



**KURUMSAL İŞLETMELERDE  
X,Y KUŞAK FARKLILIKLARI VE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**GİZEM DENİZ ERTAŞ**

**ESKİŞEHİR, 2017**

**KURUMSAL İŞLETMELERDE X,Y KUŞAK FARKLILIKLARI VE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ**

**Gizem DENİZ ERTAŞ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İletişim Tasarımı ve Yönetimi Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. A. Halûk YÜKSEL**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Aralık, 2017**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Gizem DENİZ ERTAŞ'ın "Kurumsal İşletmelerde X,Y Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi" başlıklı tezi 11 Ocak 2018 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **İletişim Tasarımı ve Yönetimi** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.A.Haluk YÜKSEL  
Üye : Yrd.Doç.Dr.Haluk YAPICIOĞLU  
Üye : Yrd.Doç.Dr.Özlem YENİLMEZ

İmza

*Haluk Yüksel*  
*Haluk Yapıcıoğlu*  
*Özlem Yenilmez*

Prof.Dr.Emel ŞIKLAR  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## ÖZET

### KURUMSAL İŞLETMELERDE X,Y KUŞAK FARKLILIKLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Gizem DENİZ ERTAŞ

İletişim Tasarımı ve Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık, 2017

Danışman: Prof. Dr. A. Halûk YÜKSEL

X, Y kuşakları ve örgüt içinde kuşakların birlikte çalışma dinamikleri, son dönemlerde sıkça gündeme gelen bir konudur. Bir kurumsal işletmede birlikte çalışması gereken, ortak hedefler doğrultusunda çalışan birbirinden farklı kuşaklara mensup kişiler farklı beklentiler ile çalışmakta, iş yaşamındaki davranış ve iş yapış biçimleri birbirine göre farklılık göstermektedir. Tüm bu farklılıklar kapsamında işletmenin başarılı sonuçlar elde etmesi ve uzun soluklu bir şekilde rakipleriyle rekabet edebilmesi için kuşakların birlikte çalışabilmesi gerektiği son zamanda tartışılan önemli konulardandır.

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de kurumlar kuşaklar arası iletişim konularında çalışmalarını sürdürmektedir. Peki, gerçekten kuşakların beklentileri birbirinden farklı mıdır? Hangi kuşak hangi beklenti altında geleceğini planlamak istemektedir? Hangi kuşak hangi yolla örgütsel bağlılığı sağlamaktadır? Bu ve benzeri sorulara cevap almak için hazırlanan bu çalışmada toplamda 98 kişi ile nicel yöntem ile Likert ölçeği kullanılarak kuşakların örgütten ve birbirlerinden beklentileri araştırılmıştır ve çıkan veriler yorumlanmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** X-Y Kuşakları, Örgüt, Liderlik, Motivasyon, Hiyerarşi

## ABSTRACT

### X AND Y GENERATION DIFFERENCES AND EFFECTS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN CORPORATIONS

Gizem DENİZ ERTAŞ

Department of Communication Design and Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, Dec 2017

Advisor: Prof. Dr. A. Halûk YÜKSEL

X, Y generations and the working dynamics of generations in the organization become an important matter in recent times. Individuals of different generations who work together and need to work for common goals have different expectations. Also behavior and the way in which they do business differ from each other. In all these differences, it is important to discuss how the generations should be able to work together so that they can achieve successful results together as a corporation.

All over the world as well as institutions in Turkey continues to work about intergenerational communication issues. Are the generations' expectations really different from each other? Which generation wants to plan future with which expectations? How do the generations provide organizational commitment? In this study, which is prepared to get answers to these and similar questions, a total of 98 people were questioned using quantitative method and Likert scale. Expectations of each generation from each other and corporation were searched and interpreted.

**Keywords:** X-Y Generations, Organization, Leadership, Motivation, Hierarchy

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans çalışmamın başından itibaren ihtiyaç duyduğum her an kapısını çalabildiğim ve hiç çekinmeden yardım isteyebildiğim, desteğini her an hissettiren danışmanım Prof. Dr. A. Halûk Yüksel'e;

Tezimin savunma jürisinde yer alıp kıymetli görüşleriyle çalışmamı zenginleştirmemi sağlayan Yard. Doç. Dr. Haluk Yapıcıoğlu'na ve Yrd. Doç. Dr. Özlem Yenilmez'e;

Hayatımın başından beri, sadece doğrularımda değil, yanlışlarımda da hep yanımda olan canım annem ve babama, gözlerinin içine her baktığımda geleceğe dair umutlarımı güçlendiren, ömrüme ömür katan pırıl pırıl yürekli kardeşime ve oğluma, pes etmeye kalktığım her an beni ayağa kaldıran eşime;

Tezimin anket çalışmalarında desteğini esirgemeyen değerli arkadaşım Tayfun Ersöz'e;

Araştırma ile ilgili anket isteğimi kabul eden ve samimi cevaplarıyla çalışmama katkı sunan tüm işletme çalışanlarına teşekkür ederim.

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

GİZEM DENİZ ERTAZ



## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI .....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ .....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Amaç .....	1
1.3. Önem .....	2
1.4. Varsayım.....	2
1.5. Sınırlılıklar .....	3
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	3
2.1. Kuşak Teorileri .....	3
2.1.1. Gelenekseller .....	3
2.1.2. Baby boomers.....	4
2.1.3. X kuşağı .....	5
2.1.4. Y kuşağı .....	6
2.2. İşletmelerde Örgütsel İletişim.....	7
2.2.1. Örgüt ve örgüt kültürü.....	7
2.2.2. Örgütsel adalet ve kültür .....	8
2.2.3. Örgütlerde iletişim .....	9
2.2.4. Örgütsel değişme.....	13
2.2.5. Örgüt iklimi .....	14
2.2.6. Örgüt geliştirme .....	14
2.2.7. Örgütsel çatışma ve sebepleri .....	15
2.3. Çalışma Yaşamında Duygular .....	15
2.3.1. Duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık .....	16
2.3.2. Duygusal zekâ ve liderlik .....	17

2.3.3. Örgütsel çatışmada duygusal zekâ .....	19
2.3.4. Mesleki tükenmişlik ve duygusal zekâ .....	20
2.4. Yönetimde Kişilik Yapıları ve Örgütsel Davranışlar .....	21
2.4.1. Kişilik yapıları: ego, id, süper ego .....	21
2.4.2. Egonun savunma yapıları .....	22
2.4.3. Egonun zararları – faydaları .....	24
2.5. Kurumsal İşletmelerde Performans Yönetimi .....	24
2.5.1. Geleneksel performans yönetimi .....	25
2.5.2. Çok boyutlu performans yönetimi .....	25
2.6. Örgütlerde Motivasyon ve Liderlik.....	27
2.6.1. Motivasyon ve örgütsel motivasyon .....	27
2.6.2. Örgütlerde liderlik ve liderlik beklentileri .....	28
<b>3. KURUMSAL İŞLETMELERDE X,Y KUŞAK FARKLILIKLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİ İNCELEYEN BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>30</b>
3.1. Araştırma Yöntemi .....	30
3.2. Verilerin Toplanması.....	31
3.3. Verilerin Analizi.....	32
3.4. Araştırma Soruları .....	32
3.5. Bulgular .....	33
3.5.1. Katılımcıların özellikleri .....	33
3.5.2. Anketlere verilen cevaplar .....	36
3.6. Bulguların Yorumlanması .....	51
3.6.1. Motivasyon nasıl sağlanabilir? .....	51
3.6.2. Hiyerarşi nasıl olmalı?.....	52
3.6.3. Kim, nasıl yönetilmek istiyor? .....	53
<b>4. SONUÇ .....</b>	<b>54</b>
<b>5. ÖNERİLER .....</b>	<b>55</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>57</b>
<b>EKLER</b>	
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	

## TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Tablo 2.1.</b> Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Farkları.....	29
<b>Tablo 3.1.</b> Cronbach Alpha Güvenilirlik Değerleri .....	32
<b>Tablo 3.2.</b> Ankete Katılan X Kuşığı Sayısı ve Çalıştığı Bölümler.....	34
<b>Tablo 3.3.</b> Ankete Katılan Y Kuşığı Sayısı ve Çalıştığı Bölümler.....	35



## ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1. Kişilik – Buzdağı Benzetmesi .....	21
Şekil 3.1. Soru 1 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı .....	36
Şekil 3.2. Soru 2 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı .....	37
Şekil 3.3. Soru 3 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı .....	38
Şekil 3.4. Soru 4 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı .....	38
Şekil 3.5. Soru 5 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı .....	39
Şekil 3.6. Soru 6 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı .....	40
Şekil 3.7. Soru 7 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı .....	40
Şekil 3.8. Soru 8 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı .....	41
Şekil 3.9. Soru 9 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı .....	41
Şekil 3.10. Soru 10 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı .....	42
Şekil 3.11. Soru 11 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı .....	42
Şekil 3.12. Soru 12 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı .....	43
Şekil 3.13. Soru 13 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı .....	43
Şekil 3.14. Soru 14 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı .....	44
Şekil 3.15. Soru 15 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı .....	45
Şekil 3.16. Soru 16 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı .....	45
Şekil 3.17. Soru 17 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı .....	46
Şekil 3.18. Soru 18 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı .....	46
Şekil 3.19. Soru 19 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı .....	47
Şekil 3.20. Soru 20 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı .....	47
Şekil 3.21. Soru 21 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı .....	48
Şekil 3.22. Soru 22 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı .....	49
Şekil 3.23. Soru 23 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı .....	49
Şekil 3.24. Soru 24 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı .....	50
Şekil 3.25. Soru 25 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı .....	50

## 1. GİRİŞ

Bu bölümde çalışmanın problemin amacı, alan yazın ve araştırmacı için önemi, varsayımları ve sınırlılıkları ele alınacaktır.

### 1.1. Problem

Kurumsal işletmelerde kuşak farklarını bu kadar önemli kılan nedir? Geçmişte ilk girdiği işten emekli olan ebeveynlerin çocuklarının sürekli iş değiştirmesi sadece şımarıklık mıdır? Ülkemizde 2005 yılından sonra işe giren üniversite mezunlarının büyük bir kısmının ilk işlerinde 5 yıl bile çalışmadan yeni arayışlar içine girdiklerini görüyoruz. Hatta yeni işe girmiş kişilerin bazıları, daha iyi iş fırsatı karşına çıkarsa hemen bırakırım düşüncesi ile özgeçmişlerini çeşitli sitelerde sürekli güncelleyerek iş aramaya devam ediyorlar. Belirli bir yaşın üzerindeki kişiler ise atılmadıkları sürece yeni iş aramayıp mevcut işleriyle mutlu olsun ya da olmasın devam ediyorlar. Tüm bunları tek bir sebebe dayandırarak açıklamak zor olsa da yapılan çalışmalar belirli bir zaman diliminde doğan, belirli tarih sürecinden geçmiş kişilerin, yani bu kişilerin de dâhil olduğu kuşakların benzer özellikler gösterdiğini anlatıyor.

Günümüzde birden fazla yaş grubunun birlikte çalıştığı kurumsal hayatta işler nasıl yürüyor, her kuşak aynı isteklendirme olgusuyla motive edilebiliyor mu, aynı iletişim biçimiyle iletişim kurabiliyor mu ve örgüt bağlılıkları aynı kriterlere göre mi değişiyor soruları bu çalışmanın problemini oluşturmaktadır.

### 1.2. Amaç

Bu çalışmanın temel amacı, kurumsal işletmelerde çalışan x ve y kuşaklarının birbirleriyle olan benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymak ve hangi kuşağın nasıl bir ortamda çalışmak ve yönetilmek istediğine dair birbirleriyle ortak ya da farklı noktaları ortaya koymaktır. Buna bağlı olarak belirli alt başlıklardaki detay sorulara da cevap aranacaktır:

- Hiyerarşi nasıl olmalı?
  - İletişimde Hiyerarşi
  - İşletmede Hiyerarşi
- Kim, nasıl yönetilmek istiyor?
  - Lider Tarafından Yönlendirilme Beklentisi
  - Kişisel Liderlik

- Performans Değerlendirme Yöntemi
- Duygusal Zekâ
- Örgütsel Bağlılıkta Yönetici Unsuru
- Örgütte Adalet Beklentisi
- Motivasyon nasıl sağlanabilir?
  - Çalışanın Motivasyon Unsuru
  - Çalışanın Gelecek Beklentisi
  - Çalışma Ortamı
  - Örgüte Bağlılık Unsuru
  - Motivasyon Kaynakları
  - Performans Değerlendirme Yöntemi

### **1.3. Önem**

Alan yazını incelendiğinde, örgütsel bağlılık, kurumsal işletmelerde motivasyon, duygusal zekâ ve ödüllendirilme kavramlarının birçok çalışmaya konu olduğu gözlenmektedir. Daha önce yapılan çalışmalar genellikle örgütün tamamını tek boyut olarak ele almış, çeşitli kuşaklara göre bağlılık, motivasyon, duygusal zekâ ve ödüllendirilme kriterlerinin değişkenlik göstereceği üzerine çalışmamıştır. Bu çalışma ise, örgütte kuşaklar arası iletişimi, motivasyon, duygusal zekâ ve ödüllendirilme kavramlarının kuşaklara bağlı değişimini inceleyecektir. Son yıllarda gerek araştırma programlarında, gerekse iş dergilerinde kuşak kavramlarına yer verilmesi, konunun kurumsal hayatta ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu kanıtlamaktadır.

Araştırmacı için çalışmanın önemi ise, hali hazırda çalışmakta olduğu iş ortamını bilimsel açıdan değerlendirmek ve çalıştığı ortamdaki kişilerin davranışlarını daha kolay yorumlamak, kişilerin davranışlarıyla sebep sonuç ilişkisini daha rahat kurarak çalıştığı ortamdaki karşılaştığı durumları daha etkili ve herkesin beklentisini fark ederek yönetmek olarak açıklayabilir.

### **1.4. Varsayım**

Araştırmada, Eskişehir’de belirlenen bir kurumsal işletmede çalışan kişiler ile çalışma gerçekleştirilmiş, bu kişilerin kurumsal işletmeleri ve kuşaklarını temsil ettiği varsayılmıştır.

## **1.5. Sınırlılıklar**

Araştırma örnekleme, Eskişehir'deki bir kurumsal işletmede çalışan beyaz yakalı-mühendis kişiler ile sınırlıdır.

Bu çalışma Eskişehir'deki kurumsal bir işletmede çalışan X ve Y kuşağından kişiler üzerinde yapılacak olup aralarındaki kuşak farklılıklarından kaynaklı iletişim farklılıklarını, kuşakların örgütsel iletişimle ve bağlılıkla ilişkisini, kuşaklar arası çatışmayı ve çözüm yöntemlerinin belirlenmesini amaçlamaktadır.

Araştırmalarda, kuşakların özellikleri ve her bir kuşağın nasıl motive olacağı ve ne tür çalışmayı benimsediği anlatılırken kuşakların ortak bir iş alanında etkileşim halindeyken çatışmadan hepsinin mutlu ve istediğine en yakın şekilde çalışacağı belirtilmemektedir. Bu araştırmadaki güçlü yan tüm kuşakların birlikte ve etkileşim halinde değerlendirilmesi ve örgüt kültürü ve bağlılığıyla etkisinin çalışılması olacaktır.

Bir kuşakta otorite, bir kuşakta para, diğer kuşakta ise grup başarısı, isteklendirme ve mutluluk ön plandayken bu kuşakların hepsinin iş ortamında mutlu ve üretken çalışması nasıl sağlanır sorusu üzerinde çalışılacaktır.

Elde edilecek sonuçlar, günümüz iş dünyasında gençleri işletmelerde uzun soluklu çalıştırırken, aynı zamanda tecrübe sahibi kişileri küstürmeden gençler ile dayanışma halinde çalıştırmanın ipuçlarını arayan yönetim takımı seviyesindeki çalışanlara rehberlik edecektir.

## **2. KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Kuşak Teorileri**

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

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

#### **2.1.1. Gelenekseller**

Kaynakları harmanlayıp kuşakların genel özelliklerine kısaca değinecek olursak;

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

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

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

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

### **2.1.2. Baby boomers**

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

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

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

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

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

### 2.1.3. X kuşağı

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

X kuşağı teknoloji ile ilk temas halinde olan kuşak olup gelenekselcilere ve baby boomers kuşağına göre hayattan zevk almayı da hedefleyen bir kuşaktır. Sadakat duyguları gelenekselciler ve baby boomerlar kadar yoğun olmayıp duruma göre değişkenlik gösterebilir. (Gibson, Murphy, & Greenwood, 2009, s. 2) Bu kuşak, diğer kuşaklara göre daha iyi iş imkânları olabileceğini düşünüp araştırır. Gerek teknolojinin hayatlarına girişi, gerekse sosyokültürel hayatın gelişimi ile bu kuşak para odaklı bir çalışma yöntemi benimser. Para odaklı oluşu ile birlikte bireyselliği de ön plana çıkarır.<sup>1</sup>

X Kuşağının ayırt edici özellikleri (Hannay & Fretwell, 2011, s. 3-4):

- Eğlenmeye önem verirler.
- Bağımsız olmak isterler.
- İş-yaşam dengesi kurmak isterler.

<sup>1</sup><http://www.capital.com.tr/insan-kaynaklari/kusaklar-catisiyor-mu-haberdetay-1945> (Erişim Tarihi:10.09.2017)

- Şirket bağımlılığı azdır.
- Bireysellik çoktur.
- Anında iletişim, geribildirim ve ödül almak isterler.
- Hızlı yükselmek isterler.

#### 2.1.4. Y kuşağı

Y kuşağı güce saygının diğer kuşaklara göre daha düşük olduğu bir kuşaktır. Diğer kuşaklar iş ortamında sevmesem bile saygı duymalısın stratejisini benimserken Y kuşağının saygı duyabilmesi için sevmesi gereklidir. (Tolbize, 2008, s. 4) Bireysel başarılar yerine grup başarısını önemserler. Bir iş ortamında kendilerine benzer insanların oluşu bu kuşak tarafından rakiplerin fazla oluşu olarak değil ortak noktası olan insanların çok oluşu olarak algılanır. Yaptıkları işler ile ilgili sürekli geribildirim almak isterler. Bu kuşak için ay sonunda sabit yatan maaşın oluşu büyük bir mutluluk kaynağı olmayıp kariyer planlarının önlerine konmasını isterler. (Angeline, 2010, s. 252) Bir iş ortamında kendilerine gelecek görmez, mutsuz olurlar ise daha fazla kalmanın zaman kaybı olacağını düşünerek yeni bir iş arayışına girerler ve diğer kuşaklara göre daha sık iş değiştirirler.<sup>2</sup>

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

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

Y kuşağı kişisel gelişimin önemini farkındadır ve sahip oldukları çevrimiçi bilgi ile sürekli öğrenmenin peşindedir. Bunlara rağmen yeni girilen başlangıç seviyesi işleri

---

<sup>2</sup> <http://www.amanet.org/training/articles/Leading-the-Four-Generations-at-Work.aspx> (Erişim Tarihi: 08.09.2017)

pek beğenmezler ve kariyer basamaklarını çok çabuk tırmanmak isterler. Bunun gerçekleşmeyeceğini gördüklerinde ise çok çabuk umutsuzluğa kapılıp buldukları işi çok çabuk bırakma kararı alabilmektedirler. (Shaw & Fairhurst, 2008, s. 369)

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

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

## **2.2. İşletmelerde Örgütsel İletişim**

Kuşakların örgüt kültürüne bağlılıkları boyutunda kuşakları araştırmak için, örgütsel iletişim ve örgüt kültürünün incelenmesi gerekir.

Örgüt içi iletişim ve örgüt kültürü, kişilerin işe girdikleri şirketten emekli olana kadar mutlu çalışmalarını sağlayabileceği gibi, zayıf bir örgüt kültürü ve kötü bir örgüt içi iletişim kişilerin bir yıla kalmadan işten ayrılmalarına sebep olabilir.

Örgütsel iletişim, çalışan için olduğu kadar şirket için de önemli bir rekabet, güç ve sürdürülebilirlik unsurudur. İyi kurulmamış, değişen şartlara göre kendinin geliştirmeyen, örgüt kültürünü tam olarak oturtamayan işletmeler yok olma yolunda hızla ilerlemekte ve varlıklarını sürdürememektedirler. (Şahin, 2010, s. 23-24)

### **2.2.1. Örgüt ve örgüt kültürü**

İki ya da daha fazla kişinin ortak amacı yerine getirmek için davranışlarını biçimsel kuramlara göre düzenlediği yapıya örgüt denir. (Sağır, 2011, s. 114) Daha geniş olarak tanımlanacak olursa örgüt, kişilerin ortak belirlenmiş amaçlar için çalışmasını sağlayacak bir yönetimi, insan ve teknoloji konularının etkileştiği bir sistemi, kendine ait bir kültürü olan, çalışanları arasında yetki, yönetim ilişkisi olan bir yapıdır. (Güçlü, 2003, s. 147)

İlk başta sosyologlar örgütlerin yapı ve işleyişlerinden yola çıkarak örgütler ile ilgili genellemeleri deneye ve bilgiye dayalı olarak test etmek ve geliştirmekle ilgilenmişlerdir. İktisadi anlamdaki yönetsel davranış modeli ise psikologların ve siyaset

bilimcilerin katkısı ile değişmiş ve gelişmiştir. Bu ve benzeri çabalar örgütlerin ayrı bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmasına öncülük etmiştir. (Leblebici, 2008, s. 116-117)

Kültür ise belirgin liderlik fonksiyonları önderliğinde takip edenlere öğretilen davranışlar bütünü olarak tanımlanabilir. (Üçok, 1989, s. 310) Örgüt kültürü; örgüt içerisinde bulunan çalışanların, temsilcilerin, düşünce ve davranışlarına yön veren belirli değer ve inanışlardır. (Güçlü, 2003, s. 148)

Örgüt kültürü: (Şahin, 2010, s. 25-26)

- Genel kabul görmüş inanç, değer ve tutumlardan oluşur.
- Çalışanlarına kimlik duygusu katar.
- Çalışanların arasındaki dayanışmayı artırır.
- Çalışanların örgüt ile uyumunu artırır.
- Örgüt içinde geniş bir uzlaşa sağlayarak kutuplaşma, tartışma oluşma riskini azaltır.

Örgüt kültürünü etkileyen unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Sağır, 2011, s. 115)

- İç çevre unsurları: Faaliyet alanı, yönetim biçimi, üretim tipi
- Dış çevre unsurları: Toplum kültürü, devlet yapısı, tüketiciler, rakip işletmeler

Örgüt kültürü, farklı kuşakların bir araya gelmesiyle oluşan bir yapı olduğundan, örgüt kültürünü sağlam temellere oturtabilmek için örgütte bulunan tüm kuşakların uyum içinde çalışması büyük önem taşımaktadır. Ortak amaçlar çerçevesinde tüm kuşaklara hitap edecek bir yapıyı oluşturabilmek için tüm kuşaklar arasında kazan-kazan bir yapı ile yönetim planlanması gerekmektedir.

### **2.2.2. Örgütsel adalet ve kültür**

Örgütlerde adalet, kaynakların, ödül ve cezanın dağıtımını ve yönetimi ile ilgili kurallardır. Bu kurallar ve normlar, ödül ve cezanın nasıl dağıtılacağını, bazı dağıtım kararlarının nasıl alındığını gösteren işleme ve kişilerarası uygulamalara ilişkin kurallar ve normlardır. (Kılıçaslan, 2010, s. 14)

Örgütlerde herkes için aynı adalet sisteminin işlememesi, adam kayırma, çalışanların gerekli şekilde ödüllendirilmemesi çalışanların örgüte olan bağlılık duygusunu ve örgüt kültürüne olan inancını zedeler. (Kılıçaslan, 2010, s. 16)

Örgütlerde, yaşanan olaylara daha temkinli yaklaşım ve az tepki veren X kuşağına karşın, inandıkları doğruların peşinden giden Y kuşağı çalışanlar haksızlık kendilerine yapılmamış olsa bile örgüte olan güvenlerinde sıkıntı yaşarlar. Y kuşağı, bireysel düşünmek yerine çoğulcu düşünen bir yapıya sahip olduğundan, bir kişiye yapılmış haksızlık aslında tüm örgüte yapılmıştır. Tüm bu nedenlerden dolayı, örgütte adalet ve şeffaflık genç çalışanları sistemde tutmada büyük rol oynamaktadır.

### **2.2.3. Örgütlerde iletişim**

Toplumun en küçük yapısı olan aileden başlayarak, iletişimin ne kadar önemli olduğunu görülebilir. İletişim problemi yaşayan ebeveynlerin çocuklarının psikolojik problemler yaşaması, yaşamlarının bir bölümünde çocukluklarında yaşadıkları bu iletişimsizliğin etkilerini görmeleri iletişimin, çocukluktan başlayarak yönetilmesi gereken önemli bir süreç olduğunu gösterir.

Örgütlerin yapısı da aileye benzetilirse, (Karaçor & Şahin, 2004, s. 103) örgütler de iletişim problemlerinin etkilerinin büyük olarak hissedileceği, sağlıklı bir iletişimle de huzurlu çalışan bireylerin olacağı bir topluluk olur.

#### **2.2.3.1. Örgüt içi iletişim**

##### **2.2.3.1.1. Biçimsel (resmi) iletişim**

Organizasyondaki hiyerarşik yapı biçimsel iletişim sisteminin şekillenmesinde büyük rol oynar. Etkin bir yönetim, iletişim kanallarında bilginin serbestçe dolaşabildiği bir iletişimi beraberinde getirir.

#### ***Dikey iletişim***

##### ***Yukarıdan aşağıya doğru (hiyerarşik) iletişim***

Yukarıdan aşağıya doğru olan hiyerarşik iletişim en üst seviyedeki kişinin karar verip altında çalışanların yöneticinin verdikleri karara herhangi bir etki ve yorumunun olamadığı, sadece uygulayıcı pozisyonda oldukları iletişim olarak tanımlanabilir. Bu tür iletişimde, işletmenin politikaları, kuralları, emirler ve bilgi talepleri önemlidir. Bu tür iletişim genelde yazılı, yoruma yer vermeyecek şekilde anlaşılır, açık ve yalın bir dille şekillendirilir.

Yukarıdan aşağıya iletişim çalışanların şu sorulara cevap verebilmesi içindir. (Tanrıverdi, Adıgüzel, & Çiftçi, 2010, s. 106)

- Kuruluş hangi noktaya nasıl gelmek istemektedir?
- Çalıştığım bölümün hedefleri nelerdir?

- Senin bireysel hedeflerin nelerdir?
- Müşteriler senden ve kuruluştan ne istemektedir?
- Kuruluşunun bölümünün performansıyla bireysel performansın konusunda bilgin var mı?
- Kuruluşunun ve çalışanların elde ettiği başarılarından haberdar mısın?
- Kuruluş içi sosyal etkinliklerden haberin var mı?

Yukarıdan aşağıya iletişim doğru bilgiler, dürüst bir yaklaşımla, zamanında ve doğru kişilere iletildiği zaman en etkili sonuçları vermektedir. (Tanrıverdi, Adıgüzel, & Çiftçi, 2010, s. 107)

### ***Aşağıdan yukarıya iletişim***

Aşağıdan yukarıya olan iletişimde astlar gerekli bilgileri rapor, geribildirim ve/veya tepki halinde üstlerine verir. Yapılan iş, üst yönetime karşı olan eleştiriler, düşünceler üst yönetimle paylaşılabilir. Gelişmiş ve kendine güvenen örgütlerdeki dilek, şikayet kutuları, öneri formları, beyin fırtınası, grup toplantı yöntemleri bu tür iletişime örnek verilebilir.

Yöneticiler çalışanlardan olumlu ya da olumsuz geri bildirim alamadığında örgütün işleyişiyle ilgili bilgiyi de edinememiş olurlar. Bu nedenle bir örgütte aşağıdan yukarıya doğru iletişimin sağlıklı bir şekilde işlemesi etkin bir yönetimin gerçekleştirilmesi açısından son derece önemlidir. (Eroğluer, 2011, s. 123)

Yukarıya doğru iletişimin sağlanabilmesi için yönetim kadrosunun geribildirim ve eleştiriye açık insanlar olması gerekir.

Aşağıdan yukarıya iletişim kanalıyla aşağıdaki bilgiler elde edilebilir: (Demirel, Seçkin, & Özçınar, 2011, s. 36)

- Yönetim yaklaşımı
- Çalışma ortamı ve şartları
- Örgütün diğer kuruluşlara göre yeri
- İşin yapılması sırasında eksikliği hissedilen araç ve gereçler
- İşin daha iyi yapılabilmesi için öneriler

Bu iletişim türünde en tehlikeli nokta hiyerarşik basamakların izlenmesidir. Çalışanlar, hem ilk amirleri ile hem de daha üst yöneticilerle serbestçe görüşebilmelidir.

### ***Yatay iletişim***

Örgütsel olarak aynı düzeyde olan kişiler arasındaki iletişimdir. Bu iletişim, örgütte çeşitli birimler arası iletişimin sağlanmasında, bilgi alışverişinin yapılmasında ve koordineli çalışmaların yürütülmesinde önem taşır. Özellikle modern ve büyük organizasyonlarda aşırı iş bölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma ve uzmanlaşma, birimler arası uyumun önemini arttırmış ve bu nedenle yatay iletişimin önemi de artmıştır.

Toplam kaliteyi benimseyen kuruluşlarda iletişim şekillerinin gerçekleştirilmesi en zor olanıdır. Klasik yöntemlerden kalan bölümler arası duvarlar bölümlerin kendi menfaatlerini örgüt menfaatlerinden üstün görme eğilimi sağlıklı yatay iletişim kurmanın önemli engelidir. Yatay iletişim iş mükemmelliğinin vazgeçilmez öğelerinden biri olan tam katılımın sağlanması için gereklidir.

Sağlıklı yatay iletişim ile elde edilecek yararlar şöyle sıralanabilir: (Tanrıverdi, Adıgüzel, & Çiftçi, 2010, s. 106)

- Örgüt amaçlarının bölüm amaçlara üstünlük sağlaması
- Hedef kitle isteklerinin belirlenmesi
- Benzer işlerin farklı birimlerde tekrarının önlenmesi
- Kaynakların etkili kullanılması
- Sorumluluklarla ilgili belirsizliklerin ortadan kaldırılması
- Karar alma sürecinin hızlanması

Dikey iletişimde meydana gelen mesajdaki kaybolma görülmektedir. Dikey iletişimlerdeki bu bilgi kaybının engellenmesi, yöneticilerin karar alma sürecinde personeli karara dâhil etmesiyle mümkün olur.

Karar, kararı alacak ve kararı uygulayacak kişilerce alındığı zaman başarılı olur. Kararların yalnızca yöneticiler tarafından alınması ve bunun dikey iletişim kanalıyla personele iletilmesi uygulamada ve yönetime olan güvende bazı problemlere ve iletilen mesajda değer kaybına yol açabilir. (Demirel, Seçkin, & Özçınar, 2011, s. 43)

### ***Çapraz iletişim***

Çapraz iletişim, kişilerin hiyerarşiden kaynaklı yavaş giden işlerini daha hızlı halletmek amacıyla kullandıkları iletişim türüdür. (Tanrıverdi, Adıgüzel, & Çiftçi, 2010, s. 106)Çapraz iletişimde, üretimde çalışan bir mühendis, üründe olan bir hatayı hızlıca halletmek için üretim takım lideri ve üretim yöneticisi ile görüşmeden arge takım liderine giderek problemi halletmeye çalışırsa bu çapraz iletişime örnek olarak

verilebilir. Çapraz iletişim, işlerin daha hızlı ilerlemesini sağlarken, çapraz iletişimin fazla kullanılması ve örgütün iletişim biçimi haline gelmesi hiyerarşik düzeni tehlikeye sokarak çarpık bir yapılanmaya sebep olur.

#### **2.2.3.1.2. Biçimsel olmayan (doğal) iletişim**

Organizasyonlarda biçimsel iletişimin yanı sıra, biçimsel olmayan iletişim de vardır. Biçimsel olmayan iletişim, biçimsel yapının eksik kalması sebebi ile çalışanların gereksinimlerini karşılamada doğal gruplar oluşturması sonucu ortaya çıkar. Biçimsel olmayan iletişim genellikle dedikodu ve söylenti şeklinde gerçekleşir. Biçimsel iletişim gibi hiyerarşik yapının aksine, sosyal yapıya dayalı bir iletişim şeklidir. Biçimsel iletişime göre, daha hızlı ve daha etkili olabildiği durumlar vardır. Söylenti ve dedikodu şeklinde başlayan bir konu, kişilerin sosyal ortamlarda konuşması ile gerçekleşen bir olaya dönüşebilir. (Eroğluer, 2011, s. 123)

Örnek olarak, sosyal bir ortamda, dedikodu olatak çıkan Bay A'nın yönetici olacağı dedikodusu tüm işletme içine yayılır ve kişiler Bay A'nın yönetici olacak oluş dedikodusuna artık inanırlar. Başta direktör ve diğer yönetim ekibinin aklında böyle bir fikir hiç olmayacak olsa dahi, bu kişilerin aklına da çengel atma suretiyle fikirler aktarılmış olur.

Bilindiği gibi organizasyonlar açık sistemlerdir. Sürekli biçimde değişen bir çevre içinde faaliyet gösteren organizasyonlar, yaşamlarını sürdürebilmek ve entropiye uğramamak için örgüt içi iletişim kanalları kadar, örgüt dışı iletişim kanallarını da kullanmak zorundadır. Örgüt dışından gelen bilgiler, örgütün karar merkezinde, yapısında, programları da ve davranış biçimlerinde sürekli düzenleme ve ayarlama yapmalarını gerekli kılmaktadır. (Tanrıverdi, Adıgüzel, & Çiftçi, 2010, s. 106-107)

Örgütlerde kuşakların benimsedikleri iletişim şekillerine baktığımızda, X kuşağı yukarıdan aşağıya doğru iletişimle örgütte mutsuz olmadan işlerini yürütebilirken, Y kuşağında sürekli yukarıdan gelen taleplere göre iş yapmak, yaratıcılığın yok edilmesi, taleplerinin üst yönetim tarafından göz önünde bulundurulmaması mutsuzluk yaratan etmenler olarak karşımıza çıkar.

Örgütsel iletişimi düzgün kuramayan işletmelerde, çalışanların herhangi bir problemini üst yönetime aktarmadığı, geri bildirim yapılmadığı durumlarda çalışanların motivasyonu düşer, işe olan bağlılıkları azalır ve çalışma ortamında mutsuzluk ortaya çıkar. Örgütsel iletişimin düzgün olduğu, geribildirimlerin, kişilerin

birbirine olan saygılarının yüksek olduğu işletmelerde ise çalışanların birbiriyle ve üst yönetimle olan iletişimi kişilere mutlu çalışma ortamı yaratır ve kişilerin işletmelere olan bağlılığını arttırır.

#### 2.2.4. Örgütsel değişme

Örgütler çevreyle sürekli etkileşimde olan açık sistemler olduğundan, çevrede meydana gelen değişmelere ayak uydurabilmek için değişmek zorundadır. Örgütün varlığını sürdürebilmesi için koşullara ayak uydurması, yani değişmesi zorunludur. Değişim olmadan örgütler uzun süre hayatını sürdüremez. (İraz & Şimşek, 2004, s. 103)

Örgüte katılan yeni kişiler, örgüt yaş dağılımının değişmesi, tecrübeli kişi sayısındaki azalma gibi durumlar farklı kuşakların sistemde çalışmasını sağlayacağından, örgüt kuşakların birlikte uyum içinde çalışmasını sağlamak için kalıplara bağlı kalmak yerine değişmek zorundadır.

Örgütsel değişim, mevcut durumdan daha iyi konuma gelmek, daha kötü konuma gitmemek için yapılan faaliyetlerdir.

Örgütsel değişimi etkileyen faktörler, içsel ve dışsal sebepler olarak ikiye ayrılabilir: (Koç, 2014, s. 11-19)

İçsel sebepler:

- Verimliliğin azalması
- Oluşan krizler
- Çalışan beklentileri
- Örgütsel iklim
- Büyüme isteği
- Görevlerdeki değişim
- Yönetim kadrosundaki değişim
- İş tatmininde düşüş
- Üründe oluşabilecek değişiklikler

Dışsal sebepler:

- Küreselleşme
- İş gücü çeşitliliği
- Teknolojik değişmeler
- Ekonomik değişmeler
- Hukuki değişmeler

- Müşteri taleplerindeki değişimler

### 2.2.5. Örgüt iklimi

Örgüt iklimi, örgüt kültürünün organizasyon içinde yarattığı hava ya da atmosferdir.

Örgüt iklimi, çalışanların çeşitli uygulamalara ve yöneticilerin davranışlarına ilişkin algılamaları sonucu oluşan psikolojik çevreyi ifade eder. (Öge, 2001, s. 134)

Örgütler örgüt iklimini aşağıdaki değerler doğrultusunda oluştururlar: (Halis & Yaşar Uğurlu, 2008, s. 105)

- Örgütsel değer
- Örgütsel amaç
- İnanç ve kurallar

Örgüt iklimini etkileyen bazı unsurlar vardır, bu unsurların en önemlileri şöyle sıralanabilir: (Halis & Yaşar Uğurlu, 2008, s. 106)

- Çevresel faktörler: Örgüt çalışanlarının kendisinden kaynaklanmayan, dışardan etki eden değişkenlerdir. Ekonomik şartlar, sendika vs.
- Kişisel faktörler: Örgüt çalışanlarının kişisel yetenekleri, karakterleri vb değişkenlerdir.
- Sonuç faktörleri: Çevresel ve kişisel faktörlerin bir araya gelmesi sonucunda oluşmaktadır. İş motivasyonu, verimlilik vs.

### 2.2.6. Örgüt geliştirme

Örgüt geliştirme, örgütün etkinliğini ve sağlığını arttırmak için davranışsal bilimlerden yararlanarak örgütlenme sürecine yukarıdan başlayarak yapılan planlı müdahalelerdir. (Ünüvar & Bektaş, 2017, s. 69)

Örgüt geliştirmenin temelini şu başlıklar oluşturur: (Özen, 1991, s. 95-96)

- Örgütle tanışma: Geliştirme yapacak danışman ile örgütün tanışarak kritik konular hakkında anlaşmaya varması gerekir.
- Teşhis koyma: Yapılan analizler sonrasında ortaya konulan tanıdır.
- Eylem stratejisi: Sorunlu alanlar hakkında yapılması planlanan eylemlerin seçimidir.
- Müdahale: Değişimin gerçekleştirilme sürecidir.
- Değerlendirme: İstenilen sonucun elde edilip edilmediği gözlemlenir. İstenilen sonuç elde edilemediyse, süreç tekrarlanır.

### **2.2.7. Örgütsel çatışma ve sebepleri**

Örgütsel çatışma, örgüt içindeki amaçların uyuşmamasından kaynaklı zıt davranışlar olarak tanımlanabilir. (Tokat, 1999, s. 23-24)

Örgütsel çatışmanın genel olarak beklenen adalet düzeyinin sağlanamadığı durumlarda ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca, kişilerin görevleri ile ellerindeki yetkiler eşit seviyede olmadığında da bu problem ortaya çıkabilir. Yani kişinin görevi gereği başkasına iş vermesi gerekirken, yetkisi dâhilinde ve organizasyon şeması sebebi ile iş yaptıracığı kişinin direkt kendisine bağlı olmamasından, kendisiyle eşit seviyede olmasından vb. kaynaklı uyuşmazlıklar da örgütsel çatışmanın sebeplerindedir.<sup>3</sup>

Örgütsel çatışma, örgütsel iletişimde problemler olduğu durumda, örgüt iklimi ve dinamiklerinde sıkıntı olduğunda ve örgüt geliştirmenin yetersiz kaldığı durumlarda ortaya çıkar. (Tokat, 1999, s. 28)

### **2.3. Çalışma Yaşamında Duygular**

Duygular, kişileri yaşadıkları hayatta olaylara karşı harekete geçiren dürtüler olup herkeste bulunmakla beraber, yaş, çevre, yaşanılan ülke gibi koşullara göre kişilerde farklı dürtüler ile tepkilere sebep olabilmektedir.

Duygular, kişilerin sosyal hayatını olumsuz yönde etkileyip, onların asosyal, içe kapanık olmasına sebep olacağı gibi, olumlu yönde etkileyip onların mükemmel performans ile işlerini yönetmesini, kişilere liderlik edip kitleleri peşinden sürüklemesini sağlayabilir.

Duygulardan tamamen soyutlanmış bir hayat mümkün olmayacak olsa da, kişi, mükemmel performans iyi insani ilişkiler ve kişisel sorumluluklar sebebi ile gerek özel, gerekse iş hayatında duygularını yönetmek zorundadır.

Özel hayatında nasıl ki kişinin ailesi ile her daim fikirleri uyuşmuyorsa iş hayatında da tüm ekibin her zaman aynı fikirde olması beklenemez. Önemli olan, fikirler ne kadar çatışsa da, iş çıkarlarını kişisel çıkarlara göre ön planda tutarak örgüt amaçları için en faydalı olacak şekilde hareket etmektir. Bunun için örgüt oluşturan tepeden tırnağa herkes örgütün amaçlarını anlamalı ve bu amaçlar doğrultusunda duygularını kontrol etmeye, şekillendirmeye çalışmalıdır. (Töremen & Çankaya, 2008, s. 36)

<sup>3</sup> <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/55628> (Erişim tarihi: 01.10.2017)

Kişilerin kitleleri etkilemede duygularının ve duygularını yönetmelerinin payı büyüktür. Anlık hırslarına yenilip ona göre anlık tepkiler veren kişilerin lider olmaması, sadece kitleyi yönettiğini düşünmesi, buna karşın duygularını yönetip duygudaşlık kurabilen, karşısındaki kişiyi ve onun davranışlarına etki eden duyguları yok saymayan kişinin kitleleri motive ederek hiçbir zorlama olmadan peşinden sürüklemesi buna örnek verilebilir. (Töremen & Çankaya, 2008, s. 40)

Geçmiş yıllarda duygular iş hayatında dizginlenmesi, kesinlikle açığa vurulmaması gereken şeyler olarak gösterilirken, günümüzde örgütsel yaşamda örgütün yapısını belirleyen en önemli örgütsel değişkenler arasında yer alır. Örgütsel değişken olarak duygular iyi yönetilirse örgütte birlik, beraberlik ve yüksek iş sonuçlarını ortaya koymaya sağlarken, kötü yönetilmesi örgütte ayrışmalara, örgütsel mutsuzluğa ve buna bağlı başarısızlığa sebep olur. (Doğan & Şahin, 2007, s. 240-241)

### **2.3.1. Duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık**

Duygusal zekâ, kişilerin olaylar karşısında doğru tepkileri vermelerini, bir duruma karşın harekete geçmelerini, dürtülerini kontrol edebilmelerini ve sıkıntılara karşı doğru düşünebilmeyi sağlayarak bu durumdan kolay kurtulmayı sağlayan yeti olarak tanımlanabilir. (Gürbüz & Yüksel, 2008, s. 176)

Duygusal zekânın yüksekliği duygusal davranmak, sadece duygularına göre hareket etmek anlamına gelmediği gibi, düşüklüğü de kişilere sert ve katı davranmak anlamı taşımamaktadır. Yüksek duygusal zekâ, nerede, nasıl duygularını yöneteceğini ve nasıl kullanabileceğini bilmek, ruh halini yönetmek ve duyguları düşüncelere göre dengeleyebilmek olarak tanımlanabilir. (Acar, 2002, s. 54-55)

Yüksek duygusal zekâyâ sahip kişiler, olaylara takılıp bunların düşük performansa yol açmasını engelleyerek, kendilerini kötü hissettiren durumlardan hızlı şekilde çıkmayı başarabilirler. (Çakar & Arbak, 2003, s. 86)

Örgütsel bağlılığı sağlamada duyguları yönetmek büyük önem taşımaktadır, Kişilerin farklı yaş, iş tecrübesi ve kültürlerden gelmelerine rağmen aynı amaçta buluşabilmeleri yüksek duygusal zekânın bir ürünüdür. Yüksek duygusal zekâ, yüksek performans, ortak örgüt amaçlarına uyumu beraberinde getirir.

Örgüt başarısı için duygusal zekânın yönetimi büyük önem taşımaktadır. (Doğan & Şahin, 2007, s. 246) Günümüzde yöneticiler, sadece sayısal iş sonuçları ile değil, birlikte çalıştıkları farklı kıdem ve yaştaki insanların duygusal zekâlarını kişiye özel

yöneterek her yaş ve kıdemdeki çalışanın örgüte olan bağlılığını yüksek tutmakla görevlidirler.

Örgütte kişilerin duygularını yönetirken örgütte bulunan tüm kişilerin duygularının oluşturduğu duygusal iklimi yönetmek de gerekir. Duygusal iklim yönetiminin sağlayacağı yararları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz: (Akçay & Çoruk, 2012, s. 16-17)

- Çalışanları stratejik eylemlere katılmadaki isteğini ve verimini artırır.
- Yöneticilerin çalışanlarının duygularına saygılı olduklarında, değişime karşı daha pozitif yaklaştıkları belirlenmiştir.
- Çalışanların duygusal bağlılıklarının ve yönetimin liderlik rolünü geliştirir.
- Yöneticilerin çalışanlarının yüksek performans sağlama konusunda yönlendirici olmalarını sağlamıştır.
- İşletme çıktıları ve ürün geliştirme sürecinde duygusal iklim yönetiminin büyük etkisi vardır.

Duygusal zekânın kişilerin ve örgütün performansını yükselten en önemli öğelerden biri olması sebebi ile örgütlerde, her geçen gün kişilerin bireysel bilgilerinin yanı sıra, diğer çalışanlarla ilişkilerini yönetme şekilleri önem kazanmaktadır. Bu nedenle örgütler, etkili iletişim, duygu yönetimi, takım çalışması gibi duygusal zekâyı açığa çıkarmaya yönelik eğitim programlarına önem vererek çalışanlarını bu başlıklar altında da geliştirmektedirler. (Erkuş & Günlü, 2008, s. 192)

Duygusal zekâ iş kalitesini artırmaktadır. Çalışanların rekabet gücünü artırarak daha başarılı olmalarını sağlamakta, devamsızlığı azaltmakta, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Rekabetin çok yoğun olduğu sektörlerde örgütsel bağlılık kritiktir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütün hedef ve değerlerine güçlü bir inanç duymakta, hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için kendisini örgüte adamakta ve gönüllü olarak daha fazla örgüt için çalışmaktadır. Tüm bunlar daha verimli bir örgütsel yapı anlamına gelmektedir. (Arslan, Efe, & Aydın, 2013, s. 172-173)

Duygusal zekâ, işe bağlılığı, rekabeti ve iş çıktılarının kalitesini arttırmaktadır. Bunlar da dolaylı olarak örgütsel bağlılığı sağlayarak örgütün başarısını arttırmaktadır.

### **2.3.2. Duygusal zekâ ve liderlik**

Son 20 yıla kadar IQ iş yaşamının yükselmek için en önemli unsur olarak kabul edilirken, son 20 yılda IQ yerini yavaş yavaş duygusal zekâyı (EQ) bırakmaya

başlamıştır. IQ bireyin bilgisi üzerine kurulu düzenken, EQ daha çok kişinin karakter ve duygusal yönü ile ilgilidir. Sistemde yönetilen birden fazla kuşağın olduğu durumlarda kişilerin duygu ve karakterler farklılıklarını yönetmek bilgilerini yönetmekten çok daha önemli hal almıştır. Araştırmalara göre IQ iş yaşamında %1-20 arası başarı sağlarken, EQ yüksek kişilerde başarı oranı %27 ile %45 arasındadır. (Stein & Book, 2003, s. 35)

IQ gelişimi 18 yaşına kadar tamamlanırken, EQ gelişimi sürekli devam edebilen süreçtir. (Acar, 2002, s. 56) Bu da kişilere sürekli duygusal açıdan kendisini geliştirebilme imkânı sunar. Yıllar geçtikçe, IQ'daki artışa karşın duygusal zekâda azalma gözlemlenmektedir. (Ülker, 2008, s. 75-76) Bu nedenle EQ'sunu yükseltmek için çaba sarf eden kişilerin liderlik özelliklerini geliştirme ve kitleleri peşinden sürükleyebilme özelliği diğer kişilere göre oldukça yüksektir.

Sanal iletişim kanallarının önem kazanmasına karşın, bireyler arası insanı ilişkilerin azaldığı küresel ekonomide, çalışanların yarısı isteklendirme eksikliği problemi yaşamaktadır. Motivasyon eksikliği probleminin sebepleri incelendiğinde, iş arkadaşları ile olan sıkıntılar, yöneticisi ile iletişim problemleri en ön sıralarda yer almaktadır. Örgütlerde, rasyonel problemleri çözmek kolayken, kişilerin duygusal problemlerini çözmek zaman ve emek gerektirir. İyi bir lider, ekibindeki kişiler duygularını açık açık söylemeden, birlikte çalıştığı kişilerin duygularını anlayabilmek, duygudaşlık kurabilmek ve kişilerin duygularını pozitif yöne çekmek ve bu sayede örgütsel bağlılığı arttırmak ile görevlidir.

İş alanındaki kullanımı olarak duygusal zekâyı iki ana başlıkta dört konu olarak incelemek mümkündür: (Ülker, 2008, s. 81)

- Kişisel Yeterlik: Kişinin kendisini nasıl yönettiğini belirler
  - Öz Bilinç: Kendi duygularını, güçlü yanlarını, sınırlarını bilmek, özgüven
  - Öz Yönetim: Duygularını kontrol etme, güvenilirlik, uyum yeteneği, başarıma isteği, inisiyatif olma güdüsü
- Sosyal Yeterlik: Kişinin ilişkilerini nasıl yönettiğini belirler
  - Sosyal Bilinç: Empati, örgütsel sorumluluk, hedef kitlenin ihtiyaçlarını fark etmek ve karşılamak
  - İlişki Yönetimi: İkna etme kabiliyeti, geri bildirim ve rehberlik edebilme, çatışma yönetimi, iş birliği ve takım ruhu oluşturma

Liderin asıl görevi örgütün içerisinde ahenk yaratma becerisidir. Lider yeterli duygusal beceriye sahipse bu özelliklerini kullanarak örgütün performansını yükseltir. Lider özbilinci kullanarak kendi güçlü yanlarını sınırlarını bilmelidir, öz yönetimi kullanarak kendi duygularını anlamalı ve kontrol etmelidir, empatiyi kullanarak çalışanların duygularını anlayarak takım içerisindeki ahengi yakalamalıdır.

### **2.3.3. Örgütsel çatışmada duygusal zekâ**

Örgütlerde, kişiler örgüt çıkarları için bir arada olsalar da, örgüt çıkarlarını sağlarken, kişilerin çalıştığı bölümlere bağlı olarak kişisel, bölümsel çıkarları, diğer kişilerin çıkarları ile çatışabilir. (Demir, 2010, s. 204) Farklı amaç ve fikirlerin olduğu bu durumlarda çatışma kaçınılmazdır. Çatışma, kişilerin benliklerine bağlı olabileceği gibi dış faktörlerden de etkilenebilir.

Örgütsel çatışmalar, kötü yönetildiğinde kişilerin sistemden ayrılmak istemesi ile sonuçlanırken, iyi yönetildiğinde farklılıklardan mükemmel bir uyum yaratarak örgütün temelini güçlendirir. Liderlerin çatışmaları iyi bir şekilde yönetmesi için tarafsız ve yapıcı tutumlar içinde olması önemlidir.

Duygusal zekâsı yüksek yöneticiler örgütsel çatışmaları yönetirken, anlık duygu patlamaları yaşamadan, kişi yerine olayların çatıştığını göz önünde bulundurarak süreci yönetirler. Bu yönetim biçimi, örgütteki kişileri birbirine karşı kıskırtmak yerine en iyi fikri bulmaya sevk eden yönetim yaklaşımı olacağından, kişilerdeki çatışma stresini azaltır. (Demir, 2010, s. 209)

Duygusal zekâsının gelişimine önem vermeyen liderler ise, çalışanlarının fikirleri çatıştığında, bir fikri tercih etme yoluna gider ve haklı haksızı bulmaya çalışır, diğer çalışanı demotive eder. Kazanan-kaybeden kişilerin olduğu süreçlerde, örgüt hep kaybeder. Bunun sebebi, duygusal zekâsı düşük ama fikirleri kabul gören kişilerin egolarının gitgide yükselmesi ve fikirleri kabul görmeyen kişilerin işe yaramazlık ve başarısızlık hissiyle örgütten kendini soyutlamaları olarak gösterilebilir. (Ülker, 2008, s. 80-83)

#### 2.3.4. Mesleki tükenmişlik ve duygusal zekâ

Kişinin potansiyelinin üstüne çıkmak için kendini çok zorlaması, buna bağlı aşırı stres, yorgunluk, başarısızlık ve yıpranma sonucu olan tükenme durumuna tükenmişlik denir.<sup>4</sup>

Tükenmişliğin strese benzer belirti ve etkileri olduğu için bir tür strestir diyebiliriz. Fakat tükenmişlik bireyin karşısındaki kişi ile arasında sosyal ilişki kaynaklı ortaya çıkan aşırı strestir. Stresin belirli bir seviyesi motive ediciyken, tükenmişlikte böyle bir durum yoktur. (Güllüce & İşcan, 2010, s. 8)

Tükenmişlik kavramı 3 boyutta incelenebilir: (Ertürk & Keçecioğlu, 2012, s. 44-45,)

**Duygusal tükenme:** Tükenmişlik ilk olarak duygularda başlar. Duygusal tükenmişlik yaşayan insanlar geçmişteki kadar verimli çalışmadıklarını düşünerek kuruma yeteri kadar hizmet etmedikleri ve bir şey başaramadıkları hissiyatına kapılırlar.

**Duyarsızlaşma:** Duyarsızlaşan kişiler karşısındakileri insan değil bir nesne gibi algılar ve davranırlar. Özellikle kişilerin hizmet verdiği kimselere karşı tepkisizleşmesi olarak tanımlanabilir.

**Kişisel başarısızlık hissi:** Kişinin kendisi ile alakalı başarı ve yeterlilik duygusunda azalma ile gözlemlenir. Kişi bu duygu ile yavaş yavaş herhangi bir şey denememeye başlar ve sosyal hayattan kendini soyutlar. Kişi depresyon içerisine girer.

Yoğun tempoda ve aşırı stres altında çalışan kişilerin kendilerini aşırı zorlamadan kaynaklı olarak tükenmişlikle karşılaşabilirler. Ayrıca, örgütün kişiden beklentilerinin yüksek olması ve kişinin bunları karşılamak için kendine uyguladığı baskı da tükenmişliği artırır. Çalışma ortamında yalnızlaşma, arkadaş çevresinin işi bırakması vb durumlarda da kişi kendini bulunduğu ortama eskiden olduğu gibi ait hissedemez ve bu da stres altındaki kişiyi örgüt içinde tükenmişliğe itebilir. Tüm bu durumlar kişiyi başarıdan uzaklaştırır ve başarısızlık hissi kişiyi mesleki tükenmişliğe iter.

Tükenmişliğin kişisel sebeplerini; yaş, çocuk adedi, işe aşırı bağlılık, beklentiler, motivasyon, medeni durum, performans, mesleki doyum, özel yaşamdaki stres olarak sıralayabiliriz. Tükenmişliğin örgütsel sebepleri ise; kurumun tipi, işin niteliği, çalışma süresi, iş yükü, iş gerilimi, rol çatışması, örgütsel işleyişteki aksaklıklar, adalet eksikliği

<sup>4</sup> [https://www.psikonet.com/tukenmislik-sendromu\\_nedir-203.html](https://www.psikonet.com/tukenmislik-sendromu_nedir-203.html) (Erişim Tarihi: 15.09.2017)

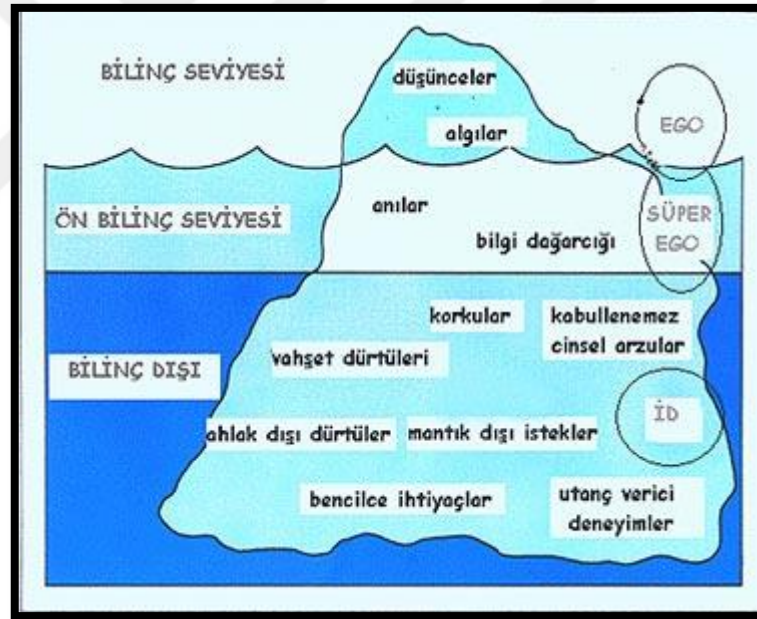
– yokluğu, yetersiz çalışan, çalışma yerinin havası, ortamı olarak belirtilebilir. (Güllüce & İşcan, 2010, s. 9)

Duygusal zekâ, mesleki tükenmişliği yaşamaya engel olacak ya da az hasarla atlatmayı sağlayacak en önemli etkidir. Sosyal sorumluluğu ve problem çözme yetisi yüksek yöneticiler duyarsızlaşmayı daha az yaşarken, mutluluk algısı ve problem çözme yetisi yüksek yöneticiler ise kişisel başarısızlık algısını daha az yaşarlar ve bu sıkıntıyı daha kolay atlattırlar. (Güllüce & İşcan, 2010, s. 11-12)

## 2.4. Yönetimde Kişilik Yapıları ve Örgütsel Davranışlar

### 2.4.1. Kişilik yapıları: ego, id, süper ego

Psikoloji bilimindeki en önemli isimlerden biri olan Freud kişilik yapısını üçe ayırmıştır. Bunlar ego, id ve süper egodur. Bu yapılar mantık, arzu ve vicdan olarak tanımlanabilir.<sup>5</sup>



Şekil 2.1. Kişilik – Buzdağı Benzetmesi

**Kaynak:** <https://mehmetselvi.wordpress.com/2013/05/07/freudun-yapisal-kurami/> (Erişim tarihi: 05.09.2017)

<sup>5</sup> <http://www.libidodergisi.com/id-alt-benlik-ego-benlik-super-ego-ust-benlik/> (Erişim tarihi: 10.09.20017)

İd, ilkel ve doğuştan gelen dürtüleri kapsamaktadır. Cinsel arzuların ve saldırgan hareketler id'den kaynaklanmaktadır. Freud'a göre arzu ve istekler bilinç dışıdır ve zevk prensibine göre çalışmaktadır.<sup>6</sup>

Egonun temelini ise mantık oluşturmaktadır. Ego id'nin tatmin edilebileceği elverişli şartlar olasıya kadar id'yi kontrol altında tutmaktadır. Ego gerçeklik prensibi ile çalışmaktadır. Çevresel şartları göz önünde bulundurarak birçok davranışın sonuçlarını tartmaktadır.

Süper ego da ego gibi id'nin arzu ve isteklerini kontrol altında tutmaya çalışır. Süper ego bunu ahlak kuralları ile yapar. İd'nin arzularının istediği şekilde tatmininin doğru olup olmadığını sorgulamaktadır. Toplumun kuralları, aile eğitimi vb. süper egonun gelişiminde önemli yere sahiptir.<sup>7</sup>

Freud'a göre bu üç yapı sürekli olarak birbiriyle çatışmaktadır. Bu çatışma da kişiliği ve çoğu psikolojik rahatsızlığın temelini oluşturmaktadır.

Örgüt yaşamında bazı kişilerin mantıklı düşünme-ego yönleri baskınken, bazı kişilerde süper ego daha baskındır. Örgütü oluşturan kişilerin bazıları tamamen kurallar çerçevesinde hareket etmek isterken, bazıları ise özgür olmak ve rahat bir ortamda çalışmak ister. Farklı kişilik yapılarındaki elemanlardan oluşan örgütü, kişilerin istek, hedef ve egolarını problemsiz olarak yönetmek yüksek duygusal zekâyâ sahip liderlerin yapabileceği bir iştir.

Kişilerin idden gelen bilinçaltı korku ve kötü deneyimleri, çalışma hayatındaki davranışlarını şekillendirir. Bu kötü deneyimler, kişilerin risk almadan bilinen süreçleri sadece devam ettirmesini sağlarken, yeni şeyler yapmasına engel teşkil eder. Farklı kuşaklar, yaşadıkları yıllar ve ortamlar sebebi ile farklı bilinçaltı korkulara sahiptir. X kuşağını için işini kaybetme korkusu risk almamaya yöneltirken, Y kuşağı özgürlüğünü ve yaratıcılığını kaybetme korkusu ile kurallara karşı çıkar.

#### **2.4.2. Egonun savunma yapıları**

İd'nin isteklerine karşı koyabilmek için ego aşağıdaki savunma mekanizmalarını kullanır:<sup>8</sup>

<sup>6</sup> [https://www.psykonet.com/id-ego-superego\\_nedir-125.html](https://www.psykonet.com/id-ego-superego_nedir-125.html) (Erişim tarihi: 15.09.17)

<sup>7</sup> <http://www.libidodergisi.com/id-alt-benlik-ego-benlik-super-ego-ust-benlik/> (Erişim tarihi: 10.09.20017)

<sup>8</sup> <http://ankarapsikolojimerkezi.com/ego-savunma-mekanizmalari-nelerdir/> (Erişim tarihi: 20.09.17)

- Bastırma: Kişi kendisini tehdit eden herhangi bir kişiyi veya uyarıyı tamamen unutabilmektedir. Kişilerin sahip olduğu fobiler buna örnek olabilir. Kişi korksa bile sebebini ve kaynağını hatırlayamıyor olabilir.
- Reddetme: Kişi bu sefer kendisini tehdit eden uyarının varlığını reddederek yok sayıyor. Örnek olarak işinde terfi alamamış birinin, terfi verilmemesini yok sayarak bunun yönetimin hatası olduğunu düşünerek yok sayması.
- Yöneltilme: Kişinin kabul görmesi güç bir durumu başka birine yöneltilmesidir. Günlük stresin, problemin akşam eşten çıkarılması örnek verilebilir.
- Olayları entellektüelleştirme: Herhangi bir olayın duygusal yönünü görmezlikten gelerek, konunun entelektüel açıdan göze çarpan özelliklerine odaklanmak. İşten atılan kişinin ayrılma prosedürüne takılması.
- Yansıtma: İçsel bir gerçeğin yarattığı kaygı nedeniyle, kişinin kendisiyle alakalı bir durumu başka bir uyarana bağlaması. Tartışmada kaybediliyorsa, karşıdakinin akılsız olduğunu öne sürerek haklı olmaya çalışmak buna örnek verilebilir.
- Mantık çıkarımları: Olayların gerçek nedenleri haricindeki mantık çıkarımlarıdır. İsteddiği pozisyona yükselemeyen çalışanın, zaten o pozisyon gereksizdi diye kendisini avutması örnek gösterilebilir.
- Tepki oluşturma: Kişi istenmeyen düşünce ve davranışlar reddetmekte ve kendisinin bu davranışları sergileyen grupta olduğunu da kabul etmemektedir. Herkesin içinde yerdiği bir arkadaşına baş başayken en iyi davranan olmak örnek verilebilir.
- Geri çekilme: Kişi geçmişte kendisini güvende hissettiği döneme geri dönmesi. Büyük çocuğun stres yaptığı dönemlerde tekrar yatağını ıslatması örnek verilebilir.
- Süblimasyon: Saldırganlığın altındaki itici kuvvettir. Kişinin saldırganlık duygularını kick-box yaparak gidermesi örnek gösterilebilir.

Kurumsal iş yaşamında karşılaşılan olumsuz olaylar, kişide egonun savunma yapılarını ortaya çıkarmaktadır. Bir başarısızlık sonucu kişinin suçu başkalarında araması, çok istediği pozisyona getirilmeyince o pozisyonu kötülemesi kişide egonun savunma mekanizmalarının ortaya çıktığının belirtisidir.

### 2.4.3. Egonun zararları – faydaları

Ego, Latince’de ben anlamını taşımaktadır. Kişinin kendisi hakkında düşünceleri, duyguları, tutumları olarak görülen benlik tek boyutu olmayan bir kavramdır. Ego, gerçeği filtreden geçirerek ona göre davranışlarımızı yönetir. (Sarı & Cenkseven, 2008, s. 5)

Gerçeği algılama şeklini egomuz belirler. Bu nedenle iletişimde egonun önemi büyüktür. Gerçekleri değiştirmeye uğraşmak yerine egoyu yönetmek iletişim problemlerini ortadan kaldırır.

Ego, doğduğumuz günden başlayarak yaşananları, çevremizi kaydeder ve bu yapılan kayıtlar gelecekteki davranışlarımızı belirler. Çocukken şiddet ortamında büyümüş ve sevgi ortamında büyümüş iki çocuk, büyüdüğünde aynı olaylara egolarındaki filtreden dolayı farklı tepkiler verir.

İş yaşamında da ego önemli rol oynar. İş hayatının başlarında çok hatalar yapan x kuşağı mensubu bir kişi risk almaktan korkarken, y kuşağındaki özgür yetiştirilen genç mühendis daha çok risk alıp yeni şeyler deneyebilir, girişimci olabilir.

Çocukluğunda mühendis olmanın, devlet dairesinde çalışıp her ay aynı gün parasını almanın huzurlu, güvenli bir yaşamın teminatı olduğunu kendisine öğreten kişi, egosuna kaydolan bu düşünce ile kendi işini kurma, yeni yatırımlar yapma, sevdiği işin peşinden gitme gibi davranışlar sergilemek istediğinde egosu onu durduracak ve kişinin çelişkiye düşmesine sebep olacaktır.

### 2.5. Kurumsal İşletmelerde Performans Yönetimi

Şirketler, çalışanlarını motive edebilmek, maaş artışlarını belirleyebilmek için çeşitli stratejiler izlerler. Kar dağıtımı, enflasyona bağlı zam, çalışanların yaptığı işe göre zam ve performansa göre zam bazı stratejilerdendir.

Performans, işletmelerin strateji ve görevlerine göre farklılık gösterebilen fakat genel olarak, hedeflere ulaşmak için çıktıların, çıktılar için kullanılan kaynakların ölçülmesi, belirli bir amaca ulaşmadaki etkinlik, verimlilik olarak tanımlanabilir. (Ağca & Tunçer, 2006, s. 175-176)

Büyük işletmelerde yönetim kademesinin sürekli değişmesi sebepli performans yönetimi ve değerlendirmesi de kişilere endeksli bir şekilde değişebilmektedir.

Performans değerlendirme yöntemleri de yıllar geçtikçe yönetim ve üretim sistemlerinde yaşanan değişimlere bağlı olarak değişmektedirler. Kuşakların değişmesi,

her kuşağın beklentisinin ayrı olması, farklı pozisyonlardaki kişilerin farklı beklentilerinin olması, performans değerlendirme süreçlerini etkilemektedir.

Performans değerlendirme yöntemlerine aşağıda sırayla değinilmiş olup bu yöntemlerin fark yaratan ya da eksik kalan yönleri yorumlanmıştır.

### **2.5.1. Geleneksel performans yönetimi**

Geleneksel performans yönetiminde değerlendirme tek boyutludur. Ağırlıklı olarak finansal göstergeler kullanılır. Değerlendirmelerde müşteriler göz ardı edilir. Geleneksel sistemde tüm bölümlere ortak bir performans değerlendirme şablonu uygulandığı için esneklikten uzak birimsel ve bireysel öncelikleri sisteme katmayan bir değerlendirme yapılıır. Bu da birimlerin şirketin ana hedeflerinden uzakta bir hedefe yönlmesine neden olur. (Özbirecikli & Ölçer, 2002, s. 32)

Sadece finansal göstergelere dayalı bir performans yönetimi şirketin geleceği açısından tehlikelidir. Sadece geriye bakarak karlılık ve büyüme gibi nicel değerler ile şirket için sorun olmadığı varsayıldığında diğer nicel olmayan göstergeler göz ardı edilmektedir. Bu da şirketin yönetiminin dikiz aynasından araba kullanmaya benzediğini göstermektedir. (Ağca & Tunçer, 2006, s. 176)

### **2.5.2. Çok boyutlu performans yönetimi**

Kurumsallaşan işletmeler zamanla geleneksel performans yönetiminin beklentilerini tam olarak karşılamadığını fark etmişlerdir. Sadece finansal göstergelere bakılması, kısa dönemli performans göstergelerine odaklanılması, farklı performans ölçütleri arasındaki dengenin kurulamaması kurumsal işletmeleri yeni bir performans yönetimi sistemi arayışına sokmuştur. (Ağca & Tunçer, 2006, s. 177)

#### **2.5.2.1. Dengeli performans değerlendirme sistemi (balanced scorecard)**

Dengeli performans değerlendirme sistemi sadece bir performans ölçüm sistemi değil aynı zamanda şirketin uzun dönem hedefleri için bir araç olarak kullanılmaktadır. Bunun için kurumsal şirketin insan ve diğer kaynaklarını ilgili stratejik hedefleri için yönlendirebilmektedir. Kısacası bu sistem çalışan performansının, çalışanın şirket stratejisine olan katkısı göz önünde bulundurularak değerlendirilmesini sağlamaktadır. (Özbirecikli & Ölçer, 2002, s. 33)

Dengeli performans değerlendirme sistemi kurumsal işletmenin stratejik ölçümleri aşağıdaki gibi gruplandırmaktadır:

- Çıktı veya girdi ölçütleri

- Finansal veya finansal olmayan ölçütler
- İçsel veya dışsal ölçütler

Bu sistem geleneksel sistemin tek taraflı odaklaşmasını engellemek amacıyla geliştirilmiştir. Kurumsal bir işletmenin stratejik amaçlarına göre sistem şirketin, aşağıdaki gibi dört farklı şekilde değerlendirilebilmesini sağlamaktadır: (Hatunoğlu, Kaba, & Kılıç, 2014, s. 76-77)

- Finansal Perspektif (yatırımcı görüşleri): Kar amaçlı şirketlerin temel amacı, şirket hisselerinin artışını sağlamaktır. Kurumsal bir işletme için finansal hedef diğer tüm perspektifler için yol gösterici durumdadır. Diğer perspektifler finansal hedefleri gerçekleştirmek için alt hedefler olarak değerlendirilmektedir.
- Müşteri Perspektifi: Yeni ekonomik modelde güç artık müşterinin elindedir. Pazarda kalmak ve büyümek isteyen kurumsal işletmeler müşteriye göz ardı edemez. Bu yüzden kitlelerine göre özelleşmiş ürün gamları yaratarak, onları mutlu edecek özellikler – kampanyalar vs. kullanarak müşteri memnuniyeti sağlanmaya çalışılmaktadır. Şirket hedeflerini müşteri değerlendirme ölçütlerine göre şekillendirmelidir.
- İçsel İşletme Süreçleri Perspektifi: Finansal ve müşteri perspektiflerinin belirlenmesi ile şirket bu iki perspektifi sağlayacak içsel işletme araçlarını planlayabilir.
- Öğrenme ve Büyüme Perspektifi: Kurumsal bir işletmede yöneticiler şirketin diğer perspektiflerini sağlayacak stratejilerini gerçekleştirmek için gerekli kaynakları planlar. Bu kaynakların içinde personel gereksinimi ve eğitimleri, bilgi teknolojisi vb. bulunmaktadır.

#### **2.5.2.2. Paydaş modeli performans değerlendirme**

Bu model kurumsal bir işletmenin performansını paydaşları temel alarak değerlendirir. Bu sistemde organizasyonun stratejik hedeflerinin paydaş gereksinim ve beklentilerini karşılayıp karşılamadığı ölçülür. Sadece finansal veya finansal olmayan göstergeler arasındaki dengeden ziyade, sistem önemli paydaşlar ile aradaki ilişkiyi ortaya koyabilmektedir. (Ağca & Tunçer, 2006, s. 178)

### **2.5.2.3. Lynch- cross performans piramidi**

Bu modelde şirketin temel vizyonu ve misyonu piramidin tepesinde yer almaktadır. Bu düzeyde işletmenin elde etmek istediği stratejik sonuçlar ve bu sonuçlara giden yolların nasıl ölçüleceği tanımlanmaktadır. Piramitten aşağı inildikçe performans yayılımı departmanlara göre ayrılmakta ve departmanlar bazında özelleşmiş hedefler ortaya çıkmaktadır. (Yüreğir & Nakıboğlu, 2007, s. 553-554)

## **2.6. Örgütlerde Motivasyon ve Liderlik**

### **2.6.1. Motivasyon ve örgütsel motivasyon**

Motivasyon belirli bir amaç uğruna kendi istek ve arzuları ile hareket etmeleri ve çaba göstermeleri olarak tanımlanabilir. Eğer çalışanlar şirketlerin amaçları için tüm enerjisini, yeteneğini ve bilgisini kullanıyorsa, ilgili şirkette örgütsel bir motivasyon vardır denebilir. Genel olarak motivasyon, ihtiyaçları gidermek için harekete geçirecek kuvvet olarak tanımlanabilir. (Koçel, 2014, s. 730)

Örgütlerde motivasyonun ana sebebi çalışanlar ile örgütün amaçlarının ortak hale getirilmesidir. Çalışan örgüt amaçları doğrultusunda çalışma yaparken aynı zamanda kendisi için de faydalı olmasıdır. Örgütlerde motivasyonu artırmak için çeşitli uygulamalar yapılmaktadır. Bu özendirici uygulamalar bireyin ihtiyaçlarının yanında, toplumsal düzeye, değer yargılarına, eğitime, çevresel faktörlere de bağlıdır. Bu yüzden bir organizasyon hatta bir çalışan için işe yarayan motivasyon kaynağı başka bir çalışan ve organizasyon için işe yarar denilemez. (Karadağ, Işık, Akbolat, & Çelen, 2015, s. 313)

Motivasyon özendirici uygulamalar üç başlıkta ele alınabilir: (Örücü & Kanbur, 2008, s. 86-88)

- Ekonomik faktörler: Ücret artışı, prim, para ödülleri gibi sıralanabilir.
- Psiko-sosyal faktörler: Statü, değer, bağımsız çalışma, kişisel gelişim, sosyal uğraşlar, bireysel öneri sistemleri gibi sıralanabilir.
- Yönetmel-örgütsel faktörler: Yetki, sorumluluk verme, amaç birliği, eğitimler, yükseltme ve kararlara katılma, çalışma ortamı iyileştirme gibi sıralanabilir.

## 2.6.2. Örgütlerde liderlik ve liderlik beklentileri

Liderlik bir grup insanı etkileyerek bir amacın başarılması olarak tanımlanabilir. (Özcan Dinç, Vardarlıer, Erdilek Karabay, Konakaya, & Çetin, 2012, s. 1) Örgütler hedeflerine ulaşmak için güçlü liderler ve yöneticiler kullanmak zorundadırlar.

Çağdaş liderlik yaklaşımları üç bölümde incelenebilir. (Paşaoğlu, Tokgöz, Şakar, Ergün Özler, & Özalp, 2013, s. 102-105)

### 2.6.2.1. Dönüşümcü liderlik

Dönüşümcü liderlik, değişen çevre koşullarına göre örgütte değişimi başlatan, çalışanlarda saygı, cesaret gibi duygular uyandıran, bu duyguları örgütün amaçlarına ulaşması için yönlendiren bir liderlik olarak tanımlanabilir. Dönüşümcü liderler çalışanları üç yolla motive ederler; çalışanların yeterliliklerini artırma, çalışanların grup ve örgüt içerisinde sosyal kimlik kazanmasını sağlama ve örgüt değerleri ile çalışanların değerlerini birbiri ile eşleştirmedir.

Dönüşümcü liderliğin dört temel özelliği bulunmaktadır:

- İdeal etki: Dönüşümcü lider çalışanların gözünde bir rol model olarak görülmektedir. Sadece iş olarak değil, etik ve ahlaki değerler olarak da rol model olarak görülürler. Takdir edilir, saygı gösterilirler.
- İlham verici isteklendirme: Dönüşümcü lider çalışanların yaptığı işe anlam katarak, bir meydan okuyuculuk katarak motive ederler.
- Zihinsel canlandırma: Dönüşümcü lider problemleri, sıkıntıları farklı bir bakış açısı ile yorumlar, varsayımları sorgular, böylece çalışanların yenilikçi olmalarını teşvik ederler.
- Bireysel ilgi: Dönüşümcü liderler, her çalışanına ayrı ayrı ilgi gösterip onların gereksinimlerine göre çalışana yön verirler.

### 2.6.2.2. Etkileşimci liderlik

Etkileşimci liderler daha çok işe dönüktürler. Amaçları çalışanları işleri başarmaları için yönlendirip teşvik etmektir. Yaratıcılık ve yenilikçilikten çok çalışanların daha verimli ve etkin çalışmalarına odaklanırlar.

Etkileşimci liderler sahip oldukları gücü çalışanlarında daha çok çalışıp daha fazla performans göstermeleri için kullanırlar. Ödül ve mevki-statü vermek bu güç

unsurlarının içerisinde. Amaçları çalışanların daha verimli olmalarıdır. Bu liderlik biçimi özellikle büyümesi yavaş, tasarruf politikası izleyen firmalarda etkilidir ve kullanılmaktadır.

Etkileşimci liderliğin üç temel unsuru bulunmaktadır:

- Şarta bağlı ödül: Önceden tanımlanan hedeflere erişen çalışanların ödüllendirmesini kapsar. Bu yaklaşımda çalışanlar işlerini beklenen şekilde yapıp sonucunda ödül almak için yaparlar.
- İstisnalar ile yönetim (aktif): Örgütte bir sıkıntı veya problem baş gösterdiğinde, etkileşimci liderler problemi yoketmek için hızlıca harekete geçerler. Çözüm olarak yıkıcı olablirler, gözdağı verip işten çıkarabilirler
- İstisnalar ile yönetim (pasif): Bu yönetim şeklinde liderler çalışanları işlerini yapmaları için serbest bırakırlar. Problemlerin düzeltilmesi için çalışanların çözüm bulmalarını beklerler. Kendileri karar almakta zorlanırlar ve kararları geciktirirler.

### 2.6.2.3. Karizmatik liderlik

Karizmatik liderler çalışanların beğenisini, hayranlığını kazanarak onları etkiler ve onları yönlendirirler. Karizmatik liderleri farklılaştıran, çalışanları inandıkları amaca ulaşmak için harekete geçirme kuvvetleridir.

Karizmatik liderlerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Hedeflerine ulaşmak için geleneksel olmayan yeni araçlar kullanırlar, çalışanları kişisel güçlerini kullanarak etkilemeye çalışırlar.
- Çalışanları kendi inançlarına inandırma yetenekleri vardır.
- Kitleleri peşlerinden sürükleyebilirler.
- Kriz durumlarında köklü çözümler üretebilirler.
- Hitabet yetenekleri kuvvetlidir.
- Vizyonlarına ulaşmak için yüksek maliyetlere katlanabilirler.

*Tablo 2.1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Farkları*

	<b>Etkileşimci</b>	<b>Dönüşümcü</b>
<b>Zaman Yönetimi</b>	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
<b>Eşgüdüm mekanizması</b>	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
<b>İletişim</b>	Dikey, yukardan aşağıya	Çok yönetimli
<b>Odaklanma</b>	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)

<b>Ödül sistemi</b>	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
<b>Güç kaynağı</b>	Makam	İzleyenler
<b>Karar verme</b>	Merkezleştirilmiş, yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarıya
<b>İşgören</b>	Mal yerine koyma	Geliştirilebilir kaynak
<b>İtaat</b>	Emir	Rasyonel açıklama
<b>Değişmeye ilişkin tutum</b>	Kaçınma, direnme ve statükoyu koruma	Kaçınmama, benimseme
<b>Yönlendirme mekanizması</b>	Kazanç	Vizyon ve değerler
<b>Denetim</b>	Aşırı uyum	Özdenetim
<b>Bakış açısı</b>	İçsel	Dışsal
<b>Görev tasarımı</b>	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

**Kaynak:** *Tichy ve Devanna, 1986, akt. Çelik, 2000:156*

### 2.6.2.4. Kuşakların liderlik beklentileri

Her kuşağın kendine özgü güçlü ve zayıf yönleri vardır. Bu durum iş yerine de yansımaktadır. Kuşakların beklentileri, çalışma yöntemleri birbirinden farklı olmaktadır. İş yerlerindeki en önemli problemlerden biri kuşaklar arası çatışma olarak gözlemlenmiştir. (Akdemir, Konakay, & Demirkaya, 2013, s. 20)Günümüzde çalışma hayatında genelde yönetim kademelerinde bulunan X kuşağının, çalışan kesim olan Y kuşağını anlaması kurumun başarısı için önemli rol oynamaktadır.

Y kuşağı normal hayatlarında olduğu için iş hayatında da bir karar verirken bir rol modelin, bir danışmanın kendilerine yol göstermesini isterler. Değişim yaratacak fikirler üretmeleri için teşvik edilmelidirler. Sisteme yarattıkları katkının somut bir şekilde gösterilmesi, takdir edilmeleri başarılarının devamı için önemli bir yer kaplamaktadır. (Akdemir, Konakay, & Demirkaya, 2013, s. 21)

## 3. KURUMSAL İŞLETMELERDE X,Y KUŞAK FARKLILIKLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİ İNCELEYEN BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın yönteminden, verilerin toplanma sürecinden ve analizinden, araştırma sorularından ve bulgulardan bahsedilecek, elde edilen bulgular değerlendirilecek ve yorumlanacaktır.

### 3.1. Araştırma Yöntemi

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden olan karşılaştırma tekniği ile Likert ölçeğine göre hazırlanan anket ile yapılmıştır. Karşılaştırma yöntemi, bir değişken temel alınarak farklılaşan grup arasındaki ölçümlerin yapılmasını sağlayan bir yöntemdir. Araştırma, nitel yarı yapılandırılmış ya da yapılandırılmış görüşme tekniği ile kurumsal

işletmede çalışan kişilerin yönetsel çekinceler nedeniyle dürüst cevaplar vermelerinden kaçınmasının önüne geçmek için sadece yaş ve çalışılan bölüm bilgilerini içeren anketlerle nicel yöntem kullanılarak yapılmıştır. Nicel karşılaştırma yöntemi ile x ve y kuşağından alınan veriler istatistiksel yöntemlerle Minitab programını ile analiz edilmiştir. Bu sayede, kuşaklar arası benzer ve farklı özellikler, örgüt bağlılığının kuşaklara göre değişmesi ya da benzeşmesi incelenmiştir.

Sorular benzer soruların farklı şekilde sorulması ile birbiriyle karşılaştırılarak hazırlanmış, bununla birlikte kuşakların birbirleriyle örtüşen ya da farklılaşan özelliklerinin daha belirgin olarak ortaya çıkarılması sağlanmıştır.

### 3.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada, Eskişehir’de bulunan, X ve Y kuşaklarının iç içe aynı ya da farklı pozisyonlarda çalıştığı bir kurumsal işletmede çalışan 98 kişi ile anket yapılmıştır. Çalışmada işletmenin tüm kesimlerinde çalışan hem x hem y kuşaklarının temsil edilebilmesi için her bölümden benzer oranda ağırlık alınarak toplamda 50 Y ve 48 X kuşağına anket uygulanmıştır. Anket yapılırken Likert ölçeği<sup>9</sup> kullanılmıştır.

Çalışma kapsamında:

- Kalite Güvence
- ARGE
- Üretim Mühendisliği Yöneticiliği
- Üretim Yöneticiliği
- Üretim Planlama Yöneticiliği

birimlerinde çalışan kişiler ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Her bir bölümün eşit oranda temsil edilebilmesi için bölümlerin, %48 ila %54’ünü kapsayacak kadar kişiye anket uygulanmıştır.

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

---

<sup>9</sup> (Turan, Şimşek, & Aslan, 2015) : “Likert ölçeği, birden çok Likert-tipi sorunun bir araya getirilerek kullanıldığı ölçekleri ifade eder. Tek bir araştırma problemini cevaplandırmak amacıyla iki veya daha fazla Likert tipi soru oluşturmak ve analiz aşamasında bu soruların ortalama (birleştirilmiş) değerlerini kullanmak şeklinde tanımlanmıştır. Bu ölçekte amaç tüm soruların birleştirilmiş değerlerinden insanların bu konular üzerindeki ortalama tutumlarını belirlemektir.”

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

Anketler 2017 yılının Ağustos- Ekim ayları arasında yapılmıştır. Araştırma yapılırken anketler kişilerin kimliklerini içermeyecek şekilde dağıtılmış ve hepsi aynı şekilde o geri toplanmıştır. Anketle birlikte kişilere firma ile yapılan gizlilik sözleşmesi hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmada katılımcıların kendi isimleri yerine “X Kuşak 1”, “X Kuşak 2” şeklinde isimler kullanılmıştır.

### 3.3. Verilerin Analizi

Katılımcıların görüşlerini kuşak bağlamında net olarak araştırmak amacıyla sorulara verilen 5’li Likert ölçeğine uygun cevaplar soru no ve cevap no şeklinde Minitab programına x kuşağı ve y kuşağı için ayrı ayrı yüklenmiştir. Her soruya verilen 1-5 arası cevaplar programa aktarılmıştır.

Program kapsamında kuşaklar arasındaki farklılık olup olmadığını araştırmak için 2 sample t test yapılmıştır. T testine göre  $p < 0,05$  olduğu durumlarda verilerin birbirinden farklı olduğu kabul edilmektedir. 25 soru için de 98 kişi ile yapılan gözlem için 2 sample t testi uygulanarak kuşakların ayrıştığı ve birleştiği cevaplar analiz edilmiştir.

Anket sorularının iç tutarlılığı Minitab programında test edilerek Cronbach Alpha değerleri bulunmuştur. Değerler 0,7 üzeri olduğu için anket soruları güvenilirdir.

*Tablo 3.1. Cronbach Alpha Güvenilirlik Değerleri*

	Değişken Sayısı	Cronbach Alpha
X Kuşağı	10	0,85
Y Kuşağı	10	0,77

### 3.4. Araştırma Soruları

Bu çalışma, Kurumsal İşletmelerde X, Y kuşakları arasındaki iletişimde ve örgüt bağlılığında bir farklılık olup olmadığı konusundaki sorulara cevap aramak üzerine yapılmıştır.

Ankette uygulanan sorular, çeşitli başlıklar altında kategorize edilmiş olup bu başlıklar şöyledir:

- Hiyerarşi nasıl olmalı?

- İletişimde Hiyerarşi
- İşletmede Hiyerarşi
- Kim, nasıl yönetilmek istiyor?
  - Lider Tarafından Yönlendirilme Beklentisi
  - Kişisel Liderlik
  - Performans Değerlendirme Yöntemi
  - Duygusal Zekâ
  - Örgütsel Bağlılıkta Yönetici Unsuru
  - Örgütte Adalet Beklentisi
- Motivasyon nasıl sağlanabilir?
  - Çalışanın Motivasyon Unsuru
  - Çalışanın Gelecek Beklentisi
  - Çalışma Ortamı
  - Örgüte Bağlılık Unsuru
  - Motivasyon Kaynakları
  - Performans Değerlendirme Yöntemi

### 3.5. Bulgular

Bu bölümde katılımcıların, kendilerine uygulanan ankete verdikleri cevaplar incelenecektir.

#### 3.5.1. Katılımcıların özellikleri

Katılımcılar, 23-54 yaş aralığında, çeşitli bölümlerde çalışan kişilerden oluşmaktadır. Farklı kesimlerin yansıtılması amacıyla katılımcılar departman ve yaşlardan seçilmiştir. Katılımcılara ait bilgiler **Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı.** ve **Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı..**'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.2.** Ankete Katılan X Kuşağı Sayısı ve Çalıştığı Bölümler

<b>Katılımcı No</b>	<b>X Kuşağı Çalıştığı Bölüm</b>
Katılımcı 1	Üretim Yöneticiliği
Katılımcı 2	Üretim Yöneticiliği
Katılımcı 3	Üretim Yöneticiliği
Katılımcı 4	Üretim Yöneticiliği
Katılımcı 5	Üretim Mühendisliği Yöneticiliği
Katılımcı 6	Üretim Mühendisliği Yöneticiliği
Katılımcı 7	ARGE
Katılımcı 8	Kalite Güvence Yöneticiliği
Katılımcı 9	Üretim Planlama Yöneticiliği
Katılımcı 10	Üretim Planlama Yöneticiliği
Katılımcı 11	ARGE
Katılımcı 12	Kalite Güvence Yöneticiliği
Katılımcı 13	Üretim Planlama Yöneticiliği
Katılımcı 14	Üretim Planlama Yöneticiliği
Katılımcı 15	ARGE
Katılımcı 16	Üretim Planlama Yöneticiliği
Katılımcı 17	Kalite Güvence Yöneticiliği
Katılımcı 18	Kalite Güvence Yöneticiliği
Katılımcı 19	Üretim Mühendisliği Yöneticiliği
Katılımcı 20	Üretim Mühendisliği Yöneticiliği
Katılımcı 21	Üretim Mühendisliği Yöneticiliği
Katılımcı 22	ARGE
Katılımcı 23	ARGE
Katılımcı 24	Üretim Mühendisliği Yöneticiliği
Katılımcı 25	Üretim Mühendisliği Yöneticiliği
Katılımcı 26	Üretim Planlama Yöneticiliği
Katılımcı 27	Üretim Planlama Yöneticiliği
Katılımcı 28	Üretim Yöneticiliği
Katılımcı 29	Üretim Yöneticiliği
Katılımcı 30	Üretim Yöneticiliği
Katılımcı 31	Üretim Yöneticiliği
Katılımcı 32	Üretim Mühendisliği Yöneticiliği
Katılımcı 33	Üretim Mühendisliği Yöneticiliği
Katılımcı 34	ARGE
Katılımcı 35	Üretim Yöneticiliği
Katılımcı 36	Üretim Mühendisliği Yöneticiliği
Katılımcı 37	Üretim Mühendisliği Yöneticiliği
Katılımcı 38	ARGE
Katılımcı 39	ARGE
Katılımcı 40	ARGE
Katılımcı 41	ARGE
Katılımcı 42	Üretim Yöneticiliği

Katılımcı 43	Üretim Yöneticiliği
Katılımcı 44	Üretim Mühendisliği Yöneticiliği
Katılımcı 45	ARGE
Katılımcı 46	ARGE
Katılımcı 47	Kalite Güvence Yöneticiliği
Katılımcı 48	Üretim Planlama Yöneticiliği

*Tablo 3.3. Ankete Katılan Y Kuşağı Sayısı ve Çalıştığı Bölümler*

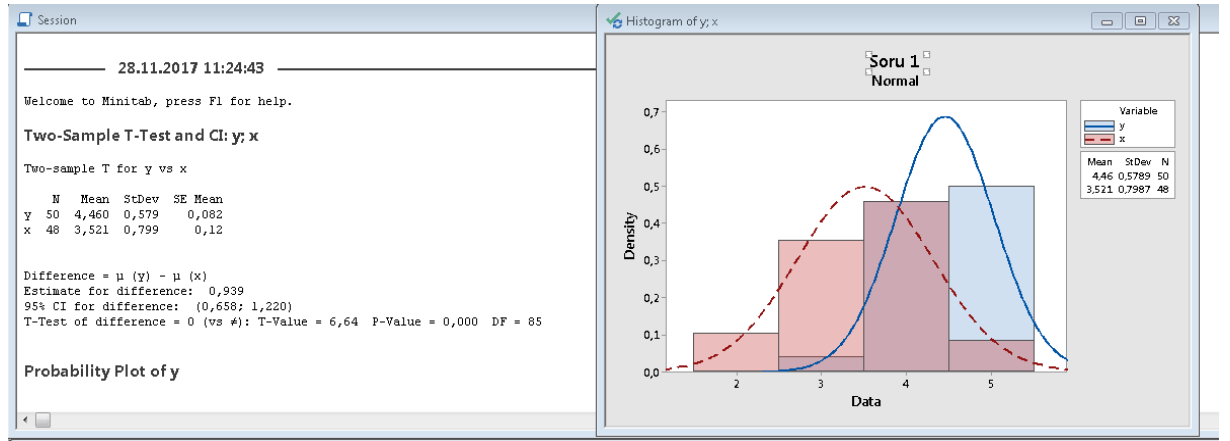
<b>Y Kuşağı</b>	
<b>Katılımcı No</b>	<b>Çalışılan Bölüm</b>
Katılımcı 1	Üretim Yöneticiliği
Katılımcı 2	Üretim Yöneticiliği
Katılımcı 3	Üretim Yöneticiliği
Katılımcı 4	Üretim Yöneticiliği
Katılımcı 5	Üretim Yöneticiliği
Katılımcı 6	Üretim Yöneticiliği
Katılımcı 7	Üretim Yöneticiliği
Katılımcı 8	Üretim Yöneticiliği
Katılımcı 9	ARGE
Katılımcı 10	ARGE
Katılımcı 11	ARGE
Katılımcı 12	Kalite Güvence Yöneticiliği
Katılımcı 13	Üretim Planlama Yöneticiliği
Katılımcı 14	Üretim Planlama Yöneticiliği
Katılımcı 15	Üretim Planlama Yöneticiliği
Katılımcı 16	Üretim Planlama Yöneticiliği
Katılımcı 17	Kalite Güvence Yöneticiliği
Katılımcı 18	Kalite Güvence Yöneticiliği
Katılımcı 19	Üretim Mühendisliği Yöneticiliği
Katılımcı 20	Üretim Mühendisliği Yöneticiliği
Katılımcı 21	Üretim Mühendisliği Yöneticiliği
Katılımcı 22	ARGE
Katılımcı 23	ARGE
Katılımcı 24	Üretim Mühendisliği Yöneticiliği
Katılımcı 25	Üretim Mühendisliği Yöneticiliği
Katılımcı 26	Üretim Planlama Yöneticiliği
Katılımcı 27	Üretim Planlama Yöneticiliği
Katılımcı 28	Üretim Yöneticiliği
Katılımcı 29	Üretim Yöneticiliği
Katılımcı 30	Üretim Yöneticiliği
Katılımcı 31	Üretim Yöneticiliği
Katılımcı 32	Üretim Mühendisliği Yöneticiliği
Katılımcı 33	Üretim Mühendisliği Yöneticiliği

Katılımcı 34	ARGE
Katılımcı 35	ARGE
Katılımcı 36	ARGE
Katılımcı 37	ARGE
Katılımcı 38	ARGE
Katılımcı 39	ARGE
Katılımcı 40	ARGE
Katılımcı 41	ARGE
Katılımcı 42	Üretim Yöneticiliği
Katılımcı 43	Üretim Yöneticiliği
Katılımcı 44	Üretim Mühendisliği Yöneticiliği
Katılımcı 45	Üretim Mühendisliği Yöneticiliği
Katılımcı 46	Üretim Mühendisliği Yöneticiliği
Katılımcı 47	Kalite Güvence Yöneticiliği
Katılımcı 48	Üretim Planlama Yöneticiliği
Katılımcı 49	Üretim Planlama Yöneticiliği
Katılımcı 50	ARGE

### 3.5.2. Anketlere verilen cevaplar

Soru 1: Bir işletmede yönetici ile çalışan arası iletişimde hiyerarşi ortadan kalkmalı, çalışan gerekirse direktör ile birebir iletişim kurulmalıdır.

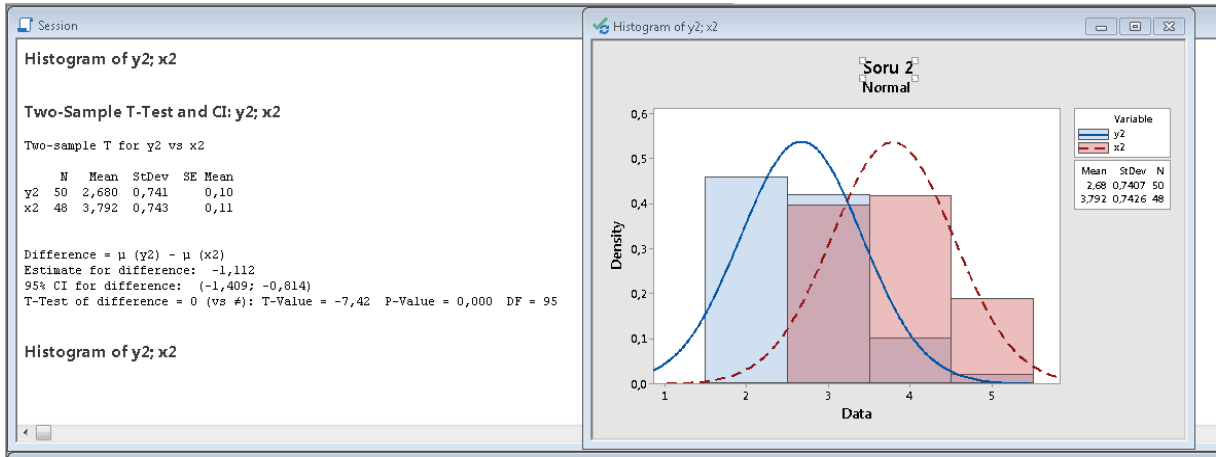
Y kuşağı X kuşağına göre istatistiki olarak hiyerarşiyi daha az benimsemektedir. Anket sonucuna göre Y kuşağı 4.5 ortalama ile katılıyorum-kesin katılıyorum cevabını vermiştir. Y kuşağına göre hiyerarşi ortadan kalkmalı, yönetim kademesinde bir üst değil birkaç üstteki kişi ile birebir konuları tartışabilmelidir. X kuşağı ise 3.5 ortalama ile hiyerarşinin kalkması hakkında bunu destekleyen tarafta az miktarda eğilim gösterse de nötr kalmıştır.



Şekil 3.1. Soru 1 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı

Soru2: Bir işletmede düzenin sağlanması sistemde hiyerarşinin düzgün işlemesi ile mümkündür.

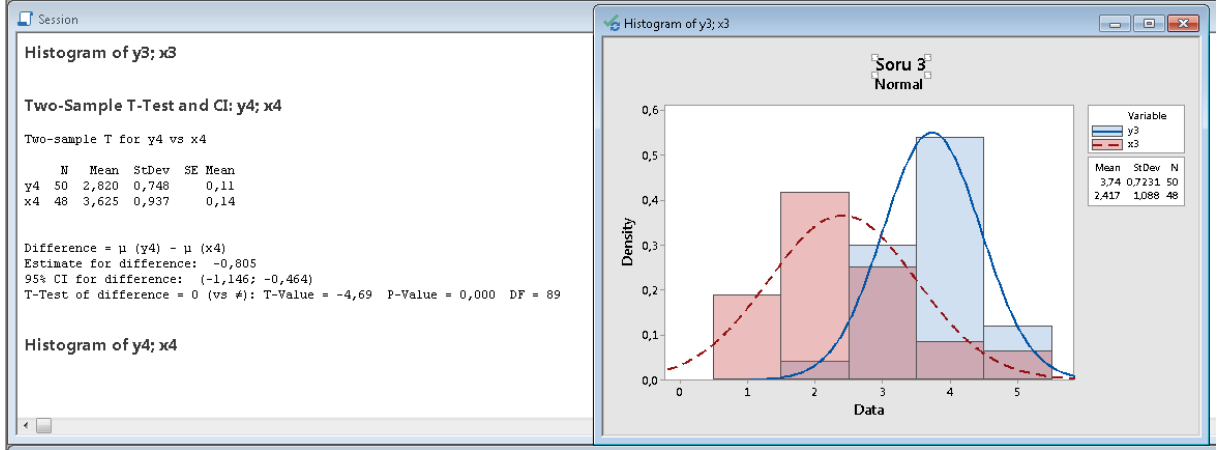
Y kuşağı anket sonucuna göre 2.6 ortalama ile hiyerarşinin düzgün işlemesinin sistemdeki düzenin sağlanmasına çok bir faydası olacağını düşünmemektedir. Fakat X kuşağı 3.8 ortama ile hiyerarşinin önemli olduğunu, düzenin sağlanması için kritik bir öneme sahip olduğunu düşünmektedir. İstatistiki olarak Y kuşağı ile X kuşağı bu soruda birbirinden ayrılmakta, farklı düşünmektedir.



Şekil 3.2. Soru 2 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı

Soru 3: Yaptığım bir iş sonrasında manevi ödül, takdir, değer görme gibi unsurlar beni maddi ödülден daha fazla motive eder.

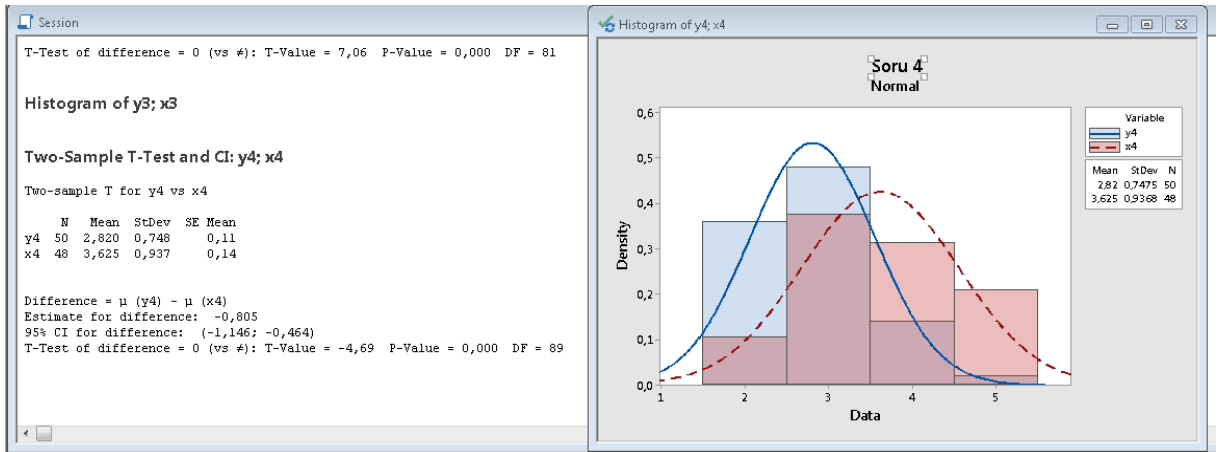
X kuşağı anket sonuçlarındaki 2,8 ortalama ile maddi unsurların iş sonuçlarında daha önemli olduğunun ortaya koymuştur. Fakat Y kuşağı bu soruya 3,6 ortalama ile katılmakta, yani maddi ödülден çok manevi ödül, takdiri tercih etmektedir. İstatistiki olarak X kuşağı ile Y kuşağı maddi-manevi ödül tercihinde birbirinden ayrılmaktadır.



Şekil 3.3. Soru 3 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı

Soru 4: Yaptığım bir iş sonrasında maaş, terfi gibi maddi çıktı yaratacak şeylerle ödüllendirilmek isterim, bunlar beni manevi değer görmeden daha çok tatmin eder.

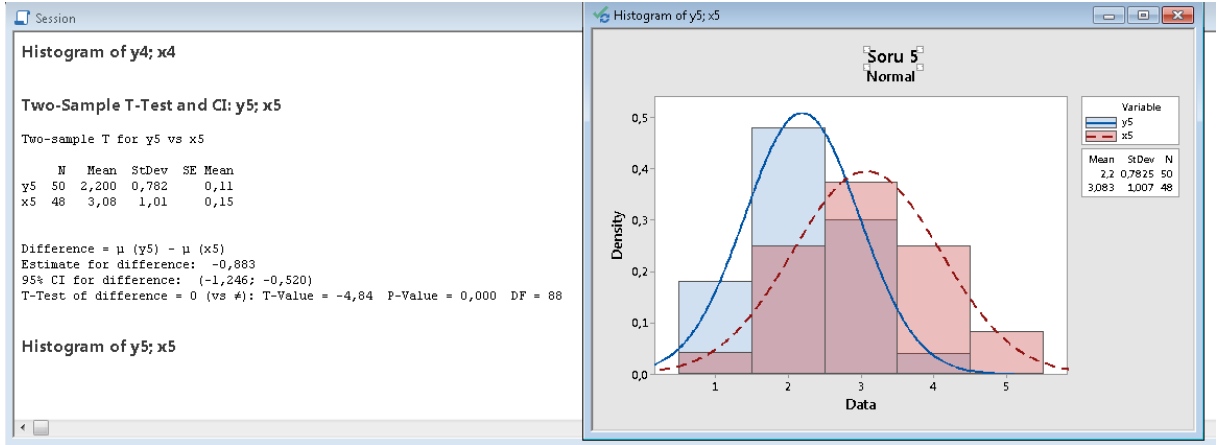
Y kuşağının cevabı 2,8 ortalama ile katılmıyorum-nötr olmuştur. X kuşağı ise 3,6 ortalama ile nötr-katılıyorum cevabını vermiştir. Buna göre istatistiki olarak X kuşağı ile Y kuşağı arasında iş sonuçlarında istedikleri takdir tipi farklılık göstermektedir. X kuşağı manevi ödül odaklı bir takdiri benimserken, Y kuşağı değer görmek, fikirlerinin benimsenmesi, manevi takdir ile motive olmaktadır.



Şekil 3.4. Soru 4 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı

Soru 5: Daha iyi maaş veren bir iş bulursam, kariyer fırsatı olmasa bile iş değiştirim.

X kuşağı anket sorusuna 3 ortalama ile nötr kalmıştır. Y kuşağı ise 2,2 ortalama ile daha iyi bir maaşı kariyer fırsatlarına tercih etmemektedir. Y kuşağı kariyer olanaklarını maaştan daha çok önemsemektedir. Y kuşağı ile X kuşağı arasında maaş-kariyer beklentilerinde de istatistiksel olarak bir fark olduğu görülmektedir.



Şekil 3.5. Soru 5 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı

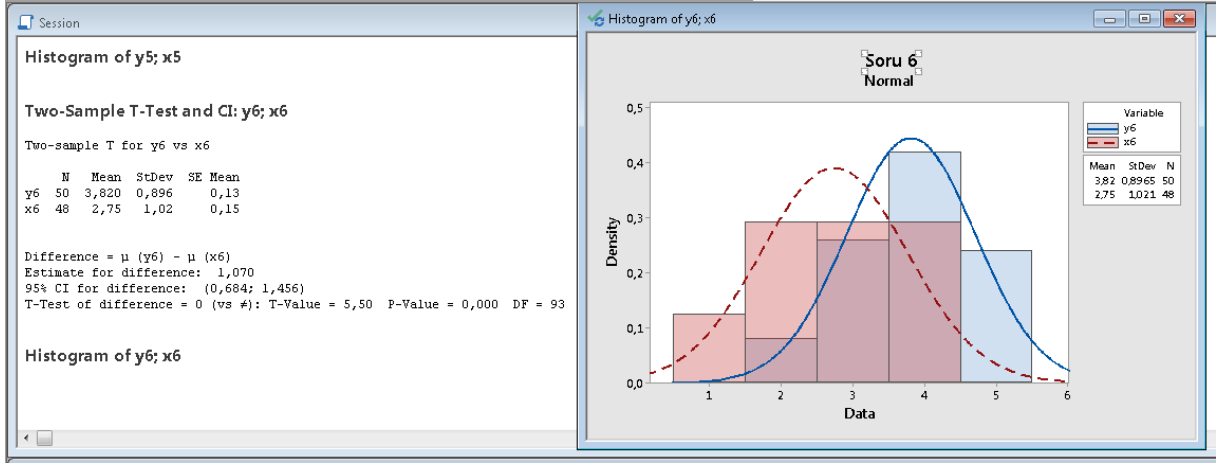
Soru 6: Daha rahat çalışma koşulları olan bir iş bulursam, maaşı mevcuttan daha yüksek olmasa bile iş değiştiririm.

X kuşağı anket sorusuna 2,8 ortalama ile nötr cevabı vermiştir.

Y kuşağı anket sorusuna 3,8 ortalama ile katılıyorum cevabı vermiştir.

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

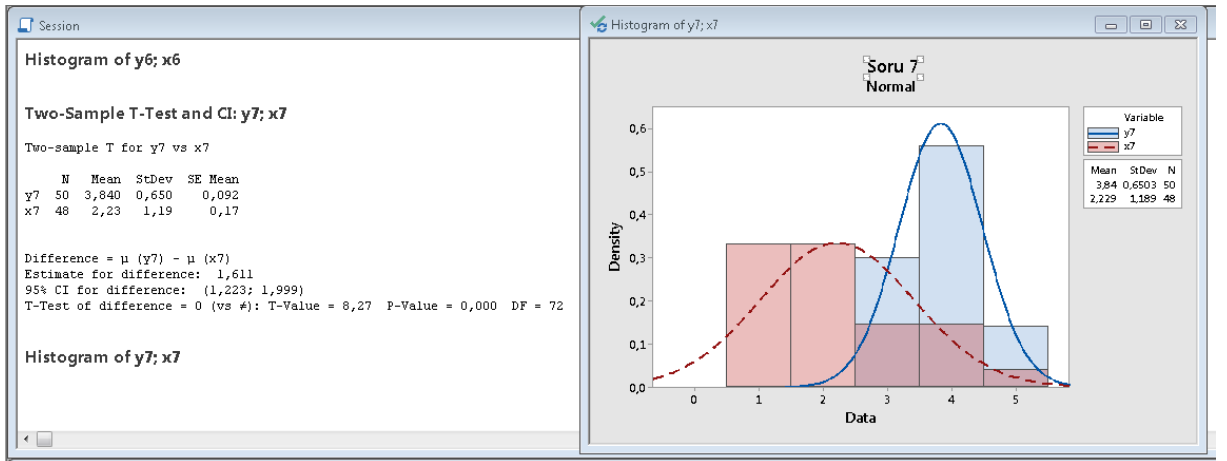
X kuşağı ile Y kuşağı arasında istatistiki olarak bir fark vardır.



Şekil 3.6. Soru 6 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı

Soru 7: Gelecekte kariyer fırsatları olduğuna inandığım, bana kariyerimle ilgili yolu başta çizebilecek bir iş bulursam, maaşı daha yüksek olmasa bile iş değiştirim.

X kuşağı bu soruya 2,23 ortalama ile katılmıyorum eğiliminde yaklaşırken, Y kuşağı 3,84'lük ortalama ile gelecekte kariyer beklentisi için maaşının daha düşük olmasını kabul edeceğini belirtmiştir. X ve y kuşakları, kendilerini örgüte bağlayan ve motive eden unsurların ne olduğu konusunda bu soruda da farklılık göstermiştir.

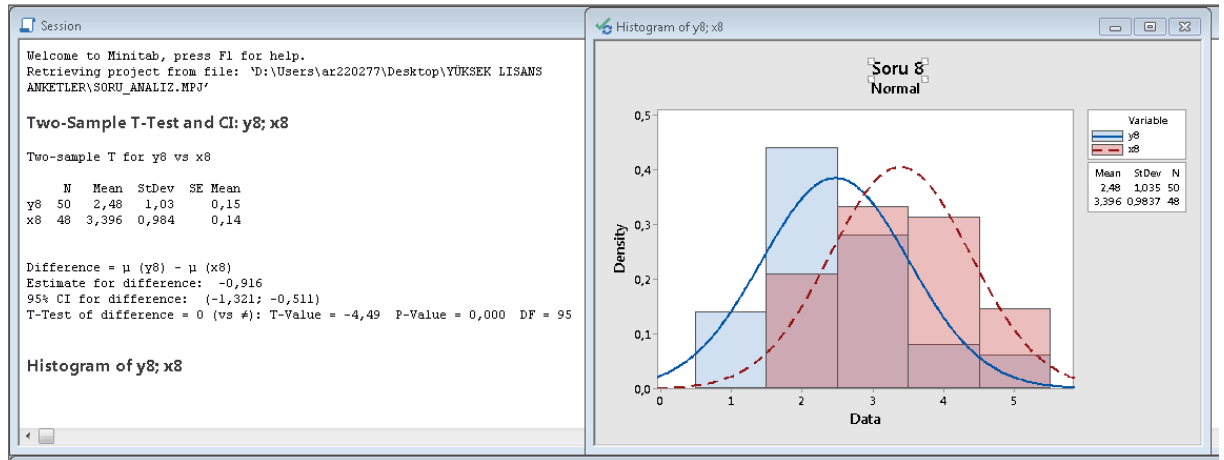


Şekil 3.7. Soru 7 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı

Soru 8: Mevcut alışkanlıklarımı, iş ortamındaki arkadaş çevrem, iş değiştirme konusunda karar vermemde önemli etkenlerdir.

Y kuşağı bu soruya 2,48 ortalama ile cevap vermesine karşın x kuşağı 3,39'lük ortalama ile mevcut alışkanlıklarını ve iş ortamını değiştirmede Y kuşağına göre daha

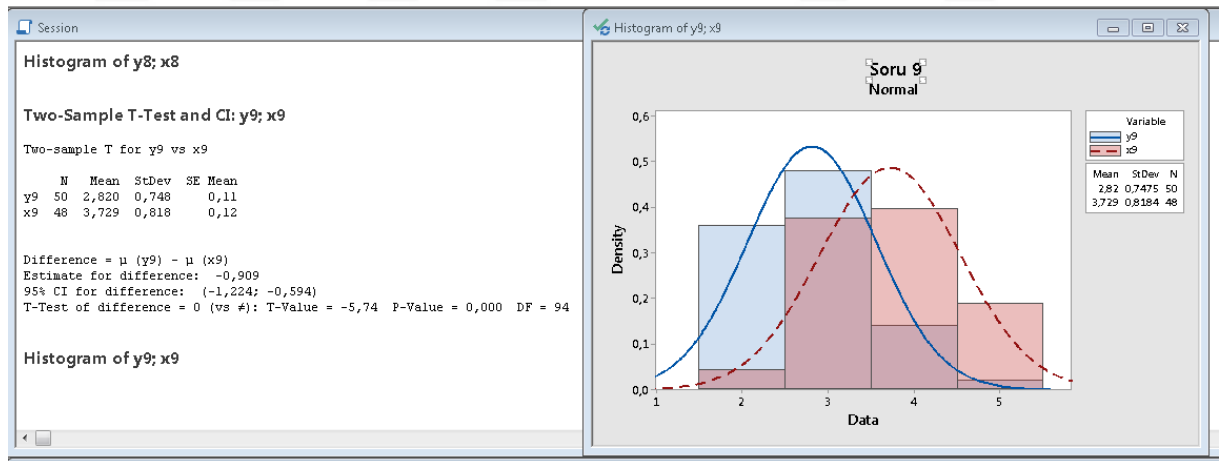
muhafazakar kalmaktadır. Bu durum x ve y kuşaklarının alışkanlıkların hayatlarını değiştirme üzerindeki etkisinin birbirinden farklı olduğunu göstermektedir.



Şekil 3.8. Soru 8 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı

Soru 9: Beni mevcuttaki işime bağlayan önemli etken paradır.

X kuşağı soruya 3,73 ortalama ile kendilerini motive eden en önemli unsurun para olduğu cevabını verirken, Y kuşağında bu durum idealler, kendini gerçekleştirebilme ve kariyer beklentisi olarak yön değiştirmektedir.

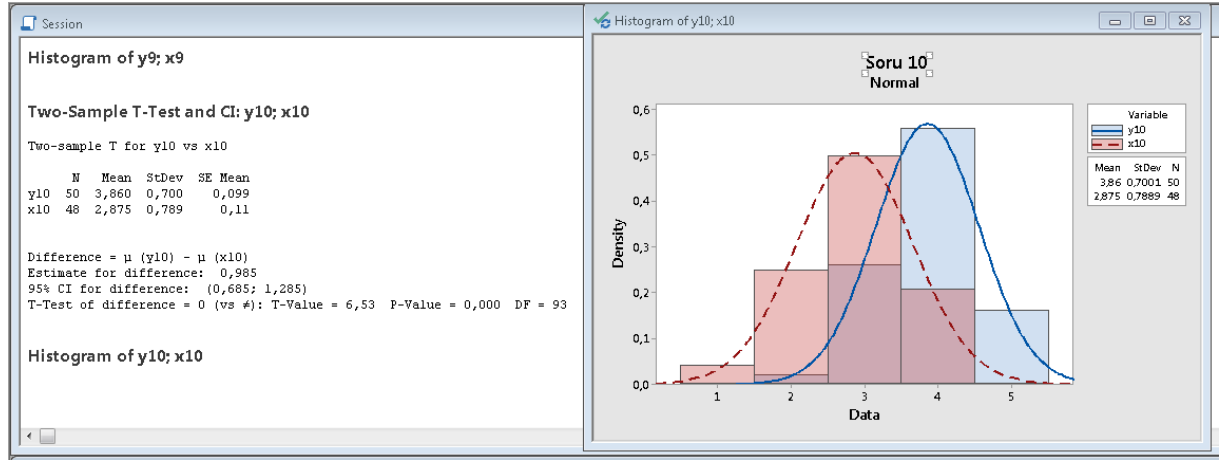


Şekil 3.9. Soru 9 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı

Soru 10: Beni mevcuttaki işime bağlayan önemli etkenlerden biri sürekli yeni şeyler öğrenip kendim geliştirmemi sağlayan işimin olmasıdır.

X kuşağı bu soruya 2,87 ile nötr cevap verirken Y kuşağı 3,86'lık ortalama ile kişisel gelişim ve sürekli gelişimi desteklemektedir. X ve Y kuşaklarının birbirinden

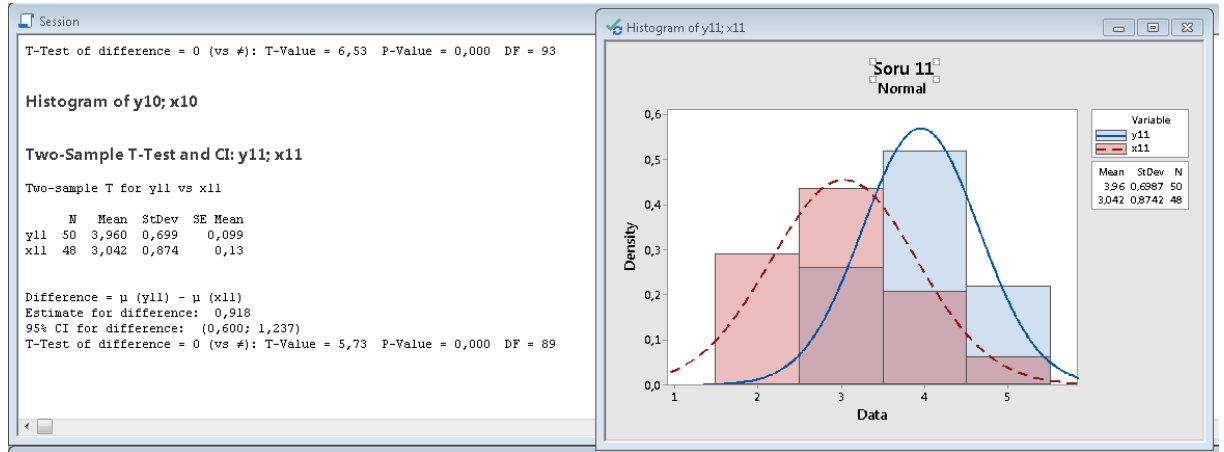
farklı cevaplar verdiği bu soruda da x ve y kuşakları örgüt bağlılığını etkileyen unsurlar arasında fark olduğu ortaya çıkmaktadır.



Şekil 3.10. Soru 10 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı

Soru 11: Bir işe başlarken beni, zoru başarma azmi ve bunun sonucundaki manevi tatmin motive eder.

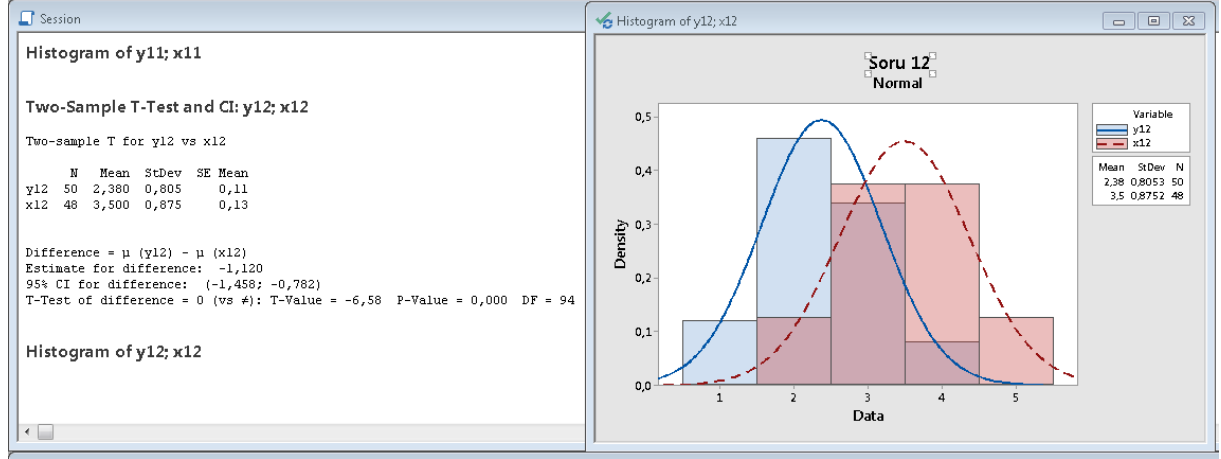
Y kuşağı bu soruya 3,96'lık bir ortalama ile cevap vererek manevi tatmin ile motive olmayı ön planda tutarken, X kuşağı için manevi tatmin 3,04'lük bir ortalama ile cevaplanmış ve nötr etki yarattığı gözlemlenmiştir.



Şekil 3.11. Soru 11 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı

Soru 12: Bir işe başlarken beni, yöneticimin iş sonundaki gelecek vaatleri motive eder.

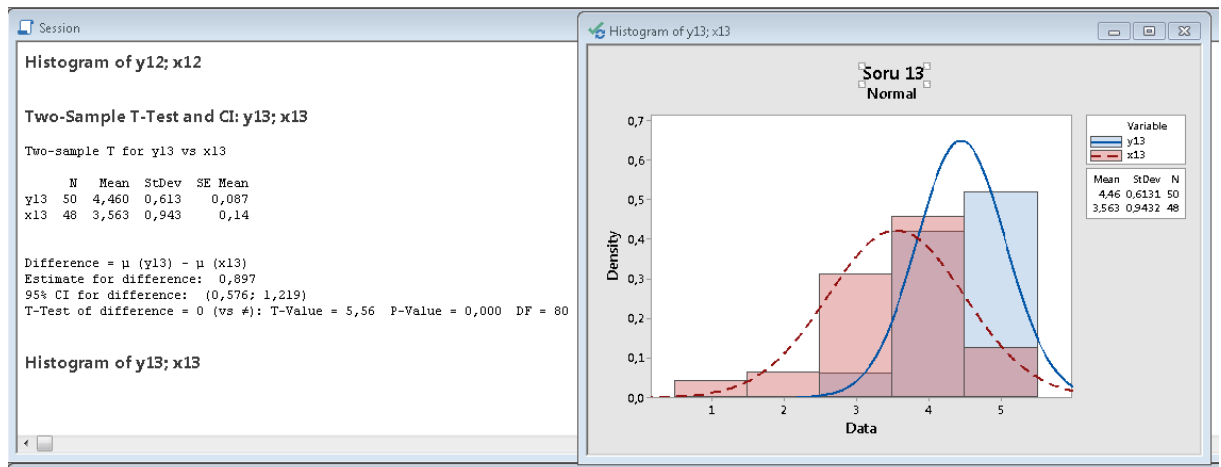
Yöneticilerin gelecek vaatleri Y kuşağı için 2,38'lik bir ortalama ile büyük bir etki yaratmaz, hatta etkisiz kalırken, X kuşağı 3,5 ortalama ile gelecek vaatlerine sarılarak iş yapma ve motive olmayı daha ön plana çıkarmaktadır.



Şekil 3.12. Soru 12 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı

Soru 13: Bir toplantı esnasında yöneticimin beni rencide etmesi motivasyonumun düşmesine ve neden buradayım sorgulamasını yapmama sebep olur.

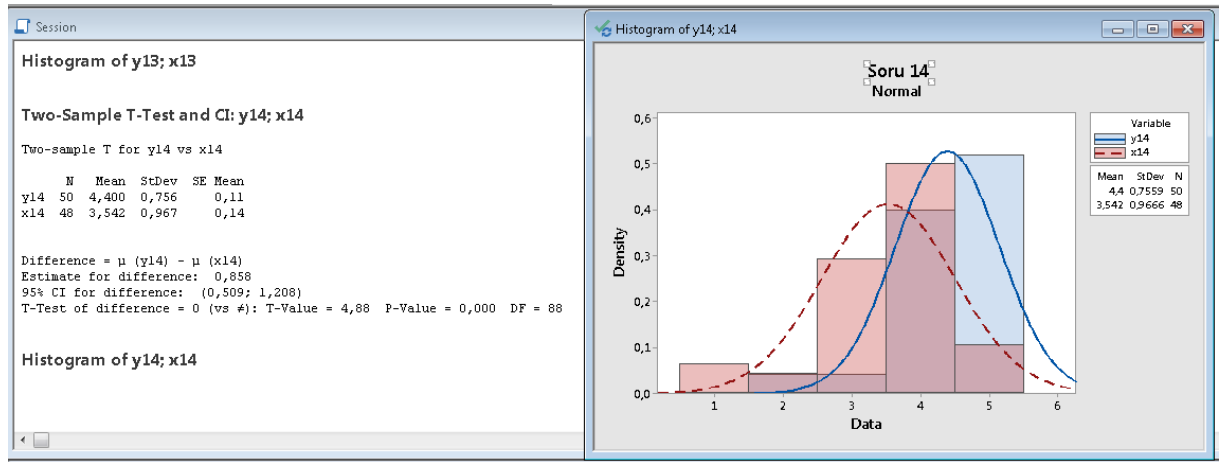
X kuşağı bu durumdan 3,56'lık ortalama ile nötre yakın şekilde etkilenirken ve motivasyon kaybının bu durumdan aşırı etkilenmeyeceği yorumunu yaparken, Y kuşağı toplantıda böyle bir rencide edilme durumu ile karşılaştığında 4,46'lık bir ortalama ile ortamda bulunmama hissiyatı ve büyük bir motivasyon kaybı yaşayacağını belirtmiştir. Bu durum da x ve y kuşağının toplantıda rencide edilme konusunda farklı seviyelerde etkileneceğini ve istatistiksel olarak ayrıştığını göstermektedir.



Şekil 3.13. Soru 13 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı

Soru 14: Çalışma ortamında insanların kendileri gibi davranmayı rol yapmaları bence kabul edilebilir bir durum değil.

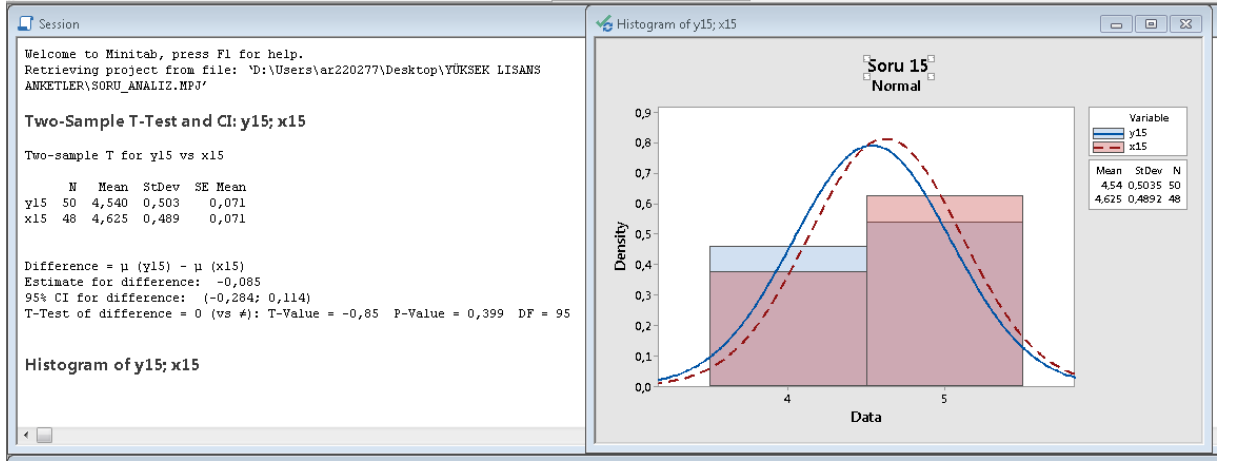
Çalışma ortamında rol yapma durumunun kabul edilebilir bir durum olup olmadığı konusunda X kuşağı 3,54'lük bir ortalama ile nötre yakın bir davranış göstermiş, gerektiği zaman kabul edilebilir olabileceğini savunmuştur. Y kuşağı ise, iş ortamında kişinin kendisi gibi davranmayı rol yapmasının kabul edilemeyecek bir durum olduğunu 4,4'lük bir ortalama ile savunmuştur.



Şekil 3.14. Soru 14 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı

Soru 15: İş dağılımında yapılan adaletsizlik, adaletsizliğe uğrayan kişi ben olmasam dahi rahatsız olmama sebep olur.

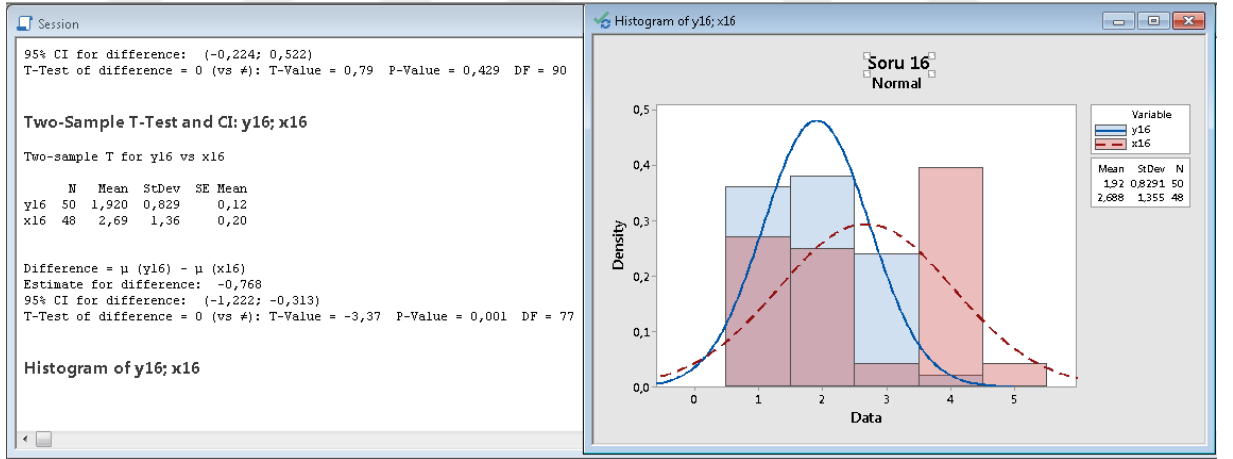
Adaletsizliğe uğrama – uğratılma konusunda X kuşağının 4,62 Y kuşağının 4,54 ortalama ile rahatsız olacağı görülmektedir. Bu durumda  $p > 0,05$  olup  $p = 0,399$  olduğundan istatistiksel olarak bu iki grup arasında bu konuda fark yoktur, adaletsizlik her iki kuşağı da benzer oranlarda rahatsız etmektedir diyebiliriz.



Şekil 3.15. Soru 15 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı

Soru 16: Esnek çalışma saati uygulaması, kişilere evden çalışabilme hakkı verilmesi kişilerin bunu suistimal etmesine sebep olur.

Y kuşağı 1,92'lik ortalama ile esnek çalışmanın suistimail edilmeyeceğini düşünmektedir. X kuşağı ise, 2,69'luk ortalama ile esnek çalışmanın suistimal edilebileceği sorusuna nötre yakın cevap vermiştir. İstatistiksel olarak bu iki kuşağın davranışlarını  $p < 0,05$  olduğundan farklı olarak yorumlayabiliriz.

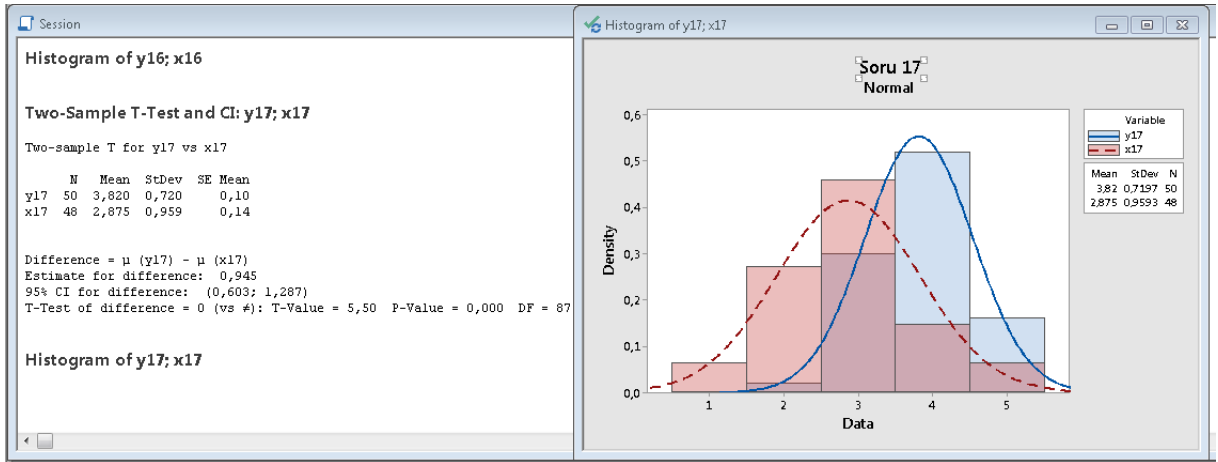


Şekil 3.16. Soru 16 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı

Soru 17: İyi bir lider beni çalışma hayatına bağlayan en önemli etkidir.

Y kuşağı 3,82'lik bir ortalama ile iyi bir liderin çalışma hayatına bağlayan en önemli etkenlerden biri olduğunu savunurken, X kuşağı için iyi bir liderin çalışma hayatına bağlayan en önemli etkenlerden olmadığı 2,88'lik ortalama ile görülmektedir.

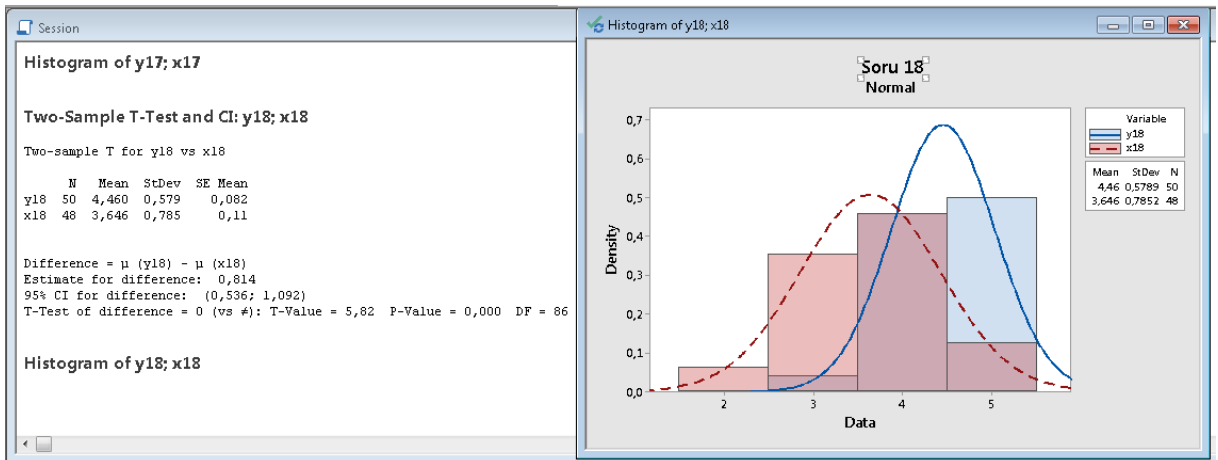
Bu soruda da X ve Y kuşağının  $p < 0,05$  olduğundan birbirinden istatistiksel olarak ayrıştığını söyleyebiliriz.



Şekil 3.17. Soru 17 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı

Soru 18: Kişilerin iş çıktıları, performans değerlendirmeleri, açık bir şekilde kişiyle paylaşılmalı, yıl sonundaki performans değerlendirmeleri dışında da süreç aktif olarak yönetilmelidir.

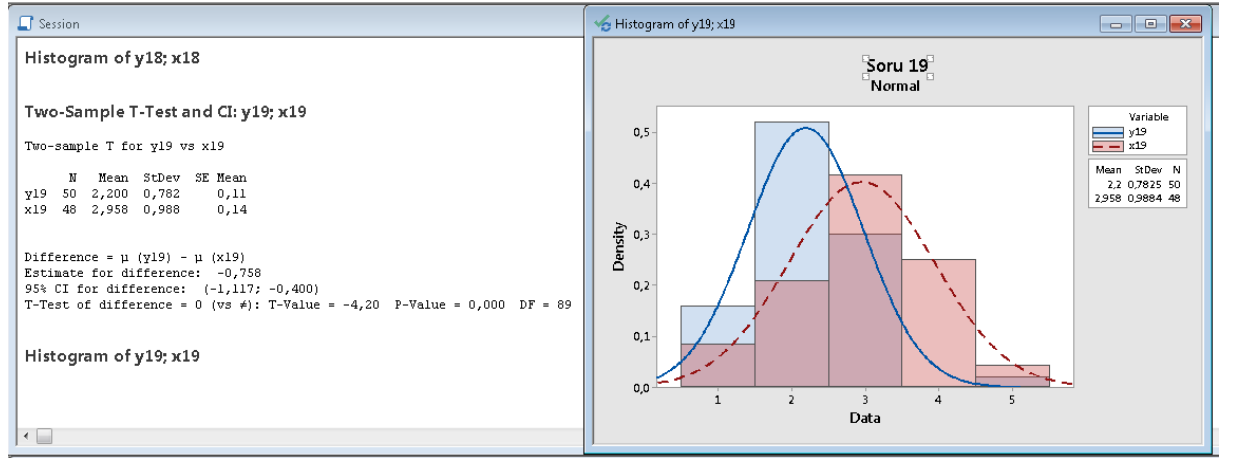
Performans yönetimi ve değerlendirmelerin açık ve sürekli oluşu ile ilgili bu soruya Y kuşağı 4,46'lık bir ortalama ile performansın açık bir şekilde ve tüm yıla yayılmış olarak değerlendirilmesi, geribildirimlerin sürekli olması konusunda katılırken, X kuşağı 3,65'lik ortalama ile yıl sonu değerlendirme ile tüm yıla yayılmış değerlendirme ve açık geribildirim konusunda nötre yakın, ama tüm yıla yayılmış eğilimli bir cevap vermiştir. İstatistiksel olarak X ve Y kuşağı bu soru değerlendirmesinde de birbirinden ayrılmaktadır.



Şekil 3.18. Soru 18 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı

Soru 19: Bireysel başarımların ekip başarısından daha önemlidir.

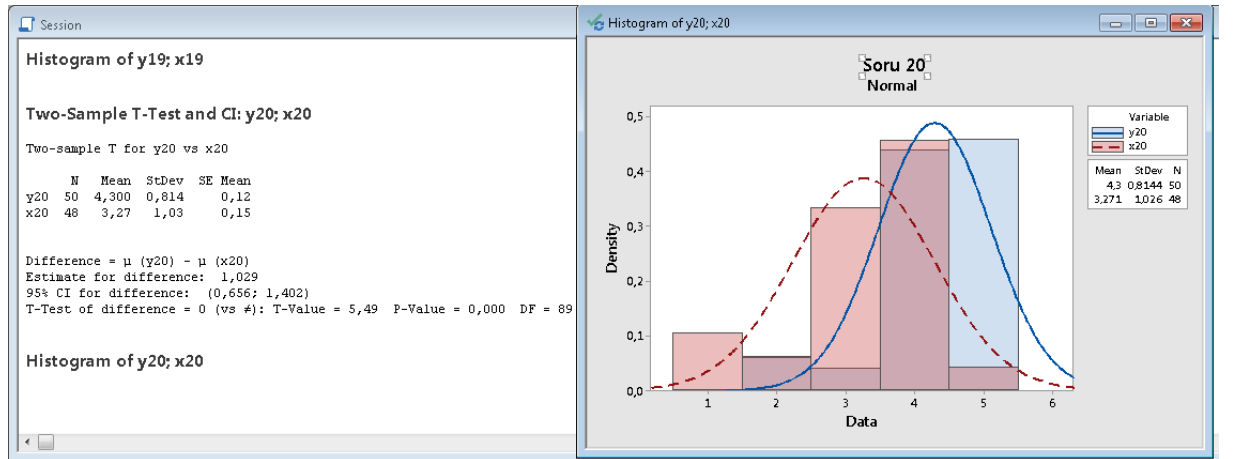
Bireysel başarının ekip başarısının önüne geçip geçmediğine bakılan bu soruda, Y kuşağı bireysel başarının ekip başarısından daha önemsiz olduğunu 2,2'lik ortalama ile savunmaktadır. X kuşağı ise, bireysel başarı ile ekip başarısının birbirinden farklı bir önemde olmadığına yönelik 2,95 ile nötr ortalamaya yakın bir cevap vermiştir.



Şekil 3.19. Soru 19 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı

Soru 20: İş ortamında bir kişiye saygı duyabilmem için onu sevmem gerekir, aksi durumda minimum iletişimle yaşar, yapmacık hareketlerden kaçınırım.

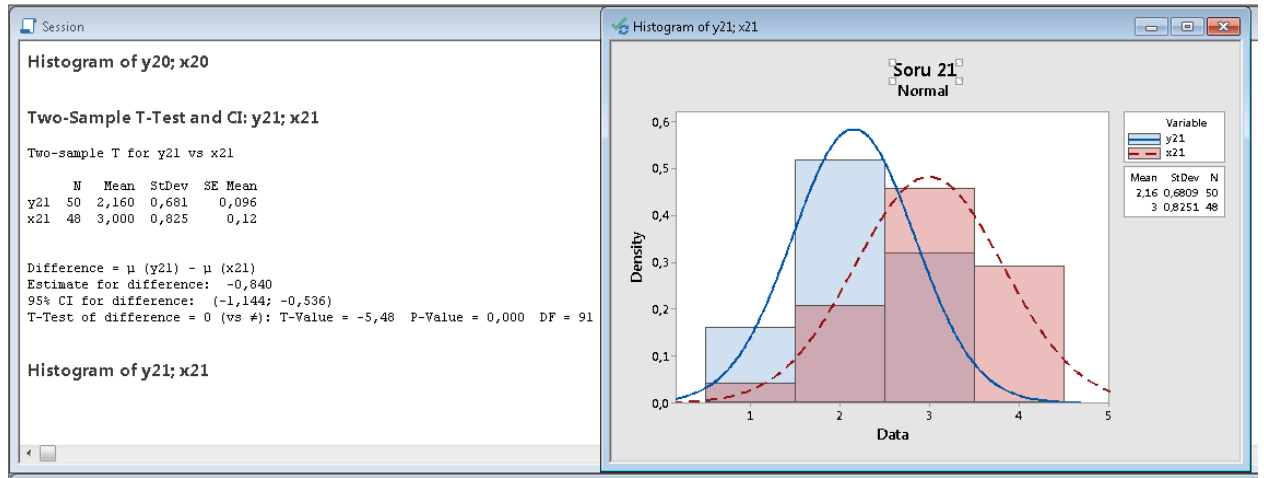
Y kuşağı iş ortamında saygı duyabilmek için kişiyi sevmesi gerektiğine 4,3 ortalama ile inanırken, X kuşağı sevmese de daha normale yakın iletişim kurabileceğini 3,27 ortalama ile sergilemiştir. X ve Y kuşakları bu soruda da istatistiksel olarak birbirinden ayrılmaktadır.



Şekil 3.20. Soru 20 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı

SORU 21: Yükselmek için yapılması gerekenler ve davranış biçimleri belli olduğundan oyunu kuralına göre oynarım.

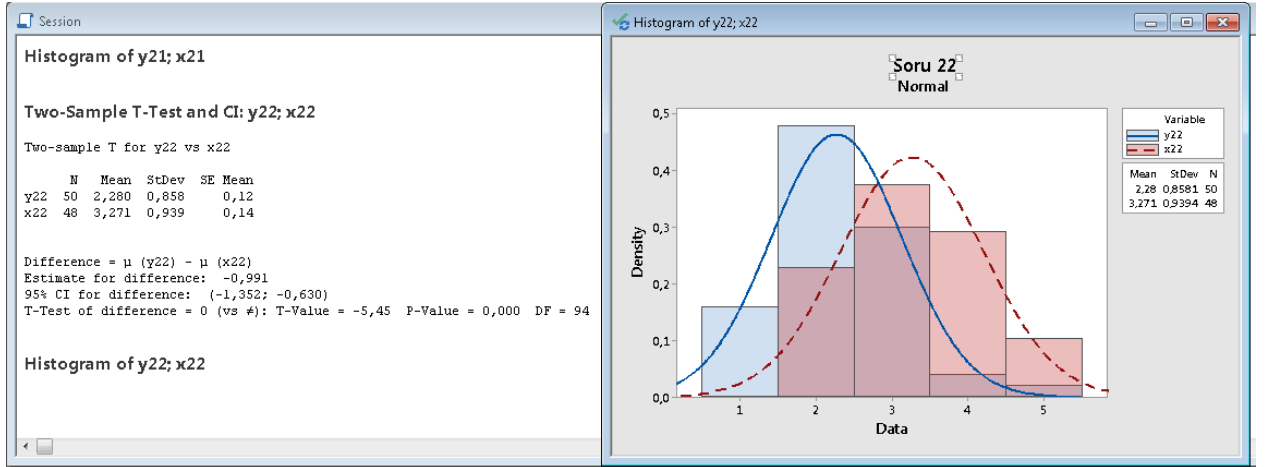
Yükselmek için oyunu kuralına göre oynamakla konusunda her iki kuşak da tamamen katılıyorum ya yakın yanıt vermemiştir. X kuşağı 3,0 ortalama ile daha nötre yakın bir yaklaşımda bulunurken, Y kuşağı 2,16'lık ortalama ile yükselmek için davranışlarını değiştirmeyi, olduğu kişi dışında biri olmayı reddetmektedir. İstatistiksel olarak kuşaklar arasında fark bulunmaktadır.



Şekil 3.21. Soru 21 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı

SORU 22: Yeni işe başlayan kişilere çok fazla pozitif ayrımcılık yapıldığını düşünüyorum.

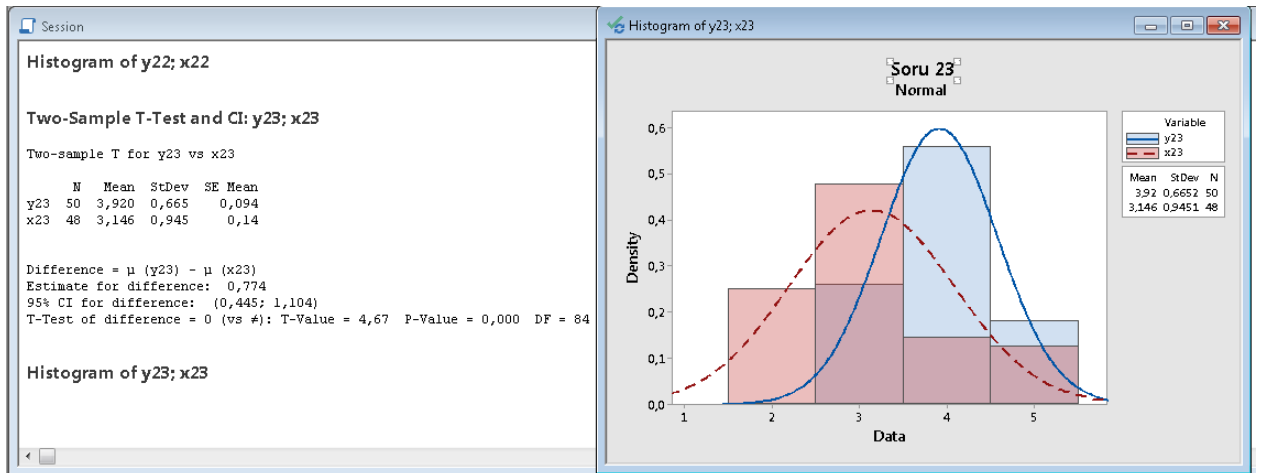
X kuşağı bu soru hakkında 3,27 ortalama ile pozitif ayrımcılık yapıldığına ilişkin ufak da olsa düşünce beslerken, Y kuşağı 2,28 ortalama ile pozitif ayrımcılık yapılmadığı konusunda fikir belirtmiştir. İstatistiksel olarak X kuşağı ve Y kuşağı birbirinden ayrılmaktadır.



Şekil 3.22. Soru 22 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı

SORU 23: Bir kişi işi ne kadar iyi biliyorsa bilsin, ukalaca davranışlar sergileme hakkına sahip olmamalıdır.

X kuşağına mensup çalışanlar 3,15'lik ortalama ile bu soruya nötre yakın cevap verirken, Y kuşağı çalışanları 3,92'lik ortalama ile kişilerin ukalalık hakkı olmadığına yönelik düşünceye yakın cevaplar vermişlerdir.  $P < 0,05$  olduğundan iki grup istatistiksel olarak birbirinden farklı cevaplar vermiştir.

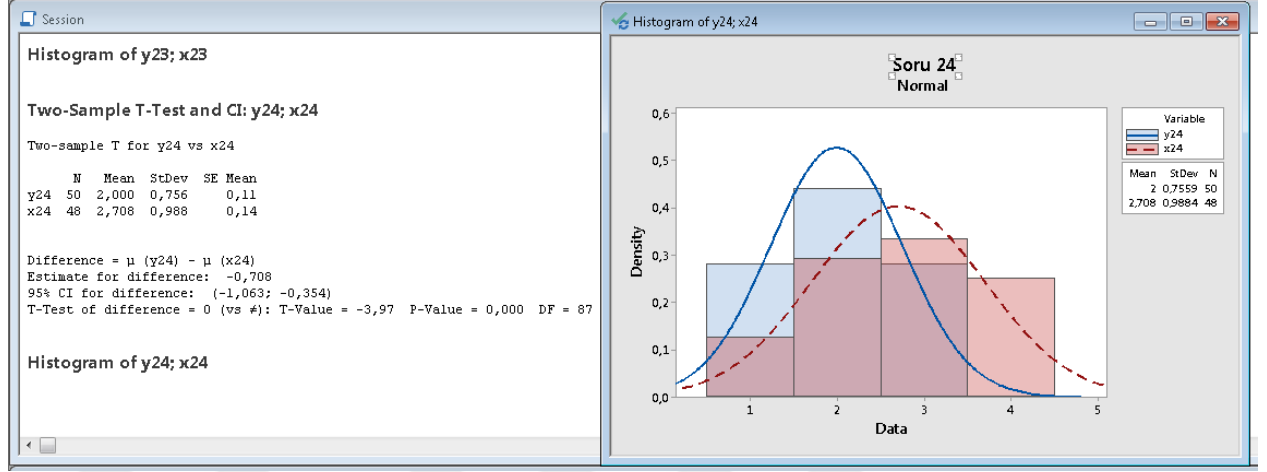


Şekil 3.23. Soru 23 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı

SORU 24: Yönetim kademesindeki kişiler pozisyonları gereği, altında çalışanlara istediği gibi davranabilir, çalışanların rencide olması çok kötü bir şey değil, yeter ki işler aksamasın.

Y kuşağı çalışanlar, işler aksayacak olsa bile 2,0 ortalama ile böyle bir davranışı kabul etmemeye yönelik cevap vermişlerdir. X kuşağı çalışanlarda ise 2,7 ortalama ile

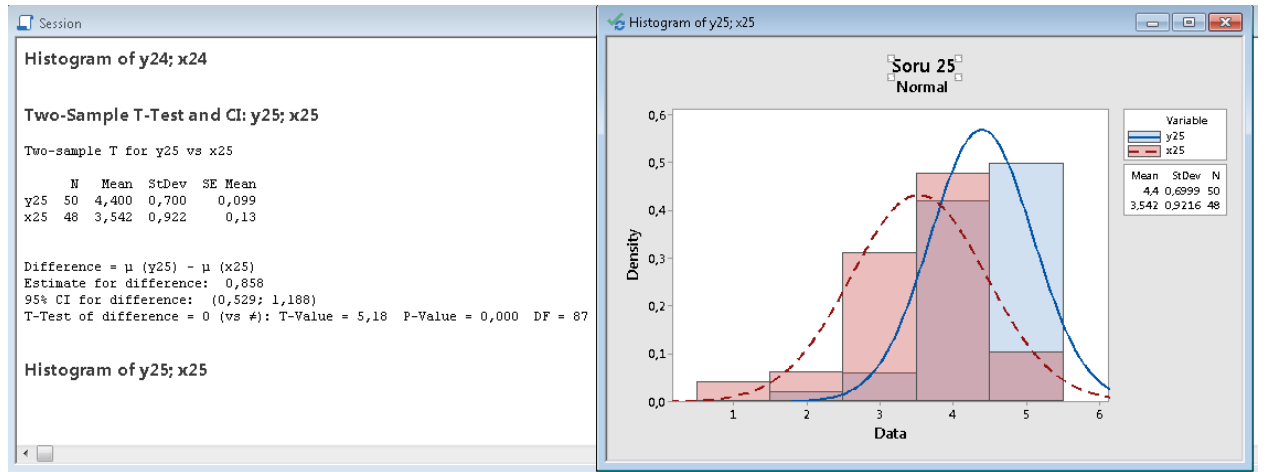
böyle bir davranıştan rahatsız olan bir gruba karşın işlerin aksamaması için bu davranışı kabul eden çalışanlar vardır.  $P < 0,05$  olduğundan x kuşağı ve y kuşağı bu soru için istatistiksel olarak farklılık göstermektedir diyebiliriz.



Şekil 3.24. Soru 24 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı

SORU 25: İşler ne kadar aksarsa aksasın, ne kadar yanlış iş yapılmış olursa olsun, kişiyi toplum önünde rencide etmek, toplantı esnasında yanlışlarını ortaya çıkarmak kabul edilebilir bir tutum değildir.

Y kuşağı bu soruya 4,4 ortalama ile kesinlikle katılıyorumaya yakın bir cevap verirken X kuşağı 3,54 ortalama ile nötr ile katılıyorum arasında bir cevap vermiştir. Buna bağlı olarak, Y kuşağının herhangi bir durumda toplum içinde rencide edilmekten duyduğu rahatsızlığın X kuşağından çok daha fazla olduğu görülmektedir. İstatistiksel olarak da bu durum verilerle kanıtlanmıştır.



Şekil 3.25. Soru 25 Two-Sample T Test Sonucu ve Ortalamaların Dağılımı

### 3.6. Bulguların Yorumlanması

Araştırmanın bulgular bölümünde, araştırmaya katılan katılımcılara ait bilgilere ve katılımcıların anketlere verdikleri cevaplara yer verilmiştir.

Araştırmada, çeşitli başlıklara dayalı hazırlanan toplam 25 soru 98 katılımcı tarafından cevaplanmıştır. Bu bölümde katılımcıların aynı konuda verdikleri farklı cevaplar üzerinden kuşakların örgütteki davranışları, iletişim biçimleri ve örgütten beklentileri yorumlanacaktır.

Yorumlar, aşağıda belirtilen konu başlıkları içinde ele alınacaktır:

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

#### 3.6.1. Motivasyon nasıl sağlanabilir?

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

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

Aynı koşullar altında çalışan X kuşağı ise, motivasyonu maddi ödül ve iş bitince ona verilecek vaatler ile sağlamaktadır. Bir işi yaptıktan sonra X kuşağını takdir belgesi ya da bu işi bay x çok başarılı şekilde sonuçlandırdı şeklinde mail atarak motive etmeye çalışmak X kuşağı için bir anlam ifade etmeyecek, beklediği ödüllendirme biçiminin dışında olduğundan bu davranışlar onu demotive edecektir.

X ve Y kuşağını motive eden unsurlara baktığımızda, Y kuşağı içsel motivasyon ile motive edilmeyi beklerken, X kuşağı ise dışsal yöntemlerle motive edilmeyi beklemektedir. Bu durumda, bir kurumsal işletmede hem X hem Y kuşağını aynı motivasyon unsuru ile motive etmenin mümkün olmadığı, motivasyon unsurunun kuşaklara göre farklılaştırılması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Farklı kuşakları bir arada barındıran işletmeler için örgütsel bağlılığın korunması, yüksek duygusal zekâ ve empati yeteneği gerektirmektedir. Her bir bireyi örgüte bağlayan birbirinden farklı unsurlar olmasıyla birlikte, bu unsurlar anket sonuçlarına göre X ve Y kuşaklarına göre ayrıştırılabilir. Genel olarak, X kuşağını iş sonucu yükseltilme beklentisi, para, alışık olduğu güven ortamında çalışma gibi düşünceler örgüte bağlamaktadır. Y kuşağında ise yeni şeyler öğrenme, öğrendikçe kendini geliştirme ve kendini gelişimin en üst noktası olarak fikirlerinin benimsenmesi, kabul görme ve kariyer beklentisi örgüte bağlayan unsurlar olarak sıralanabilir. X kuşağı ve Y kuşağı için örgüt bağlılığını sağlayan etkenlerin çoğu birbirinden farklı olmakla beraber anket sonuçlarına göre ortak olarak gelecek vaatleri ve kariyer beklentisi iki kuşak için de birbiriyle örtüşen noktalar olarak alınabilir. Ayrışan noktalar için kişilerin gerçek gereksinimlerini fark etmek ve buna göre kuşaklara yönelik davranış kalıpları belirlemek, hem çalışan bağlılığının artmasını, hem de kişilerin kendini örgütün bir parçası olduğunu daha iyi hissederek aidiyet duygularının güçlenmesini sağlar.

Örgütte duygusal zekâ, özellikle kişilerin motivasyonlarını neyle sağladıklarını, nasıl iyi işler ortaya çıkaracaklarını anlamak ve bilmek açısından önemlidir. Bir örgütte, yüksek duygusal zekâyâ sahip yöneticilerin olması, kuşaklara özel davranış stillerinin belirlenmesi ve uygulanmasını kolaylaştıran, iyi iş sonuçları çıkarmayı sağlayan en önemli etkenlerden biridir.

### **3.6.2. Hiyerarşi nasıl olmalı?**

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

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

### **3.6.3. Kim, nasıl yönetilmek istiyor?**

Kuşaklarla yönetici beklentisi arasındaki ilişkiye bakıldığında, Y kuşağı yöneticiyi sadece işi yöneten kişi olarak değil, hem kendisini, hem çalışanını geliştirecek kişi olarak görmektedir. Y kuşağı bir çalışan için iyi ve kendini doğru yönlendirebilen bir lider, maddi kazançlardan daha fazla Y kuşağını örgüte bağlamaktadır. Y kuşağının gözünde yönetici, kişinin hatası varsa bunu toplantı ortamında rencide edici bir şekilde yüzüne vurmak yerine birebirken hatasını söylemeli, yanlış yaptığı noktada kendisine destek vererek gelişimine fayda sağlamalıdır. Ayrıca Y kuşağı bir kişi sadece yönetici olduğu için ona itaat edip yöneticinin her söylediğini benimsemek yerine fikirleri tartışmayı ve doğru düşüncede birleşmeyi ister. Bu durum egosu yüksek bir X kuşak yöneticinin hiçbir şey bilmeden benimle tartışıyor düşüncesine girmesine sebep olabilir. Bu durum da kuşakları birbirinden daha çok koparır. Bu nedenle, özellikle yönetici beklentileri konusunda her iki kuşağın da birbirleriyle açık iletişim yöntemini benimsemesi sağlanmalıdır. Açık iletişimle hem X hem Y kuşağı birbirlerinin beklentilerini anlarsa, hem birbirlerine arşı daha iyi ilişkiler geliştirir, hem her iki kuşağın motivasyonunu artırır hem de örgüt başarısına katkıda bulunurlar. Aksi halde, yöneticinin egosunun tutsağı olması durumunda sürekli benim bilirim, benim dediğim en doğru şekilde yaklaşan bir X kuşağı, Y kuşağını tamamen mutsuzlaştırır ve sistemden ayrılmaya yönelik düşüncelere sevk eder.

#### 4. SONUÇ

Kurumsal işletmelerde kuşak farklılıkları ve bunları yönetmeye çalışmak gerçekten günümüzde üzerinde durulması gereken önemli bir konu mudur? Bu çalışmada, kurumsal işletmelerde X, Y kuşakları arası kuşak farklılıkları ele alınmış, örgüte olan bakış açıları ve beklentileriyle birlikte değerlendirilmiştir.

Çalışmada, yapılan anketler sonucunda, X ve Y kuşaklarının gerek yönetim, gerek motivasyon, gerekse hiyerarşi bağlamında birbirinden farklı beklentileri bulunmaktadır. Kuşakları tek düze bir sistemle yönetmek, iki kuşağı da mutlu etmeyeceği gibi, motivasyon kaybına sebep olacaktır.

Motivasyon bağlamında Y kuşağı, kendini geliştirmek, daha yeni şeyler öğrenip bilgi ve kabiliyetlerini arttırarak bunların sonucunda kariyer beklentisi içine girmektedir. X kuşağı ise daha maddi ödül motivasyonu ile yönetilebilen bir kuşak olmakla beraber, bu kişiler için maaş ödülü verilmesi, iş bitiminde ödüllendirme sistemi kurulması X kuşağı kişileri motive etmenin önemli bir yoludur. Motivasyon bağlamında Y kuşağı kendini geliştiremeyeceği ortamda para ile ödüllendirilerek uzun süre yoluna mutlu bir şekilde devam edemez. Buna karşın başarılı işleri sonucunda yeni gelişim alanları açmak, onları yeni alanlarda yetenekli hale getirecek eğitimler aldirmek Y kuşağı için büyük bir motivasyon kaynağı iken, X kuşağına maaş ödülü kadar büyük bir anlam ifade etmez. Kişilerin beklentilerinin doğru analiz edilmemesi motivasyon kaybına yol açar. Motivasyon kaybı, kişileri çalıştıkları ortamdan zihnen en çok uzaklaştıran en önemli etkenlerden biridir. Motivasyon kaybının sebeplerinden olan aşırı stres, beklentilerin karşılanmaması, bir süre sonra kişileri mesleki tükenmişliğe doğru iter. Kuşaklara tek tip yaklaşımla yaklaşarak bu kişilerin beklentilerini anlayamamak ve karşılayamamak mesleki tükenmişliğe sebep olabilir. Bu nedenle kuşak çalışmaları ve kuşak ihtiyaçları göz önünde bulundurularak kişiler motive edilmelidir.

Motivasyonu sağlayan en önemli etkenlerden biri yönetimdir. Y kuşağıdaki bir kişi, X kuşağındaki bir kişiye göre daha açık iletişimle ve sürekli gelişimi desteklenerek yönetilmek istemektedir. Y kuşağıdaki kişiyi sürekli gelişimini desteklemek için, yönetici bu kuşaktaki bir bireyin açıklarını toplantıda ortaya çıkararak rencide etke yerine bire birken, pozitif yaklaşımlarla eleştirip Y kuşağı kişiye kendi hatasını buldurmalı ve bu hataların çözümü konusunda Y kuşağı kişiyi yönlendirmelidir. Aksi halde, egosuna

yenilmiş bir yönetici, kendi egosunu tatmin etmek koşuluyla, ankette de sorulduğu gibi, Y kuşağına mensup bireyi toplantı ortasında rencide etme vb davranışlar sergilerse bu durum Y kuşağının örgütten kopması ile sonuçlanabilir. Bu durum da günümüzde yaşanan kalifiye personel sıkıntısına sebebi ile örgütlerde en istenmeyen durumlardan birisi olarak karşımıza çıkar.

Yukarıda belirtilen durumlara ek olarak, hiyerarşi konusu X kuşağı için olması gerekli bir unsur olarak ele alınabilirken, Y kuşağı için anlamsız ve aşılması gereken bir olgu olup hiyerarşinin de kuşaklar bazında ayrı ayrı yönetilmesi gerekmektedir. Aksi halde, Y kuşağı kişinin normal olarak algılandığı hiyerarşisizlik ve bire bir iletişim X kuşağı için terbiyesizlik olarak algılanabilir ve bu durum da kuşaklar arası çatışmaya sebep olur.

Tüm bu belirtilen noktalar dahilinde, kuşakların tek bir sistem ile, aynı yönetime dayalı olarak yönetilmesi, örgütsel bağlılığın sağlanması ve kişilerin yüksek motivasyon ile çalışması mümkün görünmemektedir. Bu nedenle, X ve Y kuşağıdaki kişilerin birbirlerinin ihtiyaçlarını anlayarak ve empati kurarak davranışlarını yönlendirmesi farklı kuşaktaki kişiler arasında büyük çatışmaların önüne geçilmesini sağlar.

Küreselleşen dünyada, işletmeleri birbirinden ayıracak ve tercih unsuru haline getirecek noktalar, ürettiği ürün tipi ya da verdiği hizmetten çok çalışanlarının ve müşterilerinin ihtiyaçlarını doğru anlama ve bunlara düzgün tepki verebilme ile şekillenecektir. Buna bağlı olarak gelecekte de kuşakların birbirleriyle ve örgütle olan ilişkilerinin mükemmelleştirilmesine yönelik ihtiyacı anlama ve ihtiyaca cevap verebilme konusunda araştırmaların git gide artması kaçınılmazdır.

## 5. ÖNERİLER

Araştırma sonucunda görüldüğü gibi, X ve Y kuşakları birbirlerinden farklı dinamiklere sahiptir. Kuşakların her ikisini de aynı ortamda yüksek motivasyon ve bağlılıkla çalıştırabilmek için kurumsal işletmelerdeki İnsan Kaynakları bölümü başta olmak üzere tüm bölümlerdeki yönetim kademesine büyük görevler düşmektedir. Çalışma kapsamında yapılan araştırmalar sonucunda kurumsal işletmelerin aşağıdaki konularda X ve Y kuşakları için ayrı ayrı çalışmalar yapmaları işletmelerin gelecekte tercih edilen işletmeler olarak kalmalarını sağlamakta yararlı olacaktır.

- Çalışma saati, esnek çalışma sisteminin düzenlenmesi

- Ödüllendirme sisteminin tek boyutlu değil, çok boyutlu olarak yapılması, kişilerin tercih şanslarının olmasının sağlanması
- Yönetim ve performans yönetimi konusunda yeni düzenlemelere gidilerek y kuşağı için daha dinamik bir performans yönetim sisteminin çalışılması
- Motivasyon kaynaklarının kuşaklara göre düzgün bir şekilde belirlenerek her kuşağın farklı motivasyon yöntemleri ile motive edilmesinin sağlanması

Yukarıda belirtilen önerilerle, işletmelerin yıllardır süregelen kurumsallaşmış işletme kalıplarından sıyrılarak kişilere daha çok seçme ve hareket alanı sağlayan sisteme geçilmesi, küreselleşen dünyada çalışan bağlılığı açısından rakiplerinin bir adım önüne geçmesini sağlayacaktır.



## KAYNAKÇA

- Acar, F. (2002). Duygusal Zekâ ve Liderlik. *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 53-68.
- Adıgüzel, O., Batur, H., & Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 165-182.
- Ağca, V., & Tunçer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, S1.
- Akçay, C., & Çoruk, A. (2012). Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 3-25.
- Akdemir, A., Konakay, G., & Demirkaya, H. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 12-42.
- Angeline, T. (2010). Managing generational diversity at the workplace:. *African Journal of Business Management*, 249-255.
- Arslan, R., Efe, D., & Aydın, E. (2013). Duygusal Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Çalışma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 169-180.
- Çakar, U., & Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi* , 83-98.
- Demir, M. (2010). Örgütsel Çatışma Denetiminde Duygusal Zekânın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 199-211.
- Demirel, Y., Seçkin, Z., & Özçınar, M. (2011). Örgütsel İletişim ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33-48.
- Doğan, S., & Şahin, F. (2007). Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Öneme Kavramsal Bir Bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 231-252.
- Erkuş, A., & Günlü, E. (2008). Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi* , 187-209.
- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, 121-136.

- Ertürk, E., & Keçecioğlu, T. (2012). Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 41-54.
- Gibson, J., Murphy, E., & Greenwood, R. (2009). Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management*.
- Goleman, Daniel (2012); "İş Başında Zekâ," Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, Daniel (2013); "Duygusal Zekâ," Varlık Yayınları, İstanbul.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 147-159.
- Güllüce, A., & İşcan, Ö. (2010). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7-29.
- Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 174-190.
- Halis, M., & Yaşar Uğurlu, Ö. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* , 102-123.
- Hannay, M., & Fretwell, C. (2011). The higher education workplace: meeting the needs of multiple generations. *Research in Higher Education Journal*.
- Hatunoğlu, Z., Kaba, M., & Kılılı, M. (2014). İşletmelerde Performans Ölçme ve Değerlendirme Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı. *U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 71-94.
- İraz, R., & Şimşek, G. (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelenmesi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 99-117.
- Karaçor, S., & Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 97-117.
- Karadağ, M., Işık, O., Akbolat, M., & Çelen, Ö. (2015). Örgütsel Bağlılık Açısından Motivasyon: Sağlık Kurumlarında Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Uygulama. *International Journal of Social Science*, 311-320.
- Kılıçaslan, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kurumsal Bir Yaklaşım. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı*, 1-181.

- Koç, Z. (2014). Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranış Üzerine Örnek Bir Uygulama. *Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* , 1-194.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 15. Baskı*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Leblebici, D. N. (2008). Örgüt Kuramının Temelleri. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 111-129.
- Öge, S. (2001). Örgüt İklimi. *S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme-Yönetim ve Organizasyon*, 132-143.
- Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*.
- Özbirecikli, M., & Ölçer, F. (2002). Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard-BSC. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 31-48.
- Özcan Dinç, E., Vardarlıer, P., Erdilek Karabay, M., Konakaya, G., & Çetin, C. (2012). Lideliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. *Öneri*, 1-13.
- Özen, Ş. (1991). Yönetimi Geliştirmede Bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme. *Amme İdaresi Dergisi* , 89-106.
- Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Ergün Özler, N., & Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Sağır, M. (2011). Kurum Kültürü Kavramı ve İşletmelerde Kurum Kültürünün Önemi. *Selçuk Üniversitesi Kadınhanı Faik İçil Meslek Yüksekokulu Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi* , 113-126.
- Sarı, M., & Cenkseven, F. (2008). İlköğretim Öğrencilerinde Okul Yaşam Kalitesi ve Benlik Kavramı. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1-16.
- Shaw, S., & Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. *Education + Training*, 366-378.
- Stein, S., & Book, H. (2003). *Duygusal Zekâ ve Başarının Sırrı*. (M. Işık, Trans.) İstanbul: Özgür Yayınları.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü - Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, 21-35.

- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O., & Çiftçi, M. (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 101-122.
- Tokat, B. (1999). Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23-40.
- Tolbize, A. (2008, 08 16). Generational differences in the workplace.
- Töremen, F., & Çankaya, İ. (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 33-47.
- Turan, İ., Şimşek, Ü., & Aslan, H. (2015). Eğitim Araştırmalarında Likert Ölçeği ve Likert-Tipi Soruların Kullanımı ve Analizi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 186-203.
- Üçok, T. (1989). Organizasyon Kültürünün Oluşumu. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 308-323.
- Ülker, H. (2008). Kurumsal Liderlikte Duygusal Yeterlik. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 74-84.
- Ünüvar, H., & Bektaş, Ç. (2017). Örgüt Geliştirmede Kritik Başarı Faktörleri. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 67-76.
- Yüreğir, O., & Nakıboğlu, G. (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 545-562.

## **EKLER**

### **EK-1: ANKET SORULARI**

**1) Bir işletmede yönetici ile çalışan arası iletişimde hiyerarşi ortadan kalkmalı, çalışan gerekirse direktör ile birebir iletişim kurmalıdır.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Nötr
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**2) Bir işletmede düzenin sağlanması sistemde hiyerarşinin düzgün işlemesi ile mümkündür.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Nötr
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**3) Yaptığım bir iş sonrasında manevi ödü, takdir, değer görme gibi unsurlar beni maddi ödülünden daha fazla motive eder.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Nötr
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**4) Yaptığım bir iş sonrasında maaş, terfi gibi maddi çıktı yaratacak şeylerle ödüllendirilmek isterim, bunlar beni manevi değer görmeden daha çok tatmin eder.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Nötr
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**5) Daha iyi maaş veren bir iş bulursam, kariyer fırsatı olmasa bile iş değiştirim.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Nötr
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**6) Daha rahat çalışma koşulları olan bir iş bulursam, maaşı mevcuttan daha yüksek olmasa bile iş değiştirim.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Nötr
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**7) Gelecekte kariyer fırsatları olduğuna inandığım, bana kariyerimle ilgili yolu başta çizebilecek bir iş bulursam, maaşı daha yüksek olmasa bile iş değiştirim.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Nötr
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**8) Mevcut alışkanlıklarımı, iş ortamındaki arkadaş çevrem, iş değiştirme konusunda karar vermemde önemli etkenlerdir.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Nötr
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**9) Beni mevcuttaki işime bağlayan önemli etken paradır.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Nötr
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**10) Beni mevcuttaki işime bağlayan önemli etkenlerden biri sürekli yeni şeyler öğrenip kendimi geliştirmemi sağlayan işimin olmasıdır.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Nötr
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**11) Bir işe başlarken beni, zoru başarma azmi ve bunun sonucundaki manevi tatmin motive eder.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Nötr
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**12) Bir işe başlarken beni, yöneticimin iş sonundaki gelecek vaatleri motive eder.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Nötr
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**13) Bir toplantı esnasında yöneticimin beni rencide etmesi motivasyonumun düşmesine ve neden buradayım sorgulamasını yapmama sebep olur.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Nötr
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**14) Çalışma ortamında insanların kendileri gibi davranmayıp rol yapmaları bence kabul edilebilir bir durum değil.**

- Kesinlikle katılıyorum

- Katılıyorum
- Nötr
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**15) İş dağılımında yapılan adaletsizlik, adaletsizliğe uğrayan kişi ben olmasam dahi rahatsız olmama sebep olur.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Nötr
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**16) Esnek çalışma saati uygulaması, kişilere evden çalışabilme hakkı verilmesi kişilerin bunu suiistimal etmesine sebep olur.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Nötr
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**17) İyi bir lider beni çalışma hayatına bağlayan en önemli etkidir.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Nötr
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**18) Kişilerin iş çıktıları, performans değerlendirmeleri, açık bir şekilde kişiyle paylaşılmalı, yıl sonundaki performans değerlendirmeleri dışında da süreç aktif olarak yönetilmelidir.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Nötr
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**19) Bireysel başarımlar ekip başarısından daha önemlidir.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Nötr
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**20) İş ortamında bir kişiye saygı duyabilmem için onu sevmem gerekir, aksi durumda minimum iletişimle yaşar, yapmacık hareketlerden kaçınırım.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Nötr
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**21) Yükselmek için yapılması gerekenler ve davranış biçimleri belli olduğundan oyunu kuralına göre oynarım.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum

- Nötr
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**22) Yeni işe başlayan kişilere çok fazla pozitif ayrımcılık yapıldığını düşünüyorum.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Nötr
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**23) Bir kişi işi ne kadar iyi biliyorsa bilsin, ukalaca davranışlar sergileme hakkına sahip olmamalıdır.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Nötr
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**24) Yönetim kademesindeki kişiler pozisyonları gereği, altında çalışanlara istediği gibi davranabilir, çalışanların rencide olması çok kötü bir şey değil, yeter ki işler aksamasın.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Nötr
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**25) İşler ne kadar aksarsa aksasın, ne kadar yanlış iş yapılmış olursa olsun, kişiyi toplum önünde rencide etmek, toplantı esnasında yanlışlarını ortaya çıkarmak kabul edilebilir bir tutum değildir.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Nötr
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum



## EK-2: X KUŞAĞI ANKET CEVAPLARI

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Katılımcı 1	5	5	1	5	2	1	4	5	2	4	4	4	5	5	5	4	5	5	1	4	1	4	5	1	5
Katılımcı 2	5	3	5	3	1	1	4	4	3	4	5	4	5	5	5	2	5	5	1	5	2	4	5	1	5
Katılımcı 3	4	4	4	3	2	2	4	2	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	2	4	2	2	5	1	4
Katılımcı 4	5	5	2	4	2	2	5	2	4	4	2	4	5	4	5	1	4	4	2	2	3	2	4	2	4
Katılımcı 5	2	4	2	2	2	2	4	2	4	2	2	5	1	5	5	2	3	5	1	4	2	2	5	1	5
Katılımcı 6	2	5	1	5	5	1	3	4	5	3	5	3	5	5	5	5	1	5	2	1	3	5	5	1	5
Katılımcı 7	2	5	2	3	4	4	1	3	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	3	5	3	2	4
Katılımcı 8	2	3	1	5	2	1	3	5	3	3	3	4	2	1	4	2	1	3	3	1	4	3	3	2	2
Katılımcı 9	4	3	4	5	5	2	3	5	5	3	4	3	3	3	5	2	3	4	3	3	4	5	4	2	3
Katılımcı 10	3	4	1	3	3	2	3	5	4	4	4	5	4	4	5	4	2	3	3	3	3	3	3	2	4
Katılımcı 11	4	4	2	4	5	2	3	5	5	4	4	4	3	1	4	4	2	3	3	1	3	3	3	3	1
Katılımcı 12	4	4	2	4	3	4	4	4	3	1	3	4	4	4	5	2	4	4	4	4	2	5	4	2	4
Katılımcı 13	3	5	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	2	3	3	4	4	2	3
Katılımcı 14	4	4	1	3	2	2	4	5	3	4	4	5	4	4	5	1	3	3	5	1	3	2	4	2	4
Katılımcı 15	4	4	1	4	2	3	1	2	4	3	3	3	4	4	5	2	3	4	2	4	2	2	3	2	4
Katılımcı 16	4	4	2	4	2	3	1	2	4	3	3	2	4	4	5	2	3	4	2	4	2	2	3	2	4
Katılımcı 17	3	4	2	4	3	3	1	3	4	3	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Katılımcı 18	3	3	2	4	3	3	1	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Katılımcı 19	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	2	2	3	2	3
Katılımcı 20	3	3	2	3	4	2	2	4	3	3	3	4	2	2	4	4	3	2	4	2	4	4	3	4	2
Katılımcı 21	3	3	2	3	4	2	2	4	3	4	4	4	3	3	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	3
Katılımcı 22	4	3	2	3	4	3	2	4	3	3	3	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
Katılımcı 23	4	3	2	3	3	3	1	3	3	4	4	3	4	4	5	1	4	4	3	4	3	3	4	3	4
Katılımcı 24	3	4	1	3	3	4	1	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2
Katılımcı 25	3	4	1	3	4	4	2	4	3	2	2	4	3	3	4	4	2	3	4	3	4	4	2	4	3
Katılımcı 26	4	4	3	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4
Katılımcı 27	4	4	2	4	2	4	2	2	4	2	2	2	4	4	5	1	2	4	2	4	2	2	2	2	4
Katılımcı 28	3	4	5	4	2	4	2	2	4	2	2	2	3	3	4	4	2	3	2	3	2	2	2	2	3
Katılımcı 29	3	5	2	5	3	3	1	3	5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Katılımcı 30	3	4	3	5	3	3	1	3	5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Katılımcı 31	3	3	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3
Katılımcı 32	3	4	4	3	4	3	2	4	3	2	2	4	3	3	4	4	2	3	4	3	4	4	2	4	3
Katılımcı 33	3	5	2	4	3	3	1	3	4	2	2	3	3	3	4	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3
Katılımcı 34	4	3	2	3	3	4	1	3	3	2	2	3	4	4	5	4	2	4	3	4	3	3	2	3	4
Katılımcı 35	4	5	3	3	3	4	1	3	3	2	2	3	4	4	5	4	2	4	3	4	3	3	2	3	4
Katılımcı 36	4	4	3	5	3	2	1	3	5	3	3	3	4	4	5	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4
Katılımcı 37	4	3	3	5	4	1	2	4	5	3	3	4	4	4	5	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4
Katılımcı 38	4	3	4	5	4	2	2	4	5	3	3	4	4	4	5	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4
Katılımcı 39	4	3	3	4	3	4	2	3	4	2	2	3	4	4	5	1	2	4	3	4	3	3	2	3	4
Katılımcı 40	4	4	3	4	2	4	1	2	4	2	2	2	4	4	5	1	2	4	2	4	2	2	2	2	4

---

<b>Katılımcı 41</b>	4	3	3	4	3	4	2	3	4	2	2	3	4	4	5	1	2	4	3	4	3	3	2	3	4
<b>Katılımcı 42</b>	4	4	3	2	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	5	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4
<b>Katılımcı 43</b>	4	4	2	2	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	5	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4
<b>Katılımcı 44</b>	4	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	4	5	1	3	4	3	4	3	3	3	3	4
<b>Katılımcı 45</b>	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>Katılımcı 46</b>	3	3	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>Katılımcı 47</b>	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
<b>Katılımcı 48</b>	2	3	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	4	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1

---



### EK-3: Y KUŞAĞI ANKET CEVAPLARI

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Katılımcı 1	3	3	4	2	3	5	5	2	3	4	5	4	5	5	5	1	5	5	2	5	2	5	4	1	5
Katılımcı 2	3	2	2	4	1	2	3	4	2	4	4	3	3	2	4	2	2	4	2	2	3	2	4	1	3
Katılımcı 3	5	5	2	4	4	3	4	4	4	4	5	2	4	4	5	1	4	5	2	4	3	4	5	1	4
Katılımcı 4	4	2	5	2	2	3	4	4	3	5	5	4	5	5	5	1	3	4	2	4	2	2	4	1	5
Katılımcı 5	5	3	3	3	4	3	4	4	4	5	5	3	4	2	4	1	3	4	2	2	2	2	4	2	2
Katılımcı 6	5	3	3	3	2	5	3	5	2	2	4	3	5	5	5	1	5	5	3	5	1	4	5	1	5
Katılımcı 7	4	4	4	2	2	4	5	5	2	4	5	3	5	5	5	4	5	5	1	4	2	3	5	1	4
Katılımcı 8	5	2	4	2	1	3	4	5	2	5	5	4	5	5	5	2	4	4	5	2	2	1	5	1	5
Katılımcı 9	5	2	4	3	1	4	4	1	3	4	4	2	5	5	5	1	4	5	1	5	1	1	4	1	5
Katılımcı 10	5	3	4	3	1	4	4	1	3	4	4	1	5	5	5	1	4	5	1	5	1	1	4	1	5
Katılımcı 11	4	3	4	3	2	4	4	2	3	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	2	2	4	2	4
Katılımcı 12	4	3	4	3	2	4	4	2	3	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	2	2	4	2	4
Katılımcı 13	4	4	4	2	1	3	4	1	2	4	4	1	4	4	4	1	4	4	1	4	1	1	4	1	4
Katılımcı 14	4	3	4	2	3	3	4	3	2	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
Katılımcı 15	4	3	5	2	3	3	5	3	2	5	5	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	5	3	4
Katılımcı 16	5	3	4	2	3	4	4	3	2	4	4	4	5	5	5	3	4	5	3	5	3	3	4	3	5
Katılımcı 17	5	3	5	2	2	4	5	2	2	5	5	2	5	5	5	1	5	5	2	5	2	2	5	2	5
Katılımcı 18	4	2	4	2	2	5	4	2	2	4	4	2	3	3	4	1	4	3	2	3	2	2	4	2	3
Katılımcı 19	4	2	3	2	3	5	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4
Katılımcı 20	5	2	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	1	3	5	3	5	3	3	3	3	5
Katılımcı 21	5	2	3	3	1	5	3	1	3	3	3	1	5	5	5	1	3	5	1	5	1	1	3	1	5
Katılımcı 22	4	2	3	3	1	5	3	1	3	3	3	1	4	4	4	1	3	4	1	4	1	1	3	1	4
Katılımcı 23	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	2	2	4	2	4
Katılımcı 24	4	3	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	1	4	4	2	4	2	2	4	2	4
Katılımcı 25	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4
Katılımcı 26	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4
Katılımcı 27	4	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	2	4	4	4	2	3	4	2	4	2	2	3	2	4
Katılımcı 28	5	3	3	2	2	5	3	2	2	3	3	2	5	5	5	2	3	5	2	5	2	2	3	2	5
Katılımcı 29	5	4	3	2	2	5	3	2	2	3	3	2	5	5	5	2	3	5	2	5	2	2	3	2	5
Katılımcı 30	5	3	4	4	2	3	4	2	4	4	4	2	5	5	5	2	4	5	2	5	2	2	4	2	5
Katılımcı 31	5	2	4	4	3	2	4	3	4	4	4	3	5	5	5	3	4	5	3	5	3	3	4	3	5
Katılımcı 32	5	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	5	5	5	3	4	5	3	5	3	3	4	3	5
Katılımcı 33	5	4	3	3	2	4	3	2	3	3	3	2	5	5	5	2	3	5	2	5	2	2	3	2	5
Katılımcı 34	5	2	3	3	1	4	3	1	3	3	3	1	5	5	5	1	3	5	1	5	1	1	3	1	5

---

<b>Katılımcı 35</b>	5	4	3	3	2	4	3	2	3	3	3	2	5	5	5	2	3	5	2	5	2	2	3	2	5
<b>Katılımcı 36</b>	5	3	4	2	3	3	4	3	2	4	4	3	5	5	5	3	4	5	3	5	3	3	4	3	5
<b>Katılımcı 37</b>	5	2	4	2	3	3	4	3	2	4	4	3	5	5	5	3	4	5	3	5	3	3	4	3	5
<b>Katılımcı 38</b>	5	2	4	3	2	2	4	2	3	4	4	2	5	5	5	2	4	5	2	5	2	2	4	2	5
<b>Katılımcı 39</b>	4	2	4	3	2	2	4	2	3	4	4	2	4	4	4	1	4	4	2	4	2	2	4	2	4
<b>Katılımcı 40</b>	4	3	4	2	2	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	2	2	4	2	4
<b>Katılımcı 41</b>	4	2	4	2	2	5	4	2	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	2	2	4	2	4
<b>Katılımcı 42</b>	4	3	4	5	2	5	4	2	5	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	2	2	4	2	4
<b>Katılımcı 43</b>	4	3	5	3	2	5	5	2	3	5	5	2	4	4	4	2	5	4	2	4	2	2	5	2	4
<b>Katılımcı 44</b>	5	2	5	3	2	4	5	2	3	5	5	2	5	5	5	2	5	5	2	5	2	2	5	2	5
<b>Katılımcı 45</b>	5	2	5	3	1	3	5	1	3	5	5	1	5	5	5	1	5	5	1	5	1	1	5	1	5
<b>Katılımcı 46</b>	5	2	4	3	2	3	4	2	3	4	4	2	5	5	5	2	4	5	2	5	2	2	4	2	5
<b>Katılımcı 47</b>	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4
<b>Katılımcı 48</b>	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	3	4	3	3	3	3	4
<b>Katılımcı 49</b>	5	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	5	5	5	3	4	5	3	5	3	3	4	3	5
<b>Katılımcı 50</b>	4	2	4	3	2	4	4	2	3	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	2	2	4	2	4

---

## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Gizem DENİZ ERTAŞ

Yabancı Dil : İngilizce

Doğum Yeri ve Yılı : Isparta / 03.12.1987

E-Posta : gizemdeniz@live.com

### Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2010, TOBB ETÜ, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü
- 2010-2011, Dışsatım Hizmetleri Uzman Yardımcısı, Eczacıbaşı Vitra Karo
- 2011- , Kıdemli Uzman-Endüstri Mühendisliği, Arçelik A.Ş. Buzdolabu İşletmesi