Karaca Özcan, Ö. (2022). *Geleneksel Medyadan Yeni Medyaya Geçiş Sürecinde Eğlence Algısının Dönüşümü: Güldürü Örnekleri Üzerine Kuşaklar Arası Bir Karşılaştırma* (Doctoral Dissertation).
- Karaca, M. ve Dinç, O. G. (2019). *X Kuşağı ve Y Kuşağının Paternalist Liderlik Algıları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaynak, E. (2016). *Türkiyede Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi* (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kazancı Tolu, D. (2019). *Y Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve İşten Beklentileri ile Yöneticilerin Bu Kavramları Algısı Arasındaki Farklar Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma*. (Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). 27-72.
- Korkmaz, D. (2022). *Postmodern Tüketim Kültüründe Z Kuşağı Üniversite Öğrencilerinin Dijital Okuryazarlık Alışkanlıkları Sorunu*, 1-103.
- Körelçiner, H. (2018). *X ve Y Kuşağı Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Mutlu, M.S. (2019). *Postmodern Yönetim Anlayışı ve Kurum İçi İletişim: Sivil Havacılıkta Yer Hizmetleri Alanında Kuşaklar Arasında Bir Araştırma*.
- Özbek, Ö. (2019). *Dönüşümsel Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisinde Kuşak Farklılıklarının İncelenmesi: İlaç Sektöründe Bir Araştırma* (Doctoral Dissertation).
- Surac, B. (2019). *X, Y ve Z Kuşak Çalışanlarının Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumlarının Eskişehir İli Kapsamında Karşılaştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi).
- Şalap, K. O. (2016). *Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımları*. (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul).
- Tane, M. (2019). *X ve Y Kuşaklarının Sendikalaşma Algısı: Bursa İli Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi).
- Tekindal, M. ve Uğuz, Ş. (2020). *Nitel Araştırma Yöntemi Olarak Fenomenolojik Yaklaşımın Kapsamı ve Sürecine Yönelik Bir Derleme*. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 20(1), 153-172.
- Toruntay, H. (2011). *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul).
- Ulus, S. (2022). *Toplumsal Cinsiyet Rol Tutumları ve Öz Yeterliliğin Tükenmişliğe Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Uysal, B. ve Uyargil, C. (2014). *Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Çerçevesinde İş Dizaynı ve İş Özelliklerinin Proaktif İş Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma* (Doctoral Dissertation, Doktora Tezi, İstanbul: Türkiye).

EKLER

YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

Yaş:	Meslek:	Cinsiyet:	Kuşağı:
1) Size göre ideal planlama nasıl olmalıdır? /Yönetici olsaydınız planlamalarda neyi ön plana koyardınız?			
2) Sizin kuşağınız için ideal liderlik nasıl olmalıdır? /Etrafınıza liderlik etmiş olsaydınız nelere özen gösterirdiniz?			
3) Sizin için yöneltme ne demektir? /Nasıl yöneltmek isterdiniz?			
4) Sizin kuşağınızın koordine anlayışı nasıldır? /Sizin için ideal koordine tarzı nasıldır?			
5) Sizin kuşağınızdaki örgütlenme anlayışı nasıldır? / Görüşlerinizi yansıtan ideal örgütlenme anlayışı nasıldır?			
6) İlerleyen günlerde kendi işinizi kurma hayaliniz var mıdır? /Sizi kendi işinizi yapmaya yönelten nedenler nelerdir açıklayınız?			
7) Çalışmış olduğunuz firmada kontrolün sıkı şekilde olması sizi nasıl etkiler? /Yönetici olsaydınız nasıl bir kontrol mekanizması izlerdiniz?			
8) Sizin kuşağınızda bireyler arası rol kavramı önemli midir? /Sizin ideal rol anlayışınız nasıldır?			
9) Size göre yöneticinin izleme rolü neyi ifade eder? /Yönetici olsaydınız izleme rolünden nasıl faydalanırdınız?			
10) Çalışmış olduğunuz iş yerinde yöneticinizin topluma şeffaf davranması sizin kuşağınızdaki çalışanlar tarafından nasıl karşılanmaktadır? /Siz yönetici olsaydınız konuşmacılık rolünü nasıl verimli kullanırdınız?			
11) İş yerinde çıkabilecek nihai sorunları çözme yöntemleriniz nasıldır? /Eğer yönetilen olsaydınız nasıl bir yaklaşım beklerdiniz?			
12) İş hayatında dağıtıcılık rolü sizin içinizde neyi ifade etmektedir? /Siz yönetici olsaydınız nasıl bir dağıtıcılık rolü izlerdiniz?			
13) Yönetici olsaydınız kaynaklarınızın dağıtımını en verimli şekilde nasıl yapardınız? Neden?			
14) 14-Sizin için ideal müzakere rolü nasıldır? /Siz yönetici rolünde olsaydınız nasıl bir müzakere tarzı izlerdiniz?			
15) Yöneticinin irtibat rolünün şirket açısından önemi nedir? /Siz yönetici olsaydınız nasıl bir irtibat yolu izlerdiniz?			