

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**X VE Y KUŞAKLARININ YÖNETİM ALGILARI:
KURUMSAL İŞLETMELERDE NİTEL BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

SAFA GÖÇMEN

İSTANBUL, 2018

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**X VE Y KUŞAKLARININ YÖNETİM ALGILARI:
KURUMSAL İŞLETMELERDE NİTEL BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

SAFA GÖÇMEN

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi OKAN YAŞAR

İSTANBUL, 2018

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı: X VE Y KUŞAKLARININ YÖNETİM ALGILARI: KURUMSAL İŞLETMELERDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Öğrencinin Adı Soyadı: SAFA GÖÇMEN
Tez Savunma Tarihi:

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu
_____ Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Ünvan, Ad ve SOYADI
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Ünvan, Adı ve SOYADI
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

_____ Jüri Üyeleri

_____ İmzalar

Tez Danışmanı
Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye
Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye
Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye
Ünvan, Adı ve SOYADI

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında bana guvenen, tecrübeleri ve bilgisi ile her zaman destek olan ve daha başarılı bir çalışma çıkması için yardımlarını esirgemeyen değerli danıőman hocam sayın Dr. Öğr. Üyesi OKAN YAŞAR'a, her zaman yanımda olan, cesaretlendiren, güç veren değerli aileme, yakın dostlarıma ve iş hayatı ile birlikte yüksek lisansımı tamamlamam için gerekli anlayıő ve esnekliği gösteren değerli yöneticim Hilmi Doğan'a en içten teőekkürlerimi sunarım.

İstanbul, Ağustos 2018

Safa Göçmen

ÖZET

X VE Y KUŞAKLARININ YÖNETİM ALGILARI: KURUMSAL İŞLETMELERDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Safa Göçmen

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Okan Yaşar

Ağustos 2018, 50 sayfa

Aynı yıllarda doğmuş, benzer yaş ve hayat deneyimlerini paylaşarak belirli toplumsal olaylarla kişisel özellikleri şekillenmiş insan topluluğuna kuşak denilmektedir. Bu çalışmanın amacı kuşakların kendilerine göre farklı özellikleri, bakış açıları, değer yargıları olduğu düşünülerek kurumsal işletmelerdeki X ve Y kuşağı yöneticilerinin yönetim algılarını incelemektir. Bu amaçla yönetim yazınında öne çıkan sekiz alan belirlenerek bu alanlardaki bakış açıları anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu alanlar; “ideal iş yeri ortamı” “iş – yaşam dengesi”, “X ve Y kuşaklarının Yönetici Algısı”, “Y kuşağı çalışanlarında uyumluluk, yönetilebilirlik, ekip çalışması, denge ve bağlılık kavramları, “Motivasyon”, “Performans değerlendirme ve Teknoloji Kullanımı”, “Çalışanı Kazanmak”, “Stratejik Yönetim” dir.

Çalışma kurumsal işletmelerde çalışan üst düzey 10 yönetici arasında yapılmış olup yöneticiler dengeli bir dağılımla seçilmiştir. Nitel çalışmanın temel yöntemlerinden birisi olan derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma, hem yazılı kayıtlarla hem de ses kayıt sistemleriyle gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada daha başarılı sonuç elde edebilmek için kasti örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda her kuşağın beklentilerinin farklı olmasının iş dünyasını da etkilediği ve yöneticilerin işletmelerin başarılı olabilmesi için bu değişimlere göre yönetimlerini değiştirmeleri gerektiği gözlemlenmiştir. Kurumsal işletmelerin sürdürülebilir başarısı için yöneticilerin, ödüllendirme paketleri hazırlayarak çalışanların işlerini severek yapmalarını sağlamaları, bilgi paylaşmayı ve öğrenmeyi kurum kültürü haline getirebilmeleri, işte geçirilen zaman değil işten alınan sonuca odaklanmaları, teknolojiyi daha etkin kullanarak çalışanlarının teknolojiyi kullanmalarını desteklemeleri, çalışanlarının fikirlerine değer verdiklerini gösterip onları cesaretlendirmeleri önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: X ve Y kuşağı, kurumsal işletmelerde yönetim, kuşaklar arası değişim, x ve y kuşağında yönetim algısı

ABSTRACT

MANAGEMENT PERCEPTIONS OF X AND Y GENERATIONS: A QUALITATIVE RESEARCH ON CORPORATE ENTERPRISES

Safa Göçmen

BUSINESS ADMINISTRATION

Supervisor: Asst. Prof. Okan Yaşar

August 2018, 50 pages

It is a generation of people born in the same years, whose personal characteristics are shaped by specific social events by sharing similar experiences of life and life. The aim of this study is to examine the management perceptions of managers of X and Y generation in institutional enterprises, considering that different generations have different characteristics, viewpoints, value judgments. For this purpose, eight areas highlighted in the management literature were identified and tried to understand the points of view in these areas. These areas are; "ideal workplace" "Work – life balance", "Managerial Perception of X and Y Generation", "Compatibility, Managability, Teamwork, Balance and Loyalty Concepts in Y Generations- "Motivation", "Performance Evaluation and Technology Usage", "Winning Employees", "Strategic Management".

The study was conducted among the top 10 managers working in institutional enterprises and the managers were selected with a balanced distribution. In-depth interview technique, one of the basic methods of qualitative study, has been used. The research was carried out both by written records and by voice recording systems. In this study, deliberate sampling method was used to obtain more successful results.

As a result of the research, it has been observed that the expectation of each generation influences the business world and managers need to change their management according to these changes in order to be successful. For the sustainable success of enterprise businesses, managers should be able to create rewarding packages that enable employees to do business fondly, share knowledge and learn into corporate culture, not focus on time spent at work, focus on the bottom line, use technology more effectively to encourage employees to use technology, encourage employees to value their ideas and encourage them.

Keywords: X and Y generations, management in corporate enterprises, intergenerational change, management perceptions for x and y generations

İÇİNDEKİLER

TABLolar	viii
ŞEKİLLER	ix
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI	2
2.1 KURUMSAL İŞLETMELERDE YÖNETİM	2
2.1.1 Stratejik Yönetim Kavramı	2
2.1.2 Kurumsal İşletme(Yönetim)	9
2.2 KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI	10
2.2.1 Kuşak Kavramı	10
2.2.2 Kuşakların Sınıflandırılması	11
2.2.2.1 Sessiz kuşak	14
2.2.2.2 Baby boomers kuşağı	14
2.2.2.3 X kuşağı	15
2.2.2.4 Y kuşağı	17
2.2.2.5 Z Kuşağı	18
2.2.3 X ve Y Kuşaklarının Karşılaştırılması	19
2.2.4 X ve Y Kuşaklarının Çalışma Tarzı	22
2.3 X ve Y Kuşaklarını Üzerine Yapılan Çalışmalar	24
2.3.1 Uluslararası Çalışmalar	24
2.3.2 Ulusal Çalışmalar	24
3. VERİ VE YÖNTEM: İŞ HAYATINDA X VE Y KUŞAKLARININ YÖNETİM ANLAYIŞLARI	26
3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ	26
3.2 ARAŞTIRMANIN VERİ ANALİZİ	27
3.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE DESENİ	28
3.4 ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	30
3.5 ARAŞTIRMADA GEÇERLİK VE GÜVENİLİRLİK	32
4. BULGULAR	34
4.1 X ve Y KUŞAĞI YÖNETİCİLERİ ARASINDAKİ İŞ DEĞERLERİ ALGILAMALARINDAKİ FARKLILIKLARA İLİŞKİN BULGULAR	34
4.1.1 İdeal İş Yeri Ortamı	34
4.1.2 İş – Yaşam Dengesi	35

4.1.3 X ve Y kuşaklarının Yönetim Algısı	36
4.1.4 Y kuşağı Çalışanlarında Uyumluluk, Yönetilebilirlik, Ekip Çalışması, Denge ve Bağlılık Kavramları.....	36
4.1.5 Motivasyon.....	37
4.1.6 Performans Değerlendirme ve Teknoloji Kullanımı	39
4.1.7 Çalışanı Kazanmak	39
4.1.8 Stratejik Yönetim	40
5. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER.....	43
KAYNAKÇA	51



TABLULAR

Tablo 2.1: Farklı Kaynaklarda Yer Alan Kuşak Sınıflandırılması.....	12
Tablo 2.2: X,Y,Z Kuşaklarının Teknoloji Kullanımları ve Beğenileri.....	13
Tablo 2.3: Bebek patlaması, X ve Y kuşaklarının karşılaştırılması.....	20
Tablo 3.1: Araştırma soruları ve ana temalar.....	28
Tablo 3.2: Araştırmaya Dahil Edilen Yöneticilerin Özellikleri.....	31
Tablo 5.1: Sorulara X kuşağı katılımcılarının verdiği özet cevaplar.....	43
Tablo 5.2: Sorulara Y kuşağı katılımcılarının verdiği özet cevaplar.....	44



ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Strateji ve Hedef	4
Şekil 2.2: Stratejik düşüncenin evreleri	8



1. GİRİŞ

Kurumsal işletmelerde sürdürülebilirlik kavramı çok önemli bir yer tutmaktadır. Sürdürülebilirlik için de stratejik yönetim uygulamaları yapılmaya çalışılmaktadır. Değişen dünya şartlarına göre aynı yıllarda yaşayan insanların olaylara verdiği tepkiler ve hisleri kuşaklar dediğimiz grupları oluşturmaktadır. Şuanda günümüzün aktif yöneticileri X ve Y kuşağı yöneticileridir. Dinamik şartlara göre kuşakların olaylara verdiği tepkiler farklı olduğu için yönetim tarafında da her kuşağa karşı bir strateji belirlemek gerekmektedir. Bu çalışmada da X ve Y kuşağı yöneticilerinin yönetim tarzlarını anlamaya ve X kuşağından Y kuşağına değişen yönetim algısını analiz etmeye çalışılmıştır. Bu çalışmayı X ve Y kuşağı yöneticileriyle nitel yöntemlerden olan görüşme tekniğiyle gerçekleştirilmiştir.

Yazında kuşak , yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu olarak kabul edilmektedir.

Literatür taraması kısmında ilk olarak kurumsal işletmelerde yönetim kavramı incelenmiştir. İkinci olarak ise kuşakların sınıflandırılması, kuşak kavramı, kuşaklar, X ve Y kuşaklarının karşılaştırılması, kurumsal işletmelerde yönetim anlayışı incelenmiştir. Literatür taramasından sonra ise X ve Y kuşağı yöneticileri ile yapılan nitel görüşmelerin veri ve yöntemi, araştırmanın amacı, görüşmelerin detayları ve güvenilirliği yer almıştır. Üçüncü bölümde bu nitel araştırmalardan edinilen bilgiler iş değerleri algılamaları ile ilgili 8 konu başlığı altında incelenmiştir. Bulgular bölümünde ise X ve Y kuşağı yöneticilerinin çalışan algısına göre yönetim algıları analiz edilmiş ve önermelerde bulunulmuştur.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1 KURUMSAL İŞLETMELERDE YÖNETİM

2.1.1 Stratejik Yönetim Kavramı

Genel olarak yönetim, bir işletmenin veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler vs.) etkili ve verimli olarak kullanması süreci olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile yönetim; iş gücü, sermaye, teknik donanım vb. gibi örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere etkin bir şekilde koordine edilmesidir (Rachman ve diğ. 1993, s.154). Yönetim kısaca, örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları başarmak için verimli kullanılmasıdır.

Yönetimi analiz etmenin bir yolu, bir yöneticinin ne yaptığı konusunda düşünmektir. Bu yaklaşımı kullanarak, herhangi bir yöneticinin çalışmasını tanımlayan yönetim sürecine ulaşabiliriz. Yönetim çalışması, yönetimin birkaç temel işlevine ayrılabilir (Dinçer 1991):

- i. Planlama,
- ii. Düzenleme,
- iii. Yönlendirme,
- iv. Kontrol etmek.

Planlama, istenen organizasyon hedeflerine ulaşmak için gerekli olan planların, stratejilerin, programların, politikaların, prosedürlerin ve standartların hedeflerinin belirlenmesi ve formüle edilmesidir. Planları uygulamak için bazı organizasyon yapıları olmalı.

İnsan ve maddi kaynaklar veya girdiler çeşitli birimlere tahsis edilir ve alt birimler arasında ilişkiler kurulur. Organizasyon, bir yöneticinin ikinci işlevidir. Örgütlenme,

planların yürütülmesi ve belirtilen hedeflere ulaşılması için insanlar, işlevler ve fiziksel tesisler arasında bir yapı geliştirme sürecidir.

Bir yöneticinin üçüncü işlevi, organizasyondaki insanları, önceden belirlenmiş plan ve hedeflere göre istenen eylemleri isteyerek yerine getirmeye teşvik etme ve motive etmeyi yönlendirmektir. Motivasyon istenen sonuçları sağlamak için yönün ayrılmaz bir parçasıdır.

Yönetimin dördüncü ve son işlevi, plan ve hedeflere göre yönlendirilmiş eylemi güvence altına almaktır. Kontrol, standartların, ölçümlerin ve gerçek sonuçların standarda göre karşılaştırılmasını ve plandan sapmaları gidermek için gerekli düzeltici eylemi içermektedir.

Uzmanlar, yönetimin, diğer insanlar aracılığıyla yapılan işleri gerçekleştirmekten sorumlu olan ayrı bir faaliyet türü olduğu konusunda hemfikirdir ve diğer tüm insan faaliyetlerinden farklıdır. Benzer şekilde, tüm yönetsel işlevlerin evrensel olduğunu ve insan çabalarının herhangi bir alanındaki tüm yöneticilerin, yönetmekte olduklarından bağımsız olarak bu tipik yönetsel işlevleri yerine getirdiğini kabul ederler (Düren 2000, s.11).

Genel anlamda strateji, bir kurumun (veya devletin) güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilmektedir (Hatiboğlu 1986, s.44).

Strateji, kelime anlamı itibariyle, “sevketme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” demektir. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos’un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Strateji yüzyıllardır var olmasına rağmen, yönetimde kullanımı son 40 yıla dayanmaktadır. İlk olarak askeri alanda ortaya çıkan strateji savaşanlardan bir tarafın diğerini yenmesine olanak sağlamıştır. Sayıların kudretinin ve gücünün çoğunlukla neticeyi belirlediği savaşların aksine strateji daha çok ince zekâ gerektirir. Modern iş dünyasında şirketler rekabet kadar işbirliğinin faydalarının da giderek farkına varmaktadır.

Stratejinin rolünün bir organizasyon için rekabetçi avantajı başarmak olduğuna dair genel bir kanı vardır. Rekabetçi avantaj bir şirketin müşterilerinin ihtiyaçlarını rakiplerinden daha iyi karşılaması için faydalı olarak düşünülebilir. Kaynakları ürünlerinden, servislerinden, kültüründen, teknolojiyi nasıl bildiğinden ve süreci içeren birçok faktörden gelebilir.

Karar vermede strateji kullanımı sürekli değişen dış çevrede yöneticilerin dikkate aldığı en önemli yoldur. Etkili bir strateji, organizasyonlarının kaynaklarını ve kapasitesini fırsatlar yaratmak ve dış çevrenin tehditlerini sınırlandırmak için kullanılmasına fırsat verir. (Başar 1998, s.90).

Stratejilere son teknolojik ve sosyal değişimler ve rakip organizasyonlar ile rekabet yüzünden kabul edilmiş hedefler ve amaçları başarmak, amaç algısı yaratmak ve organizasyona yön vermek için modern zamanlarda ihtiyaç vardır.

Stratejik yönetim finansal, imalat, pazarlama, teknolojik, insan gücü gibi fonksiyonel alanların kaynaklarının hedeflerin takibinde düzenli gelişimidir. Tüm mevcudiyetin kaynaklarının kullanımınıdır.

Şekil 2.1: Strateji ve Hedef



Kaynak: BARNETT, John ve William *Strategic Management Text and Concepts* (1989),

Stratejik yönetim işletmenin kapsamını ve istikametini belirleyen üst düzey yönetim tarafından benimsenmiş prensipler bütünüdür. Şirketin yönettiği yerdeki çevreyi dikkate alır. Genelden özele amaçtan harekete doğru giden bir dizi planlar aşağıdaki üçgende belirtilebileceği gibi birçok seviyede planlama yaratır.

Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. O dönemlerde anlam olarak konu üzerinde henüz bir fikir birliğine varılmamış olsa da, strateji işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete

geçiren bir anlam taşımaktadır. Stratejik yönetimin ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu söylemiştir (Drucker, 1999).

Stratejik yönetim, bir şirket, orta ölçekli veya küçük ölçekli işletmeler için en verimli iş yönetimine ulaşmak için üstlenilen stratejiler olarak tanımlanabilir. İlk olarak 1950'lerde ve 60'larda, 1970'lerde büyüme ve portföy teorisi aracılığıyla büyük bir ivme kazanan bir disiplin olarak geliştirildi. Stratejik yönetim, işletmelerin uzun vadede en yüksek büyüme ve kâr oranlarına ulaşmak için uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için takip etmesi gereken her şey dahil adımlardır. Stratejik yönetim, bir şirketin hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmak için politikalar ve planlar geliştirme ve politikaların uygulanması ve bu hedeflere ulaşma yönünde kaynakların tahsisi gibi bir süreç olarak gösterilebilir. En önemlisi, Stratejik yönetim, şirketin oyun teorisine benzer bir çerçevede yer aldığı tüm sektörleri ve işletmeleri kapsayan dinamik bir süreçtir (Norton ve diğ., 2000).

Gelişmiş ekonomik analiz açısından, herkesin birbirinden bağımsız davranması halinde, oyunun tüm katılımcılarının çözüme özdeş olacak en uygun çözüme ulaşabildikleri optimal bir oyun teorisi çözümü teorileştirilebilir. Stratejik yönetim, strateji oluşturma ve strateji uygulamasının ve bir işletmenin rakiplerini değerlendirmenin ve mevcut ve potansiyel rakiplerin herhangi bir hamlesine karşı koymak ve kişisel stratejilerini yıllık ya da üç ayda bir gözden geçirmek için hedefler ve stratejiler belirlemeye yönelik temel önermelerin birleşimidir. Sanayi örgütü yaklaşımına dayanan iş stratejisi, ekonomik teoriye dayanır ve rekabetçi rekabet, kaynak tahsisi ve ölçek ekonomileri gibi konularla ilgilenir (Barnett ve diğ. 1989). Strateji formülasyonları temel olarak öz değerlendirme ve hedefleri belirleyen rakip analizlerine ve bunlara göre planlama stratejilerinin oluşturulmasına dayanır. Stratejik planlama bazen hükümetin politikaları ve piyasa krizi gibi diğer dışsal nedenler gibi çeşitli dış faktörlere bağlı olacaktır. Strateji uygulamaları, kaynak tahsisi ile ilgilenir ve planlanan hedeflere ulaşılması için belirli bireylere veya gruplara sorumluluk veya görevler atar. Ayrıca, iş yönetimi stratejisi sürecinin etkinliğini ve verimliliğini değerlendirmek, yani, belirlenen hedeflere doğru ilerlemek, gerektiğinde işleme adaptasyon ve sürecin belgelenmesi ve entegrasyonu ile ilgilidir (Akgemci, 2007).

Stratejik yönetim, insanlara en uygun işlerini, etkili Araştırma ve Geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirme, belirli standartları belirleme, görevlerin devri ve şirkete nakit akışını sağlama gibi temel piyasa prensiplerine temelde bağlı olduğu söylenebilir (Dinçer 1998, ss.18).

Stratejik yönetim, endüstriyel organizasyon yaklaşımı ve insan etkileşimlerine dayanan sosyolojik yaklaşım ve yönetim otoritesinin en düşük ve en yüksek seviyesi arasındaki güçlü insan ilişkileri gibi çeşitli yaklaşımlardan görülebilir. Ayrıca, işlevsel stratejilerin pazarlama stratejileri, ürün geliştirme stratejileri, insan kaynakları stratejileri, finansal stratejiler ve bilgi teknolojisi stratejilerini içeren günlük stratejileri içeren operasyonel stratejilere göre işlevsel strateji ve operasyonel stratejiye ayrılabilen bir strateji hiyerarşisi de vardır (Eren 2000, ss.13-17).

Misyon: Kuruluşun misyonu, onun “varoluş nedeni” olarak açıklanmaktadır ve strateji oluşturma sürecinde önemli bir başlangıç noktasıdır (Mirze ve Ülgen 2004, s.68). Her organizasyonun devam eden varlığı için amacı vardır. Bir misyon beyanı onların amacını ifade eder ve böylece özet bir ifade olmuş olur. Ayrıca yöneticilerin misyonu iş arkadaşlarına nasıl yorumladığı anlamına gelen vizyon fikirleri ile ilişkilendirilir. Mesela Avis arabası basitçe ‘Biz daha zorunu deneriz’ misyonunu benimser.

Vizyon: Vizyonunuz amacınıza ışık tutar. Stratejiniz değerleriniz bağlamında vizyonunuza nasıl ulaşacağınızın ana hatlarını çizer (Sullivan ve Harper 1997, s.104). Vizyon, stratejik yönetim sürecinin başlangıç noktası; stratejilere yol gösteren bir pusuladır (Mirze ve Ülgen 2004, s.179). Vizyon yaratmak ve bu vizyonu gerçekleştirmek için de çeşitli stratejiler geliştirmek kaçınılmazdır. Ayrıca bu vizyonu ve stratejileri iletmek için her türlü aracı kullanmak; değişimin önündeki engellerden kurtulmak gereklidir.

Hedefler: Sadece planlamanın son noktasını değil ayrıca yönetim hareketlerinin ve kaynaklarının kullanımını yönlendirmenin sonunu da temsil eder. Bu sebeple hedefler yön bulma algısı ve başarı ölçütü sağlar.

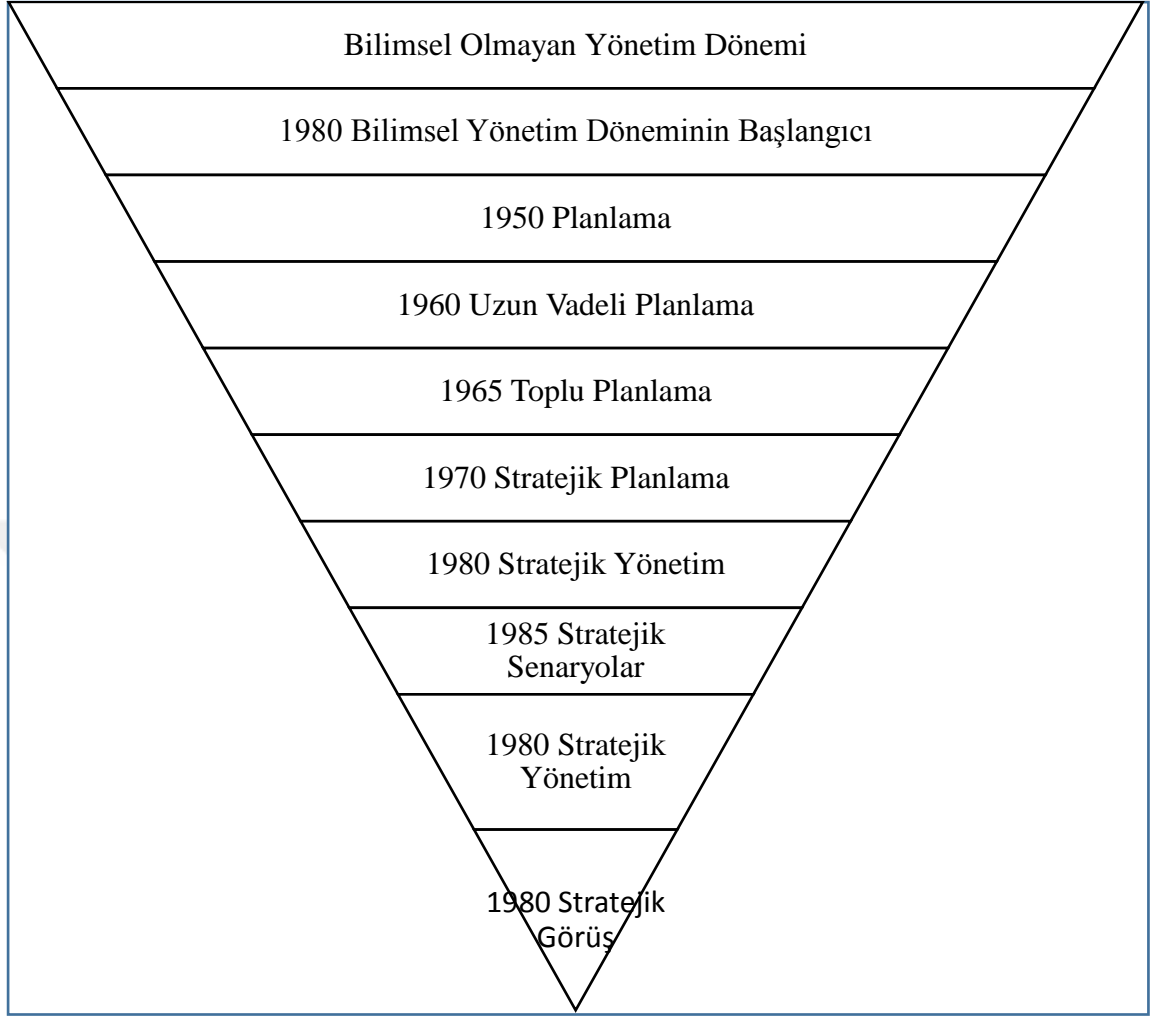
Stratejiler: Bir işletmenin yönetiminin geniş alanlarıyla ilgilidir. Stratejilerin amaçları daha detaylı taktiksel planlama ve çalışma için bir taslak temin etmektir.

Taktikler: Taktikler stratejik bir kararın detaylarını yürürlüğe koymak için yapılan icraatlardır. Bu yüzden taktikler stratejinin detaylı uygulaması olarak görülebilir. Buna ek olarak, bazı taktiksel kararlar değişen koşullara yanıt olarak alınacak olabilir.

Eylemler, Programlar ve Kurallar: Bunlar, bireyler tarafından taktiklerin gayesini harekete çeviren ve bu sayede detaylı, kısa dönemli ve anında kontrolü amaçlayan işlevsel uygulamalardır(Özgür 2004).

Stratejik düşüncenin geçirdiği bilimsel evreleri aşağıda verilen şekilde görebiliriz.

Şekil 2.2: Stratejik düşüncenin evreleri



Kaynak: Stratejik Düşüncenin Geçirdiği Bilimsel Evreler (Pamuk ve diğ. 1997)

Günümüzde, küresel boyuttaki teknolojik ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak örgütsel ölçekler büyümekte ve daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine yönelinmektedir. Bu gelişmeler sonucunda, yöneticilerin başarılı olabilmeleri için, karşılaşılabacakları tehditler ve fırsatlara ilişkin önceden bilgi sahibi olmaları, öngörülerde bulunarak rasyonel stratejiler belirlemeleri ve bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Bu nedenle tüm dünyada stratejik yönetimin önemi giderek artmaktadır (Birdal ve Aydemir 1992, s.92).

2.1.2 Kurumsal İşletme(Yönetim)

Ülgen ve Mirze kurumsal yönetimi şöyle tanımlamaktadır. “Kurumsal yönetiim, işletmenin stratejik yönetimi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin (söz sahipleri), bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle “hak sahibi” gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsar.” (Ülgen ve Mirze, 2004).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), kurumsal yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır; “Kurumsal yönetim, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer menfaat sahipleri arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar... Kurumsal yönetim, makro-ekonomik politikalardan, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar firmaların faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurdan oluşan daha geniş bir ekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır. Kurumsal yönetimin çerçevesi, aynı zamanda yasal, düzenleyici ve kurumsal faktörlere dayanır.” (OECD, 2004).

Kurumsal yönetim, bir işletmenin yönetimini, işletmenin karar verme sürecine katılanların ortak çabasıyla gerçekleştirir. İşletme yönetimi, küçük işletmelerden büyük şirketlere kadar her türlü işletme için önemli bir çalışma koludur. Kurumsal yönetim, çeşitli organizasyonel hedeflere ulaşmak için hem insan hem de fiziksel kaynakların en uygun şekilde tahsis edilmesidir. Daha spesifik bir ifadeyle, işletme yönetimi, bir işletmenin istenen çıktı ve istikrarı elde etmek için üstlenmesi gereken önemli kararları ve adımları ele alır. İşletmenin uzun vadeli ve kısa vadeli hedeflerini ve gerekli kar marjlarını gerçekleştirilmesi, girişimcinin veya işletme yetkililerinin ele aldığı sorunların özetidir(Güçlü 2003, s. 61).

Kurumsal yönetim esasen planlama, düzenleme, yönlendirme ve kontrol konularını ele alır. Planlama, yönetici veya amir tarafından üstlenilirken, denetleme, işçilerin başarmak ve kontrol etmek için oluşturdukları hedeflerin başarılması için çalışanların bu amaç doğrultusunda üretilen çıktıların değerlendirilmesi sürecidir. Bu bağlamda, planlamanın taktik planlama (kısa dönemli), stratejik planlama (uzun vadeli) ve geliştirilmekte olan birincil planların istenen hedeflere uymadığı durumlarda kurumun alternatif kurslarına izin veren acil durum planlamasından oluştuğu unutulmamalıdır.

Piyasadaki değişimler, pazardaki markanın durumu ve çeşitli çevresel faktörler geleneksel veya aile şirketlerini statü değişikliğine götürerek çok paydaşlı olmaya zorlar. Böylece kararlar tek bir kişinin dediğiyle değil yönetim kararıyla alınır. Geleneksel yönetimden kurumsal yönetime değişme de bunlar sayesinde başlamıştır.

2.2 KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI

2.2.1 Kuşak Kavramı

Kuşak kavramının tarihi sürecini yazılı kaynaklar doğrultusunda ele alırsak, bu kavramın Antik Yunan'a ve hatta Eski Mısır Uygarlığı'na değin uzandığı gözlemlenmiştir (Joshi ve diğ., 2011). İnsanlar var olduğundan bu yana birbirleriyle etkileşim içerisindedir. Bu etkileşim sürekli değişimi ve gelişimi meydana getirmektedir. Hayatın her alanında gerçekleşen değişimler; insanların bakış açılarının, beklentilerinin ve algılarının sürekli yenilenmesine neden olmaktadır. Etkileşimlerden meydana gelen tüm değişimler kuşakların dönemlerini oluşturmaktadır ve genlerini belirlemektedir (Aygenoglu K, 2015).

Günümüzde kuşak kelimesinin kapsamı, teknolojinin gelişimi, yaşam standartlarının değişimi ile genişlemiştir. Bu bağlamda kuşak kavramı aynı zamanda sosyolojik bir değerlendirmedir. Her bir kuşağın istekleri, talepleri, beklentileri, hayalleri farklılık gösterir ve birbirlerinden ayrışır. Yakın dönemde oluşmuş kuşakları birbirinden ayıran en önemli olgu doğum tarihleridir (McCrandle ve Wolfinger 2010, ss.8-13). Kuşaklar arasındaki yılların daralması ve farklılıkların daha çok belirginleşmesi iş yaşamında da doğru orantıda hissedilmektedir. Günümüz iş yaşamında üç kuşak beraber çalışmaktadır.

Yapılan çalışmalar her ne kadar net ve kesin bir farklılığı kanıtlayamasa da, bilinen bir gerçek de geçmişteki azla yetinen, otoriteyi sorgusuz kabul eden çalışanların yerine daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde otoriteyi sorgulayan, beklentileri ve ihtiyaçları birbirinden farklı, kendine zaman ayırmayı önemli bulan yeni kuşağın varlığıdır (Sadullah 2010, s.7).

Ekonomi, demografi, siyaset bilimi, klinik psikoloji ve sosyoloji gibi farklı bilimsel alanlarda kuşaklar konusunda elli yıldan fazla çalışılmıştır (Alwin ve McCammon 2007, ss.219-370). Bu alanlarda kuşaklar derinlemesine araştırılmıştır. Araştırmalarda belli devrimci olaylar, bireylerin paylaştıkları doğum yılları ve onları bir arada tutan kritik gelişimsel yılların büyük etkisi olmuştur. Kuşak üyeleri, tutum ve davranışlar ile birbirlerini etkiler, başka bir deyimle zaman yolculuğu yaparlar ve bu üyelerin benzer olaylara verdikleri tepkiler ile kuşaklar oluşur. Diğer bir taraftan aynı doğum yıllarını paylaşan kişiler birbirlerini aynı ailenin bireyi olarak görüp, bu grubun dışındakilere farklı kuşak olarak bakmaktadırlar. Bu yüzden iki grup birbirinden kolayca ayırt edilebilir. Kuşaklar arası beklenti ve algı farklılıkları kişilerin davranışlarını ve bundan dolayı da iş dünyasını etkilemiştir. Kuşakların ortak özelliklerinin yanı sıra birbirlerinde kesin çizgilerle ayrılmasına neden olacak şekilde farklı özellikleri de bulunmaktadır. Bu özellikler yöneten ve yönetilen olarak yönetim tarzlarını değiştirmektedir. (Lower 2008) Kurumsal iş hayatındaki yönetimi yeni yeni devralmaya başlayan Y kuşağı yöneticileri ile şuanda Y kuşağını yönetmekte olan X kuşağı yöneticilerinin stratejik yönetim açısında değişiklikleri analiz edilerek kavramsal veriler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2.2.2 Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşak grupları genellikle üyelerinin senelerdir paylaşılan hayat tecrübeleri sayesinde bağlı olduğu zaman aralıkları diye isimlendirilir. Çevrelerindeki olayların sonucu ile toplum bireyleri, kuşak gruplarının tüm üyeleri üzerinde etkili olmuş olaylardan etkilenirler. Bireyler, doğum yılları ya da yaşlara göre gruplanır çünkü birlikte gruplanan bireylerin; yaşamındaki olayların ve yaşam deneyimlerinin yanı sıra iş değerlerinin, tutumlarının, tercihlerinin, beklentilerinin, algılamalarının aynı olması ve hatta davranışlarında bile ortak yanların olması beklenir. (Kian ve diğ., 2013, s.54).

Kuşakların yıllara göre sınıflandırılmasında görüş farklılıkları vardır. Aşağıda ayrıntılı olarak sınıflandırılması yapılan ve günümüzde dünyada var olan beş kuşak, birçok kaynakta farklı isimlerle nitelendirilmekle beraber genel olarak; ve Z Kuşağı, Y Kuşağı, X Kuşağı, Sessiz Kuşak, Baby Boomers Kuşağı, olarak adlandırılmaktadır.

Tablo 2.1’de farklı kaynaklara göre kuşakların kronolojik olarak sınıflandırılması yer almaktadır.

Tablo 2.1: Farklı Kaynaklarda Yer Alan Kuşak Sınıflandırılması

Kaynak	Sınıflandırma				
Howe & Strauss (2000)	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13.Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	-
Lancaster & Stillman (2002)	Gelenekçiler (1900-1945)	Bebek Parlması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı Y kuşağı Gelecek Kuşak (1981-1999)	-
Martin & Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar (1978-2000)	-
Oblinger & Oblinger (2005)	Yetişkinler (<1946)	Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1977)	Y Kuşağı, Net Kuşağı, Milenyumlar (1981-1995)	Milenyum Sonrası (1995-şimdi)
Tapscott (1998)	-	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1977)	Dijital Kuşak (1976-200)	-
Zenke vd. (2000)	Eski Askerler (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler (1980-1999)	

Kaynak: Reeves, T.C. & Oh, E., 2008. Generational differences, in handbook of research on educational communications and technology.

Dünyada şu anda 5 kuşak yer almaktadır ve her yeni gelen kuşakla birlikte yaşam tarzları ve hayata bakış açıları da değişmektedir. Bu bakış açılarıyla birlikte gerek meslek seçimi gerekse kariyer planlaması gibi birçok yönde de değişim ve gelişim sağlanmaktadır (Yılmaz 2013, s.1).

Şuanda kurumsal işletmelerde aktif olarak görev alan kuşaklara bakıldığında ilk defa dünya genelinde bu kadar çok kuşağın bir arada çalıştığı gözlemlenmektedir. Bunun

nedenleri araştırıldığında, yükselen gelir seviyesi ve yaşama sürelerini insanların çalışma ömründe daha uzun yıllar görev yapmalarına sebep olduğu görülmektedir. Günümüzde Sessiz Kusak kısmen ama Baby Boomers, X Kuşağı ve Y Kuşağı aktif olarak çalışma yaşamında birlikte görev alırken yaklaşık olarak bir on yıl sonra Z Kusağı da çalışma yaşamına adım atmaya başlayacaktır. Pek tabii olarak çalışma yaşamında bu kadar çeşitlilikte kuşak bir arada çalıştığı zaman kuşaklar arasında pek çok defa çatışmalar, anlaşmazlıklar ve sorunlar çıkmakta ve çözümü için ise çalışmalar ve araştırmalar yapılmaktadır (Toruntay 2011, s.68).

Tablo 2.2: X,Y,Z Kuşaklarının Teknoloji Kullanımları ve Beğenileri

	X Kuşağı 1960-1979	Y Kuşağı 1980-1999	Z Kuşağı 2000-2000+
İkonik Teknoloji	Video(VHS) Walkman IBM PC	DVD İnternet-Email-SMS Gameboy-Xbox İpod	Google-Facebook Twitter-Instagram İpad-Iphone Android-PS4-Wİİ
Popüler Kültür	Yırtık kot Aşırı renkler Piercing	Şapka Erkek Kozmetiği Havai Tarz	Dar Pantolon V yaka Giyilebilir Teknoloji
Satın Alma Motivasyonları	Markalar arası Tercih Uzmanlıklar	Marka sadakati yok Arkadaş referansı	Marka Takıntısı Trendler
İdeal Lider Özelliği	Yönlendirici Otoriter	Güçlendirici İş birlikçi	İlham Verici Eş yaratıcı
Pazarlama Yöntemi	Doğrudan Pazarlama Bilanço	Viral Referanslar Elektronik Pazarlama	Etkileşimli Kampanyalar Marka İlgisi
Eğitim Yöntemleri	Spontane Etkileşimli Rahat ortam Masa-sıra	Çoklu duygusal Görsel Kafe Stili Müzik-çoklu model	Öğrenci Odaklı Kinestetik Salon stili Çoklu uyaran

Kaynak: McCrindle Research, Generations Defined: 50 Years of Change Over 5 Generations, (2012).

Kuşak sınıflandırmasında bu çalışmada Lancaster ve Stilman(2002)'in kronolojik sıralaması kullanılacaktır.

2.2.2.1 Sessiz kuşak

Sessiz Kuşak, 1900 ve 1945 yılları arasında doğmuş ve şuanda çoğu emekli olmuş veya iş yerlerindeki en eski kuşaktır. Dünya’da, büyük olaylardan etkilenmişlerdir ve II. Dünya Savaşı bunların en büyüğüdür. Bu kuşağın bireyleri yaşadıkları olayların da etkileriyle muhafazakâr, disiplinli, sorumlu ve mali dengesine dikkat eden olarak tanımlanırlar. Geleneksel kuşak olarak da isimlendirilmektedir (DeVaney, 2015).

Bu kuşağın bir diğer ismi de, “Gelenekselciler”dir. Bu kuşak bireyelerinin o dönemde yaşanan ekonomik sıkıntılar, kıtlık, açlık, tasarruf etme ve işsizlik gibi bazı önemli olayların yarattığı baskılardan dolayı emin olmadıkları durumlara karşı tedbirli davranmaları bu isimle de ifade edilmelerine neden olmuştur. Tedbirli davranmalarının yanı sıra bu kuşak risk alma konusunda da oldukça isteksizdir (Lehto ve diğ., 2006).

Sessiz Kuşak üyelerinin çocukluk ve gençlik dönemlerinde yaşadıkları sıkıntılar bu kuşağın iş hayatına bakışını da etkilemiştir (Carver ve Candela 2008, s.986). Bu kuşak üyeleri; güven duygusunu önemseyen, uyumlu çalışma anlayışına sahip, otoriteye saygılı, sadakatli, çok çalışkan ve toplumsal değerlere dikkat eden yapıları olduğu anlaşılmaktadır (Öz 2015, s.6).

2.2.2.2 Baby boomers kuşağı

1946 ile 1964 yılları arasında doğan kuşağı kapsamaktadır. Bu kuşak döneminde önceki nüfus sayımına göre 17 milyon ekstradan bebek doğumu gerçekleştiği için bebek patlaması kuşağı olarak isimlendirilmektedir (O’Bannon 2001). Özellikle ABD’deki yoğun nüfus artışının bu kuşağın oluşmasına büyük etkisi olmuştur. Bu kuşakla beraber okur - yazar oranı da arttığı için kadın erkek eşitliği, ırkçılığa karşı mücadele ve çevreye daha duyarlı olma gibi konularda gelişmeler olmuştur. Bu dönemdeki siyasi olaylarla beraber üyelerinin benzer kişilik özellikleri oluşmuştur. Patronlar otorite figürlerine saygı

duyarak yetiştirildi. Refah ve iyimserlik çağında büyüdüler. Özel oldukları duygusuyla desteklendiler (Kurtoğlu ve diğ., 2016).

Bu dönemin çalışanları işkolik olarak görülmektedir. ‘Çalışmak için yaşamak’ kavramının oluşmasına neden olmuşlardır. Sayıları çok fazla olmaları sebebiyle toplumu yeniden tasarlayan kuşak olarak nitelendirilmektedir. Diğer kuşaklardan farklı olarak 68 kuşağının mimarları bu kuşağın üyeleridir. Bu kuşağın üyeleri bir yandan bireyci iken diğer yandan ise uyumlu, amacına uygun çalışan yenilikçi özelliklerine sahiptir (Levickaite 2010, s.173).

2.2.2.3 X kuşağı

Bu kuşak, bebek patlaması kuşağından sonra doğan kişileri kapsamaktadır. Batı toplumlarında 1965 yılından 1980 yılı arasında doğan yakın özellikler gösteren insanların oluşturdukları kuşak olarak tanımlanmaktadır. X kuşağı kendini topluma karşı asi olarak gören, sert çıkışlar yapan, önceki kuşaklara göre daha farklı giyinen, daha ağır müzikler dinleyen bir kuşak olarak görmektedir. Bu kuşağın kişileri, toplumda saygın olmaya, yüksek maaşlar kazanmaya ve aktif sosyal hayata odaklanmıştır. (Coupland 1989)

Bu kuşağı oluşturan insanları iş hayatı açısından değerlendirdiğimizde şirketlerinde bağlılığı ve uyumları yüksek, çalıştıkları kurumlarda uzun yıllar boyunca çalışabilen, toplumsal olaylara karşı duyarlı, iş motivasyonları ortalamanın üstünde, yönetime saygılı kişiler olduğu gözlemlenmiştir (Bova & Kroth 2001). Sorunlarının üstünden kendi kendine gelebilen X kuşağı bireylerinin özgüvenleri yüksek ve işe sağladıkları katkıları fazladır. Kuşaklardan bahsedildiğinde genellikle hep X kuşağının bir öncesi olan Baby Boomers ve sonrasındaki Milenyum kuşağı ağırlıklı konuşulmaktadır. X kuşağı deyimi yerindeyse “konu aralarında” tanımlanmaktadır ve bu sebeptendir ki hakkında çoğu insan yeterince bilgiye sahip değildir. Bazı kaynaklarda “Kayıp Kuşak” olarak da bahsedilmektedir. Bu nedenle çok şeyin bilinmemesi ve incelenmemiş olması kuşağın adının matematiksel olarak da bilinmeyen anlamına gelen “X” olmasını sağlamıştır(Howe ve Strauss 2007). X kuşağı, ikinci dünya savaşından sonra ve işsizlikle boğuşan ebeveynlerinin arasında güvensiz bir ortamda yetişmişlerdir. Anne babalarının işten çıkartılmalarına ve Amerika’nın dünyadaki sıralama kaybetmesini

gözlemlemişlerdir. Ekonomik olarak dengesiz bir pazar, şirketlerin küçüldüğü ve sıkıntılı bir iş durumları ile büyümüşlerdir ve ebeveynlerinden ekonomik olarak daha az kazanan ilk kuşaktır. Bu kuşak ailelerinin çalışmak zorunda olduğu veya boşanma durumlarından dolayı tek ebeveynle yaşadıklarından ötürü aileleriyle büyümemiş ve kendi güvenliklerini kendileri sağlamak zorunda kalmıştır. Sadece para için çalışmış olmasalar bile iyi para kazanamadıklarında demotive olduklarından hayatlarında önemli bir yer edinmiştir(William ve Page 2011, s.6). Önceki kuşaklar ile kıyaslandığında, iş-yaşam dengesini biraz daha sağlayabilen; özgüvenleri ve özgürlük hislerinden dolayı daha bilinçli olmuşlardır. Geribildirim almaktan hoşlanırlar, değişimlere uyum sağlama konusunda iyidirler, esnek planları tercih ederler ve işe ancak eğlenceli olduklarında katlanabilirler. Girişimci, pragmatist ve yaratıcı özellikleri ile eski kuşaklardan bir adım daha öndedirler(Tolbize 2008). Bebek patlaması kuşağının “çalışmak için yaşamak” sloganı, bu kuşakta “yaşamak için çalışmak” şeklinde değişmiştir. Bu dönemin önemli toplumsal olaylarından bu kuşakta etkilenmiştir. Savaşın içinde yer almasalar bile hep tehditiyle yaşadıkları için Baby Boomers dönemi sonrası yenilikleri getiren kuşak olarak Milenyum kuşağından genellikle bahsedilmektedir ancak bu değişime giden yolu ve değişimin gerçekten Milenyum kuşağında mı gerçekleştiğini detaylı analiz etmek gerekmektedir. Şöyle ki, değişim kuşağı diyebileceğimiz ilk kuşak X kuşağıdır. Birey ve toplum, değişmez ve değişken, yerel ve evrensel arasındaki dinamikleri değiştirenler bu kuşağın insanlarıdır. X kuşağı, Türkiye nüfusunun yüzde 22'sini oluşturmaktadır. Baby Boomers kuşağının çocuklarıdır. Büyük bir kısmının kariyer yaşamları şuanda yönetici - lider konumundadır. Y kuşağını yönetmektedirler. Aynı zamanda Y kuşağının anne ve babalarıdır (Aygenoğlu 2015, s.29).

Bilgisayarların piyasaya çıkmasının bu kuşak döneminde olması, X kuşağın teknolojinin gelişmesine önemli bir katkı sağladığını ortaya çıkarmaktadır. Kurumsal şirketlerde X kuşağı yönetici konumuna geldiğinde bilgi ve iletişim teknolojileri hızla gelişmiş ve diğer kuşaklar farklılıklara neden olmuştur. Farklılıklar ile birlikte teknolojiye daha hakim olan ve kendilerinden hızlı bir öğrenme içinde olup hızlı bir şekilde terfi etmek isteyen Y kuşakları ile çatışmalarına ortam hazırlamıştır (Kurtoglu ve diğ. 2016, s.419).

2.2.2.4 Y kuşağı

1980-1999 yılları arasında doğan bireylerden oluşmaktadır. Bu kuşak için farklı isimlendirmeler mevcuttur; Milenyum, gelecek kuşak, www jenerasyonu, jenerasyon E... Bu kuşak ebeveynleri tarafından aşırılıklar, bilgisayarlar ve teknolojik gelişmeler ile şekillendi. Bu kuşağı tanımlayan sıfat yaratıcı kelimesidir. Y kuşağı genç, akıllı, özgürlüğüne düşkün ve teknoloji tutkunu bir kuşaktır (Bayhan 2014, s.14). Y kuşağının en önemli özellikleri konforuna düşkün olmaları teknolojiyi etkin kullanmalarıdır. Y kuşağının üyeleri, çalışanlarının yanı sıra kendilerinden de yüksek beklentilere sahiptir. Y Kuşağı üyeleri, liderlerinin kendilerini cesaretlendirmesini isterler, müdürlerinin kendilerine açık olmasını ve hoşgörülü yaklaşmasını beklerler. Motivasyon kaynakları geribildirimlerdir. Bu kuşağın üyeleri sürekli öğrenmek ve sürekli kendini geliştirmek ister. Bunun yanı sıra, başlangıçtan itibaren sorumluluk almak ve hedeflerine doğru bir şekilde ilerlemek istiyorlar. Y kuşağı her şeyi doğrudan istiyor, bu kuşağın hızı bugün toplumun hızı ile birlikte artıyor. Kendilerinden önceki kuşaklara göre en girişimci kuşak olarak tanımlanmaktadır. Daha üniversitedeyken iş kurup başarılı olurlar. Kuşakların hayatlarındaki büyük olaylar tarafından etkilenir ve şekillenir. Y Kuşağı için de hem olumlu hem olumsuz etkiler bulunmaktadır. ABD'de ki 09/11 saldırıları ve okul saldırıları gibi terör eylemleriyle yüzleşmiştir. Terörist ataklarının yanı sıra, doğa olayları Y kuşağını da etkilemiştir. Tsunami ve kasırgalar gibi doğa felaketleri de Y kuşağının daha kuşkucu ve kinayeli olmasına neden olmuştur(Twenge 2010). Yukarıda belirtilen olumsuz etkilerin yanında, olumlu etkilerin olduğu da bulunmuştur. Toplumsal gelişmeler, örneğin cinsiyetler arasında daha fazla eşitlik gibi veya işe geri dönen anneler, Y Kuşağı'nın beklentileri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmuştur. Bunun yanında, hem internetin hem de teknolojinin hızlı gelişmesinin de Y kuşağı üzerinde olumlu bir etkisi olmuştur.

Sessiz kuşak hayatta kalma mücadelesi vermiş, Bebek Patlaması kuşağı savaşların gölgesinde temkinli yaşamış, X kuşağı değişen hayat şartlarıyla ebeveynleri tarafından ihmal edilmiştir ve bu kuşakların tamamı yaşamak için çalışan kuşaklardır. Yokluğu neredeyse hiç yaşamamış olan Y kuşağı ise hayatın tadını çıkarmak için yaşamak istemektedir (Acılıoğlu 2015, s.29). Dijital dünya, sosyal yaşam, televizyon dizilerindeki hayatlar bu kuşağın yaşamının içinde yer alan doğal olaylardır.

Türkiye genç nüfusa sahip bir ülke olarak, Y kuşağının nüfus içinde oranı X kuşağından daha büyüktür ve gelecek 5-10 yıl içerisinde iş hayatında en çok orana sahip olacak olan kuşaktır. Y kuşağı Dünya’da ve Türkiye’de kısa vadede iş hayatında baskın rolü sahiplenecektir. Refah düzeyi yüksek, iletişim ve bilgi teknolojilerinin patladığı bir dönemde dünyaya gelmişlerdir.

İş yaşam dengesine önem veren bu kuşağın üyeleri paylaşımcı olduğu için takım çalışmasında başarılı olurlar. İşlerinde eğlenmeyi tercih ettikleri için her zaman güzel çalışma ortamlarında esnek çalışma saatlerine göre çalışmayı isterler. Bu şartlar oluşmadığı maddi olarak tatmin olsalar bile iş değiştirme yoluna giderler. Hayatları boyunca 10’den fazla iş değiştirebilecekleri öngörülmektedir (Richardson 2008, ss.11-19).

2.2.2.5 Z Kuşağı

En az bir yüzyıl içinde en çok değişikliğin olduğu 1990larda doğup 2000lerde yetiştirilen Z kuşağı çağımızın kuşak değişiminin dönüm noktasını temsil etmektedir. Bu da günümüzdeki pazar piyasasının yaşları 7 ve 20 arasında olan çocuklardan ve ergenlerden oluştuğu anlamına gelmektedir. 1981-1996 yılları arasında doğan son kuşak Y kuşağı milenyum kuşağı olarak adlandırıldığından, Z kuşağında doğanlar milenyum sonrası kuşak olarak kabul edilir. Bu kuşağın çocuklarına “Kuşak I”, “İnternet Kuşağı”, “Next Generation” ya da “iGen” adları verilmektedir. Bir diğer adları ise “Instant Online (her daim online)” kuşağı da denilmektedir. Strauss ve Howe’a göre bu kuşak bireyleri aşırı bireyselleşme ve yalnızlık yaşayacaklarından dolayı “Yeni Sessiz Kuşak” olarak da tanımlamaktadırlar (Strauss ve Howe 2000).

Z kuşağını dijital çağın çocukları olarak da tanımlayabiliriz. Z kuşağı çok yetenekli olmasına rağmen, çok sabırsız ve tüketici bir kuşaktır. Bencilcesine yalnızlığı tercih ederler. Savaşa karşıdırlar. Bu kuşağın özellikle teknolojik olaylara göre kişiliği değişmiştir. Online eğitimlerle de beraber en fazla kendini geliştiren kuşak olmuştur.

Günümüzde 16 ile 23 yaş aralığında olan yeni kuşak Z kuşağının işgücü sayısı 11milyondan fazla oldu ve gelecek birkaç yıl içinde çarpıcı bir şekilde artacaktır. İşgücüne daha yeni katılan bu kuşak yaklaşık son on yıldır savaş ve ekonomik belirsizlik ile şekillenmiş ve tavır ve davranışlarındaki zıtlık çok çarpıcıdır. Bunun sonucu olarak Z nesli uzun dönem hedeflerinde (5yıllık) şüpheli, kısa dönem beklentilerinde (yarın) korkuludurlar. Bir önceki nesle kıyasla günümüzün genç insanları daha az beklentiye sahip ve güvenlerini belli etme şekli daha temkinlidir.

Ne tür akran veya otorite ilişkisinin Z kuşağını en iyi şekilde ortaya çıkaracağına bakacak olursak: güçlü bir akran lidere sahip küçük, iyi tanımlanmış çalışma grupları, sıkı, iyi tanımlanmış ve gözlemlenmiş emir zinciri, öğretici tarzda liderlik, müşteri hizmetleri tarzında yönetim bu kuşağın iş yaşamında olmasını sağlayacak durumlardır. (Strauss ve Howe 2000).

2.2.3 X ve Y Kuşaklarının Karşılaştırılması

Türkiye nüfusunun büyük bir bölümünü oluşturmakta olan X ve Y kuşağı bireylerinin mensup oldukları kuşakların karakteristik özellikleri ve karşılaştırmalarını şu şekilde belirtebiliriz: Y kuşağı X kuşağı gibi çalıştığı kuruma uzun süreli sadakat göstermemektedir. İki kuşağı birbirinden ayıran en önemli özellik budur. X kuşağında girişimcilik ruhu kuşağın yüzde 3'ü iken bu oran Y kuşağı içerisinde yüzde 33'ü bulmaktadır (Aygenoğlu 2015, s.31).

X kuşağı içerik ile ilgilenirken, Y kuşağı olayları duygusal boyutlarıyla ele almaktadır. X kuşağı aşırı bireysel iken, Y kuşağı bir aile bağlılığı içerisindedir. X kuşağı teknolojiyi ihtiyacı olduğu sebebiyle kullanıyorken, Y kuşağı ise teknolojisiz bir dünyayı hayal bile edememektedir. X kuşağında gizlilik, gizem ve sır önemli iken, Y kuşağında her şeyi paylaşmak, duyguları dile getirmek esastır. Facebook'un kuruluş amacı da buradan çıkmıştır ve Facebook'un kurucusu da bir Y kuşağı bireyidir(Aydın ve Başol 2014). Y kuşağının, Z kuşağı ile X kuşağından daha iyi anlaşacağı öngörülmektedir. Bunun sebebi olarak da ortak ilgi alanları olan teknolojiyi benzer yoğunlukta kullanıyor olmalarından gelmektedir. X kuşağı

gerçek olanla iletişim kurmak istemektedir. Karşılıklı görüşmeye önem vermektedir. Alışverişlerinde dahi dokunma ihtiyacı duymaktadır. Ancak Y kuşağı dijital dünya ile iç içe olduğundan online alışverişlerde oranının artmasının en önemli sebeplerindendir. Online pazarlamanın öneminin de gün geçtikçe daha çok artacağı, Z kuşağının da çalışma hayatına entegre olmasıyla bu oranların ciddi oranda artacağı düşünülmektedir. Baby Boomers’larda “Çalışmak için yaşama” anlayışı hakim iken çocukları olan X kuşağında ise bu sistem değişerek “Yaşamak için çalışma” anlayışına yerini bırakmıştır. Gelmiş ve geçmiş dönemlerin en farklısı olarak anılan Y kuşağı iş ve yaşam dengesinin sağlanması gerektiğine inanmaktadır. X kuşağı sonuç odaklı yaklaşıma sahipken Y kuşağı süreç odaklıdır. X kuşağının en önemli motivasyonu kariyer fırsatları ve maddiyat iken, Y kuşağının motivasyonunu sağlamak için doğru iş tanımları yapmak ve iş- yaşam dengesini sağlamasıdır (Hertz 2015). Y kuşağı üyeleri, X kuşağı üyelerine göre daha yüksek bir esneklik talep ediyorlar ve daha az kariyer yapıyorlar. Çalışan motivasyonunun yanı sıra motivasyon, yöneticiler açısından da büyük önem arz etmektedir. Çünkü başarılı bir yönetici başarılı bir ekip demektir. Başarılı bir ekip ise kurum amaçlarını kendi amacı edinmiş ve bu yöndeki bilgi ve yeteneklerini ortaya koyan çalışanlardan oluşur (Hanks 1999).

Tablo 2.3: Bebek patlaması, X ve Y kuşaklarının karşılaştırılması

Kriter	Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı
Güven Düzeyi	Otoriteye değil kendine güvenen	Otoriteye karşı zayıf güven düzeyi	Otoriteye karşı yüksek güven düzeyi
Kurumlara Sadakat	Küçümseyen	Saf düşünen	Bağlı, adanmış
İstek	Görev alma	Girişimci olma	Bir kahramanı takip etme
Kariyer Hedefi	Gösterişli bir kariyer	Esnek bir kariyer	Paralel kariyer sahibi olma
Ödül	Unvan ve güzel ofis	Yapmama Özgürlüğü	Anlamlı iş
Ebeveyn – Çocuk İlişkisi	Uzaklaşan	Mesafeli	İzinsiz müdahaleci
Çocuk Sahibi Olma	Kontrollü	Şüpheli	Şüphesiz, kesin
Aile Hayatı	Çocuk olarak üzerine	Çocuk olarak	Çocuk olarak

	düşülen	yabancılaşmış	korunan
Eğitim	İfade Özgürlüğü	Pragmatist, faydacı	Sorumluluk yapısı
Değerlendirme	Yılda bir kere belge ile	“Pardon nasıl iş çıkarıyorum sizce?” diye soran	Ne zaman istersem geri bildirim alırım
Politik Eğilim	Baskılara karşı hücum eden, saldıran	İlgisiz, bireysel	Topluluk, örgüt için istek duyan
Büyük Soru	Bu ne demek?	Bu çalışıyor mu?	Bunu nasıl kurgularız

Kaynak: Coomers & DeBard, 2004. Serving the millennial generation: new directions for student services

Watt (2009)’ın araştırması X ve Y kuşağına üye olan bireyler arası farklılıkların tespitini yapmaya çalışmaktadır. Araştırma, bu iki kuşağın beş ana faktör üzerinde farklılıklar yaşadığını tespit etmiştir. Bu farklılık faktörleri: “uyumluluk”, “yönetilebilirlik”, “ekip çalışması”, “denge” ve “bağlılık”tır.

- i. *Uyumluluk:* Bütün kuşaklar kendi kuşaklarıyla uyumlu olduklarını ileri sürmektedir ancak Y kuşağı üyeleri, X kuşağı üyelerini uyumsuz, değişime kapalı ve adaptasyonlarını düşük bulmaktadırlar.
- ii. *Yönetilebilirlik:* Öncesindeki tüm kuşaklar Y kuşağı üyelerinin diğer kuşaklara göre daha zor yönetilebilir olduğunu düşünmektedirler. X kuşağı, Y kuşağının diğer kuşaklara göre daha yakın denetimde tutulması gerektiğini, kuralları daha az izlediklerini ve daha az sonuç odaklı olduklarını ileri sürmektedir.
- iii. *Ekip çalışması:* Her kuşak birbirlerinin iş ahlaklarını farklı algılamaktadır ve tüm kuşaklar kendilerini iyi bir takım oyuncusu olarak görmektedir. Ancak X kuşağı üyeleri iş konusunda, Y kuşağı üyelerinin azami gayret göstermeye daha az niyetli gözüktüğünü ileri sürmektedir.
- iv. *Denge:* X ve Y kuşağı üyeleri, birbirlerinin iş-yaşam dengesine önem gösterdiklerini ve işyerinde resmi olmamayı daha çok tercih ettiklerini belirtmektedir.
- v. *Bağlılık:* Tüm kuşaklar kendilerini kurumlarında güvenilir görmektedirler ancak X kuşağı üyeleri daha genç kuşaklar olan Y ve Z kuşaklarını kendileri kadar güvenilir bulmadıklarını belirtmektedir (Watt 2009).

X Kuşağı; çok stresli işlerden uzak durmaya çalışan, işi sadeleştiren ve yaşamak için yaptığı işten keyif alan kuşaktır. X kuşağı üyeleri değişen dünya koşullarına yetişebilmek için büyük bir çaba harcamaktadırlar. Ancak bu çaba ve yarış bu kuşaktakiler üzerinde yetişememek, çağa ayak uyduramamak gibi bir izlenim yarattığı için kendilerini dışlanmış hissetmektedirler. Bunun bir sonucu olarak da; iş yaşamında güvenlik ve maaş gibi unsurları ön planda tutmaktadırlar (Adıgüzel 2014, ss. 172-175).

Y kuşağında yer alan kişiler ise; özgürlüklerine düşkün, teknoloji tutkunu ve teknoloji kullanımını iyi bile bir kuşak olarak tanımlanmaktadırlar. Günlerinin yaklaşık on beş saati medya ve iletişim teknolojileri ile etkileşim halinde geçen bu kuşak için hayatlarını rahat yaşamak çok önemlidir. Bu kuşak için teknoloji hayatlarındaki pek çok şeyin simgesi durumundadır. Hatta Y kuşağının X kuşağına göre en üstün olduğu konulardan birinin teknoloji kullanımı olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Y kuşağına mensup bireyler, işyerinde toplumun bir parçası olduklarını hissetmektedirler (Adıgüzel 2014, ss.172-175).

2.2.4 X ve Y Kuşaklarının Çalışma Tarzı

İnternet çocukları olarak büyümüş, iyi eğitimler almış, teknolojik haberleşme araçlarını etkin kullanan, işi eğlence ile birlikte düşünen, başı çeken ve özgür Y kuşağının daha demokratik çalışma şeklini tercih etmesi, çalışmayı sadece fazla mesailer olarak görmeyen, yaşamak için çalışmayı istemesi, saygı duydukları kavramların değişmesi kuşak çatışmasına ortam hazırlamıştır. Bugünlerde yönetim algılarındaki farklılıklara, Y kuşağının diğer kuşaklardan farklı olması, yönetici konumlarına hızlı gelmesi ve kendilerini sürekli geliştiren hızlı bir toplum olması sebep olarak görülmektedir. Özellikle kurumsal işletmelerde başarılarını devam ettirebilmek için bu kuşağa yönelik yeni stratejiler belirlemektedir.

Y Kuşağını anlamak ve onlarla daha iyi iletişim kurmak için seçtikleri yöneticilerin tercih ettiği etkili bir yol ise Ters Mentorluk. Sadece yurtdışında değil Türkiye’de de yöneticiler, genç çalışanlarından dijital platformların kullanılmasından yeni kuşağın iletişim

kanallarına kadar birçok konuda mentorluk almaya başlamıştır. Ters mentorluk, yöneticilerin kendilerini yeni kuşaklara adapte etme ve geleceği hazırlama konusundaki çabalarına net bir örnek (Toduk, 2014).

Y kuşağı çalışanları, çalıştıkları işte mutlu olabilmek için esnek çalışma saatleri, eğlenceye ayırabilecekleri zamanlar ve sürekli üstlerinden feedback almak isterler. Üstlerinin de kendilerinde öğrenecekleri çok konu olduğunu düşünmektedirler (Schawbel, 2012). Mesajlaşma ve sosyal medya ile gündeme gelen bu kuşağının çalışma hayatı ile ilgili en belirgin özellikleri; belki de sabırsızlıklarının sonucu olan hiper bağlantılara ve teknolojik bilgiye sahip olmaları, girişimci ve işbirlikçi olmaları olarak sayılmaktadır.

Ayrıca hızlı çalışma ortamını sevmeleri ve hızlı terfi beklentisi içinde olmaları da onları önceki kuşaklardan ayıran özelliklerin başında gelmektedir. Geleneksel ofis kuralları ve hiyerarşi taraftarı değildirler (Schawbel, 2012). Diğer kuşaklarla kıyaslandığında sadakat duygusu az olan bu kuşağın işletmeye bağlılığını sağlayabilmek için esnek çalışma saatleri oluşturmak, internet teknolojilerini kullanmaya fırsat veren eğitimler düzenlemek, onları işletmeye bağlı kılacak vizyon belirlemek ve güçlü bir iletişim ağı oluşturarak geri bildirimlerde bulunmak gerekmektedir.

Hep ödülle büyütüldüklerinden ve aileleri tarafından daha fazla sorumluluk almaya yönlendirildiklerinden çalıştıkları yerlerdeki otoriteyi sorgulamakta daha demokratik ve söz alabilecekleri yerlerde çalışmayı istemektedirler. Sosyal iletişim kanallarından herkese her yere hızlı bir şekilde erişerek isteklerine hızlı cevaplar bulabildiklerinden aynı şekilde çalıştıkları yerlerde de gerek yöneticileri gerek ise ekip arkadaşlarında hızlı dönüşler almak kendileri ilgili sürekli geribildirim olarak motive olmak isterler. Yapılan bir araştırmaya göre Y kuşağı çalışanlarının %75'i akıl hocası isterken, %80'i yöneticilerinden düzenli olarak geribildirim beklemektedirler (Schawbel, 2012).

Y kuşağı yarışmayı sever ve hep kendini geliştirebilecek kaliteli bir ortamda çalışmak ister. Y kuşağı sadece iş için değil eğlence için de yaşadığından iş ortamlarının buna uygun da olmasını ister. Y kuşağı için liderlerinin ilham verici, sevecen ve yetkin olması önemlidir. Y kuşağı yöneticilerinin kendilerine değer vermesini, empati kurabilmesini

sürekli kendisine yardımcı olmasını kendisine fırsatlar açmasını ister. Rahat çalışmayı, kendisine karışılmamasını, rahat çalışma şartları sunulmasını bekler.

2.3 X ve Y Kuşaklarını Üzerine Yapılan Çalışmalar

2.3.1 Uluslararası Çalışmalar

Kuşak kavramı ortaya çıktığından beri geniş bir araştırma konusu haline gelmiştir. Bununla ilgili çeşitli çalışmalar yaparken önemli başlıklardan birisi de yönetim algısı olmuştur. Yurtdışı kaynaklardan bununla ilgili aşağıdaki gibi çalışmalar yapılmıştır.

Kuşakların farklı tutum ve değerlere sahip olduğu görüşünün, anekdot ve gözlemlere dayalı olduğu ve bu konuya ilişkin görgül kanıtların yeterince güçlü olmadığı yönünde bir iddia da bulunulmuştur (Macky ve diğ., 2008).

Twenge'nin araştırmasında(2010) benzer şekilde, yaygın olan başka bir kalıp yargıya göre, Milenyum ya da Y kuşağı olarak adlandırılan kuşak narsist, tembel, sinik ve sosyal medyaya bağımlı bireyler olarak tanımlanmaktadır. Y kuşağının bu özelliklerinin altında yatan mantık ise "Helikopter ebeveyn"ler tarafından yetiştirilmiş olmaları olarak zikredilmektedir. Bu kuşağın yetiştirilme biçiminin (aşırı korumacı çevrede büyümeleri ve her sorunlarının ebeveyn tarafından çözülmesi), onları narsist ve bencil yaptığı iddia edilmektedir.

Lancaster & Stillman(2002)'in çalışmasında ise X kuşağı yöneticileri şüpheli iken Y kuşağı yöneticileri ise gerçekçidir. X kuşağı yöneticileri bireyselci iken Y kuşağı yöneticileri takım çalışmasına odaklanır.

2.3.2 Ulusal Çalışmalar

X ve Y kuşağı yöneticileri üzerinde yapılan araştırmalarda Gürbüz S.(2005)'nin araştırmasında kuşak farklılıklarının sadece magazinsel ve popüler basının gösterdiği ilgi sonucu çıktığı belirtilmiştir.

Ayegenoglu K'nin(2015) X ve Y kuşagi ile ilgili yaptigi insan kaynaklarına yönelik arastirmasında, “Y kuşaginın kuruma baglılıgının artırılması için öncelikle beklentilerinin karşılanması gereklidir. Y kuşagi çalışanları iş hayatına atıldıkları ilk günden itibaren çalıştığı kurumun bir parçası olarak kabul görölmek istemektedir. Motivasyonu için yöneticilerinden aldığı geribildirim, ast – üst ilişkisi, çalışma sürecinde kendilerine verilen serbestlik, demokratik ortam, söz sahibi olacağı iş anlayışı ve katı hiyerarşı kurallarının olmadığı fiziki şartlar gereklidir. Ankete katılan Y kuşagi çalışanları genel Y kuşagi özellikleri ile örtüşmektedir. Motivasyonları ve verimlilikleri için yöneticilerinden aldıkları geri bildirim, gerçekte uygulanan kariyer sistemleri ve performans sistemleri Y kuşagi çalışanlarının kuruma olan bağını artırmakta, aidiyet duymasına sebep olmaktadır. Çalıştığı kurumun markası Y kuşagi çalışanları için kendilerinin karizması olarak nitelendirilmektedir. Bu sebepten de Y kuşagi çalışanları genel olarak kurumsal ve büyük şirketlerde çalışmayı arzu etmektedirler.” sonuçlarına ulaşmıştır.

Keleş H.'nin(2011) Y kuşaginın motivasyon profillerinin belirlenmesi ile ilgili çalışmasında ise “Y kuşagi çalışanlarının gerek görev tanımlarında gerekse çalışma koşullarında esneklik beklentisi içinde oldukları, sıkı denetime tabi olmalarının kendilerini güvenilmediği algısı yaratarak motivasyonlarını olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Araştırmada işyerinde kendilerini rahat hissetmelerinin Y kuşaginın motivasyonunu etkileyen bir diğer unsur olduğu görölmüştür. Y kuşagi çalışanlarının motivasyonlarında çalışma ortamı ve yönetim metodunun oldukça etkili olduğu yapılan araştırmada ortaya çıkan bir diğer bulgudur.” Sonuçlarına ulaşmıştır.

3. VERİ VE YÖNTEM: İŞ HAYATINDA X VE Y KUŞAKLARININ YÖNETİM ANLAYIŞLARI

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Araştırmanın amacı kurumsal işletmelerde yönetici pozisyonunda çalışan X ve Y kuşağı yöneticilerinin yönetim algılarını belirlemektir. Yönetim algılarında fark olup olmadığı keşfedilerek çalışanların daha verimli çalışması ve işletmelerin ise başarılı olması için yapılması gerekenler anlatılmıştır. Bu amaçla literatürde 8 alan belirlenmiştir:

- i. İdeal iş yeri ortamı, (Watt 2009)
Watt (2009)'ın araştırması X ve Y kuşağına üye olan bireyler arası farklılıkların tespitini yapmaya çalışmaktadır. Araştırmasında konu ettiği başlıklardan birisi de iş yeri kavramıdır.
- ii. İş – yaşam dengesi, (Levickaite 2010)
Levickaite'nin X,Y,Z kuşaklarının sosyal ilişkileri nasıl olacak üzerine yaptığı araştırmada “çalışmak için mi yaşamak” yoksa “yaşamak için mi çalışmak” kavramlarının ortaya çıkmasından bahsetmiştir.
- iii. X ve Y kuşaklarının Yönetici Algısı, (Lower 2008)
Lower'ın Y kuşağının iş hayatında artık bulunduğuyla ilgili yaptığı araştırmasında yönetim algısını da konu edinmiştir.
- iv. Y kuşağı çalışanlarında uyumluluk, yönetilebilirlik, ekip çalışması, denge ve bağlılık kavramları, (Watt 2009)
Watt'ın araştırması, bu iki kuşağın beş ana faktör üzerinde farklılıklar yaşadığını tespit etmiştir. Bu farklılık faktörleri: “uyumluluk”, “yönetilebilirlik”, “ekip çalışması”, “denge” ve “bağlılık”tır.
- v. Motivasyon, (Hanks 1999),
Hanks'ın motivasyon yönetimi ile ilgili araştırmasında, “çalışan motivasyonunun yanı sıra motivasyon, yöneticiler açısından da büyük önem arz etmektedir. Çünkü başarılı bir yönetici başarılı bir ekip demektir.” Sözlerine istinaden kuşaklarla ilgili motivasyon kavramına da değinilmiştir.
- vi. Performans değerlendirme ve Teknoloji Kullanımı, (Adıgüzel 2014)

Adıgüzel Y kuşağı ile ilgili araştırmasında “Kuşakların hatta Y kuşağının X kuşağına göre en üstün olduğu konulardan birinin teknoloji kullanımı olduğunu söylemek yerinde olacaktır.” İfadesiyle kuşaklar arasında teknolojinin önemini vurgulamıştır.

- vii. Çalışanı Kazanmak (Schawbel 2012) (Adıgüzel 2014),
Bir yöneticinin yönetim aşamasında dikkat etmesi gereken önemli konulardan bir tanesi de sürekliliği sağlamaktır. Bununla ilgili Schawbel (2012) ve Adıgüzel(2014)’ün çalışmalarındaki çalışan için önemli olan değerler üzerinde araştırma yapmak gereği hissedilmiştir.
- viii. Stratejik Yönetim (Birdal ve Aydemir 1992)
Günümüzde, küresel boyuttaki teknolojik ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak örgütsel ölçekler büyümekte ve daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine yönelmektedir. Bu gelişmeler sonucunda, yöneticilerin başarılı olabilmeleri için, karşılaşılabilecek tehditler ve fırsatlara ilişkin önceden bilgi sahibi olmaları, öngörülerde bulunarak rasyonel stratejiler belirlemeleri ve bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Bu nedenle tüm dünyada stratejik yönetimin önemi giderek artmaktadır (Birdal ve Aydemir 1992, s.92). Birdal ve Aydemir’in “yönetim teorileri” çalışmalarında da belirttiği üzere yöneticilerdeki başarı için stratejik yönetime bakış açısı kavramı da araştırılmıştır.

Bu alanlardaki X ve Y kuşaklarının algısını anlamak amacıyla Tablo 3.1’deki sorularla görüşme yapılmıştır.

3.2 ARAŞTIRMANIN VERİ ANALİZİ

Araştırma kapsamında betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz, çeşitli veri toplama teknikleri ile elde edilmiş verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel veri analiz türüdür. Bu analiz türünde araştırmacı görüştüğü ya da gözlemiş olduğu bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtılabilmek amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verebilmektedir. Bu analiz türünde

temel amaç elde edilmiş olan bulguların okuyucuya özetlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunulmasıdır (Yıldırım ve Şimşek 2003).

3.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE DESENİ

Bu araştırmada X ve Y kuşağı yöneticileri ile yapılan sözlü görüşmeler, yazılı cevaplar ve ses kayıtları kullanılmıştır. Nitel çalışmanın nicelden en büyük farkı olayı teyit etmek değil detaylarına inmektedir. Yönetim algılarındaki değişimlerin incelenmesinde nitel çalışmanın yeterince faydalı olmayacağı düşünülerek nitel çalışma tercih edilmiştir. Nitel araştırmada sonuçlarla kuram üretilmesi kolaydır. Farklı olayların anlaşılmasını sağlar. Nitel araştırmaların araştırma yapılan ya da yapılması planlanan kişilerin sahip oldukları deneyimlerden doğan anlamların sistematik olarak incelenebilmesinde tercih edilen bir teknik olmasından dolayı bu yöntem tercih edilmiştir (Ekiz 2003).

Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim, yaşanmış deneyimi değerlendirmeye odaklanan bir yöntemdir (Jasper 1994; Miller 2003). Olgubilim, öncelikli olarak olgunun altında yatan ortak anlamları keşfetmek için bireyler tarafından deneyimlenmiş dünyayı tanımlamaya ve yaşanmış deneyimlerin özünü açıklamaya çalışmaktadır (Baker ve diğ., 1992; Rose, ve diğ., 1995). Bu nedenle olgubilimde, olguyu yaşayan kişilerin olgu ile aralarında bir bağlantının olduğu vurgulanmakta ve olgubilimin başlangıç noktasını, olguların kendileri oluşturmaktadır.

Tablo 3.1: Araştırma soruları ve ana temalar

No	SORU	ANA TEMA
1	Nasıl bir çalışma ortamında çalışmak istersiniz?	İdeal iş yeri ortamı
2	Sizin için için hangi kavram daha yakındır? Nedenleri ile açıklayabilmisiniz? İki kavram da size uymuyorsa size uygun olan yaklaşımı da	İş – yaşam dengesi

	söyleyebilirsiniz. i. “Çalışmak için yaşama” kavramı, ii. “Yaşamak için çalışma” kavramı,	
3	Nasıl bir yönetici ile çalışmayı istersiniz?	X ve Y kuşaklarının yönetim algısı
4	Y kuşağı çalışanlarınızı uyumluluk, yönetilebilirlik, ekip çalışması, denge ve bağlılık kavramları yönünden değerlendirebilir misiniz?	Y kuşağı çalışanlarında uyumluluk, yönetilebilirlik, ekip çalışması, denge ve bağlılık kavramları
5	Çalışanlarınızın motivasyonları sizin için önemli midir? Eğer önemli ise motivasyonlarını artırmak için ne yapıyorsunuz?	Motivasyon
6	Çalışanlarınızla görüşmelerinizi genelde nasıl yapmayı tercih edersiniz? Neden? i. Yüz yüze görüşerek, ii. Telefon görüşmesi veya Skype gibi teknolojik iletişim araçlarıyla.	Performans değerlendirme ve teknoloji kavramı
7	Çalıştığınız yerde performans değerlendirme sistemi varsa çalışanlarınız üzerindeki etkisini nasıl buluyorsunuz?	Performans değerlendirme ve teknoloji kavramı
8	İş değiştirmek isteyen bir çalışanınızı kaybetmemek için ne yaparsınız?	Çalışanı Kazanmak

9	Stratejik yönetim kavramı sizin için önemli midir? Şirketinizde stratejik yönetim için ne yapıyorsunuz?	X ve Y kuşaklarının yönetim algısı
10	X kuşağı(1965-1980 yılları arası doğmuş) bir çalışan ile mi çalışmayı tercih edersiniz? Neden?	Y kuşağı çalışanlarında uyumluluk, yönetilebilirlik, ekip çalışması, denge ve bağılılık kavramları

3.4 ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Örneklem, araştırma evrenindeki tüm kapsamı temsil etmesi için seçilen örneklerden oluşan gruba denir.(İslamoğlu 2009) Olasılığa dayalı olmayan örneklemede, evreni temsil etmek amacıyla seçilecek örneğe girecek birimler tesadüfi olarak seçilemeyip araştırmacının kendi inisiyatifi ile seçilmektedir. Bu araştırmada da kasti örnekleme kullanılmıştır. Kasti örnekleme tekniğinde, örneği oluşturan elemanlar araştırmacının araştırma problemlerine cevap bulacağına inandığı kişilerden oluşur. Yani deneklerin belirlenmesindeki ölçüt, araştırmacının yargısıdır. Denekler rasgele seçilmezler. Böyle bir yöntemin çok sağlıklı sonuçlar verdiği dair örnekler vardır (Altunışık ve diğ. 2012 s. 142). Örneği oluşturan elemanlar, araştırma problemine cevap bulacağına inanılan kişilerden oluşmuştur.

Araştırmanın örneklemini Türkiye’de sekiz farklı sektörde faaliyet gösteren on farklı kurumsal işletmelerdeki, işletme sahibi veya yöneticilik yapan üst kademe yönetici oluşturmuştur. Çalışmanın doğru sonuç verebilmesi için X ve Y kuşağından değerli yöneticiler dahil edilmiştir. Farklı endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerde ülke müdürü, iş birimi yöneticisi gibi ünvanları olan ve stratejik kararlara doğrudan etkisi olan yöneticiler ile nitel görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan yönetici sayısına karar verilirken kullanılan kriter “doyma noktası” olmuştur (Corbin ve Strauss, 2008). Araştırmacı elde ettiği bulguların tekrar ettiğine inandığı noktada araştırma doyum

noktasına gelmiş demektir. Mevcut araştırmada, araştırma sorusuna cevap verebilecek kavramların tekrar etmeye başlaması ile yeterli veri kaynağına ulaşıldığı kararı verilmiştir. Dolayısıyla araştırmacının doyma noktasına ulaştığı söylenebilir. Araştırmaya dâhil edilen üst kademe yöneticilerin seçiminde olabildiğince çeşitlilik sağlanması hedeflenmiş ve yaş, sektör, deneyim süresi gibi faktörler açısından görüşme yapılan yöneticilerin birbirlerinden farklılaşmasına dikkat edilmiştir. Araştırma kapsamında daha verimli sonuç alabilmek için mülakata katılan X v Y kuşağı sayısı da kadın erkek dağılımı sayısı da eşit seçilmiştir. Görüşme yapılan üst kademe yöneticilerin yöneticilik deneyim süresi ortalaması 7,4 yıldır. Aşağıdaki tabloda da görüşme gerçekleştirilen kişilerin özellikleri yer almaktadır.

Tablo 3.2: Araştırmaya Dahil Edilen Yöneticilerin Özellikleri

Katılımcı Adı	Cinsiyet	Pozisyon	Unvan	Yaş	Yöneticilik Tecrübe (yıl)	Aynı işletmede çalışma tecrübesi
Y1	Kadın	Yönetici	İş Birimleri Finans Kontrolörü	34	5	5
X1	Erkek	Yönetici	Teknik Destek Ülke Müdürü	47	11	20
X2	Kadın	Yönetici	Kalite ve Eğitim Direktörü	43	19	1
Y2	Kadın	Yönetici	Dijital İletişim Yöneticisi	26	2	3
Y3	Erkek	Yönetici	CEO	34	10	9
X3	Kadın	Yönetici	Bölge Müdürü	39	10	13
X4	Erkek	Yönetici	Lojistik Müdürü	41	3	8
X5	Erkek	Yönetici	İş Birim Yöneticisi	44	8	14
Y4	Erkek	Yönetici	Arı Kovanı Ürün Müdürü	28	4	2
Y5	Kadın	Yönetici	BT Analiz Ekip Yöneticisi	28	2	4

Katılımcıların sınıflandırması yapılırken Lancaster&Stillman'ın(2002) kuşak sınıflandırması baz alınmıştır.

3.5 ARAŞTIRMADA GEÇERLİK VE GÜVENİLİRLİK

Nitel araştırmada geçerlik araştırmacının ilgilendiği konuyu olabildiğince tarafsız gözlemesidir. Nitel araştırmada geçerlik özellikle verinin sunumu ve analizi aşamasında kontrol edilmektedir. Üzerinde çalışılan olgu veya konuyu bir bütün olarak incelemesi, bir resim oluşturulabilmesi için elde ettiği verileri teyit etmesine yardımcı olacak bazı ek yöntemler kullanılması gerekir. Bunlar; katılımcı teyidi, meslektaş teyidi, uzman incelemesi v.b... Geçerlik ikiye ayrılır; İç geçerlik: Araştırma sonuçlarına ulaşırken izlenen sürecin çalışılan gerçekliği ortaya çıkarmadaki yeterliliğidir. Dış geçerlik: Elde edilen sonuçların benzer gruplara ya da ortamlara aktarılabilirliğidir (Gürbüz&Şahin 2014).

Literatür kısmında verilen bilgilerden önemli kavramlar ortaya çıkarılmış ve bu kavramlar çevresinde mantıklı sorularla analizler yapılmaya çalışılmıştır. Çalışmada iç geçerliliği sağlamak için eleştirel gözle verilere incelenmiş gerçeğe uygun olup olmadığı kontrol edilmiştir. Dış geçerlilik için ise katılımcıların cümlelerine yer vererek amaçlı örnekleme yapılmıştır.

Güvenilirlik, ölçme sonuçlarının tesadüfi hatalardan arınmış olma halidir. Araştırmanın tekrar edilmesi ve benzer sonuçlar elde edilmesi araştırmanın güvenilirliğini ortaya koymaktadır. Geçerlilik, ölçülmek istenen özelliğin diğer özelliklerle karıştırılmadan ölçülebilmesidir (Marshall ve Rossman 1999).

Güvenirliği düşük olan bir ölçmenin hiçbir bilimsel değeri olmadığı gibi güvenilirliğin yüksek olması da yapılan ölçmenin amaca uygunluğunun (yani geçerli olduğunun) garantisi değildir. “Bir işlemin geçerli olabilmesi için önce güvenilir olması gerekir” Güvenirlik için yapılabilecekler; birden fazla araştırmacının aynı olguyu ölçmesi, yapılan işlemlerin detaylarının verilmesi, verilerin ilk etapta yorum katılmadan olduğu gibi aktarılması gibi durumlardır (Büyüköztürk ve diğ., 2016).

Çalışmada iç güvenirligi sağlamak için literatürdeki bilgiler görüşmecilerle yazılı ve sözlü yapılan görüşmelerde teyit edilmiştir. Dış güvenirligi sağlamak için görüşmeciler hakkında detaylı olarak pozisyon, görev, yaş, tecrübe bilgileri paylaşılmıştır. Sonuçlar elde edilen verilerle açık bir şekilde ilişkilendirilmiş ve çalışmayı takip eden öğretim üyesiyle paylaşılmıştır.



4. BULGULAR

4.1 X ve Y KUŞAĞI YÖNETİCİLERİ ARASINDAKİ İŞ DEĞERLERİ ALGILAMALARINDAKİ FARKLILIKLARA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırma kapsamında yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda verilen yanıtlar incelendiğinde 8 konu başlığı üzerinde sınıflandırma yapılmıştır. Bunlar; İdeal iş yeri ortamı, İş – yaşam dengesi, X ve Y kuşaklarının Yönetici Algısı, Y kuşağı çalışanlarında uyumluluk, yönetilebilirlik, ekip çalışması, denge ve bağlılık kavramları, Motivasyon, Performans değerlendirme ve Teknoloji Kullanımı, Çalışanı Kazanmak, Stratejik Yönetim.

4.1.1 İdeal İş Yeri Ortamı

Katılımcılara ideal iş yeri ortamını tanımlamaları için soru yöneltilmiş ve aşağıdaki cevaplar alınmıştır.

X1 katılımcısı bu durumu “Ergonomik ve işe konsantre bir yerde çalışmak isterim.” cümlesi ile değerlendirirken, X2 katılımcısı bu durumu “Kendimi daha fazla işe verebileceğim bir yerde çalışmak isterim.” cümlesi ile cevaplamıştır. X3 katılımcısı “Huzurlu ve güvenli, insan ilişkilerinin iyi olduğu bir çalışma ortamında çalışmak isterim.”, diyerek yanıtlamıştır. X4 katılımcısı ise “Huzurlu, iletişim gücü yüksek insan ortamı beni çalışırken mutlu edecektir.” şeklinde ifade ederken X5 katılımcısı, “Modern ve yenilikçi bir çalışma ortamı isterim.” demiştir. Y1 katılımcısı “Dinamik ve eğlenceli bir çalışma ortamı olmalı ki tüm gün işimi severek yapmalıyım”, Y2 katılımcısı “Aidiyet ve ekip uyumu önemli. Her sabah insanların zorunda olmadan geldiği, kendilerini iyi hissettiği bir yerde çalışmak isterim”. Y3 katılımcısı “Rahat, iş arkadaşlarımla eğlenceli olduğu, sosyal imkanları olan bir yerde çalışmak isterim.”, Y4 katılımcısı, “Esnek çalışma saatleri, hiyerarşinin olmadığı bir ortam olabildiğince mobil çalışma imkanı olmalıdır.”, Y5 katılımcısı “Esnek çalışma saatlerinin olduğu, yan hakları ile çalışanlarını koruyan, yaşam kalitesi ve hayata bakış açısı olarak uyum

sağlayabileceğim çalışan profiline sahip, insan odaklı yönetim şeklini benimsemiş şirketlerde çalışmak isterim. Kendime vakit ayırabilmem ve hayattan kopmamam için lokasyon avantajı önemli olur. ’’ şeklinde ifade etmiştir.

4.1.2 İş – Yaşam Dengesi

Kuşakların iş yaşam dengesine bakış açısı sorgulanmıştır. Bu sorgulama genel terimler olan “çalışmak için yaşama” mı yoksa “yaşamak için çalışma” mı soruları üzerinden olmuştur.

X1 katılımcısı bu konu için, “yaşamak için çalışma çünkü sosyal ihtiyaçlarımı karşılamak için çalışmam ve para kazanmam gereklidir” şeklinde cevaplarırken, X2 katılımcısı “çalışmak için yaşamak çünkü çalışarak bir şeyler üretiriz ve üretince kendimizi değerli hissederiz ve yaşadığımızı anlarız” demiştir. X3 katılımcısı, “Yaşamak için çalışmak” şeklinde cevaplarırken X4 katılımcısı, “İstediklerimi yapabilmek için gerekli maddi kaynak için çalışma ve yaşamım(zevklerim, ailem, vb.) için çalışmalıyım.” X5 katılımcısı ise diğerlerine göre farklı bir bakış açısıyla, “Evlenceye kadar yaşamak için çalışma evlendikten sonra ise çalışmak için yaşama” şeklinde cevap vermiştir.

Y kuşağı katılımcılarından Y1, “Yaşamak için çalışmak ama yaşamak sadece çalışmaktan ibaret olmamalıdır.” derken Y2 katılımcısı, “İki ifade de bana uymamaktadır. Ben dengeli bir çalışma ve yaşam dengesini sağlamayı tercih ediyorum.” Y3 katılımcısı, “çalışmak için yaşama”... Y4 katılımcısı, “Bence çalışmak yaşamın bir parçası ayrıca düşünülemez. Yani yaşam sadece çalışmadan ibaret olamaz ya da çalışmak sadece para kazanmak yaşamını idame ettirmek için bir araç olamaz. İnsan yaşarken mutlu olduğu, zevk aldığı bir işi yapmalı ve o severek yaptığı işi de hayatının bir parçası haline getirebilmelidir.” Y5 katılımcısı ise “Her iki kavramın da tam olarak bakış açımı yansıttığını düşünmüyorum. Sadece yaşamak için çalışıyor olsaydım iş hayatındaki tek amacım para kazanmak olurdu. Çalışmak için yaşıyor olsaydım da sadece çalışıyor olurum. Genel olarak insanların hangi sektörde olursa olsun çalışmaya ya da üretimin içinde olmaya ihtiyaçlarının olduğunu düşünüyorum. Burada da önemli olan sınırları koruyabilmektir.” Şeklinde dengeyi ifade etmiştir.

4.1.3 X ve Y kuşaklarının Yönetim Algısı

X ve Y kuşağı yöneticilerinin yönetim algısını anlamak için kendilerinin nasıl bir yönetici ile çalışmak istediğini öğrenmeye çalıştık.

X kuşağı katılımcılarından, X1, “Yapılmakta olan işe hakim ve adil bir yönetici olmalıdır.”, X2 ise “Konumuna liyakatle gelmiş ve profesyonel bir yönetici ile çalışmayı isterim.” şeklinde yorumlamıştır. X3 katılımcısı ise “İletişim gücü yüksek, bana gerek bilgisi gerek ise kişiliğiyle örnek olabilecek, ufku açık bir yönetici ile başarılı bir şekilde çalışabilirim.” demiştir. X4 katılımcısı ise “İletişim gücü yüksek, güven veren bir idol yönetici ile çalışmayı isterim.” diyerek cevaplamıştır. X5 katılımcısı ise “Basiretli bir yöneticiyle ve çalışanlarını sıkmayan serbest de bırakan bir yönetici olmasını isterim.” diyerek tamamlamıştır.

Y kuşağının bu konuya bakış açısı ise şu şekilde olmuştur. Y1 katılımcısı, “Dürüst ve donanımlı birisi olmalıdır.”, Y2 katılımcısı, “Kendisinin de aynı yollardan geçtiğini düşünebilen ve insancıl, düşünceli ve öğretmeye hevesli bir yöneticim olmasını çok isterim.” Y3 katılımcısı, “Her zaman iyi bir yönetici ile çalışmayı isterim”, Y4 katılımcısı, “Egolarından arınmış, esneklik tanıyan, sorumluluk ve inisiyatif veren, samimi ve takdir eden bir yönetici her zaman ilk sıramdadır.” Y5 katılımcısı ise, “İhtiyaçlarımı ve beklentilerimi gören, empati yeteneği kuvvetli aksiyon almak noktasında sıkıntı yaşamayacak güçlü bir profille çalışmak isterdim.” diyerek görüşlerini bildirmiştir.

4.1.4 Y kuşağı Çalışanlarında Uyumluluk, Yönetilebilirlik, Ekip Çalışması, Denge ve Bağlılık Kavramları

Şuan günümüzdeki çalışan kitlesinde Y kuşağının büyük bir ağırlığı olduğu için X ve Y kuşağı yöneticilerinin Y kuşağı çalışanlarına bakış açılarını görmeye çalıştık.

X1 katılımcısı, “Uyum,yönetilebilirlik, ekip çalışması iyi, denge ve bağlılık kavramları ise orta diyebiliriz.” X2 katılımcısı, “Tüm kavramlar için orta olarak değerlendirebilirim.”

demişken “X3 katılımcısı uyumluluk dışındaki kavramlarla ilgileri yok.” şeklinde keskin ifadeler kullanmıştır. X4 katılımcısı “uyumluluk (orta), yönetilebilirlik (iyi), ekip çalışması (orta), denge (iyi), bağlılık (orta)” derken X5 katılımcısı ise “Sabır az, zaman hızlı akıyor. Zamanın daha yavaş aktığı önceki yıllara göre sabır fonksiyonu aşınmış durumda. Bağlılık az, ekip çalışması kısmen iyi, yönetilebilirlik son yılların önemli kavramlarında ve onlar genelde hiyerarşiyi seviyor. Yalınlık X kuşağına uygun. kendi kuşağıyla uyumlu ama X ile uyumlu değil.” şeklinde anlatmıştır.

Y kuşağı katılımcıları ise, Y1 katılımcısı, “Y kuşağı olduğum için sorun yaşamıyor olabilirim. X kuşağını yönetmek daha zor.” Y2 katılımcısında “Uyumlu, pozitif ve arkadaş canlısı olmakla beraber ben merkezli ve yönetilmesi zor olabiliyor. Eğer ekipte yerleri iyiyse ve uyum varsa ekip çalışmasına yatkınlar.” Y3 katılımcısı “Bencil oldukları için uyumlu değiller ve diğer özelliklerde başarılı değiller” Anlatırken Y4 kişisi “değişen koşullara kolaylıkla uyum sağlayabiliyorlar, geleneksel yöntemlerle yönetilmesi zor, güven ve samimiyet odaklı yönetilmeliler ekip çalışmasına oldukça açıklar ve gerçekten ekip olmaktan zevk alıyorlar, bağlılıkları düşük, yeni işler ve heyecanlar peşinden kolaylıkla başka işlere geçiş yapabilirler.” Şeklinde ifade etmiştir. Y5 yöneticisi ise, “Y kuşağındaki insanların özgürlüklerine düşkün olduğu için yönetilebilir olduklarını düşünmüyorum bu da bağlılıklarının düşük olduğunu gösterir. Anlayabilmek ve aynı dili konuşmak, kendilerini özgür hissetmelerini sağlamak yönetim noktasında yardımcı olabilir. Onların size değil sizin onlara uyum sağlamanız gerekir.” diyerek bağlılıklarının düşük olduğu için yönetilebilirliğinin zor olduğuna değinmiştir.

4.1.5 Motivasyon

Katılımcılara, çalışanlarının motivasyonlarını arttırmak için ne yaptıkları sorulmuş ve çeşitli farklı yorumlar alınmıştır. X1 katılımcısı, “Maaş dışında bilgi paylaşımı, çalışanın kendisine ve fikirlerine değer verme, bilgi seviyesini ve görünürlüğü artırıcı görevler verme”, X2 katılımcısı “Motivasyon önemli ama bu devirde çalışanların içsel motivasyonları zayıf olduğundan çok kırılanlar. Bu yüzden çabalar istenildiği kadar işe yaramıyor. Maaş dışında kaynaklarla mutlu edemiyoruz.”, X3 katılımcısı, “Onların neyden hoşlandığını öğrenip onlarla bağ kurmaya çalışıyorum.”. X4 katılımcısı

“Motivasyon kavramı tabiki çok önemlidir. Kişiyeye özel eğitim verdirtiyorum, temasta bulunuyorum sık sık, takdir konusunu hiç atlamıyorum, projeler ile onların enerjisini besliyorum. Beraber yapılan eğlenceli aktiviteler ile takım olma ruhunu geliştirmeye çalışıyorum. Samimi bir ortam yaratarak herkesin kafasındakini, dedikodu ortamında değil de, birbirlerine söyleyebilmelerini sağlamaya çalışıyorum.”, X5 katılımcısı ise “yerçekimi olmadan yürümek olmayacağı gibi motivasyon olmadan çalışma olmaz. Organizasyonunuz büyükse daha fazla seçenek sunabilirsiniz. Küçüklerde ise onlara alan yaratarak kendilerini geliştirmelerini sağlayarak.” İfadeleriyle anlatmışlardır.

Y kuşağı yöneticileri ise biraz daha kişisel ödüllendirmeler, pozitif geri bildirimler, kariyer planlamaları tanımlama gibi konular üzerine yoğunlaşmıştır. Y1 katılımcısı, “Hem kişisel hem iş ile ilgili ihtiyaçlarını takip edip destek olmaya çalışıyorum. Elde edilen başarılarla teşekkür ediyor, şirket dışında yemek vb. faaliyetler organize etmeye çalışıyorum.”, Y2 katılımcısı, “Sürekli modlarını kontrol ediyorum, düşük gibi hissettiklerimle birebir ilgileniyorum. Ara sıra sürpriz yapıp hediye alıyorum. İhtiyaçlarıyla ve öğrenme istekleriyle yakından ilgileniyorum. Eğitim ve aktivite planları yaparak bağlılıklarını ve işe/ekibe olan hislerini pozitif etkilemeye çalışıyorum”, Y3 katılımcısı “Hedef ödül ilişkisi. Ceza vermiyoruz.”. Y4 katılımcısı, “Haftalık toplantılarını olabildiğince farklı mekanlarda yapıyoruz. Ayda bir gün tüm gün ofis dışında aylık değerlendirme toplantısı yapıyor, eşit derecede birbirimizi ve işlerimizi değerlendiriyoruz. Haftada bir gün mobil çalışma hakkımız var. Özel hayatlarını yakinen takip edip, enerjilerini yönetmeye çalışıyorum. Sevdikleri ve ilgilendikleri alanları keşfedip, gerçekten hoşlandıkları işleri onlara vermeye çalışıyorum. Farklı farklı sorumluluklar vererek, hepsinin birbirinin işine dahil olmasını sağlamaya çalışıyorum.”, Y5 katılımcısı, “Kalıplaşmış şeyler yerine kendini özel hissetmesini sağlayacak şeyler yapmaya çalışırım. Lead olduğum projelerde yeni katılan kişilere ekstra sorumluluk vererek kendilerini önemli hissetmelerini isterim.” diyerek motivasyon yöntemlerini anlatmışlardır.

4.1.6 Performans Değerlendirme ve Teknoloji Kullanımı

Performans değerlendirme sistemini nasıl bulduklarıyla ilgili X1 katılımcısı, “Var. Adil bir şekilde değerlendirildikleri yönünde düşüncelerini sağlamaya çalışıyorum.”. X2 katılımcısı “Biz de maalesef yok”. X3 katılımcısı, “Yanlış kullanılıyor sadece performans ölçülüyor demotive ediyor.”, X4 katılımcısı “360° bir değerlendirme olmadığı için adaletsiz ve gereksiz bir uygulama oluyor.”, X5 katılımcısı, “Çalıştığım yerde var. Ama global firmalarda her ülkeye uymuyor. Daha sağlıklı kullanılması lazım.” Olarak ifade etmektedir.

Y2 katılımcısı, “İnsanın kendini bilmesi, çift yönlü diyalogla iki tarafın birbirini değerlendirmesiyle çok daha kolay oluyor. Eksikler fazlalar, rahatsız eden şeyler veya şirkete bağlı arttıracak kadar güzel şeyler göz önüne geliyor. Yönetici olarak neye dikkat etmen gerektiğini biliyorsun, hatalarını görüyorsun. Çalışan olarak da kendine yön verebilmeni sağlıyor.” Y4 katılımcısı, “prim sistemi de buna dayalı olumlu buluyorum.” Y1 katılımcısı, “Herkesin tam kullandığı zaman çok faydalı bir sistem, hem çalışana hem kendine hedefler koyuyorsun ve belirlenen sürenin sonunda ne kadar gerçekleştiğini kontrol ederek olumluysa ödüllendirme, olumsuzsa teşvik edici geri bildirimlerle çalışanı canlı ve enerjik tutmaya çalışıyorsun.” cümleleriyle katkı sağlamıştır. Y3 katılımcısı “Yok.” Y5 katılımcısı ise “Var ama etkisiz bir uygulama oluyor. Çalışanları mutlu etmiyor.” diye ifade etmiştir.

Çalışanlarla görüşme konusunda ise X kuşakları daha çok yüz yüze görüşme sağlayarak sağlamcı şekilde konuya yaklaşırken, Y kuşağı yöneticileri ise günün büyük bir çoğunu teknoloji haberleşme araçlarıyla geçirdiklerinden Skype, telefon gibi yollarla işlerini halledebileceklerini belirtmiştir. Y kuşağı yöneticileri teknolojik gelişmelere daha fazla ayak uydurarak çalışanlarını da bu konuda desteklemektedir.

4.1.7 Çalışanı Kazanmak

“İş değiştirmek isteyen bir çalışanınızı kaybetmemek için ne yaparsınız?” sorusu üzerinden çalışanı kazanmak konusunda yöneticilerin neler yaptığı araştırılmıştır.

X1 katılımcısı, “Para, pozisyon, ilgisini çekebilecek başka bir projede görevlendirilme yollarına giderim.”, X2 katılımcısı, “Sağlık sektöründe para dışında bir çözüm bulunmamaktadır.”, X3 katılımcısı, “Gerekçesini öğrenip sorunu çözmeye çalışırım.” X4 katılımcısı, “İş değiştirme nedenini öğrenirim, eğer çözebileceğim bir konu ise çözerim. Çözemeyeceğim bir konu ise onu hayatında istediğini yapabilmesi yönünde yönlendirir cesaretlendiririm.” X5 katılımcısı, “İş değiştirme şartlarına bakmak lazım. Parasal olarak yakın farklar varsa iyileştirme yapılır. Büyük farklar varsa kişiyi kaybetmemek için gitmesine destek verilebilir.” Olarak geribildirimlerde bulunmuştur.

Y2 katılımcısı, “Eğer gitmesi gerekiyorsa hiçbir şey yapmam. Konu kişiselse, yeni yer ona daha çok şey katacaksa, daha mutlu olacaksa gitmeli zaten desteklerim. Çünkü bu durumda burada kalmaya devam etmesi iki tarafa da yarardan çok zarar verir. Ama eğer şirketle, ekiple, benimle ilgiliyse konunun nedenini araştırırım. Konu çözülmesi gereken bir şey ise elimden geleni yaparım ve bunu ona da söylerim, hevesini arttırmak için geçirdiği zamanın en iyi yanlarını en büyük başarıları ve diğer şirketlerden bizi ayıran şeyleri hatırlatırım. Ama şirketin karakteriyle kendisinininkinin uygun olmaması, ekiple arasını bozan şeyin kişisel olması gibi nedenler varsa müdahale etmem ve neden böyle olduğunu açıklarım. Çünkü her sorun her yerde karşısına çıkabilir.” Y1 kişisi, “İş değiştirmek istemesine neden olan konuları iyileştirmeyi denerim.” Y4 katılımcısı, “Gerçekten mutsuz olduğu bir durum varsa onu anlamaya ve degistirmeye çalışırım”. Y5 yöneticisi ise “Neden değişiklik yapmak istediğini anlamaya çalışırım. Oturup beraber hangisinin daha iyi olacağına karar veririz.” bakış açısıyla konuya yaklaşmıştır. Y3 katılımcısı “Şartlar iyileştirilse de bir şekilde gidiyor. Gitmeye kesin karar vermiş bir çalışanı engelleyemezsiniz.”

4.1.8 Stratejik Yönetim

Kurumsal işletmelerdeki orta ve üst düzey yöneticilerin stratejik yönetim ile ilgili yorumları aşağıdaki gibidir.

X1 kullanıcısı şirketindeki stratejik yönetim çalışmaları için, “Performans değerlendirme, kariyer yönetimi, kısa/orta/uzun dönem kurumsal ve bireysel hedef belirlenmesi şeklinde kısaca ifade edebilirim.” gibi çalışmalardan bahsederken, X2 katılımcısı “Önemli ama yapılmıyor.” demiştir. X3 katılımcısı bu soruya cevap vermemiştir. X4 katılımcısı ise “önemli, ama maalesef hiçbir şey yapamıyorum. Gelecek planlama ve teknolojiyi sıkı takip dışında. Strateji üst yönetimden gelmeli ve alt yönetimlerce yorumlanarak uygulanmalı. Üst yönetimler sıkça değiştiği için uzun vadede bir strateji üretemiyoruz.” olarak yorumlamıştır. X5 katılımcısı, “Global bir markada marka değeri olduğu için stratejik yönetim önceden yapılmış oluyor. Lokalde insiyatif almanıza gerek kalmıyor. Sadece önceden yapılan planları uygulamak kalıyor. Bunların tabii pozitif katkıları olmasıyla beraber negatif yönden de etkileri oluyor.” diye yorumlamıştır.

Y yöneticileri de bu konuyla ilgili çeşitli görüşlerini bildirmiştir. Y2 katılımcısı, “Biz pazarda çok büyük bir rakiple çok zor şartlar altında savaşıyoruz. Hem ülke ekonomisi hem rakibin gücü bizi sürekli stratejik davranmaya yöneltiyor. Her karar mantık çerçevesinden geçiyor ama yönetimi iyi yapan şey kimsenin gerçekten iyi hissetmeden bir işe girişmiyor oluşu. Sadece mantık değil, bol bol veri ve iç görü de kullanıyoruz. Tecrübeyi dinliyoruz, yenilikten korkmadan ama... Bir olaya bütünsel yaklaşıyor olmak rekabeti tüm yönleriyle görmemizi sağlıyor. Pozisyonu ne olursa olsun herkesin katkısı büyük. Ham maddeye ilk dokunandan, en büyük kararları veren yönetim kurulu üyelerine kadar herkes bu işin ortağı ve herkes daha iyisini yapmak için birlikte çalışıyor. Bu çalışmalar yıllık, 3 aylık, aylık, haftalık ve günlük olarak kontrol edilip yönlendiriliyor. Böylece kısa, orta ve uzun vadede hedeften şaşmadan ortak bir başarı ortaya çıkıyor.” Y5, “Bir sonraki dönem projelerini bütçe maliyet ve kazanç durumlarına göre maliyetlendirip buna göre projeleri öncelik sırasına alıyoruz.” Y1 katılımcısı ise, “Hedeflere göre ekibi motive etmeye çalışıyor sonuçları iyi öngörüp gerekli önlemleri zamanında almaya çalışıyorum.” şeklinde yaklaşmıştır. Y3 katılımcısı, “Önemli bir kavram ama şuan için yeterince kurumsallaşamadığımız için yeterince aksiyon alamıyoruz. İlerleyen dönemlerde şirketimizi geliştirmek ve büyütmek için stratejik yönetim olarak da çalışmalar yapabileceğiz.” Y4 katılımcısı, “SWOT analizi ile birlikte 3 ayda bir eksikliklerimizi ve iyi yanlarımızı ekipçe görmeye çalışıyoruz. Bunun sonucunda da

kurum kültürünün dna çıkmayacak Şekilde neler yapabileceğimizi konuŐarak uygulamaya çalışıyoruz.” demiştir.



5. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Gün geçtikçe artan küresel rekabet ortamında kurumsal işletmeler mevcut durumunu koruyabilmek ve ileriye taşıyabilmek için sürekli çalışmak zorundadır. Başarı ise stratejik yönetim ile beraber gelmektedir. Kurumların değişen çağın teknolojisine, ekonomik değişimlere ve müşteri ihtiyaçlarına göre değişen stratejilerinin hiç kuşkusuz en önemli adımlarından bir tanesini de çalışan yönetimi almaktadır. Şuanda işletmelerin büyük bir kısmını X ve Y kuşağı oluşturmaktadır. İlk kuşak kavramından itibaren yönetim kavramı da ortaya çıkmış ve her kuşağın bireylerinin özelliklerine göre şekillenmiştir. Bizim bu çalışmamızda da X ve Y kuşağı yöneticileri üzerine bir araştırma yapılmış ve ilgili yöneticiler üzerinden kurumsal işletmelerdeki değişen yönetim algısı anlaşılmaya çalışılmıştır.

Tablo 5.1: Sorulara X kuşağı katılımcılarının verdiği özet cevaplar

Soru/Katılımcı	X1	X2	X3	X4	X5
İdeal İş Yeri Ortamı	Ergonomik	Konsantrasyon	Huzurlu	İletişimli insanlar	Modern ve yenilikçi
İş-Yaşam Dengesi	Yaşamak için çalışmak	Çalışmak için yaşamak	Yaşamak için çalışmak	Yaşamak için çalışmak	Yaşamak için çalışmak
Yönetici Algısı	Bilgili ve adil	Profesyonel	İletişimi güçlü	İletişimi güçlü	Kararlı
Y kuşağı çalışanlarında uyumluluk, yönetilebilirlik, ekip çalışması, denge ve bağlılık	Uyumluluk, (İyi) Yönetilebilirlik, (İyi) Ekip Çalışması, (İyi) Denge (Orta) Bağlılık (Orta)	Uyumluluk, (Orta) Yönetilebilirlik, (Orta) Ekip Çalışması (Orta)	Uyumluluk, (İyi) Yönetilebilirlik, (Kötü) Ekip Çalışması (Kötü)	Uyumluluk, (Orta) Yönetilebilirlik, (İyi) Ekip Çalışması (Orta)	Uyumluluk, (Kısmen İyi) Yönetilebilirlik, (Kötü) Ekip Çalışması (Orta)

kavramları		Denge (Orta) Bağlılık (Orta)	Denge (Kötü) Bağlılık (Kötü)	Denge (İyi) Bağlılık (Orta)	Denge (Kötü) Bağlılık (Kötü)
Motivasyon	Değer Verme	Para	Empati	Eğitim ve takdir	Serbest Alan yaratmak
Teknoloji	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	Evet
Performans Değerlendirme	Var	Yok	Kötü	Gereksiz	Kötü
Çalışanı kazanmak	Para	Para	Sorunun kaynağına inmek	Cesaretlendirmek	Para veya gitmesine izin vermek
Stratejik Yönetim kavramı	Önemli uygulamaya çalışıyor.	Önemli ama bir plan yok.	-	Önemli ama uygulama yok	Önemli ama globalden yürütülüyor.
X kuşağı çalışanı mı Y kuşağı mı?	Pozisyona göre değişir.	İhtiyaca göre değişir.	X	Farketmez	Sadakat X, Dinamizm için Y

Tablo 5.2: Sorulara Y kuşağı katılımcılarının verdiği özet cevaplar

Soru/Katılımcı	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
İdeal İş Yeri Ortamı	Dinamik ve eğlenceli	Huzurlu ortam	Sosyal İmkanlar	Esnek Çalışma	Sosyal imkanlar
İş-Yaşam Dengesi	Dengeli	Dengeli	Çalışmak için yaşamak	Dengeli	Dengeli

Yönetici Algısı	Dürüst ve donanımlı	Öğreten	İyi insan	Esneklik ve takdir eden	Empati yapan
Y kuşağı çalışanlarında uyumluluk, yönetilebilirlik, ekip çalışması, denge ve bağlılık kavramları	Uyumluluk, (İyi) Yönetilebilirlik, (İyi) Ekip Çalışması (İyi) Denge (İyi) Bağlılık (İyi)	Uyumluluk, (İyi) Yönetilebilirlik, (kötü) Ekip Çalışması (İyi) Denge (İyi) Bağlılık (İyi)	Uyumluluk, (Kötü) Yönetilebilirlik, (Kötü) Ekip Çalışması (Kötü) Denge (Kötü) Bağlılık (Kötü)	Uyumluluk, (İyi) Yönetilebilirlik, (İyi) Ekip Çalışması (İyi) Denge (İyi) Bağlılık (Kötü)	Uyumluluk, (İyi) Yönetilebilirlik, (Orta) Ekip Çalışması (İyi) Denge (İyi) Bağlılık (Kısmen İyi)
Motivasyon	Şirket dışı faaliyetler	Birebir ilgilenmek	Hedef – ödül ilişkisi	Esnek Çalışma	Özel hissetmelerini sağlama
Teknoloji	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet
Performans Değerlendirme	Faydalı	Faydalı	Yok	Faydalı	Kötü
Çalışanı kazanmak	Nedenlere inip iknainip etmek	Nedenlere inip iknainip etmek	Gitmeye karar vermiş desteklemek	Anlamaya çalışmak	Empati
Stratejik Yönetim kavramı	Önemli ve uygulamaya çalışıyor	Önemli ve uygulamaya çalışıyor	Önemli ama şuan için uygulamamıyor.	Önemli ve uygulamaya çalışıyor	Önemli ve uygulamaya çalışıyor
X kuşağı çalışanı mı Y kuşağı mı?	Y	Y	Farketmez	Y	Y

X kuşağı üyelerine göre çalışmak istedikleri çalışma ortamını çalışmaya uygun bir yer olarak tanımlanırken Y kuşağı üyeleri ise esnek çalışma zamanı uygulamalarına sahip,

giyim kurallarında esneklik tanıyan mutlu ve huzurlu bir zaman geçirebilecekleri yer olarak belirtmektedir.

İş – yaşam dengesi ile ilgili sorumuzda, X kuşağı genel olarak “çalışmak için yaşamak” ve “yaşamak için çalışmak” kavramlarından cevap vermiş olsa da Y kuşağındakilerin neredeyse tamamı bu kavramları kabul etmeyerek iş yaşam dengesini öne çıkarmışlardır. Böylece Y kuşağının daha çok kalıplardan çıktığını ve kendi doğrularına göre yeni kavramlar yaratmaya başladığını söyleyebiliriz.

Yönetim algısı ile ilgili sorumuzda aldığımız yanıtlara göre, X kuşağı çalışmayı daha öncelik haline getirdiği için faydalanabileceği yöneticiler isterken Y kuşağı ise takdir görmeye dayalı ve kendisini sıkmayan rahat çalışabileceği yöneticileri tercih ediyor.

Yöneticiliğin belki de en önemli kısmı yönettiği kişilerden verim almaktır. Çalışanları ağacın çiçekleri olarak düşünürsek çiçeği meyve haline getirmek için gerekli beslemeyi yapmak gereklidir. Motivasyon da aynı bunun gibi çalışanların beslenme kaynağıdır. Bu beslemeyi X ve Y kuşakları farklı yollarla yapmaktadır. X kuşağı yöneticileri maddi şartlarını iyileştirmek ve eğitim aldıkları konularına odaklanmışken, Y kuşağı yöneticileri çalışanlarıyla geçirdiği sosyal zamanı arttırmak, onlara geribildirim yapmak ve ödüllendirmek gibi konularla ilerlemektedir.

Kurumsal işletmelerde son yıllardaki popüler sistemlerden birisi de performans değerlendirme envanterleridir. Her firma bunu farklı yollarla yapmaya çalışsa da hepsini asıl istediği çalışanın performansını arttırmak ve sürekli geri bildirim almaktır. Y kuşağı yöneticileri performans değerlendirme yöntemlerine daha sıcak bakarken X kuşağı yöneticilerini yeterli tatmin etmemektedir. Teknoloji kullanımı ile ilgili yapılan araştırmalarda ise Y kuşağının daha fazla teknolojiye yöneldiği ve etkin olarak iş hayatında kullandığı ortaya çıkmıştır.

Çalışanınızı kaybetmemek için ne yaparsınız sorusuna X kuşağı yöneticileri maddi olarak yaklaşırken, Y kuşağı yöneticileri sorunun kaynağına inmeye çalışıp motive edici

hareketlerde bulunabileceğini ifade etmiştir. Eğer gerçekten gitmesi gerekiyorsa da destekleyici davranmak gerektiği üzerinde durulmuştur.

Stratejik yönetim kavramı ile ilgili sorumuz için, bu bölümde stratejilerini daha detaylı dinlemeyi amaçlamış olsak da gerek şirket politikaları gerek ise çalıştıkları yerlerde uygulamasının az olması nedeniyle verimli cevaplar alamadık. Genel olarak aldığımız cevaplara göre X kuşağı yöneticileri stratejik yönetimi önemli bulsa bile bunun için bir çalışma yapmıyorken Y kuşağı yöneticileri teknolojiyi de kullanarak analitik değerlerle beraber hem çalışanlarına hem pazara karşı önlem alıyorlar.

Literatür kısmındaki çalışmalar yöneticiler ile yapılan nitel araştırma sonunda daha da net sonuçlar vermiştir. Y kuşağı yöneticileri kendilerinden önceki kuşaklardan çoğu konuda farklı düşünmektedirler. Bu yüzden de hayatla ilgili beklentileri farklıdır. Kurumsal işletmelerin sürdürülebilir başarı için çalışanlarını mutlu etmesi ve beklentilerini karşılaması gerekmektedir. Yapılan çalışmalarda X kuşağının yönetim algısının Y kuşağı çalışanlarına göre değişmek zorunda kaldığı ve Y kuşağı yöneticilerinin bu konuda daha esnek yaklaşabildiği gözlemlenmiştir.

Y kuşağı yöneticileri, ideal iş ortamı için çalışanlarına daha esnek çalışma saatleri ve eğlenceli iş ortamları sunmaktadır. İş görevine göre daha esnek kıyafet yönetmeliği uygulamaktadırlar. İş yaşam dengesine önem vermektedirler. X kuşağı yöneticileri iş tecrübelerini paylaşarak çalışanlarını mutlu etmeye çalışırken Y kuşağı yöneticileri ise çalışanları geribildirim almayı sevdiği için bu kuşağın yöneticileri sürekli onları motive edici şekilde bilgilendirmektedir. Onların daha fazla sorumluluk almasını sağlayacağı toplantılara girmesini sağlamaktadır. X kuşağı yöneticileri çalışanlarını maaş ile motive etmeye çalışırken Y kuşağı yöneticileri çalışanın kesin iş tanımını bildirerek, kariyer planlaması yaparak, şirket içi veya dışı eğitimler aldırarak, çalışma saatleri veya çalışma yeri konularında esnek olarak motive etmektedir.

Watt'ın araştırmasındaki(2009) Y kuşağı çalışanlarımızı uyumluluk, yönetilebilirlik, ekip çalışması, denge ve bağlılık kavramları yönünden değerlendirilmesiyle ilgili kısımda aldığımız cevaplar literatür kısmındaki 'X ve Y kuşağı karşılaştırılması' kısmını destekler

nitelikteydi. X kuşağı yöneticileri Y kuşağını uyumsuz, zor yönetilebilen bağlılık kavramları az olarak görürken, Y kuşağı yöneticileri ise ekip çalışmasına yatkın, uyumlu ve yönetilebilir olarak görmektedir.

Macky ve diğ. (2008) çalışmasında kuşakların farklı tutum ve değerlere sahip olduğu görüşünün, anekdot ve gözlemlere dayalı olduğu ve bu konuya ilişkin görgül kanıtların yeterince güçlü olmadığı yönünde bir iddiasında bulunulmuştur. Bu çalışmada ise tamamen iş hayatındaki kişilerin deneyimlerine dayalı bir araştırma yapılmıştır ve araştırma sırasında başka araştırmalarında kasti örnekleme yoluyla görgül kanıtlara ulaştığı ve olayın sadece Macky'nin bahsettiği gibi anekdot olarak kalmadığı görülmüştür.

X ve Y kuşağı yöneticileri üzerinde yapılan araştırmalarda Gürbüz S.(2005)'nin araştırmasında kuşak farklılıklarının sadece magazinsel ve popüler basının gösterdiği ilgi sonucu çıktığı belirtilmiştir. Bizim çalışmamızda da ise literatürde belirtilen kuşak özelliklerinin iş hayatına da yansıdığı ve bu yüzden önlemler alınması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Twenge'nin araştırmasında(2010), yaygın olan başka bir kalıp yargıya göre, Milenyum ya da Y kuşağı olarak adlandırılan kuşak narsist, tembel, sinik ve sosyal medyaya bağımlı bireyler olarak tanımlanmaktadır. Y kuşağı yöneticilerine sorduğumuz “Y kuşağı çalışanlarınızı uyumluluk, yönetilebilirlik, ekip çalışması, denge ve bağlılık kavramları yönünden değerlendirebilir misiniz?” sorusundan aldığımız cevaplar ise bunun tam tersi Y kuşağının uyumlu, takım çalışmasına odaklı ve çalışkan olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Keleş H.'nin (2011) Y kuşağının motivasyon profillerinin belirlenmesi ile ilgili çalışmasında ise “Y kuşağı çalışanlarının gerek görev tanımlarında gerekse çalışma koşullarında esneklik beklentisi içinde oldukları, sıkı denetime tabi olmalarının kendilerini güvenilmediği algısı yaratarak motivasyonlarını olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Araştırmada işyerinde kendilerini rahat hissetmelerinin Y kuşağının motivasyonunu etkileyen bir diğer unsur olduğu görülmüştür. Y kuşağı çalışanlarının motivasyonlarında çalışma ortamı ve yönetim metodunun oldukça etkili olduğu yapılan

araştırmada ortaya çıkan bir diğer bulgudur.” Sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu çalışmada da ‘ideal iş yeri ortamı’ ve ‘motivasyon’ başlıkları altında Y kuşağı için iş yeri ortamının ne kadar önemli olduğu ve esnek çalışma saatleri ile birlikte motivasyonlarının da arttığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Bulgularımız Keleş H.’nin (2010) çalışmasını doğrular niteliktedir.

Hertz’in 2015 yılındaki çalışmasına göre X kuşağının en önemli motivasyonu kariyer fırsatları ve maddiyat iken, Y kuşağının motivasyonunu sağlamak için doğru iş tanımları yapmak ve iş- yaşam dengesini sağlamasıdır. Bu çalışmada da X kuşağı yöneticilerinin motivasyon için para ve takdir gibi konularını öne çıkardığı görülürken Y kuşağı yöneticilerinin şirket dışı faaliyetlerle iş yaşam dengesini sağlamak ve geri bildirim yaparak motive etmeye çalıştığı görülmüştür.

Y kuşağı seçtikleri uğraşlarda başarılı olmalarına yardım etmek için onları yakından izleyen ve destekleyen ebeveynler ve öğretmenler ile büyümüş olduklarından kariyer kararları verirken bile ebeveynlerine danışmaya ve/veya güvendikleri daha deneyimli, bilgili rol modellerin tavsiyelerine ihtiyaç duyarlar (Behrstock-Sherratt ve Cogshall, 2010). Bu bulgulardan hareketle Y kuşağının motivasyonu için yöneticilerinin yanı sıra meslektaşlarından da düzenli geri bildirim alınmasının onlar için önemli olduğu söylenebilir.

Bunların dışında gerek X gerek ise Y kuşağı yöneticileri çalışanlarını elde tutmak ve onlardan verim alabilmek için aşağıdakileri de yapabilirler.

- i. Ödüllendirme paketleri hazırlayarak işlerini severek yapmalarını sağlayabilirler,
- ii. Bilgi paylaşmayı ve öğrenmeyi kurum kültürü haline getirebilirler,
- iii. İşte geçirilen zaman değil işten alınan sonuca odaklanabilirler,
- iv. Teknolojiyi daha etkin kullanarak çalışanlarının teknolojiyi kullanmalarını destekleyebilirler.
- v. Çalışanlarının fikirlerine değer verdiklerini gösterip onları cesaretlendirebilirler.

Bu çalışmada X ve Y kuşuğı yönetim algıları, kurumsal işletmelerdeki X ve Y kuşuğı yöneticilerine sorularak araştırılmıştır. Bazı sorular yöneticinin de bir çalışan olduğı düşünülerek oluşturulan sorulardır. Katılımcıların bu tür sorular karşısında zorlandığı ve kendileri ile ilgili özellikleri de söyledikleri görülmüştür. Bu konu ile ilgili yapılacak diğerk çalışmalarda katılımcıları yönetici yerine tamamen çalışan seçerek yönetim algısının çalışan tarafından alınan cevaplarla anlaşılması amaçlanabilir.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- Acılioğlu, İ. (2015). *İşte Y kuşağı*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Akgemci, T., (2007), *Stratejik Yönetim*, Gazi kitabevi, Ankara.
- Alwin, D.F. Mccammon, R.J. (2007), *Rethinking generations*, Research in Human Development, Volume 4, No.3-4
- Baker, C., Wuest, J. & Stern, P.N. (1992). *Method slurring: the grounded theory/phenomenology example*. *Journal of Advanced Nursing*, 17, 1355-1360.
- BARNETT, John H. and William D. Wilsted (Ed.), *Strategic Management Text and Concepts*, PWS-Kent Pub. 1989.
- Başar, H. (1998), *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetimi, Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları*, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları, Konya.
- Behrstock-Sherratt, Ellen & Cogshall, Jane. "Realizing the Promise of Generation Y", *Educational Leadership*, 67:8, 2010, 28-34.
- Benson, J. & Brown, M. (2011). *Generations at work: are there differences and do they matter*. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865.
- Birdal, İlker & Nilgün Aydemir; *Yönetim Teorileri*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, K. E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F., (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi
- Carver, L. ve Candela L., (2008), *Attaining Organizational Commitment Across Different Generations of Nurses*, *Journal of Nursing Management*, No: 16, pp. 984- 991.
- Coomers M. D. & DeBard, R., 2004. *Serving the millennial generation: new directions for student services*. Jossey-Bass, San Fransisco, California
- Corbin, J. ve Strauss, A. (2008) *Basics of Qualitative Research*, 3rd Edition, California, Sage.
- DeVaney, S. A. (2015). *Understanding The Millennial Generation*, Society of Financial Service Professionals. C. 69, S. 6
- Diñer, Ö. (1991), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Timaş Yayınları
- Drucker, P. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (Çev: İ.Bahçivangil) İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Düren, Z. (2000), *2000'li Yıllarda Yönetim*. Alfa Yayınları, İstanbul,
- Ekiz, Durmuş, (2003) *Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık,
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Planlama*. İstanbul. : Beta Basım Yayıncılık
- Jasper, M. A. (1994). *Issues in phenomenology for researchers of nursing*. *Journal of Advanced Nursing*, 19, 309- 314.
- Gürbüz S & Şahin F(2014), *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Hanks, K. (1999). *Motivating People*. İstanbul: Alfa.
- Hatiboğlu, Z. (1986). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: İrfan Yayıncılık
- Howe, S. (1993). *Corporate Strategy*. Hongkong: The Mcmillan Press
- İslamoğlu, A. H., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İzmit: Beta Basım, 2009.

- Kian, T. S., Wan Yusoff, W. F. ve Rajah, S., (2013), *Relationship between Motivations and Citizenship Performance among Generation X and Generation Y*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, November-2013, Vol: 3, No: 11, ISSN: 2222-6990, pp. 53-68.
- Lehto, X. Y., Jang, S. S., Achana, F. T. ve O'Leary, J. T. (2008). "Exploring tourism experience sought: A cohort comparison of baby boomers and the silent generation", Journal of Vacation Marketing, Cilt: 14(3), ss.237-252.
- Levickaite, R., (2010), *Generations X Y Z, How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders (The Case Of Lithuania)*, Limes, Vol: 3, No: 2, ISSN 2029-0187 print/Issn 2029-0209 online, pp.170-183.
- LOWER, J., *Brace Yourself Here Comes Generation Y*, Critical Care Nurse, 28 (5),2008, ss. 80-85.
- Malthus, S. ve Fowler, C., (2009), *Generation Y Perceptions*, Chartered Accountants Journal, February-2009, pp. 20-22.
- McCrindle Research, *Generations Defined: 50 Years of Change Over 5 Generations*, (2012).
- McCrindle, M., Wolfinger, E. (2010), "Generations Defined", Ethos, Volume: 18, Issues: 1, pp. 8-13.
- Mirze, K. ve Ülgen, H. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Özgür, H., (2004) *Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim, Çağdaş Kamu Yönetimi II*, Editor: Hüseyin Özgür, Muhittin Acar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Pamuk, G., Erkut, H. ve Ülegin, F. (1997). *Stratejik Yönetim Ve Senaryo Tekniği*, İrfan Yayıncılık, İstanbul,
- Rachman D., Mescon M., Bovee C. L., Thill J. V. (1993). *Business Today*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Punch, K. F. (2011) "Sosyal Araştırmalara Giriş Nicel ve Nitel Yaklaşımlar", Ankara, Siyasal.
- Reeves, T.C. & Oh, E., 2008. *Generational differences, in handbook of research on educational communications and technology*, .M.Spector, M.D.Merrill, J.V.Merrienboer, M.P.Driscoll, (Eds.). 3th ed. Athens, Georgia
- Richardson, J. (2008), *Tune in to What the New Generation of Teachers Can Do, Tools for Schools*,
- Sadullah, Ö. (2010), *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Strauss,W., Howe, N. (1991), *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. Perennial, NewYork,
- Sullivan, G. R. ve Harper, M. V. (1997). *Umut Bir Yöntem Olamaz*. (Çev. Ayşe Bilge Dicleli)..İstanbul: Boyner Yayınları
- Tulgan, B. (2009), *Managing Generation X*, W.W. Norton Publishing, New York,
- Watt, D. (2009), "Winning the Generation Wars: Making the Most of Generational Similarities and Differences in the Workforce", The Conference Board of Canada.

Sürekli Yayınlar

- Adıgüzel, O., Batur, Z., Ekşili, N. 2014. “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 19, ss. 165-182.
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., ve vd., 2013. Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, ss:11-42.
- Aydın G ve Başol O, 2014. X ve Y kuşağı: Çalışmanın anlamında bir değişme var mı?, *Electronic Journal of Vocational Colleges-December/Aralık*
- Bayhan V. 2014. Milenyum veya Y kuşağı gençliğinin sosyolojik bağlamı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 8-25.
- Benlisoy, S., 2008. Mit ile Gerçeklik Arasında 68’i Hatırlamak, *Mesele Kitap Dergisi*,
- Becerikli, S. Y., (2013), Kuşaklararası İletişim Açısından Yeni İletişim Teknolojilerinin Kullanımı: İleri Yaş Grubu Üzerine Bir Değerlendirme, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2013/I, 44, ss. 19-31.
- Bova, B. & Kroth, M. 2001., Workplace learning and generation X. *Journal of Workplace Learning*, 13, 57–65.
- Çetin C ve Karalar C, 2016. X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerinin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi / Journal of Administrative Sciences* Cilt / Volume: 14, Sayı / N: 28, ss. / pp.: 157-197
- Çevik Tekin, İ. ve Akgemci T. Y kuşağı çalışanların iş değerlerinin araştırılması Konya ili sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 18-25
- Demirkaya H., Akdemir A., Karaman E., Atan Ö., 2015. Kuşakların Yönetim Politikaları Beklentilerinin Araştırılması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7/ 186-204
- Doğan, B. ve Özer, F., 2013. Neoliberal Akılsallık, Y Kuşağı ve Sosyal Sermaye:Türkiye’de X ve Y Kuşaklarının İç ve Dış Gruplara Olan Güveni. 21. *Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi. Kütahya, Bildiriler Kitabı*, ss:509-513.
- Fidan, Y. 1998. İşletme Vizyonu ve Stratejisi, Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları, *KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları*, Konya
- Ferres, N., Travaglione, A. & Firms, I. (2003). Attitudinal differences between generation-X and older employees. *International Journal of Organizationan Behavior*, 6(3), 320-333
- Gioncola, F. (2006). The Generation Gap: More Myth Than Reality?. *Human Resource Planning*. 29.4, 32-37.
- Güçlü N., 2003. Stratejik Yönetim, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2* 61-85
- Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S., 2005. Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler : bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 12 (1), ss. 127-151.
- Gürbüz, S. 2005. Kuşak farklılıkları MİT mi gerçek mi? *İş ve insan dergisi*, Nisan, Cilt (2) 1 ss.39-57
- Gürbüz, S. & Bekmezci M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), ss. 189-213.

- Howe, N. ve W. Strauss. (2007). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*. **85**.(7-8), 41-52.
- Imamoğlu, S.Z., Keskin, H. ve Erat, S., 2004. Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iğ tatmini arasındaki iliğkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, 11 (1), ss. 167-176.
- Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight*, **5**(4),ss. 41–49.
- Joshi, A., Dencker, J.C., and Franz, G.. Generations in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 2011. ss. 177-205
- Kaynak Dergisi, "Kuşakları Anlamak" Sayı 27, Eylül 2006
- Keleş, H. N., 2011. Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt **3**, Sayı 2
- Kerse G. 2016. Motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi kamu kurumlarındaki x ve y kuşağı karşılatırması. *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, **4**(1), 1-23
- Kurtoğlu, R., Sönmez, A. T. ve Temiz, S. (2016). Tüketicilerin Yaş Kuşaklarına Göre Wom Hakkındaki Değerlendirmeleri, *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal C. 2, S. 2*, ss. 416-430
- Macky, K., D. Gardner ve S. Forsthy. (2008). Generational Differences at Work: Introduction and Overview. *Journal of Managerial Psychology*. **23**.8, 857-861.
- Martin, C. A. (2005). From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need to Know About Generation Y. *Industrial and Commercial Training*. **37**.1, 39-44.
- Metin S., ve Kızıldağ D., 2017. X ve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 14, Sayı/Issue: 40 s. 340-363
- Norton, D.P., ve Kaplan, R.S., The strategy Focused Organization, *Harvard Business School Press*, New York.2000, s.24
- O'Bannon, G. 2001. Managing our future: The generation X factor. *Public Personnel Management*. 30, 95.
- ÖZER, P.S.; Eriş, E.D. ve Özmen, T.N.Ö, Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, Ekim 2013, ss. 123-142.
- Özkaya, M.O., Kocakoç, İ.D. ve Karaa, E., 2006. Yöneticilerin örgütsel bağlılık ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (2), ss. 77-96
- Parry, E. & Urwin, P. (2010). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, ss. 79 - 96.
- Pilcher, J. (1994). Mannheim's sociology of generations: An undervalued legacy. *British Journal of Sociology*, 481-495.
- Sabuncuoğlu, E.T., 2007. Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi *Ege Akademik Bakış*, **7** (2), ss. 613-628.
- Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382
- Süral Özer, P., E. D. Eriş ve Ö. N. Timurcanday Özmen. (2013). Kuşakların Farklılaşan

- İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 38, ss.123-142.
- Twenge, J. M. (2010), Generational differences in work values: A review of the empirical evidence. *Journal of Business and Psychology*, 102, 1045-1062.
- Yelkıkalan, N., Altın E.2010. Farklı kuşakların Yönetimi, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), ss. 13-17.
- Yüksekbilgili, Z., 2013. Türk Tipi Y Kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:12, Sayı:45, ss:342-353
- Yüksel, I., 2005. İletişimin iş Tatmini Üzerindeki Etkileri : Bir işletmede yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), ss. 291-306.
- Williams, C. K. ve Page, A. R. (2011). Marketing to the Generations, *Journal of Behavioral Studies in Business*



Diğer Yayınlar

- Aygenoglu K, (2015), *X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynakları Açısından Yönetimi*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Baran, M., (2014), *Y Kuşağının Zorunlu Askerlik Hizmetinden Beklentilerinin Analizi*, Harp Akademileri Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Savunma Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Coupland, D. (1989), Generation X. <http://joeclark.org/dossiers/GenerationX.pdf>.,
- Daloğlu, E. S., (2013), *Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz*, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Delahoyde, T. M., (2009), *Generational Differences in Baccalaurate Nursing*, A Dissertation Submitted by Theresa Delahoyde, MSN, RN to College of Saint Mary in Partial Fulfillment of The Requirement for The Degree of Doctor in Education with an Emphasis on Health Professions Education This Dissertation Has Been Accepted for The Faculty of College of Saint Mary.
- Hertz, N. (2015). Generation K: What It Means To Be A Teen, *Financial Times*
- Mengi, Z., (2009), *İş Başarısında Kuşak Farkı*, Erişim Yeri: www.kigem.com/content.asp?body.
- Mücevher, M.H., (2015). *X ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Algılarının İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Öz, Ülgen. (2015). XYZ Kuşaklarının Özellikleri Ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Schawbel, D., Millennials vs. Baby Boomers: Who Would You Rather Hire? <http://business.time.com/2012/03/29/millennials-vs-baby-boomers-who-would-you-rather-hire/>
- Tolbize A. (2008), Generational differences in the workplace http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf .
- Toruntay, H., (2011), *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tufur, M., (2011), *Türkiye'nin Y Kuşağı*, MediaCat Özel Eki, Mayıs-2011, Erişim Yeri: http://www.conento.com.tr/uploads/Conentodan_Trkiyenin_Y_Kua_Aratrma_Raporu.pdf,
- Yılmaz, K., (2013), *Hemşireliği Gelecekte Nasıl Bir Nesil Bekliyor?*, Haziran 2013, ss. 1-7 <http://www.acibademhemsirelik.com/e-dergi/62/docs/makale2-62.pdf> (ziyaret tarihi 23.03.2018)