



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**X VE Y KUŞAK ÇALIŞANLARININ BİRBİRLERİNE İLİŞKİN ALGILARININ
İLETİŞİMLERİNE ETKİLERİ**

(BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selim ÖZÇAY

Danışman
Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

ANKARA, 2015

X VE Y KUŞAK ÇALIŞANLARININ BİRBİRLERİNE İLİŞKİN ALGILARININ
İLETİŞİMLERİNE ETKİLERİ (BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ)

Selim Özçay

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

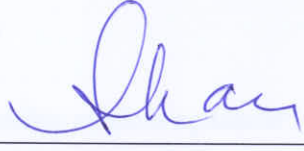
İşletme / İnsan Kaynakları Yönetimi

Yüksek Lisans Tezi

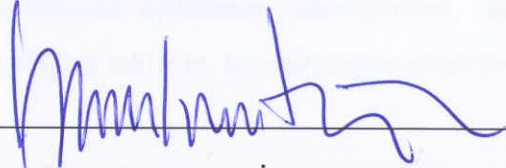
Ankara, 2015

KABUL VE ONAY

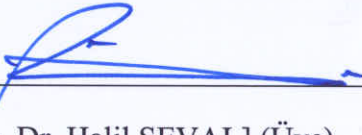
Selim ÖZÇAY tarafından hazırlanan “X ve Y Kuşak Çalışanlarının Birbirlerine İlişkin Algılarının İletişimlerine Etkileri” başlıklı bu çalışma, 12.01.2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

[İmza] 

[Prof. Dr. Özkan ÜNVER] (Başkan)

[İmza] 

[Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN] (Danışman)

[İmza] 

[Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL] (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



[İmza] 

[İmza]

[Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY]

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

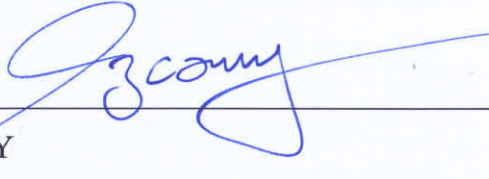
Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

12.01.2015

[İmza]

Selim ÖZÇAY



Bu çalışmayı, yaşamımın her alanında olduğu kadar akademik kariyerimde de desteklerini benden esirgemeyen babam Hüseyin ÖZÇAY ve annem Selver zay'a ithaf ediyorum.

TEŞEKKÜR

Değerli fikirleri, eleştirileri ve önerileri ile yol gösterdiği için saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN'e,

Yapmış oldukları değerli katkılarından dolayı jüri üyeleri Prof. Dr. Özkan ÜNVER ve Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL'e,

İnsan Kaynakları Yönetimi konusundaki modern fikirleriyle yeni bakış açıları kazandıran değerli hocalarıma,

Yüksek öğrenim hayatıma başladığım günden bu yana ve araştırma boyunca girdiğim her karanlıkta bana ışık tutan değerli hocam Dr. Gülay Örmeci HIZ'a,

Her zaman yanımda olan ve hep böyle kalmalarını dilediğim, yardıma ihtiyaç duyduğumda yanıma koşan değerli arkadaşlarım Orkun Can ATAY ve Seda ÇULLU'ya,

Hayallerimin peşinden gidebilmem için beni yüreklendiren ve sürekli destekleyen babam Hüseyin ÖZÇAY'a ve annem Selver ÖZÇAY'a her şey için teşekkür ederim.

ANKARA, 2015

Selim ÖZÇAY

ÖZET

ÖZÇAY, Selim. X ve Y Kuşak Çalışanlarının Birbirlerine İlişkin Algılarının İletişimlerine Etkileri (Bir Kamu Kurumu Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2015.

Bu araştırmanın amacı; insan kaynakları yönetiminin işlev ve görevlerinin gerçekleştirilmesini etkileyen faktörler doğrultusunda bir kamu kurumunda çalışan X ve Y kuşak çalışanlarının birbirlerine ilişkin algılarının iletişimlerine etkilerinin neler olduğunu incelemektir.

Araştırma bir kamu kurumunda çalışan ve rassal olarak seçilen, X ve Y kuşak çalışanlarından oluşmaktadır. X ve Y kuşak çalışanlarının birbirlerine ilişkin algılarını öğrenmek için 20 sorudan oluşan 5'li Likert kullanılmıştır. Elde edilen veriler, SPSS 15.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz kapsamında elde edilen bilgiler ile ilgili frekans tabloları oluşturulmuştur. Sonuçların yorumlanmasında anlamlılık düzeyi olarak 0.05 ölçüt alınmıştır. Araştırmanın tek bir kurumda gerçekleştirilmiş olması kısıtlardan biridir, bu yüzden elde edilen sonuçlar genelleştirilemeyebilir.

Araştırma sonucunda, X ve Y kuşak çalışanlarının birbirlerine ilişkin algılarının iletişimlerine etkileri incelendiğinde; “Farklılık ve Değişime Açık Olma”, “Takım Halinde Çalışmaya İstekli Olma” ile “Problem Çözücü Olma”ya yönelik algılarının X ve Y kuşak çalışanlarının iletişimlerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. “Örgüt ve İşe Karşı Şikayetçi Olma”ya yönelik algılarının ise, X ve Y kuşak çalışanlarının iletişimlerini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kuşak, Kuşak Kavramı, X Kuşak, Y Kuşak, İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler, İletişim, Kuşaklararası İletişim, Algı, Kuşaklararası Algı.

ABSTRACT

ÖZÇAY, Selim. The Effects On Their Communication Of The Perceptions Concerning Each Other Of Generation X and Y Personnel (A Public Institution Example), Master Thesis, Ankara, 2015

The purpose of this work, in accordance with the factors affecting the fulfilment of functions and tasks of human resources administration, is to study what the effects on their communication of the perceptions concerning each other of Generation X and Y personnel who work for a public institution are.

The survey consists of Generation X and Y personnel working for a public institution and chosen at random. A Likert with five items consisting 20 questions was used to find out Generation X and Y personnel's perceptions concerning each other. The statistics obtained were analysed by using SPSS 15.0 statistics program. Frequency tables related to the data collected as part of the analysis were created. While interpreting the results, 0.05 was the criterion as significance level. That the survey was made at only one institution is one of the constraints, so the results which were obtained may not be generalized.

As a result of the survey, when the effects on their communication of the perceptions concerning each other of Generation X and Y personnel is analyzed; the result indicates that their perceptions relating to "Being Open to Differences" , "Being Willing To Work As Team" and "Being Problem-solving" influence the communication of Generation X and Y personnel. But at the same time it is found out that their perceptions relating to "Having a Complaint Against Organization and Work" don't influence the communication of Generation X and Y personnel.

Key Words: Generation, the Notion of Generation , Generation X, Generation Y, Human Resources Administration, The Factors Affecting Human Resources Administration, Communication, Intergenerational Communication, Perception, Intergenerational Perception.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar DİZİNİ	vi
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMININ NİTELİĞİ VE KURUMLAR AÇISINDAN ÖNEMİ	3
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	7
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ OLUŞTURAN İŞLEVLER.....	9
1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURUMLAR AÇISINDAN ÖNEMİ	11
1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	16
1.5.1. Kişisel Nitelikler.....	17
1.5.2. İş Nitelikleri	22
1.5.3. Kişilerarası İlişkiler	24
1.5.4. Örgütsel Özellikler	26
1.6. KUŞAKLAR VE KUŞAKLARA ÖZGÜ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE YANSIMALARI	31
1.6.1. Kişilik Kavramının İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi.....	32
1.6.2. Kişisel Farklılıkları Doğuran Nedenler	36
1.6.3. Kuşaklararası Kişisel Farklılıklar	38
1.6.4. Kuşak Kavramı.....	42
1.6.4.1. Sessiz Kuşak	43
1.6.4.2. Bebek Patlaması Kuşağı	44
1.6.4.3. X Kuşağı.....	45
1.6.4.4. Y Kuşağı	46
1.7. İLETİŞİM SÜREÇLERİNDE YAŞANAN SORUNLARIN KUŞAKLARARASI ALGI VE İLETİŞİM BOYUTUYLA İNCELENMESİ	49
1.7.1. Algı ve Algı Yönetimi	49

1.7.2. Algılama Biçimleri	51
1.7.3. Algıyı Etkileyen Faktörler	53
1.7.4. Kurumlarda İletişim Süreci ve İletişim Sorunları	54
1.7.5. Kuşaklararası İletişimi Etkileyen Başlıca Hususlar	56
1.8. PROBLEM DURUMU	58
1.9. AMAÇ	59
1.10. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	61
1.11. SINIRLILIKLAR	61
BÖLÜM II	62
YÖNTEM	62
2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	62
2.2. YIĞIN VE ÖRNEKLEM	62
2.3. VERİ TOPLAMA ARACI.....	65
2.3.1. Faktör Analizi	66
2.3.1.1. X Kuşağına İlişkin Faktör Analizi.....	66
2.3.1.2. Y Kuşağına İlişkin Faktör Analizi.....	69
2.3.2. Güvenilirlik Analizi	72
2.3.2.1.X Kuşağı Faktörlerine İlişkin Güvenilirlik Analizi	72
2.3.2.1. Y Kuşağı Faktörlerine İlişkin Güvenilirlik Analizi	73
2.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI	74
BÖLÜM III	76
BULGULAR VE YORUMLAR	76
3.1. 1. HİPOTEZE İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR.....	76
3.2. 2. HİPOTEZE İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR.....	78
3.3. 3. HİPOTEZE İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR.....	80
3.4. 4. HİPOTEZE İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR.....	82
BÖLÜM IV	84
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	84
4.1. SONUÇLAR	84
4.2. ÖNERİLER.....	87

4.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	87
4.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	88
KAYNAKÇA.....	89
EKLER.....	100

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	9
Tablo 2. Kamu ve Özel Sektör Organizasyonlarında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	15
Tablo 3. Gordon Allport'a Göre Kişilik Tanımı	33
Tablo 4. Yaş Dağılımı	63
Tablo 5. Cinsiyet Dağılımı	63
Tablo 6. Eğitim Durumu Dağılımı	64
Tablo 7. Kıdem Dağılımı.....	65
Tablo 8. X Kuşağına İlişkin KMO ve Barlett's Testi.....	66
Tablo 9. X Kuşağına İlişkin Açıklanan Toplam Varyans	67
Tablo 10. X Kuşağına İlişkin Faktör Rotasyon Matrisi	68
Tablo 11. Y Kuşağına İlişkin KMO ve Barlett's Testi.....	69
Tablo 12. Y Kuşağına İlişkin Açıklanan Toplam Varyans	70
Tablo 13. Y Kuşağına İlişkin Faktör Rotasyon Matrisi	71
Tablo 14. X Kuşağı "Farklılık ve Değişime Açık Olma" Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Analizi	72
Tablo 15. X Kuşağı "Örgüte ve İşe Karşı Şikayetçi Olma" Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Analizi	72
Tablo 16. X Kuşağı "Takım Halinde Çalışmaya İstekli Olma" Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Analizi	73
Tablo 17. X Kuşağı "Problem Çözücü Olma" Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Analizi..	73
Tablo 18. Y Kuşağı "Farklılık ve Değişime Açık Olma" Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	73
Tablo 19. Y Kuşağı "Örgüte ve İşe Karşı Şikayetçi Olma" Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Analizi	74
Tablo 20. Y Kuşağı "Takım Halinde Çalışmaya İstekli Olma" Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Analizi	74
Tablo 21. Y Kuşağı "Problem Çözücü Olma" Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Analizi..	74
Tablo 22. 1. Hipoteze İlişkin Frekans Analizi.....	76
Tablo 23. 1. Hipoteze İlişkin Korelasyon Kat Sayı Değerleri.....	77

Tablo 24. 2. Hipoteze İlişkin Frekans Analizi.....	78
Tablo 25. 2. Hipoteze İlişkin Korelasyon Kat Sayı Değerleri.....	79
Tablo 26. 3. Hipoteze İlişkin Frekans Analizi.....	80
Tablo 27. 3. Hipoteze İlişkin Korelasyon Kat Sayı Değerleri.....	81
Tablo 28. 4. Hipoteze İlişkin Frekans Analizi.....	82
Tablo 29. 4. Hipoteze İlişkin Korelasyon Kat Sayı Değerleri.....	83

BÖLÜM I

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan değişimler örgütsel açıdan belki de en çok insan kaynaklarını etkilemektedir. Koşullarla birlikte değişen yönetim anlayışları için insan kaynakları yönetimi eskisine göre daha stratejik bir rol oynamaktadır. Yeteneğin daha önemli olduğu, insan kaynaklarının bir kurumun sahip olduğu en önemli varlık olduğu anlaşılmıştır. İnsan kaynakları birimlerine düşen görev ve sorumluluklar da buna bağlı olarak artmıştır. İnsan kaynakları yönetimi; kurumun büyüme stratejilerini anlama, doğru insanı doğru yerde ve doğru zamanda görevlendirme, yetenekli çalışanları işte tutundurma, geliştirme, nüfus gelişimlerini (yeni kuşaklar, kuşaklararası farklılıklar ve kuşak çatışmaları) göz önünde bulundurma, kurum-çalışan arasında iletişimin sağlıklı işlenmesini sağlayıcı yöntemler geliştirme ve önlemlerin alınması noktasında kurumların yönetiminde kilit bir işlev görevini görmektedir.

Bireysel gelişime destek vermek, kurum çalışanlarını geliştirmek, kurumun stratejik hedeflerini belirlemek, değişime öncülük edecek olan araçları yaratmak, değişim adaptasyonunu sağlamak ve kurumun en yüksek performans potansiyeline sahip olmasını sağlamak insan kaynaklarının öncelikli görevleri arasında yer almaktadır. Tüm bunların gerçekleştirilmesinde ise, insan kaynaklarının önemli rolü bulunmaktadır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, küreselleşme, kurum içerisinde bireye daha fazla değer verilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olduğunu savunan yeni düşünceler geleneksel yönetim anlayışında değişimler yaratmıştır. Buna göre, yeni yönetim yaklaşımlarının bireyin performansını geliştirme (yetenek yönetimi) ve kurum içerisinde yaşanan iletişimsel sorunların giderilmesi ile nüfus gelişimlerine bağlı kuşak kavramına dayanan dönüşümsel bir role geçişi ifade ettiğini söyleyebiliriz.

Yeni yönetim yaklaşımları bireyin gelişimini hedeflerken, çalışanlarında bir kurumdan öncelikli beklentisi kendilerini ve yeteneklerini geliştirecekleri, takımın bir parçası olacakları uygun ortamların sağlanması yönünde olmaktadır. Çalışanların, artık takım halinde çalışmaya daha istekli bir tavır sergilediği söylenebilir. Yönetim alanında

yaşanan bu değişim, eski kuşak çalışanların yerini yeni kuşak çalışanlara bırakmaya başlamış ve böylece çalışma yaşamında kuşaklar önemli ve üzerinde durulması gereken bir konu olmaktadır.

Yetişme şekilleri ve içinde buldukları zaman değişiklikleri nedeniyle adlandırılan kuşaklar kişilik özellikleri, iş yapış tarzları ve kurumdan beklentileri bakımından birbirlerinden farklılıklar göstermektedir. Dolayısıyla, birbirlerini algılayışları arasında da bir takım farklılıklar olduğu söylenebilir. Şuan çalışma yaşamında “sessiz kuşak”, “bebek patlaması kuşağı”, “X kuşak” ve “Y kuşak” olarak adlandırılan dört kuşak yer almaktadır. En son katılan kuşak Y kuşağıdır. Kuşakların birbirleri arasında yaşanan iletişimsel sorunlar, sosyal yaşam ve çalışma yaşamları doğrudan etkileyici olmaktadır. Kuşakların birbirleri ile yaşadıkları iletişimsel problemler sosyal yaşam ve çalışma yaşamlarını doğrudan etkileyici olmaktadır. Kuşakların birbirlerinden farklı kişilik özellikleri, algıları ve davranışları kuşak çatışmalarına neden olabilmektedir.

Kurumlarda iyi bir iletişim olmadan, çalışan ve birimler arası işbirliğini sağlamak kolay olmayacaktır. İletişim, bireylerin algılarını ve duygularını ifade etmeye izin vermektedir. Dolayısıyla, aynı kurumda çalışan kuşakların duygu, düşünce, tutum-değer ve algılarının neler olduğu bilindiğinde kurumsal düzlemde ortaya çıkan iletişim sorunları giderilmiş olunacak, kuşak çatışmaları daha az yaşanacak ve kurum olarak ulaşılmak istenilen hedeflere kısa sürede ulaşılabilecektir. Bu durum kuşak farklılıklarının araştırmaya ve tartışmaya sebebiyet vermiştir.

Ülkemizde çalışma yaşamı ve sosyolojik açıdan kuşaklararası farklılıkların neler olduğunun ortaya konulması için yapılan çalışmalar ivme kazanmıştır. Kuşakların iş görme anlayışları, sosyal yaşam ve çalışma yaşamlarındaki değerler arasındaki farklılıkların neler olduğu, bir arada çalışmak zorunda olan kuşakların yönetimine ilişkin stratejiler geliştirilmesi açısından önemli hale gelmiştir.

Bu araştırma, bir kamu kurumunda çalışan X ve Y kuşak çalışanlarının insan kaynakları yönetiminin işlev ve görevlerinin gerçekleştirilmesini etkileyen faktörler doğrultusunda birbirlerine ilişkin algılarının iletişimlerine etkilerinin neler olduğu problemine cevap bulmak üzere desenlenmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin işlev ve görevlerinin gerçekleştirilmesini etkileyen faktörler doğrultusunda, X ve Y kuşak çalışanlarının

birbirlerine ilişkin algıları kıyaslanmış ve algılarının iletişimlerini etkileyip/etkilemediği incelenmiştir.

Bu araştırmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi kavramı, gelişimi, işlevi, önemi ve insan kaynakları yönetiminin işlev ve görevlerinin gerçekleştirilmesini etkileyen faktörler ile kuşak kavramı incelenmiştir. Yazında yapılan araştırmalarla ilgili sonuçlar irdelenmiştir. Yapılan araştırmalar neticesinde oluşturulan problem durumu ortaya konmuş olup, araştırmanın amacı ve önemi, sayıtlılar ve sınırlılıklar sunulmuştur.

Araştırmanın modeli, yığın-örneklem, veri toplama ve verilerin analizi ikinci bölümde sunulmuştur. Üçüncü bölümde araştırmanın bulgu ve yorumlarına, dördüncü bölümde ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Yapılan araştırma tek bir kamu kurumuyla sınırlı kaldığından dolayı, sonuçların genelleştirilemeyecek olması araştırmanın kısıtlarından biridir. Araştırma, bir kamu kurumunda çalışan X ve Y kuşak çalışanlarının ne tür özelliklere sahip olduğu, birbirlerine ilişkin algılarının iletişimlerine etkilerinin neler olduğunun ortaya konulmasını açıklamada önemli olacaktır.

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMININ NİTELİĞİ VE KURUMLAR AÇISINDAN ÖNEMİ

“İnsan nedir?” sorusunun cevabı, bakış açısına, inandığımız felsefi paradigmalara ve inanç sistemine göre değişir. Zıtların birleşiminden ve diyalektik olarak etkileşiminden oluşan insan tabiatında farklı boyutların örgütlenmesi, son derece karmaşık olup ancak zihinde basite indirgenen modellerle onun işleyişi anlaşılmaya çalışılmaktadır. İnsanı kompleks bir saraya veya şehre benzeten eski filozoflar ve bilginler, insanı çeşitli şekillerde kategorize ederek onun yapı bileşenlerini sınıflamışlardır. Bazıları insanı, bazıları hayvanı ve insanı, bazıları beden ve ruhu, bazıları zihin ve kalp şeklinde ikili kategorilerden inşa edildiğini ortaya atmıştır. Bazıları da insanı, beden-nefis-ruh, düşünce-duygu-davranış, akıl-nefis-kalp, bitki-sel-hayvani-insani, sevgi-korku-öfke, çekici, uzaklaştırıcı, düzenleyici kuvvetler, şeklinde üçlü kategorilerde modelleyerek incelemişlerdir. Son yıllarda ise insan kompleks, dinamik, ağ tabanlı ve çok boyutlu bir

alt sistemlerin dinamik örgütlenmesi şeklinde algılanmakta ve incelenmektedir. Bu ağ tabanlı yapıyı bir sistem halinde tutan şey ego iken, onu çepeçevre sarıp örten yapı, kişilik olarak tanımlanmaktadır (Uzunoglu, 2006: 23).

İnsanın sözlük anlamı; *Toplum hâlinde bir kültür çevresinde yaşayan, düşünme ve konuşma yeteneği olan, evreni bütün olarak kavrayabilen, bulguları sonucunda değiştirebilen ve biçimlendirebilen canlı* tanımı ile açıklanmaktadır (www.tdk.gov.tr).

Örgüt, mal ve hizmet üretebilmek için üyelerden oluşturulmuş bir yapıdır. Bu tasarımın hayata geçebilmesi ve örgütün kurulma nedeni olan amaçların gerçekleştirilebilmesi, insan değişkeninin fiziksel ve zihinsel katılımını gerektirir. Örgütte üretim yapabilmek için insan dışında diğer üretim faktörlerine de ihtiyaç vardır. Bu faktörleri birbirleriyle ilişkili kısımlardan oluşan uyumlu bir bütün haline getirmek, düzenlemek, diğer bir deyişle sistem kurmak yine insanın varlığıyla mümkündür. Diğer taraftan örgütün ürettiği çıktıları tüketen de çoğunlukla insandır. Örgütler insanlar tarafından meydana getirilmekle birlikte, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulurlar. O halde örgütlerin varlık sebebi insandır; insan ihtiyaçlarını tatmin etmek istediği için bir taraftan örgütün amacı, diğer taraftan da hem girişimci ve yönetici hem de fiziksel ve düşünsel emek olarak örgütün aracı konumundadır (Yüksel, 2000: 2).

Üretim faktörleri içinde en önemli öge olan insan, örgütlerin başarıya ulaşmasında vazgeçilmez bir unsurdur. İnsan düşünceleri, duyguları, doğası ve yetenekleriyle, kısaca psikolojisiyle karmaşık bir varlıktır. Bu nedenle yönetilmesi diğer üretim faktörlerine göre çok daha güç olmaktadır (Aytaç, 1997: 248). Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, değişime ve gelişime ayak uydurabilmeleri ancak insan ile mümkün olabilmektedir. Bu doğrultuda, “insan” örgütlerin en değerli kaynağı olarak görülmekte ve bu kaynağın örgüt amaçlarına ulaşma noktasında yönetilebilmesi başarılı insan kaynakları uygulamaları ile mümkün olabilecektir.

Genel olarak insan kaynakları deyimi, günümüzde örgütlerin, mal ve hizmet üretmek amacıyla kullandıkları temel kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. Bu terim örgütlerin bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi, örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir (Kaynak vd., 1998: 16).

İnsan kaynakları yönetimi, örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim, karar ve hareketleri kapsamaktadır. Diğer bir ifade ile insan kaynakları yönetimi, “örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda nitelikli personelin işe alımı, eğitimi, geliştirilmesi, motivasyonu, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi ve değerlendirilmesi işlemi olarak da tanımlanmaktadır”. İnsan kaynakları yönetiminin rolü, çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli teknik bilgi ve politikaları sağlamaktır (Aytaç, 1997: 248-249).

İnsan kaynakları yönetimi kavramını tanımlayabilmek için şu şekilde tanımlara rastlanmaktadır;

İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgütte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür (Kaynak vd., 1998: 16).

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon için en etkili iş gücünü bulmak, geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak amacıyla ortaya konan faaliyetler bütünüdür (Daft, 1994: 398).

İnsan kaynakları yönetimi hiç alışık olmadığımız ve tamamen yeni yaklaşımlardan, ilkelerden çok, kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, iş gören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır (Fındıkçı, 2000: 14).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşılmasını sağlayacak biçimde, örgütün insan unsurundan etkili ve verimli bir biçimde yararlanılmasına ilişkin kuram, ilke, sistem ve faaliyetlerdir (Acar, 1999: 17).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün anahtar kaynağı olan insanları tedarik etme, geliştirme, güdüleme ve onların bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik bir yaklaşımdır (Bingöl, 1998: 3).

İnsan kaynakları yönetimi, işletme için gerekli sayı ve nitelikteki insanın sağlanması ve sağlanan bu kişilerin yasalar çerçevesinde etkin bir biçimde çalıştırılması çabalarını içerir (Şimşek, 2006: 341).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerde kayıt tutma, eğitim, gelişim, motivasyon ve iş gücünün sağlanmasında oluşan bir fonksiyondur (De Cenzo ve Robbins, 1996: 8).

İnsan kaynakları yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerin devreye sokulmasını sağlar (Sabuncuoğlu, 2005: 4).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerde çalışan insanların mutluluğunu artırarak ve onu geliştirerek, örgütün amacı ile çalışanların amaçları arasındaki farkı azaltarak, hatta aynılaştırarak örgütün verimliliğini ve etkinliğini en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan bir yönetim sistemidir (Uğur, 2003: 28).

İnsan kaynakları yönetimi, en geniş anlamı ile bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır (Barutçugil, 2004: 32).

Yapılan tanımlamalardan, insan kaynakları yönetimi kavramının “kurumların rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, elde tutulması ve geliştirilmesi ile ilgili insan kaynaklarına yönelik vizyon, misyon, anlayış ve değerler bütünü oluşturulan bir disiplin” olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu disiplinin en temel amacı, insan kaynağının kurumlarda optimum kullanımınıdır.

1980’li yıllardan itibaren gündeme gelen insan kaynakları yönetimi kavramı, geleneksel personel yönetimi kavramından farklı bir anlama ve olguya sahiptir. İnsan kaynakları kavramının gündeme gelmesi ile örgütlerde çalışan insan, en az sermaye ve teknoloji kadar, hatta onlardan daha değerli bir kaynak olarak görülmeye başlanmıştır. Böylece, nasıl ki; bir örgütte teknoloji için her türlü yatırım harcaması yapılıyor, karlılık ve verimlilik için sermaye kullanmaktan çekinilmiyorsa, insan kaynağına da en az o kadar yatırım yapılmalı ve iyileştirilmek için her türlü çaba gösterilmelidir. İşte bu yaklaşım insan kaynakları yönetimini oluşturmuştur (Uğur, 2003: 27).

İnsan kaynakları yönetiminin temel hedefi; kurum amaçlarının gerçekleştirilebilmesi, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi, mesleki bakımdan geliştirilmesi, kurumun topluma olan sorumluluğunun yerine getirilmesini sağlamaktır.

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynaklarının bugünkü anlayışıyla gelişebilmesi uzun bir dönemde çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmektedir. Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamlılık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmiyordu. Buradaki anlayış iş göreni bir maliyet unsuru olarak ele almaktadır (Yüksel, 2000: 9).

İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden farklı bir kavram olarak ortaya çıkmasında, örgütlerin piyasada rekabet güçlerini artırma zorunluluğunun yanı sıra, çalışanların hakları ile ilgili toplumsal beklentilerdeki değişimlerin de etkisi olmuştur. Personel yönetimi kavramı günümüzde seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, iş analizi, ücret araştırmaları veya anlaşmazlıkları çözümü yöntem ve tekniklerine ağırlık veren dar kapsamlı bir yaklaşım olarak görülmektedir. Diğer yandan insan kaynakları yönetimi kavramı personel teknik ve uygulamaların yanı sıra çalışanların örgütle ilişkilerini ve bunun örgütün stratejik yönetimindeki rolünü irdeleyen ve bu konunun önemini üst yönetim düzeylerinde kabullenip benimsenmesini ön planda tutan bir yaklaşım sergilenmektedir. Diğer bir anlatımla insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin rutin işleri yanı sıra çalışanların yönetiminde dinamik ve yaratıcı uygulamalara yönelmektedir (Baysal, 1993: 73-74).

Tarihsel gelişim süreci içerisinde, sanayi devrimi insan kaynakları yönetiminin gelişiminde bir çok açıdan önemli ve öncü olmuştur. Makineleşmenin artmasıyla birlikte, tek düze üretimden fabrika sistemine hızlı bir geçiş olmuş ve fabrikalarda insan gücüne ihtiyaç giderek artmıştır. İnsanlar artık takım halinde çalışmaya başlamışlardır. Ancak yoğun çalışma saatleri, kötü ve ağır fiziki çalışma koşulları iş kazalarının

artmasına sebebiyet vermeye başlamıştır. Fabrikalarda çalışan insanları koruyucu herhangi bir yasanın olmayışı, insanları ağır koşullarda çalışmak durumunda bırakmıştır. Makineleşme ve insanların fabrika ortamında takım halinde çalışması, bu dönemde istihdamda artış sağlamasa bile yaşam standartlarını artırıcı ürün ve hizmetlerin üretimine katkı sağlayıcı olmuştur.

İşverenler artık üretilen ürünlerin satış/pazarlama ve finansmanına daha çok ilgi göstermeye başlamış ve insana yeterli değer verilmemiştir. İnsan en büyük maliyet unsuru olarak görülmüş ve personel olarak adlandırılmıştır.

Personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe giriş ve çıkış saatleri gibi kayıtların tutulmasını sağlayan bir bölüm olarak kurularak işleyişini sürdürmüştür.

Fabrikalarda çalışan personellerin hukuki haklarının korunması amacıyla, sendika yasası çıkarılmıştır. Sendika yasasının çıkmasıyla işverenler iş güvenliği, eşit fırsat sunma, emeklilik hakkı, çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi yasal düzenlemeler ile karşılaşmışlardır. Bu yasal düzenlemeler ile birlikte, insan gücüne önem giderek artmıştır. İnsanın bir maliyet unsuru olmadığı, geliştirilmesi ve önem verilmesi gereken bir kaynak olduğu anlaşılacak daha geniş anlam ifade eden “insan kaynakları” kavramı kullanılmaya başlanmıştır.

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Yıl	Unvan	Görev
1940	Muhasebe Elemanı	Kayıt Tutma
1950	Personel Elemanı	Personel İşleri
1960	Personel Şefi	Personel İşleri, Çalışan Sorunları
1970	Personel Şefi	Özlük İşleri, Endüstri İlişkileri
1980	Personel Müdürü	Özlük İşleri, İdari İşler, Endüstri İlişkileri
1990	İnsan Kaynakları Müdürü	İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemleri, Özlük İşleri
2000	İnsan Kaynakları Direktörü / Genel Müdür Yardımcısı	İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemleri, Kalite/Verimlilik

Kaynak: (Özden, 2008: 6)

Tablo 1'e göre, kurumların personel etkinliklerine başlama dönemi 1940-1950'lerdir. 1960-1970 yıllarında iş ve sosyal güvenliğe ilişkin yasalar çıkmıştır. Böylelikle, personel yöneticilerinin buradaki rolleri değişmeye başlamıştır. 1980'li yıllardan itibaren personel yönetimi işleyişlerine ek olarak insan kaynakları yönetimi ile ilgili çalışmalar başlamıştır.

Personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişte etken olan faktörler arasında; ülkelerin ekonomik ve sosyal yönden gelişmeleri, nitelikli insan gücünde gözlenen artış, sendikacılığın gelişimi, çalışma koşullarını düzenleyen yasaların yürürlüğe sokulması, iş görenlerin eğitim ve kültür düzeylerinin yükselmesi sonucu demokratik ve insanca işlem görme taleplerinin artması, bilgi toplumları haline gelen gelişmiş endüstriyel ülkelerde bireyin yaratıcılığın ve bilgi üretmenin odağı haline gelmesi, istek ve beklentilerde değişiklikler olması ve nihayet kadınların iş hayatına girmesi gibi hususlar sayılabilir (Şimşek, 2006: 341).

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ OLUŞTURAN İŞLEVLER

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı insan gücünü en etkin ve en verimli biçimde çalıştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar kurumda yapılan tüm işlerin etkinliği ve

verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle işlerin yürütülmesinde gereksinme duyulan personelin işe alınmasından çıkarılmasına kadar insan kaynakları yönetimi, iş gören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bütün bu eylemleri kapsamına alan bir işlemdir (Sabuncuoğlu, 2011: 5).

İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Esen, 2007: 5);

1. Çalışanlara eşit davranmanın sağlanması,
2. İş analizleri ile çalışanlarda aranacak niteliklerin saptanması,
3. İşletmenin insan kaynağı ihtiyacının saptanması,
4. Personel seçimi ve işe alınması,
5. Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi,
6. Örgütsel gelişim için programlar hazırlanması,
7. Çalışanların performansını artırıcı sistemler oluşturulması,
8. Kariyer planlamasında çalışanlara yardımcı olunması,
9. Çalışanlar için söz konusu olabilecek tazminatlar bakımında bir sistem kurulması ve geliştirilmesi,
10. İşletme ve sendika arasında hakemlik yapılması,
11. İşletme disiplin ve şikayet mekanizmalarının oluşturulması,
12. Çalışanların performansını etkileyebilecek bireysel sorunlarla ilgilenilmesi,
13. İşletmede işçi sağlığı ve iş güvenliği organizasyonunun oluşturulması,
14. İşletme içi iletişim sisteminin oluşturulması.

1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURUMLAR AÇISINDAN ÖNEMİ

Günümüzde teknolojinin hızlı gelişimi ile birlikte endüstri toplumundan bilgi toplumuna doğru bir geçiş süreci yaşanmaktadır. Bilgiye ulaşmak artık çok daha kolay ve bilgi sahibi olmak artık bir ayrıcalık sayılmamaktadır. Önemli olan bireylerin ve kurumların bu bilgiyi nasıl kullandıklarıdır. İçinde bulunduğumuz bu süreç, toplumsal-siyasal-ekonomik dönüşümler yaratarak kurumların özellikle özel sektör ile kıyaslandığında kamu kurumlarının yeniden ele alınmasına yol açmaktadır. Bu noktada, bilgiyi kullanan ve fark yaratacak olan hiç kuşkusuz kurumlardaki insanlardır.

Kurumlarda insan kaynakları yönetimi; iş gücü devir oranının düşmesi, devamsızlık oranının düşmesi, iş kazalarının neden olduğu kayıpların azalması, performansın ve verimliliğin artması, hatalı üretimin azalması, ürün ve hizmet kalitesinin artması, işveren-iş gören arasındaki çatışmanın ve stresin azalması, işteki moral ve motivasyonun artması açısından oldukça önemlidir.

İnsan kaynakları yönetiminin kurumlar açısından önemini şu şekilde özetleyebiliriz (Canman, 1995: 57);

- Örgütsel amaçlara çalışanlarla ulaşılır. Kalitenin sadece hizmeti doğrudan doğruya üretenlerin değil, örgütte çalışan herkesin işi olduğu ve tüm üretim faaliyetlerinin sonuçta insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olduğu göz önünde bulundurulduğunda; insanın örgütteki yerinin para, teknoloji, bilgi vb. üretim faktörlerinden daha önemli olduğu anlaşılmaktadır (Saran, 2004: 293). O halde çalışanlara, değişen maliyet ögesi olarak değil, yatırım yapılan, böylece kıymetleri arttırılan değerli kaynaklar olarak bakmak gerekmektedir.
- Örgütsel etkililik, bütünleşmiş örgüt ve insan kaynağı stratejilerinin geliştirilmesine ve örgütsel kültüre biçim verilmesine yakın ilgi ve dikkat göstermekle arttırılabilir. Çalışanları yönetmekle ve uygun bir bütünleşmiş kültür geliştirmekte uzun soluklu bir bakış açısı geliştirmek önemlidir. İşte bu noktada, örgüt bütünlükçü bir yaklaşımla ele alınmalı ve arzu edilen örgüt kültürü güçlendirilmelidir.

- İnsan kaynaklarından optimum seviyede yararlanma, tutarlı ve uyumlu politikalar geliştirmekle olanaklıdır. Böylece, personelin örgütte bağlılığı artar. Performansı artırıcı önlemler arasında, personelin yaratıcılığını ve enerjisini gösterebilmesine imkan sağlamakla düşünülür. Bir bakıma örgüt personeli, örgütün bir müşterisi (iç müşteri) olarak kabul edilmekte ve tıpkı bir müşteri gibi tatmin edilmesi gerektiği savunulmaktadır (Can vd., 1998: 11). Çalışanların ve işverenin ortak çıkarlarının gözetilmesi, örgütün başarısı için ön koşuldur.
- İnsan kaynakları yönetimi, bireyi, örgüt içinde ve dışında tüm boyutlarıyla sorgulayıp değerlendirir. Bu noktada birey, yalnızca örgüt içindeki konumuyla değil, tüm varlığı ve yaşantısıyla bir “durum” olmaktan çok bir “süreç” olarak kabul edilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin ulaşmak istediği iki temel amaç vardır. Bunlar

(Şimşek, 2006: 341-342);

1. Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içten gelen bir istekle işe koymalarını ve rasyonel biçimde kullanmalarını sağlamak suretiyle, iş görenlerin örgüte olan katkılarını (verimliliklerini) en üst düzeye çıkarmak.
2. İş yaşamının kalitesini yükseltmek.

Kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan nitelikli ve yetenekli işgücünü çekebilme, çalışanların motivasyonlarının artırılabilceği bir ortamın yaratılması için yeteneklerini ve performanslarını geliştirebilmelerini sağlamak, çalışanların kurumda uzun süre kalıcı olabilmeleri için hedeflere ve ürün-hizmetlere yapmış oldukları katkılar doğrultusunda adil bir şekilde ödüllendirilmelerini sağlanması gibi tüm bu unsurlar ise insan kaynaklarının kurumlar açısından önemini vurgulamaktadır. Kurumların etkin ve verimli bir insan kaynakları yönetim sistemi oluşturabilmesi için önceden planlanmış kısa ve uzun vadeli stratejiler geliştirmesi gereklidir.

Bu stratejiler daha açık ve ayrıntılı bir şekilde şöyle belirtilebilir

(Armstrong, 1993: 15-16; Barutçugil, 2004: 37);

- Örgütsel amaçlara çalışanlar aracılığıyla ulaşılabileceği konusunda yönetimi bilinçlendirmek.
- Tüm çalışanların optimal performans seviyesine ulaşmalarının sağlanması ve tüm kapasite ve potansiyellerinden yararlanmak.
- İnsan kaynağı politikaları ile örgüt planlarını bütünleştirmek, uygun bir kültürü güçlendirmek veya gerekirse uygun olmayan kültüre yeni bir biçim vermek.
- Çalışanların enerjilerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir ortam hazırlamak.
- Kaynakları örgütün ihtiyaçlarına uyumlu duruma getirmek, performansı iyileştirici örgüt stratejilerini ortaklaşa güçlendiren bir dizi personel ve istihdam politikası geliştirmek.
- Yenilikleri, ekip çalışmasını ve toplam kaliteyi özendirerek uygun koşulları yaratmak.
- Uyumlu örgüt ve yetkinlik için çaba sarf etme yararına esnek hareket etmeye istekliliği özendirmek.

Kurumların günümüzde gözlenen hızlı değişimlere ayak uydurabilmesi için uzun dönemli önlemler alması ve uzgörülü olmaları zorunluluk haline gelmektedir. Kurumların başarılarının sürekli oluşu, hızlı değişimler karşısında stratejik yaklaşımlarla sorunlara çözüm sunabilme başarılarından kaynaklanmaktadır. Özel sektörde yeni yönetim yaklaşımları kabul edilmiş ve insan kaynakları yönetimi başarılı uygulamalar ile sürdürülmeye başlanmıştır. Ancak bu durum, kamu sektörü için farklılık göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı, gelişmiş ülkelerde kamu yönetimi reformlarının bir sonucu olarak uygulama alanı bulmaya henüz başlamış, ancak verdiği neticeler üzerinde ortak bir değer oluşmamıştır. Kamu çalışanları her ülkede istihdam sektörünün çok önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Günümüzde aynı şekilde kamu istihdamı milyonlarca insan için ana geçim kaynağı durumundadır.

Türkiye'nin yeni bin yılda tüm kurum ve kuruluşları ile topyekûn radikal bir değişime ihtiyacı bulunmaktadır. En baştan devletin, deyim yerindeyse tepeden tırnağa tüm kuruluşları ve hizmetleri ile değişimi ve yeniden yapılanmayı gerçekleştirmesi zorunludur (Aktan, 1998: 19). İnsan kaynakları yönetimi, her örgütün temel amacının etkili ve verimli bir biçimde mal ve/veya hizmet üretmek olduğu fikrine dayanmaktadır. Bu hedefe ulaşmak için kullanılan tüm teknik ve yöntemler, her örgüt için aynıdır. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi yaklaşımında, örgüt bazında kesin bir kamu-özel sektör ayrımı bulunmamaktadır. Ancak, bu noktayı göz önünde bulundurarak, yönetsel anlamda olmasa bile kamu ve özel kesim örgütlerinin insan kaynağı yönetimi arasında niteliksel olarak bazı farklılıkların bulunduğunu söylememiz gerekmektedir. Bu farklılıkları şöyle özetleyebiliriz (Can vd., 1998: 13-14);

- Devletin yaptığı görevlerde temel amaç “kamu yararı” olduğundan, özel kesim kurumlarına göre daha zorunlu ve ivedi nitelik taşır. Bu işlerin yürütülmesinde kazanç hedefinden çok hizmet fikri ağırlıktadır. Özel faaliyetler için daha az zorunlu olan “hizmetin sürekliliği ilkesi” kamu kesiminde temel esas oluşturur.
- Devletin sunduğu hizmetler, tekelci yada yarı tekelci niteliktedir. Bu nitelik ivediliğin bir neticesidir. Bu nitelik sonucu verimlilik ölçümleri, rekabet koşulları altında çalışan özel örgütlerde daha kolay olmaktadır.
- Kamu hizmetleri, yasal düzenlemelerle yürütülür. Bu nedenle bir kamu görevlisinin usulleri değiştirmesi ve faaliyetlerini genişletmesi oldukça zordur. Yönetimin yetki ve sorumlulukları ve bunları yerine getirmede izlenecek yol ve metotlar belirlenmiş ve sıkı biçimsel kurallara bağlanmıştır. Böyle bir durumla karşılaşmayan özel kurumların daha dinamik çalışmakta, bu da örgütlere büyük bir esneklik kazandırmaktadır.
- Özellikle demokrasilerde kamu faaliyetleri herkesin gözü önünde meydana gelmektedir. Açıklık ilkesi sonucu kamu personeli akvaryumdaki balık gibidir. Her türlü işlem ve eylemleri kamunun denetim ve gözetimi altındadır. Bunun sonucu olarak ta, kamu hizmetlerinin yalnızca iyi yürütülmesi yeterli olmamakta bu inancın kamuya benimsetilmesi gerekmektedir. Her ne kadar son yıllarda özel kurumlarında bir takım sınırlamalara tabi tutulduğu ve özellikle çevre bilincinin artmasıyla “toplumsal

sorumluluk” altında buldukları görülmekle beraber, kamu oyunun devlet faaliyetlerine karşı daha duyarlı olduğu rahatlıkla gözlemlenmektedir.

Tablo 2. Kamu ve Özel Sektör Organizasyonlarında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İKY Uygulamaları	Kamu Sektörü	Özel Sektör
Planlama	Devlet bütçesine bağlıdır (Merkezi ve biçimsel planlama).	Zorunlu değildir. Her organizasyon bünyesine göre plan yapabilir. Genellikle küçük organizasyonlarda bu işlev olmayabilir.
Kadrolama	Eleman temini, alımı yasalarla belirlenen katı kurallara bağlanmıştır. İhtiyaçlar ve karşılanması arasında süre uzun olabilir. İşler ve mevkiler kesin olarak tanımlanmıştır.	Kuralları kendi belirler. İhtiyaçlar en kısa sürede karşılanır. İşlev ve tanımları ihtiyaç ve duruma göre değişebilir.
Değerleme-Ödüllendirme	Elemanların terfilerinden kıdem kriteri çok önemlidir. Belirli süreleri tamamlayan elemanlar sicilleri temiz ise otomatik olarak yükselir. Ücret-maaş ve diğer haklar yasalarla belirlendiğinden üst yönetim ve insan kaynakları yönetimi bu alanda inisiyatif sahibi değildir.	Performans önemlidir. Organizasyonlar kendi değerlendirme yöntemlerini geliştirebilir. Ücret-maaş ve diğer haklar piyasa koşullarına göre pazarlıkla belirlenebilir. İnsan kaynakları yönetimi bu alanda amaçları ile bütünleşen stratejiler geliştirebilir.
Yetiştirme-Geliştirme	Yetiştirme-geliştirme uygulamaları da önceden belirlenmiş esas ve kalıplara göre yürütülür. Değişimlere zamanında tepki veremez.	Hedef ve amaçlara uygun ve ihtiyaçları karşılayacak şekilde oluşturulur.

Kaynak: (Sadullah, 2010: 36)

Tablo 2’ye göre, kamu sektöründe uygulanan usul ve kurallar yasalarla ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Kamu sektörünün örgütlenmesi, görev ve yetkileri, kamu personelinin hizmete alınması, değerlendirilmesi ve yetiştirip/geliştirilme hakları ve yükümlülükleri çok sayıda yasal düzenlemenin konusunu oluşturmaktadır. Özel sektörde yasal düzenlemeler olsa bile, özel sektördeki yasal düzenlemeler genel niteliktedir. Bu

düzenlemeler fazla ayrıntılı değildir ve ayrıca sayı bakımından da azdır. Özel sektörde, kuralların yoğunluğu daha az olmakla birlikte esnek bir yapının varlığından söz edilebilir.

1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Günümüzde hem örgütlerin yapı, işleyiş ve iş görme biçimlerinde hem de işlerin niceliksel ve niteliksel yönünde önemli değişiklikler olmuştur. Buna paralel olarak çalışanların da sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek, değer, beklenti ve özellikleri de gün geçtikçe değişmektedir (Gürbüz, 2013: 176).

Bir örgütteki işlerin nitelikleri ve örgütün özellikleri iş gören tatmini, işgücü devrini ve devamsızlığını dolayısıyla da kaliteyi etkilerken, toplumun değer yargıları ve standartları da iş görenlerin örgütten beklentilerinin ne olması gerektiğini etkileyecektir. Günümüzde sadece örgütün ihtiyaçlarını göz önüne alan geleneksel personel yönetimi politikaları ve uygulamaları yetersiz kalmaya mahkumdur. Etkin bir insan kaynakları yönetimi değişen çevrede örgüt ihtiyaçlarının yanında eskisinden farklı beklentilere, değer yargılarına ve bilinç düzeyine sahip bir iş gücünün de ihtiyaçlarını göz önüne almayı gerektirir. İnsan kaynaklarının etkin yönetimi açısından, işlev ve faaliyetleri yürütürken şu noktaları her zaman göz önünde bulundurmak gerekecektir

(Sadullah, 2010: 17);

- İş görenlerin ihtiyaçları ve beklentileri değişmektedir,
- Organizasyonlar bu ihtiyaçları ve beklentileri karşılayamadıkları sürece etkinlik sağlanamayacaktır,
- Ancak organizasyon da değişebilir.

İnsan kaynakları yönetimi işlev ve görevlerinin gerçekleştirilmesinde dikkate alınması gereken bir çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin çoğu birbirleriyle ilişkili ve bağımlıdır. Bu faktörleri “bireysel nitelikler”, “iş nitelikleri”, “kişilerarası ilişkiler” ve “örgütsel özellikler” olarak belirtebiliriz.

1.5.1. Kişisel Nitelikler

Kişisel nitelikler insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir faktördür. Bu nitelikler aynı zamanda insan kaynakları yönetimi işlev ve uygulamalarının varlık nedenidir. Örneğin, tüm iş görenler işlerini tam bir yetkinlikle yapabilecek yeterliliğe sahip olsalardı yetiştirme-geliştirme işlevine gerek olmayacaktı (Schuler, 1987: 37).

Herhangi bir örgütte bulunan veya ileride yer alacak olan bireylerin, bazı nitelik ve özellikleri insan kaynakları yönetimi işlev ve uygulamalarının etki ve nedenlerini anlayabilmemiz açısından önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi açısından göz önüne alınması gereken bu niteliklerden en önemlileri şunlardır (Sadullah, 2010: 22);

a) İhtiyaç ve Değerler

İnsan yaşamının ve sağlığının sürdürülebilmesi için gerekli koşullar şeklinde tanımlayabileceğimiz ihtiyaçları iki temel sınıfa ayırabiliriz. Fizyolojik ihtiyaçlar ve sosyo-psikolojik ihtiyaçlar. Birinciler insan bedeninin sağlıklı olarak varlığını sürdürmesi için gerekli koşulları ifade ederken, ikinciler zihinsel ve ruhsal sağlık için gerekli koşulları ifade eder (Sadullah, 2010: 22).

Her insan, önce varlığını sürdürebilmek ve daha sonrada toplumun kendisinden beklediği fonksiyonları yerine getirebilmek için en şiddetlisinden başlayarak ihtiyaçlarını karşılamak durumundadır. İhtiyaçlarını arzulanan düzeyde karşılayamayan insanlar mutsuz olmakta ve hüsrana uğramaktadırlar. Bu kişiler, duruma göre bazı tepkiler gösterirler. Örneğin; fiziksel çekilme, içine kapanma, topluma yabancılaşma ve nihayet saldırgan davranışlar içine girme bu nevi tepkilerden yalnızca birkaç tanesini meydana getirir. İhtiyaçların hiç ya da arzulanan düzeyde karşılanmaması insanlarda bir de kişilik sorunlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Evde, okulda, işyerinde ve hemen her yerde ortaya çıkan bu sorunlar, ancak ihtiyaçların karşılanması suretiyle sağlıklı çözüme kavuşturulabilirler. Günümüz toplumlarında ihtiyaçların karşılanmamasından kaynaklanan alkolizm, işe gitmeme, devamsızlık, iş kazaları, her şeye ilgisizlik ve boş verme, toplumsal ve endüstriyel çatışmalar birey, işletme ve toplum açısından büyük kayıplara neden olmaktadır (Şimşek, 2006: 15).

İnsan kaynakları yönetimi açısından dikkate alınması gereken, bazı ihtiyaçlar şu şekilde sıralanabilir (Locke, 1976: 1303);

- Başarı ihtiyacı,
- Geri besleme,
- Özerklik,
- İstikrar ve tutarlılık,
- Adalet,
- Tanınma, kabul edilme ve statü,
- Dürüstlük,
- Sorumluluk ve anlamlılık,
- Öz saygı,
- Maddi rahatlık,
- İş güvenliği ve güvencesi,
- Rahat ve konforlu ortam.

Kuşkusuz, her bireyde bu ihtiyaçların tümünün bulunduğu veya aynı güçte duyumsandığı ileri sürülemez. Bireylerin eğitimleri, kültürleri, tatminleri, toplumsal sınıfları ve diğer unsurlar bu ihtiyaçların gücünü etkileyecektir (Sadullah, 2010: 23).

b) Beklentiler

Beklenti, kişinin ortaya koyduğu davranışın belirli bir sonuç (ödül) getireceğine inanması ile ilgilidir (çok çalışma sonucunda üretkenliğin artması, satışların yükselmesi ya da terfi almak gibi). Kişiler belirli davranışlarının sonrasında ortaya çıkacak olan sonuç ile ilgili tahmini olasılıkları algılamaktadırlar. Beklenti 0 ile 1 arasında değişen değerlere sahip olabilmektedir. Eğer davranışın sonunda hiçbir şekilde arzuladığı sonucu elde edemeyeceğini algılıyorsa beklenti puanı 0 olarak belirlenir. Buna karşılık kişi, ortaya koyduğu davranışın ardından kesin şekilde sonuca ulaşacağını algılıyorsa beklenti puanı 1 olarak belirlenmektedir (Inancevich ve Matteson, 2002: 48).

Her birey yaşamının tüm evrelerinde ihtiyaç ve değer yargılarının doğrultusunda bazı beklentiler içinde olacaktır. İnsan kaynakları yönetimi açısından beklentileri, bireylerin örgütlerden ne almaları gerektiği üzerindeki düşünceleri şeklinde tanımlayabiliriz. Beklentiler durağan olmayıp toplumun değişen değer yargılarına koşul olarak değişir. Toplumun genel koşulları gelişip, iyileştikçe bireyler iş ortamında salt alt düzey ihtiyaçlarının karşılanması beklentisinin ötesinde başarı, anlamlı iş, bağımsızlık, ilerleme, daha fazla maddi kazanç gibi üst düzey ihtiyaçlarının da karşılanması beklentisi içinde olacaklardır (Sadullah, 2010: 24).

Beklentilerin temelindeki düşünce, çalışanların işlerinden istediklerini alabileceklerine inandıkları zaman motive olduklarıdır. Bu durumda, yöneticiler, başarı ve amaçlar doğrultusunda açık bilgiler vermeli, çalışanların düşük ya da yüksek performans değerlendirmelerindeki belirleyici olan noktalar ile ilgili açık ve net ifadelerle çalışanları bilgilendirmelidir (Aksoy, 2007: 51).

c) Motivasyon ve Algılama

En yaygın kullanılan tanıma göre motivasyon (güdüleme), kişiyi belirli bir amaç için harekete geçiren, çalışmaya sevk eden ve kişilerde çalışma isteğini arttıran güç anlamına gelmektedir (Robbins, 1989: 131). Bir başka ifade ile motivasyon, kişilerin istemli davranışlarının yönünü, yoğunluğunu ve kalıcılığını etkileyen, kişinin sahip olduğu güç olarak tanımlanmaktadır (McShane ve Glinow, 2003: 75).

Örgütlerin ve çalışanların başarılı olabilmelerindeki en belirleyici etkenlerden biri motivasyondur. Yöneticiler sık sık çalışanlar arasında yaşanan motivasyon sorunlarından bahsetmektedirler. Bu sorunlar; yeterince çaba göstermemek, sık yaşanan yorgunluk, işe devamsızlık, işleri tamamlama konusunda isteksizlik gibi pek çok değişik şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Yöneticilere göre, bu tip sorunların diğer performans sorunlarından en önemli farkı, ortaya çıkan düşük performansın çalışanın yeteneksizliğinden ya da yetersizliğinden kaynaklanmamasıdır. Tam tersine, çalışan, işi başarıyla yerine getirebilecek, yetenek ve yeterliliğe sahiptir; fakat işi başarma isteği ve arzusu olmadığından bu tip yeteneklerini etkin şekilde kullanmamaktadır (Luthans ve Davis, 1999: 57).

Kişilerin sahip olduğu motivasyon düzeyi, “ihtiyaçlar”, “teşvik ediciler” ve “algılama” arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkmaktadır. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, kişilerin motivasyonu kişinin sahip olduğu ihtiyaçlar ile örgüt tarafından sağlanan teşvik ediciler (maaş ve sosyal haklar gibi) arasındaki uyumun derecesi ile belirlenmektedir. Belirli bir kişi için bu uyum tatmin edici olarak algılanırken bir diğer kişi için tatmin edici olmayabilir. Algılamalardaki farklılıklar nedeni ile aynı örgütte yer alan kişilerin bile sahip olduğu motivasyon düzeylerinde farklılıklar gözlenmektedir. Bu nedenle motivasyon tamamen öznel bir süreçtir (Kakabadse vd., 1988: 42).

Algılamanın motivasyonla yakın ilişkisi vardır. Bireyler davranışlarıyla bazı sonuçları elde edebileceklerini ve bu davranışları gösterebileceklerini algıladıkları sürece motive olacaklardır (Sadullah, 2010: 26).

d) Yeterlilik

İş görenin iyi performans için motive olmasını engelleyen bir başka faktör de yeterliliktir. Yeterlilik, yetenek ve beceri boyutlarından oluşur. Yetenek, bireyin herhangi bir durum veya düşünceyi anlayabilmesi üstesinden gelebilmesidir. Beceri ise, bireyin o an içinde bulunduğu ortamdaki durum veya düşünceyi anlayabilme ve üstesinden gelebilmesidir (Sadullah, 2010: 29).

Yetenek yönetimi kavramı personel güçlendirme anlayışının örgütlerde yaygın olarak kullanılmaya başlamasıyla daha fazla önem kazanmış bir anlamda yetenek yönetimi

personel güçlendirme anlayışının bir getirisi olmuştur denilebilecektir (Doğan ve Demiral, 2008: 149). Personel güçlendirme; çalışanların kendilerini motive edilmiş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgüt amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayankoşullardır. Personel güçlendirme çalışanların karar almasına imkan tanıyan bir araçtır ve her çalışanın kendi içindeki volkanik gücünü, yaratıcılığını ve enerjisini açığa çıkarma davranışdır (Doğan, 2006: 33-35). Güçlendirilmiş personel yaptığı işin önemini bilir, yaptığı işi etkileyebilir, hür iradesi ile fikirlerini söyleyebilir, yeterlilik ve yetenekleri konusunda bilgi sahibidir ve sürekli kendini geliştirme arzusu içindedir (Doğan, 2006: 68). Personel güçlendirme anlayışı, örgütlerin ve liderlerin çalışanlarınabakış açısını değiştirmiştir. Örgütlerde farklı yeteneklere sahip güçlendirilmiş çalışanlardan temel amaçlar doğrultusunda nasıl faydalanılabilir sorusuna yanıt aranmaya başlamış bu da yeteneklerin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Doğan ve Demiral, 2008: 149).

e) Problem Çözücü Olma

Lowenstein ve Bradshaw'ın (Mason vd., 2002: 74)Glaser ve Watson'unda aktardığı gibi öncelikle eleştirel düşünen birey, problemlerin çözümlenmesi gereksinimini duyup, bu problemlere yaklaşma isteğinde olmalıdır. Bu istek ve problemlere yaklaşım biçimi Heppner tarafından geliştirilen Problem Çözme Becerisi (Öz Değerlendirme) Envanteri ile ortaya konulabilmektedir. Suzuki ve Ahluwalia, Heppner Witty Dixon'un makalesine atıfta bulunarak 120'den fazla çalışmada problem çözme becerisi envanterinin kullanıldığını ve öz değerlendirme ile, psikolojik uyum, fiziksel sağlık, baş etme, eğitim ve kariyer konularının ilişkilerinin incelendiğini rapor etmektedir (Suzuki ve Ahluwalia, 2004: 429-438). Nitekim, Paul P. Heppner problem çözme envanteri (PSI) kullanarak yaptığı çalışmalarını 80'li yıllardan beri sürdürmekte olup konu ile ilgili yazında çok çeşitli makalelere rastlanmaktadır (Abaan ve Altıntoprak, 2005: 65).

Baumgardner, Heppner, Arkin problem çözme öz değerlendirmesi ile değişik davranış biçimleri arasında ilişkiden söz etmektedir. Kendini etkili problem çözücü olarak görenlerin iç denetim odaklı, karar vermede özgüven sahibi, kişilerarası ve çevresel taleplere uygun cevaplar verebilen kişiler olduğu belirtilmektedir. Bu kişilerin ayrıca

olumsuz etki oluşturan unsurlar için sorumluluk hissettikleri ve sağlığını kişisel kararlarının etkilediği inancında oldukları dile getirilmektedir. Etkisiz problem çözenler ise problemleri dış odaklara bağlamakta ve duruma kontrol koyamamaktadırlar (Baumgardner vd., 1986: 191-215)

Problem çözme becerisi, öz değerlendirmelerinin bireyin gerek bireysel yaşamını düzenlemede ve gerekse mesleki yaşamında karşılaştığı durumlarla baş etmesinde ortaya koyacağı davranışlarla ilişkili olduğu çeşitli araştırmalarda ortaya konmuştur. Değişik özellikleri taşıyan bireylere yapılan bu çalışmalar (Chang ve Gaskill, 1991: 813-819; Reidj ve Dixon, 2000: 77-92; Witty vd., 2001: 149-160; Chan, 2001: 859-875; Elliott ve Shewchuk, 2003: 149-163; Heppner vd., 2002: 484-498) kendilerini etkili problem çözme becerisi olan bireyler olarak değerlendirenlerin, problemler karşısında daha olumlu davranışlar gösterdiğini ve stresli durumların üstesinden gelmede daha başarılı olduklarını göstermektedir (Abaan ve Altıntoprak, 2005: 65).

1.5.2. İş Nitelikleri

İnsan kaynakları yönetimini etkileyen faktörlerden biri de örgütteki işlerdir. Uygun olarak tasarlanmış işlerin iş gören tatminini ve performans niteliğini olumlu olarak etkilediği giderek açıklık kazanan bir gerçektir (Luthans, 1992: 174).

İş tatminini belirleyen önemli faktörlerden birisi de, işin özelliğidir. Çalışanın yaptığı işi sevmesi, aynı zamanda işini anlamlı bulması ile ilişkilidir. Bireyin işine yüklediği anlam da işini anlamlı bulması ile ilişkilidir. O halde bireyin işinin zevkli olması, bireyin işini anlamlı bulması ve bireyin yaşamında işin anlamlı bir yere sahip olması olguları, bireyin işiyle özdeşleşmesine yol açacaktır. Bu durumda bireyin çalışma tatmininin yüksek olduğu söylenebilir (Keser, 2011: 104-105).

İnsan kaynakları yönetimi açısından işlerin dört özelliğine dikkat etmek gerekir. Bu dört özellik şunlardır (Sadullah, 2010: 29);

1. *İş Güvencesi*: İş güvencesi bir işin kaybedilme olasılığıdır.
2. *İş Yükü*: Günümüzde bireyler kendilerine ayıracakları zamana da önem vermektedir. Bu ihtiyaç özellikle bazı beyaz yakalı iş görenler açısından önemli olmaya başlamıştır. Bu yüzden iş özellikleri içinde iş yükü kavramının da insan kaynakları yönetimi açısından incelenmesi gerekmektedir. İş yükünün niteliksel (kalitatif) ve niceliksel (kantitatif) iş yükü şeklinde iki boyutu vardır (Cooper ve Marshal: 1976: 15). Niteliksel iş yükü, iş gerekleri ve iş gören yeterliliği arasındaki ilişkidir. İş gereklerinin iş gören yeterliliğini aştığı durumlarda birey için iş yükü niteliksel olarak ağırlaşır. Niceliksel iş yükü ise, iş ile işin tamamlanması için verilen süre arasındaki dengesizliktir. İşin tamamlanması için verilen süre yetersiz ise niceliksel iş yükü ağır olur. İş gören işi bitirmek için iş saatleri dışında kalan ve kendine ayırması gereken sürelerde işi tamamlamak amacıyla çalışmak zorunda kalır. Bu durumun süreklilik göstermesi iş görenin fiziksel ve ruhsal olarak yıpranmasına neden olur.
3. *Görev Nitelikleri*: İş ve işi oluşturan görevlerin bazı nitelikleri bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak performansa ve tatmine olumlu katkıda bulunur. Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen ve insan kaynakları yönetimi açısından dikkat edilmesi gereken bu nitelikler şunlardır (Hackman ve Oldham, 1976: 250);
 - Görev çeşitliliği,
 - Özerklik,
 - Önem ve anlamlılık,
 - Kimlik,
 - Geri besleme.
4. *İş Koşulları ve Ortam*: İnsan kaynakları yönetiminin ve iş görenleri doğrudan etkileyen koşulla, işin yapıldığı fiziksel ve psiko-sosyal ortamın koşullarıdır.

1.5.3. Kişilerarası İlişkiler

Kişilerarası ilişkilerin tüm insanların yaşamında ne denli önemli bir yere sahip olduğu bilinen bir gerçektir. Bireyler günlük yaşamlarında çeşitli biçimlerde kurdukları ilişkilerden etkilenmekte –karşı tarafı etkilemekte- ve diğer insanlarla kurulan bu ilişkiler, kişilerarası ilişki tarzlarının oluşmasına neden olarak bireylerin yaşam doyumları/kalitelere etki etmektedir. Kişilerarası ilişkilerin başlatılması, geliştirilmesi ve sürdürülmesi noktasında –ben ve öteki(ler)- bağlamında ilişkilerin algılanış, yorumlanış ve değerlendiriliş biçimleri de oldukça önemlidir. Çünkü bir bireyin kendisi ve diğer bireylere ilişkin yüklemeleri kişilerarası ilişkilerinde nasıl davranacağını da belirleyebilmektedir (Erözkan, 2009: 57).

Son dönemde yapılan çalışmaların odak noktası olarak insan ilişkilerinin en çok açıklanmaya çalışılan konulardan biri olduğu görülmektedir. Etkili iletişim becerilerine sahip olan bireylerin problemlerle daha etkin başa çıkabilen, daha özgüvenli, problemler karşısında daha objektif davranabilen ve problem/çözüm odaklı düşünen bireyler oldukları da görülmektedir. Kişilerarası ilişkilerinde başarılı olamayan bireylerin ise problemlerle başa çıkmada yetersiz oldukları, kendilerine ve diğer insanlara daha az güvendikleri, yüksek derecede kaygı yaşadıkları görülmektedir. Problemleri kendi içlerinde aramaktan çok çevredeki olumsuzluklara odaklanarak, kendilerinden ve özellikle de diğer insanlardan sürekli olarak yakındıkları görülmektedir. Etkili iletişim becerilerine sahip olan insanların daha mutlu ve üretken bireyler olduklarına ilişkin çeşitli açıklamalar da vardır (Knapp vd.; 2002: 1-20; Berscheid, 1994: 79-129).

Kişilerarası ilişki tarzları, iletişim sürecinde meydana gelen etkileşimlerin sonucu olarak ortaya çıkmakta ve kişilerarası ilişkilerin nasıl algılanacağından, ruh sağlığına kadar geniş, bir yelpazede bireylerin yaşamını etkilemektedir (Erözkan, 2009: 543-551; Durak Batıgün ve Hisli Şahin, 2009: 62; Hisli Şahin, Durak Batıgün ve Uzun, 2011: 107). Her bireyin geliştirdiği bir kişilerarası ilişki tarzı bulunmaktadır. Birey hem bu ilişki tarzına göre hareket etmekte, hem de etkileşim içinde olduğu diğer bireyin kişilerarası ilişki tarzından etkilenmektedir. Bireylerin aynı zamanda farklı ilişkilerinde, farklı kişilerarası ilişki tarzlarını benimseyebildikleri ve bilinçsiz biçimde birbirlerini tamamlayıcı bir şekilde kişilerarası ilişki tarzlarını kullanabildikleri görülmektedir (Yılmaz, 2010: 22).

Kişilerarası ilişkilerde besleyici ve ketleyici ilişki tarzları kullanılmaktadır. Kişilerarası ilişkiler bireylerin yaşantılarını iyileştirebilir, doyurucu ve besleyici bir nitelikte olabilir. Bu tür ilişkiler besleyici ilişki tarzları olarak isimlendirilmektedir. Yıkıcı etkiye sahip kötü yaşantılara neden olabilen ilişki tarzları ise zehirleyici ya da ketleyici ilişki tarzları olarak kabul edilmektedir (Greenwald, 1999: 47). Besleyici ilişkiler “gereksinimlerini karşısındakine açıkça ifade etme, karşısındakine kabullenici ve saygılı bir tarzda yaklaşma ve yapıcı konuşma” gibi olumlu özelliklerle açıklanırken, ketleyici ilişkiler “kendini üstün görme, karşısındakini küçümseme, başkalarına sözle sataşma ya da onlarla alay etme ve kolayca öfkelenebilme gibi” özelliklerle ifade edilmektedir (Durak Batıgün ve HisliŞahin, 2009: 62; Hisli Şahin, Durak Batıgün ve Uzun, 2011: 113; HisliŞahin, Durak Batıgün ve Koç, 2011: 17-20). Besleyici ilişki, karşılıklı anlayışla sağlanırken, ketleyici ilişkide zorlama, yönetme isteği ve baskı vardır. Dolayısıyla besleyici ilişki tarzları bireylerin birbirlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olurken; ketleyici ilişki tarzları tam tersi bir etki yaratarak sağlıklı bir ilişki sürdürmeyi güçleştirmektedir (Greenwald, 1999: 47).

İnsan kaynakları yönetimi açısından bireyler arası ilişkileri etkileyen temel faktörler şunlardır (Sadullah, 2010: 32);

1. *Gruplar:* Her örgütte bulunan biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar normları aracılığıyla grup üyelerinin davranışlarını etkiler. Gruplar, onları oluşturan bireylerin ihtiyaçlarını, beklentilerini karşıladığı ölçüde bireylerin de grup normlarına uyma derecesi artacaktır. Başka bir anlatımla grubu oluşturan bireylerin gruba bağlılığı yüksek olacaktır.
2. *Önderlik:* Örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan önderler de vardır. Biçimsel önderler, örgüt yapısı içinde yönetim sorumluluğu verilmiş olan, yöneticiler ve gözetimcilerdir. Özellikle bu kişilerin davranışları birey ve grup davranışını etkileyerek verimlilik ve tatmini de olumlu veya olumsuz etkileyecektir (Shostak, 1980: 50).

Bireyin çalışma yaşamında yer aldığı zaman dilimi dikkate alındığında, oldukça uzun bir zaman dilimi ve de hayatın önemli bir kısmının bu alanda geçmektedir. Birey, ailesi veya yakınları ile geçirmedığı zamanı işyerinde çalışma arkadaşları ile geçirmektedir. Bu arkadaşlıkların iş yerinin dışına taşıdığı da görülmekte ve çoğu zaman en yakın

arkadaş ve dostlar iş arkadaşlarından oluşmaktadır. Kısacası çalışma arkadaşları ile geçen zaman diliminin hiç de küçümsenmeyecek bir zaman dilimi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bireyin arkadaşları ile ilişkisinin olumlu olması tatmin düzeyini de etkilemektedir. Çalışma arkadaşı ile iyi bir iletişim kuramayan çalışanın tatmin düzeyi düşük olacaktır. Çalışma grubu ile benzer bilişsel yapıya sahip olmak, onlar tarafından kabul görmek ve yardımlaşmak çalışan tatmini açısından olumlu etkiler yapmaktadır (Silah, 2005: 107).

1.5.4. Örgütsel Özellikler

Örgütlerde ki yönetim anlayışı, örgütün büyüklüğü ve imajı, örgütün faaliyet alanı (iş kolu), örgütün büyüme durumu (değişime açıklığı), örgütün bulunduğu sektör, farklılaşma derecesi ve örgüt iklimi insan kaynakları yönetimini yapı ve işleyiş bakımından örgütsel özellikler olarak etkileyen faktörlerdendir.

a) Üst Yönetim

Çalışanın iş yerinde mutluluğunda yani tatmininde etkili bir diğer faktör, yöneticilerle çalışanın arasındaki ilişkidir. Özellikle içine kapanık çalışanlarla iletişimde yöneticilere çok önemli roller düşeceği için, yöneticinin çalışana ulaşabilmesi önemlidir. Çalışanı ile mesafeli diyalog kuran yönetici, çalışanın dünyasını anlamakta zorluk çekecek, çalışanın da gereken zamanlarda yöneticisine ulaşması zorlaşacaktır. Gerek otoriter yaklaşım gerekse mesafeli yaklaşım, çalışanı yöneticisinden uzaklaştıracaktır. Yöneticinin davranışlarının ve tavırlarının gündelik değişmemesi gerekmektedir. Çalışanlar davranışları sürekli değişen yöneticiyle iletişim kurmakta zorluk çekeceklerdir (Keser, 2011: 110).

b) Örgüt Büyüklüğü

İnsan kaynakları yönetimi, bir anlamda büyüme ve işlevsel farklılaşmanın sonucudur. Birkaç kişinin çalıştığı bir örgütte insan kaynakları yönetiminin işlev ve çalışmalarını yürütmek için ayrı bir bölüme bile gerek olmayacaktır. Yine küçük örgütlerde insan kaynaklarına yönelik, yetiştirme-geliştirme, planlama gibi bazı işlev ve çalışmaların hiç olmadığı da görülmektedir. Küçük örgütlerde insan kaynakları bölümünün tüm işlev ve

çalışmalarını yürütmek için bir veya iki kişi yeterli olabileceken, büyük örgütlerde her bir işlev uzmanlık düzeyinde bir örgütlenme gerektirir (Sadullah, 2010: 34).

c) İş Kolunun Türü

Örgüt büyüklüğü kadar içinde yer aldığı işkolunun türü de insan kaynakları yönetimi işlev ve çalışmalarını etkilemektedir. Örneğin, banka, sigorta, turizm, sağlık vb. gibi hizmete yönelik iş kollarında bulunan örgütlerdeki insan kaynakları yönetimi işlev ve çalışmaları imalata yönelik iş kollarında bulunan örgütlerden daha farklı olacaktır (Sadullah, 2010: 34).

d) Örgütün Büyüme Durumu

Örgütler kurulur, gelişir ve büyürler. Gelişmenin, büyümenin hızı kuşkusuz her örgütte aynı olmayacaktır. Ancak örgütsel büyüme aynı zamanda değişim demektir. Başarılı olarak büyümenin önündeki en büyük engel ise iş görenlerin değişime uyum yetersizliğidir (Drucker, 1964: 37).

Değişime açıklık, bir kişinin veya örgütün değişime yatkın, uygun ya da istekli olması olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 1999: 2). Örgütsel değişime açık olma ise, çalışanların psikolojik ve davranışsal olarak değişimi uygulayabilecek düzeyde olması biçiminde ifade edilmektedir (Weiner vd., 2008: 381). Holt ve arkadaşları (2007: 235) değişime açık olmayı bireylerin bilişsel ve duygusal olarak değişimi kabul etmeleri, benimsemeleri ve amaçlara uygun olarak belirli bir plana adapte etmeleri olarak tanımlamıştır (Taşdan, 2013: 2).

Değişime açıklık tanımını yapmanın zorluğu, değişimin tanımının yapılmasının zorluğundan kaynaklanmaktadır. Çalışanlar bir tür değişime karşı oldukça büyük bir direnç gösterirken, bir diğer değişime ise oldukça açık olabilmektedirler (Zadeoğluları, 2010: 9).

Wanberg ve Banas (2000: 135) değişime açıklığı iki ölçek üzerinde kavramlaştırmıştır; değişimi desteklemek için istekli olma, değişimin potansiyel sonuçlarına karşı pozitif etki ölçekleri üzerinde değişime açıklığı ölçmüşlerdir. Dunham, Grube, Gardner, Cummings ve Pierce (1989)'a göre değişime açıklığın bilişsel, duyuşsal ve davranışsal

olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Bireyin bu üç boyut değişim becerisi ve isteği, değişimin gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır. Tek tek bireylerin değişime karşı tutumları ise, topyekün örgütün değişimine etki edebilmektedir (Taşdan, 2013: 2).

Bireyler değişime bilinmeyenden korkma, değişim gerçekleşikten sonra ihtiyaç duyulacak niteliklerden yoksun olma ve güç kaybı gibi nedenlerden dolayı direnç gösterebilirler. Diğer yandan örgütler ve örgüt yönetimleri ise atalet, kıt kaynaklar, değerler/inançlar, normlara uyma ve alternatifleri algılayamama gibi nedenlerden dolayı değişime direnç gösterebilirler (Agocs, 1997: 46). Nicholas ve Husser (1999)'e göre, insanların değişime karşı olmalarının nedenleri; değişimin belirsiz olması, bilinmeyenden korkma, rutinin bozulması, var olan durumun ve statünün kaybedilmesine ilişkin endişe, güvenlik tehdidi, gücün yeniden dağılımı ve var olan sosyal ilişki ağının bozulmasıdır (Taşdan, 2013: 2).

Planlanan değişiklikler, kurum personeli tarafından kesin ve açık olarak bilinmelidir. Çoğu insanlar, onları etkileyecek olan değişiklikler hakkında yeterli bilgilere sahip olmazlarsa, yapılan değişikliklerde gizlilik söz konusu olursa, bundan çok tedirgin olacaklardır. O halde, değişiklik bir organizasyonun hangi kısmı için yeni teknoloji, süreç ve yöntemleri uygulamaya koyacaksa; bunu açık ve kesin bir şekilde bildirmesi değişikliğin niteliğini, personele getireceği yararlı durum ve sonuçları açıklaması gerekecektir (Eren, 2010: 234-235).

Başka bir husus da, değişiklikten etkilenen personelin değişikliğin bizzat geliştirilmesine, yaratılmasına veyahut da bunlar mümkün olmazsa, uygulamaya konma safhasına katılarak bu konuda söz sahibi olmasına çalışmak lazımdır. Katkısı olması, değişikliği benimseme ve başarıya ulaştırmada personele gayret verecektir. Böylece, personel kendisinin kurum için gereğine inanacak, yeni usulleri de başarıyla yürütebilecek veya ona kolayca adapte olabilecek özellik ve niteliklere sahip olduğuna kanaat getirecektir (Eren, 2010: 235).

Everad ve Morris (1996: 229) değişimde başarılı olan kişilerin özelliklerini şöyle sıralamaktadır;

- Neyi başarmak istediklerini ve değişimi açıkça bilirler.
- Planlanan değişimi sadece kendi bakış açılarından değil, empati kurarak değerlerinin bakış açısından da değerlendirirler.
- Örgüt çevresinden gelen taleplere cevap vermede yeterli bilgi ve donanıma sahiptirler.
- Değişim sürecinde desteksiz kalmayacakları inancına sahiptirler.
- Engeller karşısında yılmazlar ve cesaretlerini yitirmezler.
- Değişime katılımı ve katılımcılarının güvenliğini sağlarlar.
- Değişimi rasyonel bir karar gibi sunmayı bilirler.
- Değişimi mümkün olduğunca bireyleri ödüllendirerek yaparlar.
- Olası sonuçlara ilişkin bilgiyi en üst düzeyde paylaşırlar.

e) Örgütün Bulunduğu Sektör (Kamu veya Özel)

Bir örgütün özel veya kamu sektöründe olması da insan kaynakları yönetimi işlev ve uygulamalarını etkiler. Kamu örgütlerinde insan kaynakları yönetimine ilişkin işlev ve uygulamaları büyük ölçüde yasalarla belirlenmiş kesin kurallar çerçevesinde yürütülür ve değişiklikler karşısında kolayca esneklik gösterilemez (Sadullah, 2010: 35-36).

f) Farklılaşma Derecesi

Farklılaşma derecesi bir örgütteki faaliyetlerin farklılığını ifade etmektedir. Örgütler farklı alanlarda faaliyet gösterdiği ölçüde ihtiyaç duydukları iş gücü nitelikleri de farklılaşacaktır. Farklı nitelikli elemanların ihtiyaçları, beklentileri, değer yargıları da büyük bir olasılıkla farklı olacağından insan kaynakları yönetimi işlevlerindeki uygulamaların da buna göre uyarlanması gerekir (Sadullah, 2010: 38).

g) Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, 1960'lı yıllardan itibaren endüstri ve örgüt psikolojisinin araştırmalarına konu olan en önemli kavramlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Konunun bu denli önemli olmasının pek çok nedeni vardır. Birincisi, insani nedenlerdir; örgüt iklimi çalışanların psikolojik sağlığı ile bire bir ilişkilidir ve örgüt üyelerinin sahip olduğu işe dayalı duygu, tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Bir başka neden ise, konuya örgütler açısından bakıldığı zaman ortaya çıkmaktadır; örgüt ikliminin çalışanlar için sağlıklı bir ortam oluşturduğu durumlarda, iş yeri içinde üretkenlik, verim ve performans yüksek olmaktadır. Bunun aksine durumlarda ise, en başta çalışanların motivasyonunun düşmesine bağlı olarak iş yeri etkinliği olumsuz yönde etkilenmektedir (Aksoy, 2007: 18).

İş dünyası yoğun ve sürekli değişen bir rekabet ortamına sahiptir. Örgütlerin nihai hedefi bu ortamda başarılı olabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmektir. Bunun için artık geçmişte olduğu gibi geleneksel bir yönetim anlayışı yeterli olmamakta, örgütlerde insan gücü ve beşeri sermayenin önemi giderek daha fazla fark edilmeye başlanmaktadır. Örgütlerin değer yaratabilmesi ve sürdürülebilir başarı elde edebilmesi rakiplerin taklit edemeyeceği öz yeteneklere sahip olmasına bağlıdır. Örgütlerin kendi değerlerinin farkına varabilmelerini sağlayan en önemli unsurlardan biri de olumlu bir örgütsel iklimin varlığıdır. İlimli bir örgüt ikliminin var olması örgütün nihai hedeflerine ulaşacak süreçte önemli bir role sahiptir (Halis ve Uğurlu, 2008: 101).

Örgüt iklimine ait en belirgin özellikleri şu şekilde değerlendirmek mümkündür: Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin, diğer örgüt üyeleri ile olan etkileşiminin, örgüt yapısının, politikalarının ve örgüt süreçlerinin sonucunda biçimlendirdikleri organizasyonun genel izleniminden oluşmaktadır. Bununla birlikte, iklim algılaması çevresel olay ve durumların değerlendirilmesi olarak değil tanımlanması olarak görülmelidir. Ayrıca, örgüt iklimi, hem liderlik tarzı, örgüt yapısı gibi örgüt özelliklerinden etkilenen hem de kişilerin iş davranışlarını ve işe dayalı tutumlarını etkileyen aracı bir değişken olarak ele alınmalıdır (Batlis, 1980: 233-240).

Örgüt iklimi örgütsel ve kişisel faktörlerden etkilenmektedir. Örgüt ikliminin en önemli özelliklerinden biri, bir örgütü diğer örgütlerden ayırt eden ve süreklilik gösteren içsel

çevresinin ölçülebilen özelliklerinin toplamı olmasıdır. Dolayısıyla, her örgütün kendine ait özellikleri olduğu ölçüde farklı bir iklime de sahip olması beklenmektedir. Bir örgütün yönetim politikaları, büyüklüğü, sahip olduğu örgüt yapısı, kültürü, yönetim tarzı, bağlı olduğu sektör gibi pek çok etken o örgütü diğer örgütlerden farklılaştıracaktır. Örgüt ikliminin oluşum sürecinde etkili olan örgütsel faktörler “örgüt kültürü”, “örgüt yapısı” ve “liderlik” olarak ele alınırken kişisel faktörler ise “kişilik yapısı”, “çalışanın örgütteki toplam çalışma süresi”, “çalışanın görev aldığı pozisyon” ve “eğitim düzeyi” olarak ele alınmaktadır (Aksoy, 2007: 26-30).

Örgüt iklimi, örgütsel bağlılık, iş görenlerin moral ve motivasyon düzeylerinin iyileşmesine katkıda bulunarak, işgücünün verimliliğini dolayısıyla da örgütün verimliliğini arttırmakta ve böylece üstün örgüt performansı sağlayarak sürdürülebilir başarıyı gerçekleştirmektedir (Halis ve Uğurlu; 2008: 115). Bu yönüyle örgüt iklimi, kurumlara sağladığı katma değer açısından ele alındığında insan kaynaklarının gelişimini olumlu yönde etkileyen örgütsel özelliklerdendir.

1.6. KUŞAKLAR VE KUŞAKLARA ÖZGÜ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE YANSIMALARI

İnsan kaynakları yönetiminin önemini vurgulayan faktörler içinde en önde geleni günümüzde her alanda yaşanan değişimlerdir. Bu değişimler, toplumsal, kültürel, yasal, eğitimsel ve teknolojik alanlarda yaşamı etkilemektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarının da bu değişimlerden etkilenmemesi mümkün değildir. Değişimler toplum yapısını da değiştirmektedir. Bu yapı değişikliği insanların değer yargılarını, beklentilerini, inançlarını da etkileyerek değişimlerine neden olmaktadır. Eğitim nicelik ve nitelik olarak yaygınlaştıkça bilgi düzeyi de genelde yükselmektedir. Sınıflar arası geçişim günümüzde her zamankinden daha olanaklıdır. Farklı kültürler yakınlaşmakta ve birbirlerini etkilemektedirler. Geçmişteki azla yetinen, otoriteyi sorgusuz kabul eden çalışanlarına yerine daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde sorgulayan, beklentileri ve ihtiyaçları farklı kendine zaman ayırmayı önemli bulan yeni kuşak bir işgücü gelmektedir (Sadullah, 2010:7).

1.6.1. Kişilik Kavramının İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi

Kişilik günümüzde içsel kaynaklardan ortaya çıkan ve yaygın olarak kişinin davranışlarına hakim olan, biyolojik tabiatı ve deneysel olarak öğrenilenleri kapsayan, kişinin algılama, öğrenme, düşünme, başa çıkma ve davranış örüntülerini anlatmaktadır (Aslan, 2008: 8).

Kişiliği davranışsal açıdan analiz edebilmek için önce onun ne olduğunu belirtmek gerekir: Kişilik, *bireye özgü duygu, düşünce ve davranışların örgütlenip bütünleşmesidir*. Bu tanıma göre kişilik örgütlenmiş bir yapıdır. Bu yapı, öğeleri birbirleriyle sürekli ilişki içinde bulunan, birbirlerini etkileyici ve tamamlayıcı bir niteliğe sahiptir (Güvenç, 1970: 347). Çeşitli yazarlar tarafından kişilik, *bireyin kendine özgü ve ayırıcı davranışlarını bütünü* (Köknel, 1982: 4), *bireyin çevresine uyumunu belirleyen psiko-fiziksel sistemlerin dinamik örgütlenişi* (Tolan-İsen ve Batmaz, 1985: 109), *bireye ait özellikler ve kendine özgü davranış örüntüleri* (Ataman, 1971: 1), *bireyin süreklilik gösteren davranış özellikleri ve çevresine uyum biçimi* (Başaran, 1982: 153) olarak tanımlanmıştır.

Bir kişiyi diğerlerinden ayıran ve süreklilik gösteren davranış özellikleridir kişilik. Bu özelliklerin her biri olası bir yaşama tarzının ifadesidir. Kişiliği tanımlamak davranışların motivasyonunu ve organizmanın çevreye ruhsal adaptasyonunu açıklamaya çalışmaktadır. Bu konuda 1920’lerde sistematik çalışmalar yapmış olan Gordon Allport kişiliği “kişinin çevreye özgün uyumunu belirleyen psikofizyolojik sistemlerden oluşan içsel dinamik bir organizasyon” olarak tanımlamıştır (Millon, 1996: 8).

Tablo 3. Gordon Allport'a Göre Kişilik Tanımı

Dinamik organizasyondur	Kişilik sürekli değişen ve gelişebilen organize bir sistemdir.
Bireyin içindedir	Bireyin kendine özgün eylemlerinin ardında yatan şey kişiliktir.
Psikofizikseldir	Kişilik psikolojik ve biyolojik işlevlerin bir karmaşık etkileşimi ile oluşur.
Belirleyicidir	Kişiliği oluşturan sistemler çevreye uyuma yönelik davranışları belirler.
Çevreye özgün bir uyumdur	Kişinin yaşamı sürdürürken gösterdiği kendine özgü bir uyum sürecidir. Uyum stratejileri kullanılır.

Kaynak: (Millon, 1996: 8)

Tablo 3'e göre, kişilik; süreklilik gösteren ve değişip, gelişen dinamik bir sistem olmakla birlikte bireyin biyolojik, psikolojik ve çevresel faktörlere göre uyum sürecidir.

Kişiliğin ne olduğu söz konusu edildiğinde ilk akla gelen bireysel farklılıklar olmaktadır. Bu bağlamda psikolog ve davranış bilimciler, kişilik kavramını, bireyin çevresindekilere ve durumlara uyum gösterme sistemlerinin incelenmesini içeren bir yaklaşımla ele almışlardır (Kolasa, 1979: 152).

Birey çok farklı düzeyde ve farklı türden pek çok niteliklere sahip, karmaşık ve çok boyutlu bir sistem oluşturmaktadır. Bu nedenle "kişilik" bir kavram olarak çok çeşitli şekillerde tarif edilmiştir. Türlü kişilik kuramlarına göre oluşturulan tarifler olduğu gibi, kapsam bakımından bireyin dar ve sınırlı bir yönünü, davranış örüntüsünü esas alan tanımlarda vardır. Bu tariflerden bir bölümü bireylerin çevresindeki insanlar üzerinde bıraktığı "izlenime", diğer bir deyimle bireyin sosyal uyarıcılık niteliklerine ağırlık vermektedirler. Bireyin sosyal uyarıcılık özellikleri üzerinde yoğunlaşan tanımlar temelde bireyin gözlenebilen dışa açık davranışlarına, sosyal ilişkilerine ağırlık veren yaklaşımlara dayalı tanımlar algı, duygu, reaksiyon, tutum, değerler gibi insan davranışlarının temeli olan ve kişiliğin alt yapısını oluşturan içsel yönünü ihmal etmektedir (Özgüven, 2007: 286).

Bireyin uyarıcı bir sistem olarak, sosyal yönüne ağırlık veren bu tanımlar, bireyin ne yaptığı ve bu davranışının çevresindeki kişi ve sosyal gruplar üzerinde bıraktığı izlenimi

esas almaktadırlar. Kişiliğin dış dünya ile ilgili yönü bireyin “dış dünya ile uyumu” özellikle diğer insanlarla olan ilişkileri “aile”, “arkadaş”, “meslek” gruplarındaki bireyler ve genel olarak “insanlarla olan ilişkiler”, bu ilişkilerden “doyum sağlanması”, diğerlerini “sevmesi” ve “sevilmesi” gibi bireyin çevresi ile etkileşimi ve sosyal “yönü” ile ilgilidirler. Kişiliğin açıklanmasında, bireyin kendisini ve iç dünyasını vurgulayanlar, bireyin gerçekten ne yaptığına, davranış kalıplarına ağırlık verirler. Kişiliğin açıklanmasında, bireyin dış dünya ile ilişkilerine ağırlık verenler ise, bireyin dış dünyadaki başkaları üzerinde bıraktığı etkiye, izlenimlere ve onların “gözlemlerine” önem vermektedirler. Bunlardan birincisi, bireyin kendi iç dünyasına uyumu, bireyin “benlik kavramı”, “kendine güveni”, “kendisini değerli ya da değersiz bulma”, “beklentileri”, “amaçları”, “zayıf ve kuvvetli yönleri hakkında bilinci”, “algı”, “tutum” ve “değer” gibi bireye özgü içsel niteliklerle ilgilidir (Özgüven, 2007: 287).

Kişilik, en geniş anlamıyla bir insanı başkalarından ayırt eden ve çeşitli faktörler aracılığıyla ortaya çıkan duygu ve düşüncelerin meydana getirdiği huy, alışkanlıklar ve davranış biçimlerinin tümüdür. Kişilik, kurumlarda işe alım aşamalarında ve insan kaynaklarının diğer fonksiyonlarında (kariyer geliştirme, performans yönetimi) açısından oldukça önemli bir kavramdır. Bu yönüyle, insan kaynakları yönetimini etkileyen ve üzerinde en çok durulması gereken faktör olduğu söylenebilir.

Toplumsal örgüte can veren, dinamizm kazandıran öge olması nedeniyle insan kaynakları örgüt içi ilişkiler açısından özel ve önemli bir konuma sahiptir. Örgütün etkin, sürekli ve dengeli olması büyük ölçüde sosyal yapısının düzenli ve uyumlu olmasıyla yakından ilgilidir. Örgütsel sosyal yapının düzenliliği ise iş gören-örgüt bütünleşmesinin en belirgin göstergesi iş görenlerin veya bunlardan oluşan grupların örgütün amaçlarına uygun davranma ve kendilerini örgüte adama düzeyidir. Bu bağlamda, iş gören-örgüt bütünleşmesi bakımından kişilik faktörünün önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Bu nedenle davranış bilimlerinin bazı disiplinleri örgütsel ilişkiler bakımından kişilikle ilgilenmekte, kişiliğin örgüt yapısı doğrultusunda gelişmesine katkıda bulunmakta, kişiliğin örgütsel yapıya uydurulması aynı zamanda benzer kişilik özelliklerine sahip iş görenlerin aynı çalışma grubunda toplanmasını öngörmektedir (Erdoğan, 1983a: 265).

Kişilik kavramının insan kaynakları açısından önemini bazı başlıklar altında toplamak mümkündür. Bunlar(Erdoğan, 1994b: 266-276);

- Bireyin içinde yer aldığı örgüt üyeleri ile bütünleşmesi, örgüte bağlılığını arttıracak ve kişinin davranışları ile örgüt üyelerinin davranışları benzer amaçlı olmaya başlayacaktır. Böylece işletmenin amaçları doğrultusunda etkinlik sağlanacak, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinden en iyi şekilde yararlanma olanağı elde edilmiş olacaktır.
- Bireyin içinde yer aldığı sosyal yapı ile kişiliği arasında bir bağ kurulacak olursa birey, grup normlarına uymada güçlük çekmeyecek ve davranışları ile grup üyeleriyle ilişkileri arasında yönetsel etkinliği artıracak bir ilişki kurulacaktır.
- Grup normlarının bireylerin davranışlarını belirleme açısından önemli etkisi olduğu bilinmektedir. Beklenen kurallara uyma, bireyin kişiliğine göre değişebilir. Grup üyeleri tarafından dışlanmak istemeyen bir kişi grubun baskısına uygun davranacak, ilişkilerini uyumlu bir biçimde yürütecektir. Aksi halde kişilik faktörü ortaya çıkacaktır. Konu Freud'un kişilik yaklaşımı açısından değerlendirildiğinde grup normlarının kişi tarafından benimsenmesinde süper egonun önemli etkisi olacaktır.
- Kişinin beklentisi ile örgütün amaçları arasında istenen bağın kurulması örgütün devamlılığı açısından da son derece önemlidir. Bu da büyük ölçüde çalışanların kişiliğine bağlıdır.
- İşyerindeki tüm grup üyeleri ile kurulacak olan olumlu etkileşim, örgüt iklimini oluşturacak böylece örgüt üyeleri arasında sıkı bir bağ oluşacaktır.
- Bireyler, buldukları sosyal yapı içinde kişiliklerine uygun başka bireyler bulurlarsa ve bu bireylerle olan ilişkileri örgütün belirlediği kalıplar içerisinde yürürse, örgütsel etkinlik sağlanmış olacaktır.
- Bireyin kişiliği liderlik davranışının ortaya çıkmasında da son derece önemlidir. Gerçekten de bir liderin ortaya çıkışı, bulunduğu grubun özelliğine bağlı olduğu kadar, liderin kendisine ve kendisine bağlı olan bireylerin kişilik özelliklerine de bağlıdır.

- Liderin kişilik özellikleri, bazen gruplarına da yansımaktadır. Özellikle hırslı, yıkıcı veya kırıncı tutumları grup üyelerince benimsenirse, grubun olumsuz etkileri ortaya çıkacaktır.
- Örgüt içinde informel grupların oluşumu ve gelişimi, bu grupları oluşturan kişilerin kişiliklerinin uyuşmasına bağlıdır. Her şeyden önce bu grupların karşılıklı etkileşimi olumlu ilişkiye bağlıdır. Bireylerin grup ilişkilerinden beklentileri, gruba karşı tutumları, değer yargıları, bir diğer ifade ile bireyin benlik duygusu ile grup amaçları birbirine benzer ise etkileşim gücü o ölçüde fazla olacaktır. Aksi halde birey grubun dışında kalmayı tercih edecektir.
- Örgüt içindeki bireylerin bazıları zaman içinde işten ayrılırlarsa, bu ayrılışın temel faktörü kişisel tatmin olacak ve tatminsizliğin kaynağı da kişinin beklentileri ile örgütün işleyişi arasındaki uyumsuzluk olacaktır. Kişilik yapısı ile örgütün değerler sistemi arasında benzerlik varsa “ait olma” ihtiyacını birey işyerine bağlılığını göstererek karşılayacaktır.
- Örgüt üyeleri arasında kurulacak haberleşme ağının sağlıklı oluşması da bireylerin kişiliğine bağlıdır. Haberleşme kanallarının açık olması, verilen mesajın sağlıklı yorumlanması örgütsel etkinliği arttıracaktır. Çalışanlar arasındaki haberleşme eksikliği ve düşmanlığın artışı, esas itibariyle haberleşme zincirindeki bireyin kişiliği ile yakından ilgilidir. Benzer uyarıcılar karşısında bireylerin farklı tepkiler göstermesi kişilik faktörüyle ilgili olduğuna göre, benzer mesajlar karşısında da farklı tepkiler beklenebilir. İyi bir haberleşme mesajı gönderen bireyin, mesajı alan bireyle kişilik faktörlerinin örtüşmesine bağlıdır. Aksi halde yanlış anlaşılabilir sözlü veya sözsüz mesajlar çatışmayı artıracak, örgütsel verimlilik azalacaktır.

1.6.2. Kişisel Farklılıkları Doğuran Nedenler

Her birey hayata bakış açısı yönünden diğer bireylere göre farklı eğilimler içerisindedir. Kişisel farklılıkların temelinde bireylerin doğuştan gelen ve yaşadıkları çevresel koşulların etkileri bulunmaktadır. Her ne kadar, bireylerin doğuştan gelen kişisel

özellikleri değişime uğramıyor olsada çevresel koşullar değişiklik gösterdikçe bireylerin davranışlarında değişimler görülecektir.

Thomas'a göre (1991), farklılıkların yönetimi, tüm çalışanlar için geçerli olan bir çevre yaratmak amacıyla sürdürülen kapsamlı bir yönetsel süreçtir. Burada kilit nokta, farklılıkları bir değer/varlık olarak kabul etmektir (Reichenberg, 2001: 2).

Kişisel farklılıklardaki birçok niteliklerin davranış ayrılıklarına neden oldukları bilinmekle beraber, örgütsel bakımdan dört nedensel özelliğin üzerinden durmak gerekmektedir. Bunlar (Eren, 2010: 94-96);

a) Olayların Gerçeğine Dayanma (Nesnellik)

İsteklerinin gerçekleşmesine engel olunan ya da içinden çıkılmaz bir sorun karşısında bırakılarak bunalıma maruz olan ve baskı altında tutulan kimseler, normal kişiliklerinin gerektirdiği davranışlarından uzaklaşarak ussal olmayan davranışlarda bulunurlar. Tatminsizliklerinin sonucu olarak objektif olmayan biçimde davrandıkları gibi, saldırgan veya aksine içine kapanık kimseler olurlar. Bütün bunlar, kişiliğin silinmesi ya da farklılaşması olarak açıklanabilir. Ortaya eski normal kişiden bambaşka bir tip çıkmış olur. Ussal olmayan davranışlar kişisel verimliliği ve yetenekleri etkiler. Bu nedenle örgütün verimliliği ve gayeleri de olumsuz şekilde etkilenmiş olur. Bu durumlar, daha çok yöneticilerin yanlış tutum ve davranışlarına maruz kalan kimselerde görülmektedir. Nesnel (objektif) olmayan davranışlar, kişilerin yararlı birçok yeteneklerinin ortadan kaldırılmasına ve normal kişiliklerinin farklılaşmasına neden olmaktadır.

b) Girişim Ruhu

Girişim ruhu başkalarıyla olan ilişkilerde, teşebbüsü ele alma ve duruma hakim olma eğilimi anlamına gelir. Girişimde bulunmak kişisel farklılıkların ortaya koyduğu bir olay olduğu gibi, içinde yaşanılan olaylar da bir kimsenin daha aktif ve girişimci olmasına veya olmamasına neden olabilir.

c) Hırslı Olma

Hırslı bir kimsenin zihni, daima kişisel mevkii ve örgüt içinde ilerleyip yükselme tutkuları ile meşguldür. Böyle bir kişi, günlük davranışlarda girişimci olabildiği kadar olmayabilir de, fakat rütbesinde, ücretinde veyahut da kişisel statüsünde yapılan herhangi bir değişikliğe karşı çok duyguludur. Hırslılık duygusunun içermiş olduğu bir başka hususta karar alma sürecinde görülür. Çabuk karar vermek, bir kere verilen karardan ilke gereği vazgeçmemek niteliği bakımından da kişiler birbirlerinden farklılıklar gösterir. Çabuk karar almak, erken ve iyi düşünmeden karar almanın sakıncalarını içerir. Personel ve ilgililer üzerinde memnuniyetsizlik yaratacak kararların alınması gerektiği zaman, olumsuz durumları yaratma korkusu yöneticileri ihtiyatlı olmaya yöneltecektir.

d) Toplumculuk

Toplumculuk, kişinin ilişkili olduğu kimselerin tutum ve arzularına karşı olan duyarlılığını ifade eder. Toplumculuğu yüksek bir kimse, kendisini gruptan ayrı olarak hissedemez. Bu duyarlık grubun törelerine saygı gösterilmesini sağlayan başlıca duygulardan biridir. Toplumculuk özelliğine sahip bir kimse disiplinlidir, kişiliğini kolayca grup yasalarına ve düzenine uydurabilir. Halbuki, bu özellikten yoksun olan kimse karakter ve kişiliğin kurbanı olur. Kendisi dışında hiçbir güç ve otorite tanımaz. Örgüt kurallarını ve düzenini kendi kişisel özelliklerine uydurmaya çalışır, disiplinsizdir. Hemen halükarda başarısızlığa uğrayacağı ve yalnız kalacağı için tatminsizlik hallerine kolayca düşebilecektir.

1.6.3. Kuşaklararası Kişisel Farklılıklar

Kişilerin genel olarak birbirinden farklı olduğu bilinmesine karşın, bu farklılıkların nasıl ve niçin olduğu konusunda çok farklı bakış açıları çerçevesinde çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. En eski yaklaşımlardan birisi liderlik çalışmalarında yapılan kişilik sınıflamalarıdır. Örneğin Platon, bir filozofta bulunması gereken kişilik ve yetenek özellikleri tartışmasında, *hızlı anlama*, *yüksek hafıza*, *bilgelik*, *zeki olma* gibi niteliklere

ilave olarak *içsel güdüleriyle hareket etme, enerjik ve asil ruhlu olma* gibi çok nadir rastlanan özelliklere vurgu yapmaktadır (Soner, 2006: 94).

Her insan, öğrenme, unutmama, hatırlama, düşünme, fizyolojik özellikler, yetenekler, bilgiler, çatışma, heyecan, duygu, dikkat, görme, işitme, idrak etme vb. gibi benzeri faaliyet, duygu ve süreçler bakımından diğer insanlardan farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar, insanları birbirlerinden ayıran belli başlı özellikleri olduğu kadar bazı hususlar da ortak özellikleri ortaya koyma bakımından da önemlidir. Bütün bu benzerlik ve ayrılıklar kişisel davranış ve güdülerde bir yere sahiptir (Eren, 2010: 97).

Kişilerarası farklılıklar, genel anlamda kişilerin sahip olduğu eşsiz fiziksel veya psikolojik özellikleri ile birbirinden farklı olması durumudur. Bu farklılıklar kişilerin düşünceleri, davranışları, yaşantıları ve gelecek planları gibi konularda önemli etkilere sahiptir. Bu konulardan birisi de kişilerin çalıştığı örgütsel ortamdır. Örgütsel ortamda birey davranışlarının öneminin giderek önem kazanması, araştırmacıların kişilerarası farklılıklar konusuna odaklanmasına neden olmuştur. Bunun altında yatan temel sebep ise kişilerarası farklılıkların, kişilerin örgütte ne yapacaklarının açıklayıcı mekanizmaları olarak görülmesi yatmaktadır (Motowildo vd., 1997: 71-83).

Bireylerin davranışlarına etki eden faktörlerden kişisel faktörler; yetenek, cinsiyet, ırk, algılama, anlamlandırma, tutumlar ve kişilik özellikleridir. Örgütsel davranış alanında kişilik özelliklerine yönelik araştırmaların ön plana çıkması; kişilik yapısının örgütlerdeki bireysel performans ve iş tatmini yanında örgütsel yapı, strateji ve örgüt kültürü ile olan yakın ilişkilerinden kaynaklanmaktadır (Çetin ve Basım, 2013: 125).

İnsanların algıları, beklentileri, öncelikleri, hayata bakış açıları ve nihayetinde de davranışları zaman kavramına bağlı olarak değişmektedir. Birbirlerine yakın dönemlerde dünyaya gelen insanların benzer özelliklerinin olması ve bir kuşağın farklı özelliklere sahip olması, araştırmacıların kuşak kavramı ve kuşakların özelliklerine olan ilgisinin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Günümüz şartlarında, bir arada çalışmak zorunda olan dört kuşak bulunmaktadır. Bu kuşakların birbirleri ile yaşadıkları problemler kuşkusuz sosyal yaşam ve çalışma yaşamı açısından organizasyonların tüm çalışma düzenlerini etkileyebilecek niteliktedir. Ayrıca bu kuşakların iş görme algısı

farklılıkları, yeni çalışma alışkanlıklarının çıkmasına neden olmaktadır (Adıgüzel vd., 2014: 165).

Aynı kuşağın insanları, duygusal belleklerinde ortak hatırlar yaratan önemli tarihsel olayları yaşamakta ve buna bağlı olarak otoriteye, kurumlara ve aileye yönelik ortak bir bakış açısı edinmektedirler. Kuşaklar, ortak duygu, tutum ve tercihlerle kendi gelenek ve kültürlerini yaratmaktadır (Arsenault, 2004: 124-125).

Toplumların sahip olduğu kültürel yapı zaman içerisinde ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik faktörlerden dolayı değişime uğramaktadır. Yetişkin kuşakların zaman içerisinde değişime uğrayan kültürel yapının unsurlarını yeni kuşaklar kadar kabul etmede istekli davranmamaları, kuşakların birbirlerini anlayamamalarını, görüş, düşünce ve kanaatlerinde birtakım farklılıkların oluşmasını beraberinde getirmektedir. Bunun da ötesinde her kuşağın içerisinde bulunduğu dönemin şartlarına göre farklı olanaklara sahip olması, zaman içerisinde bireylerin farklı olanaklarla yetişmesini beraberinde getirmiştir (Ayhün, 2013: 108).

Örgütsel yönetim sürecinde başarıyı yakalamak kuşakların kendilerine ait tercihleri, yaşam biçimleri, kişisel özellikleri, davranış, tutum ve algıları, inanışları, beklentilerinin neler olduğunu anlamakla mümkün olacaktır. Dolayısıyla, kuşaklararası bir sınıflandırma yapmak o tarihsel süreç içerisinde yer alan bireyleri daha iyi anlayabilmek ve analiz edebilmek için gereklidir. Bu yüzden, tarihsel süreç içerisinde yaşanan durum ve olayların ele alınarak kişisel farklılıkların neler olduğunun belirlenmesinde kuşak sınıflandırmasının oldukça doğru bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Aslında kuşak sınıflandırmalarından anlaşılmaya çalışılan, gelecek yaşantımızın (aile, iş, eğitim, sağlık, teknoloji vb.) nasıl olacağı ve yeni kuşakların nasıl etkileyeceğine dair ipuçları ve eğilimleri anlamaktır.

Yazın taraması yapıldığında “kuşak farkı”nın özellikle pazarlama alanında çalışanların ilgisini çektiği göze çarpmaktadır. Ancak farklı kuşaklardan insanların bir arada çalışması ve kuşaklararasıdaki farklılıklar yönetim bilimcilerin de ilgisini çekmektedir. Örneğin, Daboval (1998) araştırmasında Bebek Patlaması kuşağı ile X kuşağının örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulmuş ve kuşaklara yönelik farklı teşvik paketleri ve eğitim programları uygulamasını önermiştir (Arsenault, 2004:

126). Jorgensen'in (2003)'de belirttiği gibi 1990'ların sonundan itibaren Sharpe (2002), Zemke ve çalışma arkadaşları (2000) gibi yazarlar, kuşakları yönetsel anlamda incelemeye başlamışlardır (Jorgensen, 2003: 42).

Yazında pek çok çalışma, Sessiz kuşak, Bebek Patlaması kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağının iş dünyasında bir arada çalışmak durumunda olduğunu ve söz konusu dört kuşağın örgütsel özellikleri açısından bir takım farklılıklara sahip olduğunu vurgulamaktadır. Kuşakların çeşitli özelliklerine ilişkin örgütsel farklılıklarının aşağıdaki gibi belirtilmesi mümkündür (Krywulak ve Roberts, 2009: 8);

- *Uyumluluk:* Tüm kuşaklar, içerisinde buldukları kuşağın uyumluluk özelliği taşıdığını belirtmektedir. Buna karşın X kuşağı ve Y kuşağı, Bebek Patlaması kuşağını uyumsuz, teknolojik becerileri çok düşük, yeniliklere ve farklılıklara karşı kapalı bulmaktadır.
- *Yönetilebilirlik:* Tüm kuşaklar Y kuşağı çalışanlarının diğer çalışanlara nazaran daha zor yönetilebilir olduğunu düşünmektedir. Bebek Patlaması kuşağı ve X kuşağı çalışanları, Y kuşağı çalışanlarının daha az denetimden hoşlandıklarını, prosedürleri izlemekten hoşlanmadıklarını ve diğer kuşaklara nazaran daha az sonuç odaklı olduklarına inanmaktadır.
- *Ekip Çalışması:* Her kuşak, diğer kuşak grubunun iş ahlakı açısından farklılıklar taşıdığını düşünüyorsa da, tüm kuşaklar kendilerini ekip çalışmaları yönünden başarılı bulmaktadır. Kimi zaman X kuşağı ve Y kuşağı kendi kuşaklarını çalışkan olarak değerlendirse de bazen, Bebek Patlaması kuşağı ve X kuşağı, Y kuşağı çalışanlarını maksimum çaba göstermede isteksiz olarak değerlendirmektedir.
- *Denge:* Tüm kuşaklar kendi kuşaklarının iş-yaşam dengesine önem verdiklerini ifade etseler de, X kuşağı ve Y kuşağı çalışanlarının Bebek Patlaması kuşağı çalışanlarına nazaran iş-yaşam dengesini daha fazla önemseydiği belirtilmektedir.
- *Bağlılık:* Tüm kuşaklar kendi kuşaklarını örgüt bünyesinde bağlılık yönünden güvenilir görmelerine rağmen Bebek Patlaması kuşağı çalışanları, kendilerinden genç kuşakları daha az güvenilir bulmaktadır. X kuşağı ve Y kuşağı çalışanları da kendi

kuşak gruplarını bağıllık yönünden yetersiz bulsalar bile, kariyer hedeflerinden dolayı söz konusu hususu gündeme getirmediklerini belirtmektedirler.

1.6.4. Kuşak Kavramı

Ekonomi, demografi, siyaset bilimi, klinik psikoloji ve sosyoloji gibi farklı bilimsel alanlarda kuşaklar konusunda elli yıldan fazla çalışılmaktadır (Alwin vd., 2007: 45; Biggs, S., 2007: 12). 1830-1840 yılları arasında kuşak çalışmaları ile ilgili bilimsel araştırmaları başlatan ilk kişi Auguste Comte olmuştur. Comte, kuşaksal değişikliklerin tarihsel süreç içerisinde hareket eden kuvvetler olduğunu ortaya koyarak, sosyal ilerlemenin ancak bir kuşağın bir sonraki kuşağa aşılacağı birikimler ile mümkün olduğunu belirtmiştir (Comte, 1974: 635-641).

Kuşak kavramının sözlük anlamı *“yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğudur”* (www.tdk.gov.tr). Kuşak teorisi; belirli zaman aralığında doğan bireylerin benzer değer yargıları, davranışları ve yaşam biçimlerinin, belirli bir çağda doğmuş olmalarından kaynaklandığı olgusuna işaret etmektedir. Her kuşağın bünyesinde birtakım karakteristik özellikleri ve değer yargılarını barındırmasından dolayı, bireyler doğmuş oldukları kuşak grubunun davranışlarına benzer özellikler gösterirken, diğer kuşak grubunun davranışlarından farklı özellikler sergilemektedirler (Chen, 2010: 132).

Kuşakları sadece doğdukları zaman dilimleri baz alınarak sınıflandırmak doğru olmaz. Aynı zamanda kuşakları oluşturan topluluğun düşünceleri, hissettikleri ve deneyimlerinin tanımlanması da, onları sınıflandırmak için kullanılmaktadır (Zemke vd., 2000: 4).

Kuşak, yaklaşık olarak aynı dönemde doğan ve kritik kalkınma dönemlerinde diğerlerinden ayırt edici sosyal ve tarihsel olayları paylaşan bireyleri içermektedir. Her kuşak kendini, farklı zamanlarda yetişen diğer insanlardan ayırtan ortak değer sistemlerini yaratan aile, eş, medya, ekonomik olaylar, sosyal olaylar ve popüler kültür gibi çeşitli güçlerden etkilenmektedir. Bu güçler, en çok bireyin çocukluk ve ergenlik

çağında etkili olmaktadır. Örneğin, bireyin çalışma değerleri ergenliğin başında genç erişkinlik dönemine kadar istikrarlı bir şekilde devam eder. Bu değerler sistemi ya da dünyaya bakış açısı ise bireyin tüm hayatı boyunca sürer (Twenge vd., 2010: 1120).

Bugün özellikle yönetim alanındaki araştırmaların Mannheim (1952)'ın da üzerinde durduğu gibi, kuşağı sosyolojik bir tanım içinde ele alması gereği ortaya çıkmaktadır. Sosyolojik tanımlar incelendiğinde, kuşaklar, belli tarihlerde doğmuş, sosyalleşme sürecinde ortak sosyal, politik, ekonomik vb. olaylardan etkilenmiş, koşullar gereği benzer sorumluluklar yüklenmiş oldukları için ortak değer, inanç, beklenti ve davranışlara sahip gruplar olarak açıklanabilir (Mannheim, 1952: 276-322; Lower, 2008: 80-84; Kupperschmidt, 2000: 65-76).

Kuşaklar büyüdükçe, davranış özellikleri de değişkenlik göstermektedir. Bu durum, farklı kuşakların aynı zaman diliminde farklı davranışlar sergilemelerinin açıklaması şeklindedir. Doğum yılları aralıklarına göre, her kuşağı diğer bir kuşaktan ayıran kendilerine ait bir tarihi ve birikimleri vardır. Bu farklılık, önceki kuşakların yeni kuşaklara bıraktığı gelenek-görenek, örf-adetlerden kaynaklanmaktadır.

Günümüzün iş dünyasında çalışma hayatı içerisinde bulunan yetişkin kuşakların sessiz kuşak ve bebek patlaması kuşağı çalışanlarından, yeni kuşakların ise X kuşak ve Y kuşak çalışanlardan oluştuğu ifade edilmektedir (Brown, 2003: 1461). Bu araştırmada kuşakların sınıflandırılması yazında hakim olan genel kanı biçiminde değerlendirilmiş, 1940-1945 yılları arasında doğanlar “sessiz kuşak”, 1946-1964 yılları arasında doğanlar “bebek patlaması kuşağı”, 1965-1979 yılları arasında doğanlar “X kuşağı” ve 1980-1999 yılları arasında doğanlar ise “Y kuşağı” olarak ifade edilmektedir.

1.6.4.1. Sessiz Kuşak

“Savaş Kuşağı” adı verilen bu kuşak 1940-1945 yılları arasında dünyaya gelenlerin ait olduğu kuşaktır. 2. Dünya Savaşı ve ekonomik buhran bu döneme ait önemli olaylardandır. Sessiz kuşak, tüm dünyada diğer kuşaklara göre daha küçük oranda yer bulan kuşak konumundadır. Bu dönemde yaşanan işsizlik sorunları, insanları tasarruf etmeye yöneltmiş ve bu yüzden doğum oranı artış göstermemiştir.

1939 senesinin 1 Eylül'ünde başlayan İkinci Dünya savaşı döneminde Türkiye her anlamda sıkıntılı günler geçirmiştir. 1940-1945 döneminde nüfus artış hızı ciddi biçimde düşmüştür. Savaş yıllarında daha az sayıda bebek doğmuştur. “Savaş Çocukları” diyebileceğimiz bir nesil de, çocukluğunu yokluk ve sıkıntı içinde geçirmiştir. 1960'larda gençlik yıllarına gelindiğinde ise Türkiye'deki sanayileşme hamlesi ve yakalanan hızlı büyüme sayesinde refah düzeyinde ilerleme sağlanmıştır. Hayat bir anlamda daha da kolaylaşmaya başlamıştır. 1950'lerden sonra başlayan göç dalgası ile köy nüfusu kentlere taşınmıştır (Seçkin, 2000: 102).

Sessiz kuşak çalışanları günümüzün çalışma yaşamında en yaşlı grubu oluşturmaktadır. Söz konusu kuşağın çalışma değerlerini; otorite ve kurallara saygı, iş yerine sadık, kanaatkar, iş odaklı ve doyumunu erteleme kavramları oluşturmaktadır. Sessiz kuşak kategorisinde değerlendirilen çalışanların diğer kuşak grupları içerisinde işlerine en sadık çalışanlar olduğu ve iş değiştirme kavramına inanmadıkları ifade edilmektedir. Söz konusu kuşak çalışanları işlerinde uzman olmak için işyerinde fedakar davranışlar sergilemektedir (Kyles, 2005: 54).

Günümüz çalışma yaşamında sessiz kuşak çalışanlarının yoğunlukla bulunamamasının nedeni; pek çoğunun yaş itibarıyla emekliye ayrılmış olmalarıdır (Patalano, 2008: 11). Kendilerini yaptıkları işe adanma ve fedakarlık, çok çalışma, gelenek ve kurallara uygun davranışlar, kurallar ve düzene karşı uyumluluk, otoriteye karşı saygı, sabır, görev öncesindeki memnuniyet, kurallara karşı bağlılık ve yükselme eğilimi söz konusu kuşak grubunun temel değer yargılarını oluşturmaktadır (Zemke vd., 2000: 30).

1.6.4.2. Bebek Patlaması Kuşağı

Savaş sonrasının büyük bebek patlaması kuşağıdır. Büyümenin, refahın, mal ve hizmetlere özlem duygusunun ağır bastığı bu kuşak, harcama ve eğlenme eğilimli bir kuşak olmuştur. Batılı kapitalist ülkelerde, üretimin (arzın) talebin gerisinde kalması, özellikle kapitalistleşme sürecinin gerisinde kalan ülkelerde “üret-sat” stratejisini beraberinde getirmiştir. Bunun karşılığı olan komünist blokta ise batı karşıtı politikalar geçerliliğini bu kuşak boyunca korumuştur. Tam bir Doğu-Batı ikili dünyası içinde doğmuş, büyümüş ve 68'lileri yaratmış bir kuşaktır (Senbir, 2004: 23-24).

Savaş yıllarının geride kalmasıyla bu dönemde insanlar çocuk yapmaya başlamışlardır. Tüm dünyada gerçekleşen nüfus artışından dolayı 1946-1964 yılları arasında dünyaya gelen bu kuşak “Bebek Patlaması Kuşağı” olarak adlandırılmaktadır. Dünyadaki kadın hakları ve insan hakları hareketi, Ay’a yolculuk dönemin önemli olayları olmuştur. Bebek Patlaması Kuşağı’nın çalışma değerlerini; çalışmak için yaşama, uyumlu ve yönetimsel yaklaşımı sorgulamama, işkolik olma oluşturmaktadır.

Bebek patlaması kuşağı örgüt içerisinde iyimser, tatminkar, serinkanlı ve içsel kontrol mekanizması özelliklerine sahiptir. Hırslı ve işkolik yapıları Bebek Patlaması kuşağında bulunan çalışanların örgüt içerisindeki temel karakteristik özelliklerini oluşturmaktadır (Bourne, 2009: 6). Bebek Patlaması kuşağı çalışanları, eğer örgüt içerisinde çok çalışırlarsa, kendilerinin iyi yaşam standartlarına sahip olabileceklerine inanmaktadır. Söz konusu düşünce onların, “şimdi çalış, ileride iyi standartlarda yaşarsın” stratejisi gütmelerine neden olmaktadır (Welter, 2004: 15).

Bebek Patlaması Kuşağı çalışanları sanayi ekonomisinde sanayi işçisi olarak çalışırken, hizmet işçisine ve bugün bilgi işçilerine dönüşmüşlerdir. Daha önceki kuşakların yaşamadığı büyük bir değişimi yaşamak durumunda kalmışlar ve her aşamada yeni beceriler edinmek zorunda olmuşlardır. Bu kuşak çalışma yaşamına örgütsel bağlılığın çok değerli olduğu bir dönemde girmiş ve çalıştıkları örgütlerde uzun bir kariyer beklemişlerdir (Özer, 2007: 207).

1.6.4.3. X Kuşağı

Türkiye için bu kuşak “Geçiş Dönemi Çocukları” olarak tanımlanmaktadır. Değişen dünyanın dinamiklerinin acımasızca yüzlerine çarptığı, olabildiğince kanaatkar, toplumcu, sadık ve idealist bir kuşaktır. Kendisinden önceki “Bebek Patlaması Kuşağı” kadar sorunsuz yaşamayan, değişen dünya dinamiklerinin yansıması olan ekonomik sorunlarla yüz yüze gelmiş bir kuşaktır. Teknolojiyi hayatlarına dahil eden bir kuşak olmuştur (Senbir, 2004: 24).

X kuşağı bir takım icat ve buluş şahitlik etmiş bir kuşaktır. Özellikle, teknolojik gelişmeler iş yapış şekillerini önemli derecede etkilemiştir. Buda teknolojiyi hayatlarına

dahil etmeyi zorunlu kılmıştır. 1965-1979 yılları arasında dünyaya gelen X Kuşağı; petrol krizi, ekonomik sarsıntılar, 68 kuşağı üniversite olayları, sağ-sol çatışmaları ile büyümüş bir kuşaktır. Dönemin en önemli olayı Televizyonun evlere girmesi ve tek kanallı dönemdir. Çoklu görev üstlenme, iş-yaşam dengesi kurma ve özlük haklarına önem verme X kuşağının en belirgin özelliklerindedir. X kuşağının çalışma değerlerini; iş motivasyonunu yüksek tutma, takım çalışmasına yatkınlık, rekabetçi olma, sonuç odaklı yaklaşım oluşturmaktadır.

X kuşağı, çalışma yaşamına 1985 yılından itibaren dahil olmaya başlamıştır. Bu kuşak işe alması kolay ancak elde tutulması zor bir kuşak olarak tanımlanmıştır. X kuşağı, öncakilere oranla haklarının ve becerilerinin daha farkında, uzun dönemli kariyer amaçları ile daha az ilgilenen, örgüte ve iş statüsüne bağlılıkları daha az bir kuşaktır (Özer, 2007: 207).

İyimserlik, takım çalışması, bireysel ödüller, sağlık, kişisel gelişim, dinamiklik, çalışma ve bağlılık özellikleri söz konusu kuşak çalışanlarının temel değer yargılarını oluşturmaktadır (Zemke vd., 2000: 68). X kuşağı çalışanları iş-yaşam dengesine önem vermekte, hayatın sadece çalışmak için çok kısa olduğunu düşünmekte, buna rağmen bir örgüt içerisinde kariyerlerini geliştirebilmek amacıyla sahip oldukları yeteneklerini geliştirmeye önem vermektedir (Duvendack, 2010: 25).

1.6.4.4. Y Kuşağı

Türkiye’de de bu kuşak “80 Sonrası Kuşak” olarak adlandırılmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin doğduğu yılların çocuklarıdır. Teknoloji dostu, bireysel, rahat ve küreselleşmeye başlayan dünyanın çocuklarıdır. Tam teknolojik ve bireysel olmakla beraber, X kuşağının kanaatkar ve idealist ruhlarının yansımalarını da taşıyan bir kuşaktır (Senbir, 2004: 25).

Y kuşağı, çalışma yaşamına yeni giren ve daha çok bilgi temelli örgütlerde ve/veya pozisyonlarda çalışan bir kuşaktır. Teknik becerisi yüksek ve genç yaştan itibaren bilgi teknolojilerinin içinde yetişmiş kişilerdir. Ancak bu kuşak, becerilerin hızla eskiyebileceğinin farkında olmak zorundadır. Örgüte bağlılığın kalmadığı, çalışanla

örgüt arasındaki psikolojik kontratların değiştiği, yaşam boyu aynı örgütte çalışmanın veya aynı işi yapmanın geçersizleştiği gerçeği ile karşı karşıya kalmış olan Y kuşağı, kendi kariyerinin yönetimi sorumluluğunu da üstlenmek zorundadır (Özer, 2007: 207-208).

Y kuşağı, kuşakların yaşam seyirleri incelendiğinde 1980-1999 yılları arasında doğmuş olanların ait olduğu kuşaktır. Y Kuşağı; ekonomik istikrarsızlık, üretimin azalması, serbest döviz kuru, darbe olayları ve çok kanallı televizyon ile büyümüş bir kuşaktır. Y kuşağının çalışma değerlerini; otoriteden rahatsız olma, bireysel hareket etme isteği, teknolojiyi yakından takip etme ve ileri düzeyde hakim olma, risk almaya açık, girişimci ruha sahip olma, yüksek özgüven, gelişime ve öğrenmeye istek, süreç odaklı yaklaşım, takım halinde eğlenerek çalışma, esnek çalışma saatlerine önem verme, sürekli ve hızlı bilgi akışı talep etme, sabırsız ve acelecilik, yetki talep etme, kendilerinden ve işvereninden yüksek beklenti içerisinde olmaları oluşturmaktadır.

İşgücünü oluşturan çalışanlarda kuşaklara bağlı değişiklikler meydana geldiğinde, kurumların bu değişikliklere uyum sağlaması gereklidir. İş yaşamına giren Y kuşağı da bilgi ve iletişim teknolojilerinin kurallarını yeniden yazmanın yanı sıra iş kültüründe ve organizasyonunda başka birçok değişikliği de beraberinde getirmektedir. Yeni nesil bir işgücünün var olduğu ve dünyanın her yerinde hissettirdiğini, işverenlerin ve yöneticilerin iş ortamlarını ve uygulamalarını bu yeniliklere adapte etmeleri gerektiğini belirtmiştir (Puybaraud, 2010: 13). Y kuşağı beraberinde birçok yeni teknolojiyi, sosyal iletişim ağlarını, teknoloji meraklısı bir kültürü, yeni iş uygulamalarını ve yönetim şekillerini getirmektedir. Bu kuşak mensupları iş yerlerine enerji ve yenilik getirmekte ve buna uygun iyi bir yönetim gerektirmektedir (Yüksekbilgili, 2013: 344)

Y kuşağı, fikir ve değerleriyle uyuşmayan bir durumda mücadeleci tavrını ortaya koymaktadır. Bireyci özellikleri yerini takım çalışmasına bırakmaktadır. Yaşlıları, ebeveynleri ve diğer iletişim içerisinde oldukları kişi veya kişiler ile işbirliğine giderek takım halinde hareket etmeyi tercih etmektedirler.

Y kuşağı, kuşaklararası farklılıkların en çok hissedildiği kuşaktır. Diğer kuşaklar ile karşılaştırıldıklarında örgütsel bağlılığı (sadakati) az, kısa zamanda terfi bekleme ya da kendi işinin patronu olma isteği içindedir. Y kuşağı, bireyci olma özelliği ve yüksek

özgüveni ile öne çıkmaktadır. Bunun sebebi ise; doğmuş oldukları zaman diliminde yokluk döneminin olmaması, üstün teknolojik gelişmeler ve bir çok teknolojinin varlığı, kolay bilgi erişimi ve ebeveynlerinin korumacı etkisinden kaynaklanmaktadır.

Sessiz kuşak ve Bebek Patlaması kuşağı emekliye ayrıldıklarından yönetici çalışan ilişkisi X ve Y kuşakları arasında görülmeye başlanmıştır (Crampton; Hodge, 2009: 2). Koç (2007: 54-56), Y kuşağının temel özellikleri ve X kuşağı ile arasındaki farkları şöyle anlatıyor:

Araştırma şirketi KPMG ‘nin 2007 yılında Y kuşağına yönelik yürüttüğü bir araştırma, Y kuşağının hayata bakış açılarını yansıtıyor. Y kuşağının anne ve babaları halen aktif çalışma hayatı içindeler. Dolayısıyla Y kuşağı bir açıdan doğuştan “zengin çocuklar” olarak da adlandırılıyorlar. Çin, İngiltere ve Avustralya gibi ülkelerdeki Y kuşağı nesli, paranın kolay kazanıldığı bir dünyada yaşadıklarını düşünüyorlar. Y kuşağı nesli, aynı zamanda ailede tek çocuk olarak yaşamlarını sürdürüyor ve tabii ki Y kuşağının eğitimleri de haliyle üst seviyede oluyor. Buldukları bu durumdan dolayı Y kuşağının hayat felsefesi de değişik. Amaçları uzun süreli ilişkiler kurup erken atılımlarda bulunmak. Yani “bir işte uzun süre kalıp en yükseğe tırmanmak” ana düşünceleri. Zaten Y kuşağının bu bakış açısı, bir önceki kuşakla aralarında iletişim kurmalarını da zorlaştırıyor. Erken evlilik, erken ev sahibi olmak, erken çocuk sahibi olmak Y kuşağının uzun zamanlı finansal düşünceleri ile uyuşmuyor. X kuşağına bakıldığında ise, bu kuşağın iş gücüne 1980’de çalışan nüfusun ilerleme kaydetmediği dönemde girişi dikkat çekiyor. Y kuşağı ise iş gücüne erken dahil oluşu aslında önemli bir gelişme kaydediyor araştırmaya göre. Çünkü bu atılım aynı zamanda ekonomik gücün işverenden işçiye geçişinin sinyallerini de veriyor.

Günümüzde işletmelerin yönetim stillerinde köklü değişikliklere gitmelerine Y kuşağının karakteristik özelliğinin, popülasyon büyüklüğünün ve nitelikli elemanlardan oluşmasının neden olduğu söylenebilir. İşletmeler onları görmezden gelememiştir. Ayakta kalabilmek için onları yönlendirmekten ve ilgilerini sürekli kılacak çalışma ortamları hazırlamaktan başka çareleri kalmamıştır. İnterneti teknoloji olarak görmeyen ve aynı anda birkaç iş birden yapabilen, eğlenceden ve önlerindeki çoklu seçeneklerden dolayı bir türlü dikkatlerini bir yere yoğunlaştıramayan gelecek nesillerin sahip oldukları genel karakteristik özellikleri ile ileride işletmeleri örgüt yapılarında ve

yönetim stillerinde radikal bir dönüşüme gitmeye zorlayabilecekleri açık bir biçimde görülebilmektedir (Chester, 2003: 9).

1.7. İLETİŞİM SÜREÇLERİNDE YAŞANAN SORUNLARIN KUŞAKLARARASI ALGI VE İLETİŞİM BOYUTUYLA İNCELENMESİ

Toplumsal ve örgütsel yaşam içerisinde davranışlarımıza yön veren, etki eden kavramlar başında, duyum, algı ve duygularımız gelmektedir. Çevresel uyaranların etkisinde oluşan davranışlar ve gruplar içerisinde, iş ortamında, sosyal çevrede yer alan bireylerin davranışına da etki etmektedir. İnsan unsurunun dahil olduğu her süreçte, davranışta, his ve duyguda veya olayda algı ve onun etkisi vardır. İç ve dış çevresi ile sürekli etkileşim içinde olan insanın hemen her faaliyetinde veya kararında algısından etkilenmesi de kaçınılmazdır (Korkmazıyürek ve Hazır, 2013: 46-60).

Toplumsal yapılarıdaki hızlı veya yavaş olarak kendisini hissettiren söz konusu değişimler, farklı kuşak türlerinin oluşmasını sağlamakta, farklı kuşakların bir örgüt bünyesinde çalışmaya başlamalarıyla, yeni perspektiflerden bakış açılarının gündeme gelmesini sağlamaktadır. Çoğu zaman da kuşakların sahip olduğu farklı değer yargıları birbirleriyle iletişim kuramamayı ve birbirlerini anlayamamalarını gündeme getirmektedir (Ayhün, 2013: 108). Birbirinden farklı özelliklere sahip olan bu kuşakların birlikte yaşıyor olmaları, sahip oldukları kültürel zenginlikleri ve kolektif bilinç paylaşımı ile birlikte, başta iletişim sorunu olmak üzere pek çok sorunları ve çatışmaları beraberinde getirmektedir (Adıgüzel vd., 2014: 167).

Aynı kurum içerisinde çalışan bireylerin sahip oldukları kişilik özellikleri, birbirlerine ilişkin tutum-algı ve duyguları davranış biçimlerini etkilemektedir. Dolayısıyla, kuşakların birbirlerine ilişkin hissettikleri olumlu veya olumsuz düşünceler davranışlarına yansiyarak iş yapış tarzları ve iletişimlerini etkilemektedir.

1.7.1. Algı ve Algı Yönetimi

Algılama, insanların çeşitli duyuları (görme, işitme, koklama, dokunma ve tatma) yardımıyla çevrelerinden elde ettikleri bilgileri bir araya getirip organize ederek

kendileri için anlama ya da yoruma kavuşturmalarına ilişkin süreçlerdir (Eren, 2010: 69). Algıların yönetilmesi insan ilişkileri, çalışma yaşamı ve sosyal yaşam açısından önem taşımaktadır (Korkmazyürek ve Hazır, 2013: 60).

Algı'yı kişilerin çevreleri ile ilgili bilgiyi (uyarıyı) duyma, organize etme, anlama ve değerlendirme süreci olarak tanımlamak mümkündür (Tosi ve Carroll, 1976: 63). Bu anlamda algı, algıladığımız kişi ya da nesne her ne ise farkına vararak beynimizde olumlu ya da olumsuz şekilde konumlandırıp yargılama ve değerlendirme sürecidir.

Bir bireyin çevresi o bireyin davranışlarının temel belirleyicisi niteliğindedir. Son zamanlarda sadece davranış üzerinde psikolojik çevrenin etkisine değil, sosyal, durumsal ve örgütsel çevrenin de etkilerine ilgi artmıştır. Temel varsayım bireylerin davranışlarının algılarından etkilendiği yönündedir. Bu nedenle iklim çalışmalarının odak noktası bireyin algılarıdır (Clark, 2002: 94).

Algının belirli ilkeler çerçevesinde cereyan etmesi dört ana grupta toplanabilir.

Bunlar (Seyyar ve Öz, 2007: 144);

1. *Seçicilik*: İnsan, kendisine gelen uyarıcıların hepsini seçmeye muktedir olamaz. Çünkü her insanın, duyarlılığı, dikkati ve rikkati farklı olduğu gibi, uyarıcının özelliği ve etkinliği de birbirinden farklı olabilir.
2. *Değişmezlik*: Zihnimiz, bir nesne veya şekli, değişik durumlarda da olsa, hep aynı biçimde algılayabilir.
3. *Örgütlenme ve Gruplama*: Bir nesne veya şekil algılanırken, manalı hale getirme neticesinde, zihin, ayrıntılar üzerinde durmak yerine konuyu bütüncül olarak değerlendirir. Örneğin, bir melodi dinlenirken, notalar yerine melodinin verdiği mesajlar üzerinde düşünülür ve anlamlı bütünler meydana getirilir.
4. *Derinlik*: Zihnimizdeki görme kabiliyetimizi, üç boyutlu olarak ayarlama inceliğidir.

1.7.2. Algılama Biçimleri

Algılama biçimleri; görme algısı, işitme algısı, dokunma algısı, tat ve oku algısı gibi duyu organlarımızla direk ilişkilendirdiğimiz isimlerle anılırken bunlarla beraber ve bunlara ilave uzay ve zaman algısı biçimleri söz konusudur.

Bunlar (Ünlü, 2001: 51-52);

- *Görme Algısı:* Bir nesneye baktığımızda onun parçalarını görmeyiz, onu bir bütün olarak algılar ve tanırız. Baktığımız nesne üzerinde gözlerimiz sabit durmaz ve bir tarama işlemi yapar. Göz belirli aralıklarla hareketsiz kalır. Sonra başka yere sıçrar. Algılama gözün hareket ettiği sürede değil; durakladığı dönemlerde meydana gelir ve gözün hareketleriyle yapılan görüntü kaydı beyinde bütünleştirilir.
- *İşitme Algısı:* Çevreden gelen çeşitli sesler onları çıkaran nesne, canlı veya oluşturan olayları algılamamızı sağlar. Hayat öğelerinin yoğun olduğu bir ortamda çok farklı canlıların çıkardığı karışık sesler ormanın şarkısı gibi ahenkli bir öge olarak algılanabilir ya da bunlar arasında yırtıcı bir hayvanın yakından gelen sesi tüm seslerden ayrılarak tehlike işareti olarak da algılanabilir.
- *Dokunma Algısı:* Nesnelere dokunarak da, sertliği, yumuşaklığı, geometrik şekli, pürüzlü olup olmaması, soğuk veya sıcak oluşuna göre algılayabiliriz. Örneğin, gözümüz kapalı da olsa dokunduğumuz meyvelerden hangisinin portakal veya elma ya da erik olduğunu ayırt edebiliriz.
- *Tat ve Koku Algıları:* Çeşitli malzemeleri bir araya getirerek yapılmış bir yemeğin ya da pastanın tadına baktığımızda bir bütün olarak o pastanın veya yemeğin tadı olarak algılarız. Hoşa giden bir yiyecek kokusunun algılanmasında, bu kokunun hangi yiyeceğe ait oluşunu bilmemizde, içindeki kakaonun, kremanın, vanilyanın, yağın, şekerin meydana getirdiği bir bütünlük vardır.
- *Uzay Algısı:* Çevremizdeki eşya ve uyarıcıları kendimize göre örgütler, onlara uzayda bir yer atfederiz. Eşyaların bir boşluk içindeki yerini belirtmeye “yerleştirme” denir ve bu faaliyet çeşitli duyu organlarının ortaklaşa çalışmasıyla meydana gelir. Uzay duygusu, önce görmede sonra dokunmada en son da işitme duyularında vardır. Uzay algılarımız izafiyet noktaları yardımıyla kolaylaşır. Örneğin, elimizde bir ölçüm aleti bulunmasa bile ne kadar, kaç kilometre yol yürüdüğümüzü böyle belirli noktalara göre ayarlayabiliriz.
- *Zaman Algısı:* Uzayda meydana gelen her eylemin veya eylemsizliğin bir süresi kullandığı zaman vardır. Örneğin durakta beklemenin, iki nokta arasında yürümenin,

düşünmenin kullandığı, gerçekleştiği bir zaman vardır. Bu zamanın geçtiğini saatsiz de algılayabiliriz.

Yukarıda sayılan algılamalar her zaman aynı şekilde oluşmaz, birtakım faktörlerden etkilenerek farklı koşullar altında farklı şekilde ortaya çıkabilir. Algılamayı yapacak olan kişinin kişilik özellikleri, gördüğü, duyduğu veya daha genel anlamda hissettiği şeyi nasıl algılayacağı üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Agresif, uyumcu, sorgulayıcı gibi farklı kişilik özellikleri taşıyan bireylerin çevredeki görüntü, ses, koku vb. aynı duyulara farklı anlamlar yüklemesi beklenebilir. Kişi ile ilgili algılamayı etkileyen faktörler içerisinde sadece kişilik özellikleri değil, kişinin o an içinde bulunduğu duygusal durum, görme işitme hissetme kabiliyeti gibi fiziksel özellikleri, güdüleri, ihtiyaçları, beklentileri, tutumları, geçmiş deneyimleri, çıkarları gibi unsurları da sayabiliriz (Korkmazzyürek ve Hazır, 2013: 49).

1.7.3. Algıyı Etkileyen Faktörler

Algılamanın ne olduğunu, hangi faktörlere bağlı olarak işlerlik gösterdiğini sorgularken bunun yanı sıra bireyin içinde yaşadığı dünya ile uyum sağlamasında, çevresindeki değişikliklere direnç göstermesinde ya da onlara ayak uydurmasında algının nasıl ve ne yönde etki ettiğini değişik yönleriyle ele almak ve incelemek gerekmektedir (İnceoğlu, 2011: 85).

Algılama süreci kişilerin sahip oldukları değer yargıları, amaç ve hedefleri, ihtiyaçları, içinde yetiştikleri kültürel ortam, bilgileri, hisleri, geçmişteki tecrübeleri ve hatta fiziksel özellikleri gibi faktörler tarafından etkilenmektedir (Stuart-Kotze, 1980: 67).

Algıyı etkileyen faktörleri kuşaklar açısından değerlendirdiğimizde; algılayan kuşağın kişisel özellikleri ve geçmiş yılda elde etmiş olduğu tecrübeler, algılanan kuşağın özellikleri, algılama sürecinin gerçekleştiği sosyal ve fiziksel çevre koşulları gibi faktörler kuşakların birbirleriyle olan iletişimlerini etkilemektedir.

Algılamanın tüm iletişim süreci içinde özel bir yeri vardır. Çünkü, iletişimin amacı kişiyi belli bir davranışa sevk etmek, belli bir işi yapmasını veya yapmamasını sağlamaktır. Bunu belirleyecek olan ise kişinin kendisine gelen mesajları algılama

tarzıdır. Davranışı etkileyen algılamadır. Algılama yanımlarını azaltmak ve dış dünyamız ile ilgili olarak bize gelen uyarılardan, dış dünyamızı gerçeğe daha yakın algılayabilmek için şunlara dikkat etmek yararlı olacaktır (Koçel, 2010: 525-526);

- Kişilik özelliklerimizin, ihtiyaçlarımızın, tecrübelerimizin, uyarıları algılama tarzımızı etkilediğini kabul etmeliyiz.
- Herkesin önyargılara sahip olduğunu; bu nedenle bunun gelen uyarıları sınırladığını, şeklini değiştirdiğini kısacası gelen bilgiyi bozduğunu kabul etmeliyiz.
- Algılarımızı yorumlarken önyargılarımızın farkında olarak yorumlamalı ve sonuca varmalıyız.
- Bir olayı algılama tarzımızın, her zaman o olayın en gerçek halini ifade etmediğini kabul etmeliyiz (Myers and Myers 1992: 161).

1.7.4. Kurumlarda İletişim Süreci ve İletişim Sorunları

İki ya da daha fazla insan arasında anlaşmaya; düşünce, duygu ve bilgi alışverişine; karşılıklı konuşmaya ve ayrı ayrı ya da birlikte davranmaya dayalı bir ilişki şeklinde tanımlanabilen iletişim, insanın, kendini ifade edebildiği, diğer insanların sözlerine ve davranışlarına yanıt verebildiği bir süreçtir. İnsanın tüm zihinsel, duygusal ve biyolojik gereksinimleri, iletişim olgusu sayesinde doyuma ulaşabilir. Doyum sağlayıcı ilişkilerden yoksun olan kişiler, kendilerini başarısız, yalnız, gergin ve mutsuz hissederler. İnsanlar, başkalarıyla olan bağlantıları içinde varlıklarını ve yaşamlarını sürdürebilir ve geliştirebilirler (Canitez, 2009: 49).

Birey olarak başkaları tarafından iyi anlaşabilmek ve karşımızdakilerin anlatmak istediklerini iyi anlayabilmek için etkin iletişim, yaşamsal önem taşımaktadır. Etkin iletişim olmadan arzu edilen sonuçlara ulaşmak mümkün değildir. Örgüt yaşamında yönetimin elde ettiği başarıda ise, etkin iletişimin rolü çok büyüktür. Günümüzde yönetimin başarısı, her şeyden önce o örgüt bünyesinde çalışan insanları anlamak ve onlara kendi düşünce ve isteklerini anlatabilmeye bağlıdır (Canitez, 2009: 49).

Örgüt içinde iletişimin pek çok önemli işlevi olmasına rağmen iletişimin bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emir verme ve öğretim-egitim ile birleştirme işlevlerinin genel olarak daha önemli olduğu değerlendirilebilir. İletişimin bilgi sağlama işlevi ile çalışanlara örgütün amaçları, politikaları ve yönetim ile ilgili bilgiler, çalışanların görevleri, yetki ve sorumlulukları ile teknolojik gelişmeler hakkında bilgilendirmeler yapılarak çalışanların işlerini daha iyi yapabilmelerine olanak sağlayabilir. Örgütlerde çeşitli biçimlerde gerçekleşen iletişimin önemli bir bölümü insanların düşünce, tutum ve davranışları üzerinde etki yapmayı amaçlamaktadır (Gürgen, 1997: 25-28).

Örgüt içinde iyi bir iletişim sistemi kurulmaz ise, örgüt üyeleri faaliyetlerini birbirinden bağımsız ve kopuk bir şekilde gerçekleştirmeye çalışır. Bu da örgütsel amaçlara ulaşmayı bazen imkansız kılarken, bazen ise daha uzun zaman ve daha çok emek harcamayı gerektirebilir (Eroğluer, 2011: 123).

Bir kurumun çeşitli kısımları ve çalışanı arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarmalarını; bu aktarma işinde kullanılan her türlü metot, araç gereç ve tekniği; bu aktarma ile ilgili çeşitli sistemleri; ve yazılı, sözlü, sözsüz her türlü mesaj şeklini içermektedir. Dolayısıyla iletişim, çok kullanılmasına ve basit görünmesine karşılık, bünyesinde pek çok problem taşıyan bir süreçtir (Aytürk, 2010: 199). Etkin bir iletişimi engelleyen başlıca faktörler şunlardır (Koçel, 2010: 533);

- *Kişisel Faktörler:* İletişim sürecinin iki temel unsuru olan gönderici ve alıcı, aynı zamanda etkin bir iletişimi önleyici rol de oynayabilirler. Kişisel amaçlar, hisler, duygular, değer yargıları ve alışkanlıklar, bir yandan mesajı oluşturan sembolleri formüle etmeyi etkilerken bir yandan da belirli kişilerden gelen mesajlara karşı olumsuz ve kayıtsız bir tutum takınmaya sebep olabilir. Mesajı alan, mesajı gönderenin kim olduğuna göre değerleyebilir. Başka bir deyişle, alıcının göndericiye olan tutumu, güveni ve inancı, göndericiden gelecek mesajları farklı şekillerde değerlemesi ile sonuçlanacaktır veya eğer gelen mesaj alıcının bildiği veya inançları ile ters ise, bu tür bir mesaj muhtemelen tam olarak algılanmayacaktır (Gibson vd., 1979: 70).

- *Fiziksel Faktörler:* Bu faktörler daha çok iletişim kanalı ve bunu etkileyen çevresel koşullarla ilgilidir. Gürültü, sözlü haberleşmeyi etkileyen önemli bir engeldir. Aynı

şekilde çeşitli konuşma ve yazma araçlarını etkileyen teknik bozukluklar da fiziksel faktörlere örnektir.

- *Semantik Faktörler:* Semantik faktörler mesajı formüle etmek için kullanılan sembollerle ilgilidir. Bazı sembollerin birden fazla anlamı olması yanında, belirli bir sembol belirli kişiler için farklı anlamlar ifade edebilir. Bu nedenle, göndericinin bir sembole verdiği anlam ile alıcının buna verdiği anlam farklı olabilir veya alıcı mesajı oluşturan sembolleri hiç tanımayabilir. Örneğin belirli bir konuda çok teknik bir yazıyı, bu konu ile ilişkisi olmayan bir kimse hiç anlamayacaktır. Buna karşılık matematikteki yerleşmiş notasyonlar herkes için aynı anlamı ifade edecektir.
- *Zaman Baskısı:* Bazen iletişim sürecinin aldığı süre de bir bariyer olarak görülebilir. Örneğin, özellikle zaman baskısı varsa mesaj asıl alıcıya ulaştırılmak üzere başka birine aktarılır veya organizasyonlarda, alıcıya belirli kademelerden ve formel yollardan ulaşmak yerine, informal ve kısa yollar seçilebilir. Bu ise normal olarak iletişim süreci içine girecek bazı kimseleri dışarıda bıraktığı için uygulamada karışıklıklara yol açacaktır. Yöneticilerin zamanının kıt olması, bazı konuları çok özet olarak söylemelerine yol açmaktadır. Bu da bazen iletişim engeli olmaktadır.
- *Algılamadaki Seçicilik:* Algılamadaki seçicilik olarak adlandırılabilen bu faktör bazı mesajların veya mesajın bir kısmının bilerek veya bilmeyerek algılanmaması ile ilgilidir. Örneğin, kişiler belirli ön tiplere ve önyargılara sahip iseler, belirli kaynaklardan (göndericilerden) gelecek olan mesajları ya hiç algılamayacaklar veya göndericinin kastettiğinden farklı bir şekilde algılayacaklardır (Gannon, 1979: 155).

1.7.5. Kuşaklararası İletişimi Etkileyen Başlıca Hususlar

Son yıllarda örgüt ve yönetim alanında elde edilen gelişmeler, çalışma yaşamında iletişimin yeri ve önemi bakımından büyük değişikliklere yol açmıştır. İletişimin önemi, son zamanlarda örgütlerin büyümelerine ve yönetimin gittikçe daha karmaşık bir görünüm kazanmasına, uzmanlaşmanın artmasına, yerinden yönetim ilkesinin uygulanmasına, teknolojik gelişmelere, örgütlerin toplumsal sorunlara eğilmelerine ve

örgütlerde uyumsuzlukların insancıl ilişkiler yöntemleriyle çözümlenmesine verilen değerlere paralel olarak gittikçe artmıştır (Canitez, 2009: 59).

İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesi ve alınmasının yönetsel açıdan önemli bir rolü bulunduğu gibi, iş görenlerin olumlu tutumlar edinmesinde de etkili iletişim sürecinin rolü bulunmaktadır (Orpen, 1997: 519).

Farklı tutum ve değerlere sahip olan genç kuşağın, eski kuşağın yerine geçmesi ile kuşaksal yer değişme meydana gelmekte ve bu da toplumu şekillendiren dönüşümü yaratmaktadır. X kuşağı tarafından oluşan sosyal etkinin boyutu ve mükemmelliği, bu kuşak kaynaklı tutum ve değerleri garanti altına almaktadır ve ardından gelen nesillere de etki etmeye devam etmektedir. Her kuşak bilindiği gibi, kendine özgü özelliklere ve deneyimlere sahiptir (Roberts ve Manolis, 2000: 482).

Kurumlarda, kuşaklararası ilişkilerin düzenlenmesinde ve faaliyetlerin sağlıklı bir biçimde sürdürülmesinde iletişim önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişim yolu ile, kurumlarda çalışan kuşaklar ortak görüş ve anlayışa vararak, kurum hedeflerine ulaşılmasında hem işbirliği sağlamış olacaklar hem de birbirlerine özgü davranış ve tepkileri olumlu yönde değişecektir. Kuşaklararası iletişim koordinasyonunun sağlanması ile kurumun verimliliği artacak, böylelikle ulaşılmak istenen hedefler bireysel amaç olmayacak ortak bir amaç haline dönüşecektir. Kurumun ve çalışanların performanslarında ortak bir amaca hizmet etme düşüncesinden dolayı, olumlu artış görülecektir.

Yöneticilerin kuşak farklılıklarını tanıması, iletişim becerilerine önem vermesi ve işlerin yapılış süreçlerine tüm çalışanları dahil etmesi, kuşakların birbirleriyle çalışmanın yolunu öğrenmelerini sağlayacaktır. Her kuşağın işlerin yapılış süreçlerinde tercih ettiği yöntemlere izin verilmesi, örgütlerde uyumlu çalışmanın ve esnek davranışların geliştirilmesi, kuşak çeşitliliklerinin örgüte daha faydalı, yaratıcı ve yenilikçi olmasıyla sonuçlanacaktır (Jordan, 2010: 46).

1.8. PROBLEM DURUMU

Bir örgütün üç ana fonksiyonu vardır; üretim, finans ve pazarlama. Bu üç temel fonksiyon küçük gruplardan oluşan insan kaynağı ile rahatlıkla sürdürülebilir. Ne var ki, örgüt büyüme ve gelişme gösterip örgütte iş gören sayısı arttıkça bu üç ana fonksiyonun dışında başka fonksiyon ve faaliyetlere de gereksinim duyulmaya başlanacaktır. Örgütlerin başlıca genel amaçları; uzun dönemde kar elde etmek, topluma hizmet etmek, varlığını sürdürmek ve büyümektir. Özel amaçları ise; daha kaliteli mal/hizmet sunmak, çalışanlara iyi ücret verme ve çalıştırma koşullarını geliştirip iyileştirmek, çalışanlarını eğiterek kendilerini geliştirme ve meslekte ilerleme olanakları sağlamak, çalışanlarına istikrar içinde sürekli istihdam sağlamaktır. Örgüt amaçları incelendiğinde, insan kaynağına daha fazla önem verilmesi gerektiği görülmektedir. Özellikle yeni yönetim yaklaşımlarında, örgütlerin bilançolarına yansımayan en önemli varlıkların insan kaynağı olduğu varsayılmaktadır.

Örgütlerde insan kaynağı yönetiminin işlev ve görevlerinin gerçekleştirilmesini etkileyen “ihtiyaç/değer/beklenti”, “algılama”, “yeterlilik”, “problem çözücü olma”, “iş nitelikleri” ve “kişilerarası ilişkiler” gibi faktörler bulunmaktadır. Örgütlerde iyi bir insan kaynağı yönetiminden bahsedebilmek için örgütsel yapının içerisinde yer alan kuşakların birbirlerine ilişkin algıları, kişilik özellikleri ve kişisel ilişkileri, ihtiyaç, değer ve beklentilerinin olduğunun açıkça belirlenmesi gerekmektedir. Bu sayede, örgüt bünyesinde çalışan kuşakların ihtiyaç ve beklentileri karşılanabildiği sürece örgüt içinde etkinlik sağlanıyor olacaktır.

Sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik iyileşmeler toplumların sahip oldukları kültürün mevcut yapısını değişime uğratmıştır. Söz konusu unsurlardan ötürü farklı zaman dilimlerinde doğan kuşakların davranışlarında farklılaşmalar ortaya çıkmıştır. Kuşakların zaman içerisinde farklılaşan özellikleri bir örgüt bünyesinde çalışmaya başladıklarında da kendisini hissettirmektedir. Kuşaklararası farklılıklar, çalışanların birbirlerini anlayamamalarını ve olaylara değişik perspektiflerden bakmalarını gündeme getirmektedir. Söz konusu farklılaşan davranışlar, iş süreçlerine yansıdığı anda çalışanlarda istenilen etkinlik ve verimlilik kriterlerine ulaşabilmeyi engelleyebilmektedir. Bu bağlamda yönetim kademelerinin kuşaklararası yaşanan

farklılıkları iyi yönetmesi önemli bir gerekliliktir. Kuşaklararasıda yaşanan farklılıkların yönetim kademeleri tarafından iyi yönetilmesi örgütlerde istenen etkinlik ve verimlilik kriterlerine ulaşabilmede ve mevcut işgücünün istenilen performans düzeyine ulaşabilmesinde önem teşkil etmektedir (Ayhün, 2013: 93).

Kamu sektörünün karma ekonomik sistem içinde faaliyet göstermesi ve ekonomik kaynakların tahsisinde sağladığı etkinlik büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla, kamu sektörünün içerisinde yer alan kuşakların örgütten beklentileri, birbirlerine ilişkin tutum, davranış ve algılarının neler olduğu bilinmelidir. Ancak, bu konuda yapılan araştırmalar henüz akademik düzeyde istenilen bir aydınlanma sağlamamıştır.

Kuşaklararası farklılıklar ilgi çeken bir konu haline gelmiş, ancak kurumların yönetiminde bilimsel araştırmalara konu olması açısından oldukça yenidir. Farklı yıllarda doğmuş grupların bir arada çalışıyor olmasından kaynaklanan problemlerin büyük bir kısmı kuşaklararası algılama ve iletişim farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Bu çalışma, kamu sektöründe yer alan X ve Y kuşak çalışanlarının birbirlerine ilişkin algılarının iletişimlerine etkilerinin neler olduğunu öğrenmek ve ortaya çıkan problemlere ışık tutması için önemlidir.

Bir kamu kurumunda çalışan X ve Y kuşak çalışanlarının, birbirlerine ilişkin algılarının iletişimlerine etkilerinin neler olduğunun araştırılması kamu kurumlarının örgüt yapılarını öğrenmeye yönelik fayda sağlayıcı olacaktır.

Daha önce yapılan çalışmalar, özel sektöre özgü çalışmalar olması sebebiyle kamu sektörünün örgütsel yapısıyla ilgili farklılıkları bulundurmaktadır. Bu açıdan, kamu sektörüne doğru yorumlanarak ve kamu sektörü şartlarına uyarlanarak, sistematik bir şekilde uygulanması önem kazanacaktır.

1.9. AMAÇ

Bir kurumun başarısını bir çok değişken faktöretkilemektedir. Teknolojik yenilikler, çalışma yaşamında değişiklik gösteren yönetim anlayışı, yeni dinamik örgütlerin sayısında gözlenen artış, yeteneğe daha çok önem verilmesi ve gelişimine destek sağlanması, çalışanların çalışma yaşamına bakış açısı ve farklı beklentiler gibi

faktörlerinsan kaynakları yönetim sistemini bir çok yönden etkilemektedir. Etkin bir insan kaynakları yönetimi değişen çevrede örgüt ihtiyaçlarının yanında eskisinden farklı beklentilere, değer yargılarına ve bilinç düzeyine sahip bir işgücünün de ihtiyaçlarını göz önüne almayı gerektirir. Örgütler çevresel değişime ayak uydurarak iş gören tatminini sağlayabilir ve yüksek performansa ulaşabilirler.

İnsan kaynakları yönetimi, insana odaklanarak kurum ve çalışan arasındaki ilişkileri olumlu yönde etkileyecek yolları arar ve uygular. İnsan kaynakları yönetimi insanın kurum hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesini sağlar. İnsan kaynakları yönetimi iş görenin verimliliğini artırmak ve çalışma yaşamının kalitesini yükseltme çabası içindeyken, bu çabayı etkileyen bir takım faktörlerle karşılaşır. Kurumun başarılı bir insan kaynakları yönetim sisteminden bahsedebilmek için bu faktörlerinneler olduğunun bilinmesi, önlemlerin alınması ve uygulanabilir stratejilerin geliştirilmesi gereklidir. En geniş ifadeyle yoğun rekabetin yaşandığı günümüz çalışma yaşamında kurumlar, yaşamlarını devam ettirebilmek için insan kaynakları yönetiminin işlev ve görevlerinin gerçekleştirilmesini etkileyen faktörleri göz önünde bulundurmalıdır.

Bu araştırmanın amacı; insan kaynakları yönetiminin işlev ve görevlerinin gerçekleştirilmesini etkileyen faktörler doğrultusunda bir kamu kurumunda çalışan X ve Y kuşak çalışanlarının birbirlerine ilişkin algılarının iletişimlerine etkilerinin neler olduğunu incelemektir. Bu amaçla araştırmacının beklentisini yansıtan aşağıdaki hipotezler araştırma hipotezi olarak belirlenmiştir.

Hipotez:

Bu araştırmanın dört hipotezi bulunmaktadır. Hipotezler şöyledir;

Hipotez 1: “Farklılık ve Değişime Açık Olma” Algısı X ve Y Kuşak Çalışanlarının İletişimlerini Etkiler.

Hipotez 2: “Örgüte ve İşe Karşı Şikayetçi Olma” Algısı X ve Y Kuşak Çalışanlarının İletişimlerini Etkiler.

Hipotez 3:“Takım Halinde Çalışmaya İstekli Olma” Algısı X ve Y Kuşak Çalışanlarının İletişimlerini Etkiler.

Hipotez 4: “Problem Çözücü Olma” Algısı X ve Y Kuşak Çalışanlarının İletişimlerini Etkiler.

1.10. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Araştırmadan elde edilecek sonuçların özellikle:

1. Bir kamu kurumunda çalışan X ve Y kuşak çalışanlarının birbirleri arasında sağlıklı iletişim kurabilmenin nasıl daha iyi olacağını,
2. Bir kamu kurumunda çalışan X ve Y kuşak çalışanlarının etkinliğini ölçmede yararlanılabilecek bir yöntem arayışı oluşturulacağı umulmaktadır.

1.11. SINIRLILIKLAR

1. Bu araştırma Ankara ilinde bulunan bir kamu kurumunda çalışan X ve Y kuşak çalışanlarının görüşleri ile sınırlıdır.
2. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların tamamen deneyselliğe oturtulmamasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma için de geçerlidir.

BÖLÜM II

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, yığın ve örneklem, veri toplama aracı, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma bir kamu kurumunda çalışan X ve Y kuşak çalışanlarının insan kaynakları yönetiminin işlev ve görevlerinin gerçekleştirilmesini etkileyen faktörler doğrultusunda birbirlerini nasıl algıladıklarını ve iletişimlerine etkilerini incelemeyi amaçlayan faktör analizi çalışmasıdır. Araştırmada X ve Y kuşak çalışanlarının birbirlerine ilişkin algılarına yönelik 20 maddeden oluşan ifadelerle katılım düzeyleri sorulmuştur. Birbirlerine ilişkin algılarının iletişimlerine etkileri incelenecektir.

2.2. YIĞIN VE ÖRNEKLEM

Araştırmada ifade edilen problem doğrultusunda bu araştırmanın yığını 2013-2014 yılları arasında bir kamu kurumunda çalışan ve rassal olarak seçilen X ve Y kuşak çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın örnek birimi bu kamu kurumunda çalışan 1965-1979 yılları arasında doğmuş X kuşak çalışanlardan 100 kişi ve 1980-1999 yılları arasında doğmuş Y kuşak çalışanlardan 100 kişi olmak üzere toplam 200 kişi oluşturmuştur.

Araştırma örnekleme ile ilgili yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem durumu ile ilgili demografik veriler aşağıdaki tablolarda yer almaktadır;

Tablo 4. Yaş Dağılımı

		f	%	Toplam %
1965-1979	X KUŞAK	100	100	100
	Y KUŞAK	0	0	
1980-1999	X KUŞAK	0	0	100
	Y KUŞAK	100	100	

Tablo 4'e göre, katılımcıların % 100'ü 1965-1979 yılları arasında, % 100'ü 1980-1999 yılları arasında doğmuştur.

Tablo 5. Cinsiyet Dağılımı

		f	%	Toplam %
ERKEK	X KUŞAK	32	32	46
	Y KUŞAK	60	60	
KADIN	X KUŞAK	68	68	54
	Y KUŞAK	40	40	

Tablo 5'e göre, katılımcıların toplamda %46'sı erkek, % 54'ü kadındır. Buna göre;

- X kuşak katılımcılarının % 32'si erkek, %68'i kadındır.
- Y kuşak katılımcılarının % 60'ı erkek, % 40'ı kadındır.

Tablo 6. Eğitim Durumu Dağılımı

		f	%	Toplam %
İLKÖĞRETİM	X KUŞAK	0	0	0
	Y KUŞAK	0	0	
LİSE	X KUŞAK	9	9	7
	Y KUŞAK	5	5	
YÜKSEKOKUL	X KUŞAK	7	7	7,5
	Y KUŞAK	8	8	
ÜNİVERSİTE	X KUŞAK	56	56	56
	Y KUŞAK	56	56	
YÜKSEK LİSANS	X KUŞAK	25	25	26,5
	Y KUŞAK	28	28	
DOKTORA	X KUŞAK	3	3	3
	Y KUŞAK	3	3	

Tablo 6'ya göre, Toplamda katılımcıların %7'si lise mezunu, % 7,5'u yüksekokul mezunu, % 56'sı üniversite mezunu, % 26,5'i yüksek lisans mezunu ve % 3'ü doktora mezunudur. Buna göre;

- X kuşak katılımcılarının %9'u lise mezunu, % 7'si yüksekokul mezunu, % 56'sı üniversite mezunu, % 25'i yüksek lisans mezunu, % 3'ü doktora mezunudur.
- Y kuşak katılımcılarının % 5'i lise mezunu, % 8'i yüksekokul mezunu, %56'sı üniversite mezunu, % 28'i yüksek lisans mezunu, % 3'ü doktora mezunudur.

Tablo 7. Kıdem Dağılımı

		f	%	Toplam %
2 YILDAN AZ	X KUŞAK	0	0	10
	Y KUŞAK	20	20	
2-5 YIL	X KUŞAK	3	3	26
	Y KUŞAK	49	49	
5-10 YIL	X KUŞAK	0	0	4
	Y KUŞAK	8	8	
10 YILDAN FAZLA	X KUŞAK	97	97	60
	Y KUŞAK	23	23	

Tablo 7'ye göre, katılımcıların, % 10'u 2 yıldan az süredir, % 26'sı 2-5 yıl, % 4'ü 5-10 yıl, % 60'ı 10 yıldan fazla süredir kurumda çalışmaktadır. Buna göre;

- X kuşak katılımcılarının, %3'ü 2-5 yıl arası, %97'si 10 yıldan fazladır kurumda çalışmaktadır.
- Y kuşak katılımcılarının, % 20'si 2 yıldan az süredir, % 49'u 2-5 yıl, % 8'i 5-10 yıl, % 23'ü 10 yıldan fazla süredir kurumda çalışmaktadır.

2.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Bu araştırmada Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında “Meslek Liselerinde Görev Yapan Meslek Dersi Öğretmenleri ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Mesleki Etkinlikler ve Kişisel Özellikler Açısından Kendilerini ve Birbirlerini Algılamaları” konulu yüksek lisans tezi için Metin KILIÇ tarafından geliştirilen Öğretmen Özellikleri Değerlendirme Anketinin 2 bölümünden 20 madde kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini öğrenmek için, anketin birinci bölümünde ankete katılanların kişisel özelliklerini öğrenmeye yönelik 4 soru sorulmuştur. Araştırma hipotezlerine cevap verebilmek için ikinci bölümde ise, X ve Y kuşak çalışanlarının birbirlerine ilişkin algılarını öğrenmek için 20 sorudan oluşan 5'li

Likert kullanılmıştır. Araştırma verileri, X ve Y kuşak çalışanlarının görüşlerini ortaya çıkarmayı amaçladığından sadece yaş değişkenine bağlı olarak oluşturulmaya çalışılmıştır. X ve Y kuşak çalışanlarının her bir özellik veya davranış açısından değerlendirme ve işaretlemeyi X kuşak çalışanlarının “Y kuşak” için ve Y kuşak çalışanlarının ise “X kuşak” için ayrı ayrı yapmaları istenmektedir. Verilerin analizinde, frekans ve yüzde değerleri kullanılmıştır.

2.3.1. Faktör Analizi

Küresellik testleri verilerin faktör analizine uygunluğu için geliştirilmiştir. Faktör analizinde çok karşılaşılan küresellik testi özünde değişkenlere ilişkin korelasyon matrisinin (değişkenler arasında ilişki yoktur varsayımına dayanan) birim matrise karşı test edilme ilkesine dayanır. Bu nedenle KMO uygunluk ölçüsü, Barlett’s testi korelasyon matrisinin anlamlılığının bir testidir (Yurdugül, 2014).

2.3.1.1. X Kuşağına İlişkin Faktör Analizi

Tablo 8. X Kuşağına İlişkin KMO ve Barlett’s Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,711
Bartlett's Testi	sd	190
	P değeri	,000

Tablo 8’e göre, X kuşağına ait faktör analizinde KMO ve Bartlett's Testine baktığımızda KMO değerinin 0,711 çıktığını görmekteyiz.

KMO testi örneklem büyüklüğünün uygunluğuyla ilgilidir.

0,711 bu veriler için faktör analizine uygunluğunun iyi bir biçimde kullanılabileceğini göstermektedir.(0,7-0,8 iyi, 0,5-0,7 arası orta, en az 0,5 olmalı) 0,5’ten küçükse daha fazla veri toplanmalıdır.

Bartlett's testinin sonucuna bakılırsa p değeri 0,000'dır Buda faktörler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösterir.

Tablo 9.X Kuşağına İlişkin Açıklanan Toplam Varyans

Faktörler	Önce			Sonra			Rotasyondan Sonra		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	4,661	23,303	23,303	4,661	23,303	23,303	3,024	15,118	15,118
2	2,642	13,210	36,512	2,642	13,210	36,512	2,794	13,972	29,090
3	1,558	7,791	44,304	1,558	7,791	44,304	2,486	12,429	41,519
4	1,348	6,742	51,046	1,348	6,742	51,046	1,905	9,527	51,046
5	1,170	5,851	56,897						
6	1,055	5,275	62,172						
7	1,017	5,087	67,259						
8	,886	4,430	71,689						
9	,788	3,939	75,628						
10	,773	3,864	79,493						
11	,729	3,646	83,139						
12	,631	3,157	86,296						
13	,481	2,407	88,703						
14	,457	2,285	90,988						
15	,406	2,032	93,019						
16	,375	1,877	94,897						
17	,332	1,658	96,555						
18	,263	1,316	97,871						
19	,225	1,125	98,996						
20	,201	1,004	100,000						

Tablo 9'a göre, 20 soruya ilişkin ölçeğin 4 faktörlü (boyutlu) olduğu görülmektedir. Tabloya göre 4 faktör toplam varyansın %51,046'sını açıklamaktadır.

Birinci faktör toplam varyansın %23,303'ünü, ikinci faktör toplam varyansın %13,210'unu üçüncü faktör toplam varyansın %7,791'ini, dördüncü faktör ise toplam varyansın %6,742'sini açıklamaktadır.

Birinci faktör katılımcıların **Takım Halinde Çalışmaya İstekli Olma**, ikinci faktör **Örgüte ve İşe Karşı Şikayetçi Olma**, üçüncü faktör katılımcıların **Problem Çözücü**

Olma ve dördüncü faktör ise katılımcıların **Farklılık ve Değişime Açık Olma** algılarını oluşturmaktadır.

Her bir soruya faktör yükleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 10. X Kuşağına İlişkin Faktör Rotasyon Matrisi

	Faktörler			
	1	2	3	4
S1			,474	
S2			,660	
S3			,754	
S4	,775			
S5		,681		
S6	,742			
S7	,670			
S8		,464		
S9			,548	
S10		,614		
S11		,649		
S12	,579			
S13	,504			
S14			,565	
S15		,660		
S16				,772
S17				,458
S18		,445		
S19				,655
S20		,555		

Tablo 10'a göre faktör yüklerini göz önüne aldığımızda;

Farklılık ve Değişime Açık Olma algısı altında 3, **Örgüte ve İşe Karşı Şikayetçi Olma** algısı altında 7, **Takım Halinde Çalışmaya İstekli Olma** algısı altında 5 ve **Problem Çözücü Olma** algısı altında 5 soru bulunmaktadır.

- **Farklılık ve Değişime Açık Olma** faktörünü oluşturan sorular 16-17 ve 19. sorulardır ve faktör yükleri 0,553-0,790 arasındadır.
- **Örgüte ve İşe Karşı Şikayetçi Olma** faktörünü oluşturan sorular 5-8-10-11-15-18-20. sorulardır ve faktör yükleri 0,460-0,670 arasındadır.

- **Takım Halinde Çalışmaya İstekli Olma** faktörünü oluşturan sorular 4-6-7-12-13. sorulardır ve faktör yükleri 0,504-0,777 arasındadır.
- **Problem Çözücü Olma** faktörünü oluşturan sorular 1-2-3-9-14. sorulardır ve faktör yükleri 0,495-0,766 arasındadır.

2.3.1.2. Y Kuşağına İlişkin Faktör Analizi

Tablo 11. Y Kuşağına İlişkin KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,816
Bartlett's Testi	sd	190
	P değeri	,000

Tablo 11'e göre, Y kuşağına ait faktör analizinde KMO ve Bartlett's Testine baktığımızda KMO değerinin 0,816 çıktığını görmekteyiz.

KMO testi örneklem büyüklüğünün uygunluğuyla ilgilidir.

0,816 bu veriler için faktör analizine uygunluğunun mükemmel bir biçimde kullanılabileceğini göstermektedir. (0,7-0,8 iyi, 0,5-0,7 arası orta, en az 0,5 olmalı) 0,5'ten küçükse daha fazla veri toplanmalıdır.

Bartlett's testinin sonucuna bakılırsa p değeri 0,000'dır. Buda faktörler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 12. Y Kuşağına İlişkin Açıklanan Toplam Varyans

Faktörler	Önce			Sonra			Rotasyondan Sonra		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	6,998	34,991	34,991	6,998	34,991	34,991	3,569	17,847	17,847
2	1,844	9,221	44,212	1,844	9,221	44,212	2,950	14,748	32,595
3	1,707	8,533	52,745	1,707	8,533	52,745	2,918	14,592	47,187
4	1,246	6,229	58,974	1,246	6,229	58,974	2,357	11,787	58,974
5	,992	4,959	63,933						
6	,947	4,734	68,667						
7	,795	3,975	72,642						
8	,743	3,716	76,358						
9	,692	3,458	79,816						
10	,633	3,166	82,982						
11	,563	2,817	85,799						
12	,457	2,283	88,082						
13	,420	2,100	90,182						
14	,404	2,018	92,200						
15	,376	1,879	94,079						
16	,336	1,680	95,759						
17	,250	1,249	97,008						
18	,234	1,171	98,179						
19	,217	1,083	99,262						
20	,148	,738	100,000						

Tablo 12'ye göre 20 soruya ilişkin ölçeğin 4 faktörlü (boyutlu) olduğu görülmektedir. Tabloya göre 4 faktör toplam varyansın %58,974'ünü açıklamaktadır.

Birinci faktör toplam varyansın %34,991'ini, ikinci faktör toplam varyansın %9,221'ini üçüncü faktör toplam varyansın %8,533'ünü, dördüncü faktör ise toplam varyansın %6,229'unu açıklamaktadır.

Birinci faktör katılımcıların **Takım Halinde Çalışmaya İstekli Olma**, ikinci faktör **Örgüte ve İşe Karşı Şikayetçi Olma**, üçüncü faktör katılımcıların **Problem Çözücü Olma** ve dördüncü faktör ise katılımcıların **Farklılık ve Değişime Açık Olma** algılarını oluşturmaktadır.

Her bir soruya faktör yükleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 13. Y Kuşağına İlişkin Faktör Rotasyon Matrisi

	Faktörler			
	1	2	3	4
s1		,735		
s2		,815		
s3		,607		
s4		,749		
s5		,498		
s6			,631	
s7			,690	
s8				,650
s9				,755
s10			,826	
s11			,329	
s12	,618			
s.13	,498			
s14	,759			
s15	,416			
s16	,483			
s17			,463	
s18				,687
s19	,802			
s20	,802			

Tablo 13'ye göre faktör yüklerini göz önüne aldığımızda;

Farklılık ve Değişime Açık Olma algısı altında 3, **Örgüte ve İşe Karşı Şikayetçi Olma** algısı altında 5, **Takım Halinde Çalışmaya İstekli Olma** algısı altında 7 ve **Problem Çözücü Olma** algısı altında 5 soru bulunmaktadır.

- **Farklılık ve Değişime Açık Olma** faktörünü oluşturan sorular, 8-9. ve 18. sorulardır ve faktör yükleri 0,650-0,755 arasındadır.
- **Örgüte ve İşe Karşı Şikayetçi Olma** faktörünü oluşturan sorular, 1-2-3-4-5. sorulardır ve faktör yükleri 0,416-0,802 arasındadır.

- **Takım Halinde Çalışmaya İstekli Olma** faktörünü oluşturan sorular, 12-13-14-15-16-19-20. sorulardır ve faktör yükleri 0,504-0,777 arasındadır.
- **Problem Çözücü Olma** faktörünü oluşturan sorular, 6-7-10-11-17. sorulardır ve faktör yükleri 0,498-0,815 arasındadır.

2.3.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir araştırmada kullanılan veri toplama tekniklerinin aynı konuda bir başka zaman ve mekanda yapılan bir diğer araştırmada da aynı sonuçları ya da benzer sonuçları vermesi özelliğidir. Bir diğer deyişle, aynı konuda ya da aynı koşullarda yapılan iki ölçüm arasındaki farkın olmaması ya da bilinen koşulların (değişkenlerin) belirlediği farkla elde edilmesidir. Bu bakımdan güvenilirliğin bir tanımı yapılacak olursa güvenilirlik, bir ölçme aracının farklı ölçümlerde kararlı sonuçlar elde etme yeteneği ya da özelliği olarak tanımlanabilir (Aziz, 2011: 58-59).

2.3.2.1.X Kuşağı Faktörlerine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Tablo 14. X Kuşağı “Farklılık ve Değişime Açık Olma” Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Analizi

GüvenilirlikKatsayısı	N
,602	3

“Farklılık ve Değişime Açık Olma” faktörüne ait güvenilirlik katsayısı tablosunu incelediğimizde güvenilirlik katsayısı değeri 0,602’dir. Bu değer 0,60-0,80 arasında olduğundan güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 15. X Kuşağı“Örgüte ve İşe Karşı Şikayetçi Olma” Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Analizi

GüvenilirlikKatsayısı	N
,705	7

“Örgüte ve İşe Karşı Şikayetçi Olma” faktörüne ait güvenilirlik katsayısı tablosunu incelediğimizde güvenilirlik katsayısı değeri 0,705'dir. Bu değer 0,60-0,80 arasında olduğundan güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 16. X Kuşağı “Takım Halinde Çalışmaya İstekli Olma” Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Analizi

GüvenilirlikKatsayısı	N
,780	5

“Takım Halinde Çalışmaya İstekli Olma” faktörüne ait güvenilirlik katsayısı tablosunu incelediğimizde güvenilirlik katsayısı değeri 0,780'dır. Bu değer 0,60-0,80 arasında olduğundan güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 17. X Kuşağı “Problem Çözücü Olma” Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Analizi

GüvenilirlikKatsayısı	N
,683	5

“Problem Çözücü Olma” faktörüne ait güvenilirlik katsayısı tablosunu incelediğimizde güvenilirlik katsayısı değeri 0,683'dür. Bu değer 0,60-0,80 arasında olduğundan güvenilir olduğu söylenebilir.

2.3.2.1. Y Kuşağı Faktörlerine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Tablo 18. Y Kuşağı “Farklılık ve Değişime Açık Olma” Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Analizi

GüvenilirlikKatsayısı	N
,634	3

“Farklılık ve Değişime Açık Olma” faktörüne ait güvenilirlik katsayısı tablosunu incelediğimizde güvenilirlik katsayısı değeri 0,634'tür. Bu değer 0,60-0,80 arasında olduğundan güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 19. Y Kuşağı “Örgüte ve İşe Karşı Şikayetçi Olma” Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Katsayısı	N
,841	7

“Örgüte ve İşe Karşı Şikayetçi Olma” faktörüne ait güvenilirlik katsayısı tablosunu incelediğimizde güvenilirlik katsayısı değeri 0,841'dir. Bu değer 0,80-1,00 arasında olduğundan oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 20. Y Kuşağı “Takım Halinde Çalışmaya İstekli Olma” Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Katsayısı	N
,771	5

“Takım Halinde Çalışmaya İstekli Olma” faktörüne ait güvenilirlik katsayısı tablosunu incelediğimizde güvenilirlik katsayısı değeri 0,771'dir. Bu değer 0,60-0,80 arasında olduğundan güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 21. Y Kuşağı “Problem Çözücü Olma” Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Katsayısı	N
,800	5

“Problem Çözücü Olma” faktörüne ait güvenilirlik katsayısı tablosunu incelediğimizde güvenilirlik katsayısı değeri 0,800'dür. Bu değer 0,80-1,00 arasında olduğundan oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

2.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI

Anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin analizinde SPSS 15.0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Veriler uygulanma sürecinde form üzerine yazılan numara sırasına göre, X kuşak ve Y kuşak verileri olarak iki grup halinde girilmiştir. Faktör analizi sonuçları istenen anlamlılık düzeyinin altında

kalmıştır. Ayrıca toplanan bilgilerle ilgili yüzdeler ve frekans değerleri verilmiştir. Değişkenlerarası korelasyon kat sayı bilgileri çalışmada yer almıştır.

BÖLÜM III

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, önce verilerin analizinden elde edilen bulgular sunulmuş ardından yorumlara yer verilmiştir.

3.1. 1. HİPOTEZE İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Ho: “Farklılık ve Değişime Açık Olma” Algısı X ve Y Kuşak Çalışanların İletişimlerini Etkilemez.

H1: “Farklılık ve Değişime Açık Olma” Algısı X ve Y Kuşak Çalışanların İletişimlerini Etkiler.

Tablo 22. 1. Hipoteze İlişkin Frekans Analizi

	Farklılık ve Değişime Açık Olma X KUŞAK		Farklılık ve Değişime Açık Olma Y KUŞAK	
	f	N	f	N
Kesinlikle Katılıyorum	52%	52	9%	9
Katılıyorum	31%	31	24%	24
Kararsızım	6%	6	39%	39
Katılmıyorum	5%	5	22%	22
Kesinlikle Katılmıyorum	6%	6	6%	6
TOPLAM		100		100

Tablo 22’ye göre, “Farklılık ve Değişime Açık Olma” algısına ilişkin X kuşak çalışanları en yüksek “Kesinlikle Katılıyorum” (%52) ve en düşük “Katılmıyorum” (%5) şeklinde yanıt vermişlerdir. Y kuşak çalışanları ise, en yüksek “Kararsızım” (%39) ve en düşük “Kesinlikle Katılmıyorum” (%6) şeklinde yanıt vermiştir.

Tablo 23. 1. Hipoteze İlişkin Korelasyon Kat Sayı Değerleri

		Farklılık ve Değişime Açık Olma X KUŞAK	Farklılık ve Değişime Açık Olma Y KUŞAK
Farklılık ve Değişime Açık Olma	Korelasyon	1	-,029
	P değeri		,036
X KUŞAK	N	100	100
Farklılık ve Değişime Açık Olma	Korelasyon	-,029	1
	P değeri	,036	
Y KUŞAK	N	100	100

Tablo 23'deki bulgulara göre, "Farklılık ve Değişime Açık Olma" algısı ile X ve Y kuşak çalışanlar arasında anlamlı bir ilişki (korelasyon) vardır ($p < 0,05$). H_0 hipotezi reddedilir. Dolayısı ile, "Farklılık ve Değişime Açık Olma" algısının X ve Y Kuşak çalışanların iletişimlerini etkilediği istatistiksel olarak %95 güvenilirlikle söylenebilir. Tablodaki -0,029 değerine bakarak X kuşağının farklılık ve değişime açık olma algısı ile Y kuşağının farklılık ve değişime açık olma algısı arasında negatif yönlü %2'lik bir ilişki olduğu söylenebilir. Yani, iki değişken arasında ters yönlü çok zayıf bir ilişki vardır. Biri artarken diğeri azalabilir veya biri azalırken diğeri artabilir.

X kuşak çalışanlar Y kuşak çalışanları farklılık ve değişime açık oldukları yönünde algılamakta, Y kuşak çalışanları X kuşak çalışanlara ilişkin bu algılarında daha kararsız oldukları görülmektedir. Elde edilen bulgular, "**farklılık ve değişime açık olma**" algısının X ve Y kuşak çalışanlarının iletişimlerini etkilediğini göstermektedir.

Elde edilen bulgulara göre, X ve Y kuşak çalışanlarının birbirlerine ilişkin "**farklılık ve değişime açık olma**" algısının iletişimlerini etkilediğini söyleyebiliriz. Genel ifadeyle, X kuşak ve Y kuşak çalışanlar birbirlerini değişime açık, değişime yatkın ve değişime istekli oldukları yönünde algılamakta ve iletişimlerini de buna bağlı olarak etkilenmektedir. Böyle algılamalarının ve iletişimlerini etkilemesinin altında yatan nedenin, X kuşağın sahip olduğu, örgüte ve işe karşı uyumlu olma çalısma değeri ile, Y

kuşağın sahip olduğu, farklılaşma ve değişimlere önem verme çalışma değerlerinden kaynaklı olabilir.

3.2. 2. HİPOTEZE İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

H₀:“Örgüte ve İşe Karşı Şikayetçi Olma” Algısı X ve Y Kuşak Çalışanların İletişimlerini Etkilemez.

H₁:“Örgüte ve İşe Karşı Şikayetçi Olma” Algısı X ve Y Kuşak Çalışanların İletişimlerini Etkiler.

Tablo 24. 2. Hipoteze İlişkin Frekans Analizi

	Örgüte ve İşe Karşı Şikayetçi Olma X KUŞAK		Örgüte ve İşe Karşı Şikayetçi Olma Y KUŞAK	
	f	N	f	N
Kesinlikle Katılıyorum	19%	19	12%	12
Katılıyorum	24%	24	21%	21
Kararsızım	17%	17	33%	33
Katılmıyorum	21%	21	27%	27
Kesinlikle Katılmıyorum	19%	19	7%	7
TOPLAM		100		100

Tablo 24’e göre, “Örgüte ve İşe Karşı Şikayetçi Olma” algısına ilişkin X kuşak çalışanları en yüksek “Katılıyorum” (%24) ve en düşük “Kararsızım” (%17) şeklinde yanıt vermişlerdir. Y kuşak çalışanları ise, en yüksek “Kararsızım” (%33) ve en düşük “Kesinlikle Katılmıyorum” (%7) şeklinde yanıt vermiştir.

Tablo 25. 2. Hipoteze İlişkin Korelasyon Kat Sayı Değerleri

		Örgüte ve İşe Karşı Şikayetçi Olma X KUŞAK	Örgüte ve İşe Karşı Şikayetçi Olma Y KUŞAK
Örgüte İşe Şikayet X KUŞAK	Korelasyon	1	-,048
	P değeri		,637
	N	100	100
Örgüte İşe Şikayet Y KUŞAK	Korelasyon	-,048	1
	P değeri	,637	
	N	100	100

Tablo 25’deki bulgulara göre,“Örgüte Ve İşe Karşı Şikayetçi Olma” algısı ile X ve Y kuşak çalışanlar arasında anlamlı bir ilişki (korelasyon) yoktur ($p>0,05$). H_0 hipotezi reddedilemez.“Örgüt Ve İşe Karşı Şikayetçi Olma” algısının X ve Y kuşak çalışanların iletişimlerini etkilediği istatistiksel olarak %95 güvenilirlikle söylenemez.

X kuşak çalışanların ve Y kuşak çalışanların birbirlerini örgüte ve işe karşı şikayetçi oldukları yönünde algılamalarında kararsız oldukları görülmektedir. Elde edilen bulgular, “**örgüte ve işe karşı şikayetçi olma**” algısının X ve Y kuşak çalışanlarının iletişimlerini etkilemediğini göstermektedir.

Elde edilen bulgulara göre, X ve Y kuşak çalışanlarının birbirlerine ilişkin “**örgüte ve işe karşı şikayetçi olma**” algısının iletişimlerini etkilemediğini söyleyebiliriz. Böyle algılamalarının ve iletişimlerini etkilememesinin altında yatan nedenin X kuşak ve Y kuşak çalışanlarının aynı kurumda uzun süreli çalışıyor olmaları, kurumun büyüklüğü, imajı, çalışanına sağladığı özlük ve yan haklarının diğer kurumlara nazaran daha iyi olduğu olabilir.

3.3.3. HİPOTEZE İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

H₀: “Takım Halinde Çalışmaya İstekli Olma” Algısı X ve Y Kuşak Çalışanların İletişimlerini Etkilemez.

H₁: “Takım Halinde Çalışmaya İstekli Olma” Algısı X ve Y Kuşak Çalışanların İletişimlerini Etkiler.

Tablo 26.3. Hipoteze İlişkin Frekans Analizi

	Takım Halinde Çalışmaya İstekli Olma X KUŞAK		Takım Halinde Çalışmaya İstekli Olma Y KUŞAK	
	f	N	f	N
Kesinlikle Katılıyorum	24%	24	10%	10
Katılıyorum	20%	20	34%	34
Kararsızım	24%	24	24%	24
Katılmıyorum	19%	19	27%	27
Kesinlikle Katılmıyorum	13%	13	5%	5
TOPLAM		100		100

Tablo 26’ya göre, “Takım Halinde Çalışmaya İstekli Olma” algısına ilişkin X kuşak çalışanları en yüksek “Kesinlikle Katılıyorum” (%24) ile “Kararsızım” (%24) ve en düşük “Kesinlikle Katılmıyorum” (%13) şeklinde yanıt vermişlerdir. Y kuşak çalışanları ise, en yüksek “Katılıyorum” (%34) ve en düşük “Kesinlikle Katılmıyorum” (%5) şeklinde yanıt vermiştir.

Tablo 27. 3. Hipoteze İlişkin Korelasyon Kat Sayı Değerleri

		Takım Halinde Çalışmaya İstekli Olma X KUŞAK	Takım Halinde Çalışmaya İstekli Olma Y KUŞAK
Takım Halinde	Korelasyon	1	-,033
Çalışmaya İstekli Olma	P değeri		,028
X KUŞAK	N	100	100
Takım Halinde	Korelasyon	-,033	1
Çalışmaya İstekli Olma	P değeri	,028	
Y KUŞAK	N	100	100

Tablo 27’deki bulgulara göre “Takım Halinde Çalışmaya İstekli Olma” algısı ile X ve Y kuşak çalışanlar arasında anlamlı bir ilişki (korelasyon) vardır. ($p < 0,05$). H_0 hipotezi reddedilir. “Takım Halinde Çalışmaya İstekli Olma” algısının X ve Y kuşak çalışanlarının iletişimlerini etkilediği istatistiksel olarak %95 güvenilirlikle söylenebilir. Tablodaki -0,033 değerine bakarak X kuşağının takım halinde çalışmaya istekli olma algısı ile Y kuşağının takım halinde çalışmaya istekli olma algısı arasında negatif yönlü %3 lük bir ilişki olduğu söylenebilir. Yani, iki değişken arasında ters yönlü çok zayıf bir ilişki vardır. Biri artarken diğeri azalabilir veya biri azalırken diğeri artabilir.

X kuşak çalışanlar Y kuşak çalışanları takım halinde çalışmaya istekli oldukları yönünde algılarken aynı zamanda bu algılarında kararsız kaldıkları da görülmektedir. Y kuşak çalışanlar ise, X kuşak çalışanları takım halinde çalışmaya istekli oldukları yönünde algılamaktadır. Elde edilen bulgular, “**takım halinde çalışmaya istekli olma**” algısının X ve Y kuşak çalışanlarının iletişimlerini etkilediğini göstermektedir.

Elde edilen bulgulara göre, X ve Y kuşak çalışanlarının birbirlerine ilişkin “**takım halinde çalışmaya istekli olma**” algısının iletişimlerini etkilediğini söyleyebiliriz. Genel ifadeyle, X ve Y kuşak çalışanlar birbirlerini takım halinde çalışmaya istekli olma yönünde algılamakta ve iletişimleri de buna bağlı olarak etkilenmektedir. Böyle algılamalarının ve iletişimlerini etkilemesinin altında yatan nedenin, X kuşak

çalışanlarının takım çalışmasına önem verme ve takım halinde çalışmaya yatkın olmalarından ve Y kuşak çalışanlarının, takım halinde eğlenerek çalışmak istemelerinden kaynaklı olabilir.

3.4. 4. HİPOTEZE İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

H₀: “Problem Çözücü Olma” Algısı X ve Y Kuşak Çalışanların İletişimlerini Ekilemez.

H₁: “Problem Çözücü Olma” Algısı X ve Y Kuşak Çalışanların İletişimlerini Ekiler.

Tablo 28. 4. Hipoteze İlişkin Frekans Analizi

	Problem Çözücü Olma X KUŞAK		Problem Çözücü Olma Y KUŞAK	
	f	N	f	N
Kesinlikle Katılıyorum	19%	19	7%	7
Katılıyorum	28%	28	20%	20
Kararsızım	7%	7	40%	40
Katılmıyorum	27%	27	22%	22
Kesinlikle Katılmıyorum	18%	18	10%	10
TOPLAM		100		100

Tablo 28’e göre, “Problem Çözücü Olma” algısına ilişkin X kuşak çalışanları en yüksek “Katılıyorum” (%28) ve en düşük “Kararsızım” (%7) şeklinde yanıt vermişlerdir. Y kuşak çalışanları ise, en yüksek “Kararsızım” (%40) ve en düşük “Kesinlikle Katılıyorum” (%7) şeklinde yanıt vermiştir.

Tablo 29. 4. Hipoteze İlişkin Korelasyon Kat Sayı Değerleri

		Problem Çözücü Olma X KUŞAK	Problem Çözücü Olma Y KUŞAK
Problem Çözücü Olma X KUŞAK	Korelasyon	1	-,082
	P değeri		,041
	N	100	100
Problem Çözücü Olma Y KUŞAK	Korelasyon	-,082	1
	P değeri	,041	
	N	100	100

Tablo 29'daki bulgulara göre, "Problem Çözücü Olma" algısı ile X ve Y kuşak çalışanlar arasında anlamlı bir ilişki (korelasyon) vardır ($p < 0,05$). H_0 hipotezi reddedilir. "Problem Çözücü Olma" algısının X ve Y kuşak çalışanların iletişimlerini etkilediği istatistiksel olarak %95 güvenirlikle söylenebilir. Tablodaki 0,082 değerine bakarak X kuşağının problem çözücü olma algısı ile Y kuşağının problem çözücü olma algısı arasında pozitif yönlü %8'lik bir ilişki olduğu söylenebilir. Yani, iki değişken arasında ters yönlü çok zayıf bir ilişki vardır. Biri artarken diğeri azalabilir veya biri azalırken diğeri artabilir.

X kuşak çalışanlar Y kuşak çalışanları problem çözücü olma oldukları yönünde algıırken, Y kuşak çalışanların X kuşak çalışanları problem çözücü oldukları yönünde algılamalarında kararsız kaldığı görülmektedir. Elde edilen bulgular, "**problem çözücü olma**" algısının X ve Y kuşak çalışanlarının iletişimlerini etkilediğini göstermektedir.

Elde edilen bulgulara göre, X ve Y kuşak çalışanlarının birbirlerine ilişkin "**problem çözücü olma**" algısının iletişimlerini etkilediğini söyleyebiliriz. Genel ifadeyle, X ve Y kuşak çalışanlar birbirlerini problem çözücü olma yönünde algılamakta ve iletişimleri de buna bağlı olarak etkilenmektedir. Böyle algılamalarının ve iletişimlerini etkilemesinin altında yatan nedenin X ve Y kuşak çalışanlarının sonuç ve süreç odaklı olmalarından ve/veya kuvvetli iletişim becerilerine sahip olduklarından kaynaklı olabilir.

BÖLÜM IV

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu kısımda araştırmanın bulgularından elde edilen sonuçlara yer verilecek ve bu sonuçlara dayalı olarak belirlenen önerilere değinilecektir.

4.1. SONUÇLAR

Anket katılımcıları bir kamu kurumunda çalışan ve rassal olarak seçilen X ve Y kuşak çalışanlarından oluşmuştur. Demografik özelliklere bakıldığında, X kuşak çalışanlarda kadınların oranı daha yüksektir. Y kuşak çalışanlarda ise, erkeklerin oranı daha yüksektir. Katılımcıların büyük kısmı üniversite ve yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların kurumdaki kıdemleri incelendiğinde, 10 yıldan fazla süredir kurumda çalışanların X kuşak çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Y kuşak katılımcıların ise, büyük kısmı 2-5 yıl arasında kurumda çalışmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin işlev ve görevlerinin gerçekleştirilmesini etkileyen faktörler doğrultusunda oluşturulan bağımsız değişkenler incelendiğinde;

- Araştırmanın yapıldığı kurum, Türkiye'nin önde gelen kurumlarından biridir. 83 yıla yakın bir geçmişi ile köklü ve güçlü bir imajı bulunan kurumun, bu imajı dolayısıyla çalışanların kuruma ve birbirlerine bağlılık göstermesi muhtemeldir. Araştırmada kurumun imajına, büyüklüğüne ve işe alım politikalarına ilişkin bir faktör incelenmediğinden, bu özelliğin etkisi incelenememektedir. Dolayısıyla, kurumun imajı, büyüklüğü ve işe alım politikalarından kaynaklı olarak kurumda çalışan X ve Y kuşak çalışanlarının birbirlerine ilişkin algılarında olumlu ve yüksek bağlılık sergiliyor olabilir.

Değişim ve gelişim bulunduğumuz dönemin en önemli olgularındandır. Bir kurumun en önemli organı olan insan kaynakları yönetimi de bu değişim ve gelişimden etkilenmektedir. Araştırma, insan kaynakları yönetiminin işlev ve görevlerinin

gerçekleştirilmesini etkileyen faktörler doğrultusunda X ve Y kuşak çalışanlarının birbirlerine ilişkin algılarının iletişimlerine etkilerini ele almıştır.

Kuşak kavramı,kuşakların bireysel özellikleri, kuşakların insan kaynakları yönetimine etkileri vekuşakların kurumsal bağlılık düzeyleri üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır. Ancak koşullar öylesine hızla değişmektedirki, araştırmalarında sıklıkla tekrar etmesi, sonuçların güncel tutulması açısından önemlidir.

Araştırmada yer alan 200 katılımcı demografik özellikleri bakımından incelendiğinde;

- X kuşak katılımcıların %32'si erkek, %68'i kadındır.
- Y kuşak katılımcıların %60'ı erkek, %40'ı kadındır.
- X kuşak katılımcıların %9'u lise mezunu, %7'si yüksekokul mezunu, %56'sı üniversite mezunu, %25'i yüksek lisans mezunu, %3'ü doktora mezunudur.
- Y kuşak katılımcılarının %5'i lise mezunu, %8'i yüksekokul mezunu, %56'sı üniversite mezunu, %28'i yüksek lisans mezunu, %3'ü doktora mezunudur.
- X kuşak katılımcılarının, %3'ü 2-5 yıl arası, %97'si 10 yıldan fazladır kurumda çalışmaktadır.
- Y kuşak katılımcılarının %20'si 2 yıldan az süredir, %49'u 2-5 yıl, %4'ü 5-10 yıl, %60'ı 10 yıldan fazla süredir kurumda çalışmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre şu sonuçlar elde edilmiştir;

- Her şeyin hızla değiştiği günümüzde kurumlar çevrelerinde meydana gelen değişime ayak uydurma zorunluluğu duymaktadırlar. Aksi takdirde kurumlar amaç ve hedeflerini gerçekleştiremez hale gelerek kaybolurlar. Çalışanlar örgütsel düzlemde farklılıklara ve değişime direnç gösterirken, farklılık ve değişime oldukça açıkta olabilmektedirler. Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı hızlı değişimden en fazla etkilenenler de kurum ve kurumun çalışanlarıdır. Bu farklılık ve değişime kolay adapte olan çalışanların iletişim sorunu yaşamadıklarını söyleyebiliriz. Dolayısıyla, X

ve Y kuşak çalışanlarının **farklılık ve değişime açık olmaya** yönelik algılarının iletişimlerini etkilediği görülmektedir.

- Bireylerin iş tatminini etkileyen önemli unsurlardan biri de kurumdaki işlerdir. Çalışanlar için iş güvencesi, iş yükü, yapmış oldukları işlerde üstlendikleri görevler, iş koşulları ve ortam önemlidir. X ve Y kuşak çalışanlarının **örgüte ve işe karşı şikayetçi olmaya** yönelik algılarının iletişimlerini etkilememektedir. Bu durum X ve Y kuşak çalışanların kıdemleri incelendiğinde, aynı kurumda uzun süreli çalışıyor olmalarından ve bunun yanı sıra araştırmanın yapıldığı kurumun büyüklüğü, imajı, çalışanına sağladığı özlük ve yan hakların diğer kurumlara nazaran daha iyi olmasından kaynaklı olabilir.
- Çalışma yaşamında takım çalışması esastır. Takım halinde çalışmak, insanların birbirlerini dinlemelerini, bilgilerini paylaşmalarını, karşılıklı fikir alışverişinde bulunmalarını ve güven oluşturmalarına olanak sağlayabilir. Günümüzde başarı kolektif bilgi ve farklı bakış açılarının zenginliğinden gelmektedir. Takımda açık iletişim vardır. Yeni fikirlerin ortaya konması, geliştirilmiş iş yöntemleri, problemler ve endişeler ortaya konabilmektedir. Takım çalışması, iletişimsel problemlerin çözümü için bir fırsat olarak görülür ve normal karşılanır. Takımların sahip olduğu uzmanlık sayesinde problemlerin çözümünde daha fazla etkinlik sağlanabilir. Bu anlamda, X ve Y kuşak çalışanlarının birbirlerine ilişkin **takım çalışmasına istekli olmaya** yönelik algılarının iletişimlerini etkilediği görülmektedir.
- Etkili iletişime sahip bireylerin problemlerle daha etkin başa çıkabilen, problem/çözüm odaklı düşünen bireyler oldukları söylenmektedir. Bu anlamda X ve Y kuşak çalışanlarının birbirlerine ilişkin **problem çözücü olmaya** yönelik algılarının iletişimlerini etkilediği görülmektedir. Bunun nedeni, X ve Y kuşak çalışanlarının sahip olduğu kişilik özelliklerinden ve/veya kişilerarası ilişkilerinin kuvvetli olmasından kaynaklı olabilmektedir.

4.2. ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına göre uygulamacılara ve araştırmacılara yapılabilecek öneriler şu şekilde ifade edilmektedir:

4.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Bu araştırmada, insan kaynakları yönetiminin işlev ve görevlerinin gerçekleştirilmesini etkileyen faktörler doğrultusunda bir kamu kurumunda çalışan X ve Y kuşak çalışanlarının birbirlerine ilişkin algılarının iletişimlerine etkileri incelenmiştir. Bundan sonraki araştırmalarda özel-kamu alanı için sektörel bazda olmak üzere X ve Y kuşak çalışanlarının birbirlerini algılamaları ve iletişimlerine etkileri araştırılabilir.
- Bundan sonra yapılacak araştırmalarda kurulan modele kurumun büyüklüğü, imajı ve gibi kurumsal faktörlerin ilave edilmesi, X ve Y kuşak çalışanlarının birbirlerine ilişkin algılarının iletişimlerini etkileyip/etkilemediği sonucuna ulaşılmasını sağlayabilir. Aynı zamanda kurum dışı faktörlerin de göz önünde bulundurularak anket hazırlanabilir.
- Bu araştırmada bir kamu kurumunda çalışan X ve Y kuşak çalışanlarının birbirlerine ilişkin algılarının neler olduğunu öğrenebilmek amacıyla 20 sorudan oluşan 5'li likert kullanılmış ve her kuşak birbirine ilişkin yanıtlar vermiştir. Bundan sonraki araştırmalarda X ve Y kuşak çalışanlarının birbirlerine ilişkin algılarını öğrenmek amacıyla ayrıca sözlü mülakat yapılarak da yanıt alınabilir.
- Alan taramasında ülkemizde kuşaklarla ilgili yapılmış çok az sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Özellikle bu çalışmalarda yurt dışı kaynaklar ağırlık incelenmiş olduğundan dolayı yazında daha çok bu bilgilere yer verilmiştir. Ancak, Türkiye ve yurt dışı ülkeleri arasında farklılıklar bulunması sebebiyle belli bir oranda kuşak kaymasının hipotez olarak sürülebileceği bir araştırmanın yapılması gelecek araştırmalar için de büyük önem taşıyor olacaktır.

4.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- İnsan kaynakları yönetiminin işlev ve görevlerinin gerçekleştirilmesini etkileyen faktörlerin neler olduğu ve kurum çalışanlarını nasıl etkilediği bilinmelidir.
- Kurumda çalışan kuşakların iş tatminini etkileyen faktörlerin neler olduğu tespit edilmeli ve kurumda çalışan kuşakların iş tatminini artırıcı uygulamalar artırılmalıdır.
- Kurumda çalışan kuşakların problemlerle baş edebilmelerini sağlamak amacıyla eğitim programları düzenleyerek bu yönde gelişimleri sağlanmalıdır.
- Takım çalışmasına çok daha fazla önem verilmeli ve takım halinde çalışmayı teşvik edici proje grupları yaratılmalıdır.
- Başarılı bir yönetim ancak kuşaklararası farklılıkları anlamakla mümkün olabilmektedir.
- Ülkemizde kuşak kavramına yönelik daha geniş ve bilimsel çerçevede gereken araştırmalar yapılmalı ve desteklenmelidir.

KAYNAKÇA

Abaan, S.; Altıntoprak, A.: “Hemşirelerde Problem Çözme Becerileri: Öz Değerlendirme Sonuçlarının Analizi”, **Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, Sayı: 12, No: 2.

Acar, Nesime: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1999.

Adıgüzel, Orhan; Batur, Zeynep; Ekşili, Nisa: “Kuşakların Değişen Yüzü Ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 19, Yıl:2014/1.

Agocs, C.: “Instutionalized Resistance to Organizational Change: Denial, Inaction and Repression”, **Journal of Business Ethics**, Vol: 917, 1997.

Aksoy, Hande: **Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi** (Ed. Tarık Solmuş), İstanbul, Beta Yayınları, 2007.

Aktan, C., C.: “Geleceğin Dünyasına Hazırlanmanın ve Radikal Değişimi Başarmanın Yolu: Değişim Mühendisliği”, **Yeni Türkiye Dergisi**, 21. Yüzyıl Özel Sayısı, Sayı: 11, Yıl: 1998.

Alwin, D., F.; McCammon, R., J.: “Rethinking Generations”, **Research in Human Development**, Vol: 4, No:3-4, 2007.

Armstrong, Micheal: **Human Resource Management – Strategy and Action**, London, Kogan Page, 1993.

Arsenault, Paul M., “Validating Generational Differences A Legitimate Diversity and Leadership Issue”, **The Leadership & Organizastion Development Journal**, Vol: 25, No: 2, 2004.

Aslan, Selçuk: “Kişilik, Huy ve Psikopatoloji”, **Psikiyatride Derlemeler, Olgular ve Varsayımlar (RCHP)**, Sayı: 1-2, Yıl: 2008/2.

Ataman, Işık: Psikolojiye Giriş (Ders Notları), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1971.

Ayhün Sena: “Kuşaklararası Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 2, Sayı:1, Yıl: 2013

Aytaç, Serpil: Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması, Geliştirilmesi ve Sorunları, İstanbul, Epsilon Yayınları, 1997.

Aytürk, Nihat: **Örgütsel ve Yönetimsel Davranış**, Ankara, Detay Yayınları, 2010.

Aziz, Aysel: **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri**, Ankara, Nobel Yayın, 2011.

Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004.

Başaran, İbrahim, Ethem: **Örgütsel Davranış**, Ankara, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, 1982.

Batlis, N., C.; “The Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety and Propensity to Leave,” **Journal of Psychology**, Vol: 104, 1980.

Baumgardner, A., H.; Heppner, P.P; Arkin, R.M.: “Role of Casual Attribution in Personal Problem Solving”, **Journal of Behavioral Change, Psychological Review**, 1986.

Baysal, A., Can: **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1993.

Berscheid, E.: “Interpersonal Relationships”, **Annual Review of Psychology**, Vol: 3, 1994.

Biggs, S.: “Thinking About Generations: Conceptual Positions and Policy Implications”, **Journal of Social Issues**, Vol: 63, No: 4, 2007.

Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 1998.

- Bourne, B., B.: “Phenomenological Study of Response to Organizational Change: Baby Boomers, Generation X and Generation Y”, (Unpublished Phd. Thesis), University of Phoenix, 2009.
- Brown, D.: “Ways Dietitians Of Different Generations Can Work Together”, **Journal Of The American Dietetic Association**, Volume: 103, Issue: 11, 2003.
- Can, Halil-Akgün; Ahmet-Kavuncubaşı, Şahin: **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 1998.
- Canitez, Pınar: **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, İstanbul, Beta Yayınları, 2009.
- Canman, Doğan: **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara, TODAİE Yayını, 1995.
- Chan, D., W.: “Dimensionality and Correlats of Problem Solving: The Use of the Problem Soling Inventory in the Chinese Context” *Behaviour Research and Therapy*, Vol: 39, No: 7, 2001.
- Change, A., M.; Gaskill, D.: “Nurses Perceptions of their Problem-Solving Ability”, **Journal of Advanced Nursing**, Vol: 16, No: 7, 1991.
- Chen, H.: “Advertising and Generational Identiy: A Theoretical Model” *American Academy of Advertising Conference Proceedings*, 2010.
- Chester, Eric: “Answering Generation Why: Learn the Management Approach an Employee Services That Resonate with Today Youth”, *Employee Services Management Magazine*, Vol: 8-9, November-December, 2003.
- Clark, M.: “The Relationship Between Employees Perceptions of Organizastional Climate and Customer Retention Rates in a Major U.K. Retail Bank”, **Journal of Strategic Marketing**, Vol: 10, 2002.
- Comte, A.: **The Positive Philophy**, (Ed. Abraham S. Blumberg), NewYork, AMS Press, 1974.

Cooper, C., L.; Marshal, J.: “Occupational Sources of Stress: “A Review of the Literature Relating to Coronary Disease and Mental Health”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol: 49, 1976.

Crampton, S., M.; Hodge J. W.: “Generation Y: Uncharted Territory”, **Journal of Business & Economics Research**, Vol: 7, No: 4; 2009.

Çetin, Fatih; Basım, Nejat: **Örgütsel Davranış**, (Ed. Ünsal Sığırı ve Sait Gürbüz), İstanbul, Beta Yayınları, 2013.

Daft, Richard L.: **Management**, U.S.A., Dreyden Press, 1994.

De Cenzo, David; Robbins, Stephen: “**Human Resources Management**”, Vohn Willey and Sons Inc., 1996.

Drucker, P.: **Managing for Results**, New-York, Harper & Row, 1964.

Doğan, S.: **Personel Güçlendirme**, Ankara, Kare Yayınları, 2006.

Doğan, S.; Demiral, Ö.: “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi”, **Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 3, 2008.

Dunham, R., B.; Grube, J.A.; Gardner, D.G.; Cummings, L., L.; Pierce, J., J.: “The Development of an Attitude Toward Change Instrument”, Paper Presented in Annual Academy of Management Conference, Modison, WI, 1989.

Durak, Batıgün, A.; Hisli, Şahin, N.: “Kişilerarası Tarz, Öfke ve Benlik Algısı: Psikopatolojilerde Ortak Öğeler”, Ankara Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesi Kesin Raporu, 2009.

Duvendack, C., M.: “Correlaton of Work-Life Balance Decisions of Different Generations of Physicians”, (Unpublished Phd. Thesis), Capella University, 2010.

Elliott, T., R.; Shewchuk, R., M.: “Social Problem-Solving Abilities and Distress Among Family Members Assuming a Caregiving Role British”, **Journal of Health Psychology**, 2003, Vol: 8, No: 2.

- Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2010.
- Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, EvrimYayınları, 1983.
- Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, Beta Yayınları,1994.
- Eroğlu, Kemal: “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme”, **Ege Academic Review**, Cilt: 11, Sayı:1, Ocak-2011.
- Fındıkçı, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2000.
- Erözkan, Atılgan: “Üniversite Öğrencilerinin Kişilerarası İlişki Tarzları ve Mizah Tarzları”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi**, No: 26, 2009.
- Esen, Serap: “İnsan Kaynakları Yönetimi İşleyiş Biçimleri Değerlendirmesi: Avrupa ve Türkiye Uygulaması”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Projesi, 2007.
- Everard, K., B.; Merris, G.: **Effective School Management**, London, Paul Chapman Pub., 1996.
- Gannon, Martin: “Organizational Behaviour: A Managerial and Organizational Perspective” Little Brown & Company, 1979.
- Gibson, James; Ivancevich John; Donnelly James: **Organizations: Behaviour, Structure and Processes**, Business Pub Inc., 1979.
- Greenwald, J.: **Bağımlılık mı? Bağlılık mı? Zehirleyici İlişkilerden Besleyici İlişkilere** (Çev, Z. Yıldırımoglu), Ankara, Kuraldışı Yay., 1999.
- Gürgen, H.: **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul, Der Yayınları, 1997.
- Gürbüz, Sait: **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Beta Yayınları, 2013.
- Güvenç, Bozkurt: **İnsan ve Kültür**, Ankara, Ayyıldız Matbaası, 1970.
- Halis, Muhsin; Uğurlu Yaşar, Özlem: “Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 2, Nisan-2008.

Hackman, R.; Oldham, G.R.: *Motivation Through the Design of Work: Test of A Theory, Organizational Behavior and Human Performance*, Vol: 16, 1976.

Heppner, P., P.; Pretorius, T., B.; Wei, M.; Lee, D-G.; Wang, Y-W: “Examining the Generalizability of Problem-Solving Appraisal in Black South Africans”, **Journal of Counseling Psychology**, Vol: 49, No: 4, 2002.

Hisli, Şahin, N.; Durak, Batıgün, A.; Uzun, C.: “Anksiyete Bozukluğu: Kişilerarası Tarz, Kendilik Algısı ve Öfke Açısından Bir Değerlendirme”, **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, Sayı: 12, 2011.

Hisli, Şahin, N.; Durak, Batıgün, A.; Koç, V.: “Kişilerarası Tarz, Kendilik Algısı, Öfke ve Depresyon”, **Türk Psikiyatri Dergisi**, sayı: 22, No: 1, 2011.

Holt, D., T.; Armenakis, A., A.; Feild, H., S.; Haris, S., G.: “Readines for Organizational Change the Systematic Development of Scale”, **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol: 43, No: 2.

İnceoğlu, Metin: **Tutum-Algı-İletişim**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2011.

Ivancevich, M., J.; Matteson, M., T.: **Organizational Behavior and Management**, New-York, McGraw-Hill Higher Education, 2002.

Jordan, T., H.: “The Diversity Opportunities of Today It’s Generational”, **Profiles in Diversity Journal**, Volume: 12, Issue: 1, 2010.

Jorgensen, Bradley: “Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy Implications for Defense Forces in the Modern Era”, *Foresight*, Vol: 5/4, 2003.

Kakabadse, A.; Ludlow, R.; Vinnicombe, S.: **Working in Organizations**, London, Penguin Books, 1988.

Kaynak, Tuğray; Adal, Zeki; Atay, İsmail; Uyargil, Cavide; Sadullah, Ömer; Acar, Ahmet Cevat; Özçelik, Oya; Dündar, Gönen; Uluhan, Reha: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1998.

Keser, Aşkın: **Çalışma Psikolojisi**, Bursa, Ekin Yayınları, 2011.

Knapp, M., L.; Daly, J., A.; Ablada, K., F.; Miller, G., R.: **Background and Current Trends in the Study of Interpersonal Communication** (Ed. Knapp, M., L.; Daly, J., A.), Handbook of Interpersonal Communication, CA: Sage, 2002.

Koç, G.: “Y Kuşağı Kısa Yoldan Kazanmak İstiyor”, MediaThink, Sayı: 26, 2007.

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, 2010.

Kolasa, Blair J.: **İşletmeler İçin Davranış Bilimine Giriş**, (Çev. Kemal Tosun vd.), İstanbul, Fatih Yay., 1979.

Korkmazıyürek, Haluk; Hazır, Köksal: **Örgütsel Davranış**, (Ed. Ünsal Sığrı ve Sait Gürbüz), İstanbul, Beta Yayınları, 2013.

Köknal, Özcan: **Kişilik**, İstanbul, Altın Kitaplar Bilimsel Sorunlar Dizisi, Yayın No: 4, 1982.

Krywulak, T.; Roberts, M.: “Winning the Generation Similarities and Differences in the Workplace”, Canada, The Conference Board of Canada, Report November, 2009.

Kupperschmidt, B., R.: “Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management”, The Health Care Manager, Vol: 19(1), 2000.

Kyles, D.: “Managing Your Multigenerational Workforce”, Strategic Finance, Volume: 87, Issue: 6, 2005.

Locke, E., A.: “The Nature and Causes of Job Satisfaction”, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Chicago, Rand McNally, 1976.

Lower, J.: “Brace Yourself Here Comes Generations Y”; Critical Care Nurse, Vol: 28(5), 2008.

Luthans, Fred: **Organizational Behaviour**, McGrawHill, 1992.

Luthans, F.; Davis, K.: **Organizational Behavior**, NewYork: Irwin/McGrawHill, 1999.

Mannheim, K.: **The Problem of Generations from Essays on the Sociodology of Knowledge**, Reprduced by Permisson of Taylor & Francis Books U.K., 1952.

Mason, D., J.; Leavitt, J., K.; Chaffee M., W.: Policy and Politics in Nursing and Health Care, Saint Louis MO: Saunders, 2002.

McShane, S., L.; Glinow, M., A., V.: **Organizational Behaviour: Emerging Realities for the Workplace Revolution**, New-York, McGraw-Hill Higher Education, 2003.

Millon, T., Davis R.D.: **Disordes of Personality DS-MIV and Beyond**, A Wiley Interscience, New-York, 1996.

Motowildo, S.J.; Borman, W.C.; Schmit, M.J.: "A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance", Human Performance, 1997.

Myers, Gail; Myers, Michele: "The Dynamics of Human Communication", A Laboratory Approach, McGraw-Hill, 1992.

Nicholas, G.; Husser, M., S.: The Future of Organization: The Death of the Firm,

<http://webc-lass.cgu.edu.au> [Erişim Tarihi: 13.07.2014].

Orpen, C.: "The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement on Managerial Job Satisfaction and Work Motivation", **The Journal of Psychology**, Vol: 13(5), 1997.

Özdemir, S.: **Eđitimde Örgütsel Yenileřme**, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık, 1999.

Özden, M., Cemil: **İK Şapkalı Yönetici**, İstanbul, Akis Kitabevi, 2008.

Özer, Süral, Pınar: **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları** (Ed. M. Şerif Şimşek, Aydan Çelik, Ayten Akatay), Ankara, Gazi Kitabevi, 2007.

Özgüven, İbrahim, Ethem: **Psikolojik Testler**, Ankara, PDREM Yayınları, 2007.

Patalano, C.: "A Study of the Relationship Between Generational Group Identification and Organizational Commitment: Generation X vs. Generation Y", (Unpublished Phd. Thesis), H. Wayne Huizengo School of Business & Entrepreneurship Nova Southeastern University, 2008.

Puybaraud, M.: "Generation Y and the Workplace: Annual Report 2010", Global Workplace Innovation, 2010.

Reichenberg, N.E.: "Best Practices in Diversity Management", United Nations Expert Group Meeting on Managing Diversity in the Civil Service, United Nations Headquarters, NewYork, 3-4 May, 2001.

Reidj, K.; Dixon, W., A.: "The Relationships Among Grief Experience, Problem-Solving Appraisal, and Depression: An Exploratory Study", **Journal of Loss and Trauma**, Vol: 5, No: 1, 2000.

Roberts, J., A. ve Monolis, C.: "Baby Boomers and Busters: An Exploratory Investigation of Attitudes Toward Marketing Advertising and Consumerism", **Journal of Consumer Marketing**, Vol: 17, No: 6, 2000.

Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Alfa Aktüel Yayınları, 2005.

Robbins, P., S.: **Organizational Behavior: Concepts Controversies and Applications**, NewJersey, Prantice Hall, 1989.

Sadullah, Ömer: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2010.

Saran, Ulvi: **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma-Kalite Odaklı Bir Yaklaşım**, Atlas Yayıncılık, Ankara, 2004.

Schuler, R., S.: **Personnel and Human Resource Management**, West Publishing Co., StPaul Minesota, 1987.

Seçkin, F., S.: "Türkiye'nin Kuşak Profili", Capital Dergisi, No: 12, 2000.

Senbir, Hakan: **Z Son İnsan Mı?**, O Kitaplar, Okuyan Us Yayınları, İstanbul, Nisan-2004.

Seyyar, C.: Öz, Selek: **İnsan Kaynakları Terimleri Sözlüğü**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2007.

- Shostak, A., B.: Blue Collar Stress, Addison-Wesley Publishing Co., 1980.
- Silah, Mehmet: **Endüstride Çalışma Psikolojisi, Seçkin Kitabevi**, Ankara, 2005.
- Soner, Işık: **Devlet**, Kaynak Yayınları, İstanbul, 2006.
- Şimşek, Şerif: İşletme Bilimlerine Giriş, Adım Matbacılık, Konya, 2006.
- Stuart-Kotze, Robin: “Introduction to Organizational Behaviour: A Situational Approach”, Reston Pub Co., 1980.
- Suzuki, L., A.; Ahluwalia, M., K.: Two Decades of Research on the Problem-Solving Inventory: A Call for Empirical Clarity, *Counselling Psychologist*, Vol: 32, No: 3, 2004.
- Taşdan, Murat: “İlköğretim Okulu Öğretmenleri İçin Kişisel ve Mesleki Değişime Açıklık Ölçeklerinin Geliştirilmesi: Bir Uygulama”, *Akademik Bakış Açısı Dergisi*, Sayı: 35, 2013.
- Tolan, B., G., İsen; B., Batmaz: **Toplum ve Ben (Sosyal Psikoloji)**, Ankara, Teori Yayınları, 1985.
- Tosi, Henry; Carroll Stephen: **Management: Contingencies, Structures and Process**, Chicago, St. Clair Press, 1976.
- Twenge, J.M.; Campbell, S.M.; Hoffman, B.J.; Lance, C., E.: “Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Decreasing”, **Journal of Management**, Vol: 36, No: 5, 2010.
- Uğur, Adem: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2003.
- Uzunoğlu, Selim: **Kişiliğin Deşifresi**, İstanbul, Morpa Yayınları, 2006.
- Ünlü, S.: **Psikoloji**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1288, 2001.
- Wanberg, C., R.; Banas, J., T.: “Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 85, No: 1, 2000.

Weiner, B., J.; Amick, H.; Lee, S., D.: “Conceptualization and Measurement of Organizational Readiness for Change”, *Medical Care Research and Review*, Vol: 65, No: 4, 2008.

Welter, V.: “Analysis of the Characteristics of Generation X and Baby Boomers in Multigenerational Teaching Staffs in Michigan”, (Unpublished Phd. Thesis), Central Michigan University, 2004.

Witty, T., E.; Heppner, P., P.; Bernard, C., B.; Thoreson, R., W.: “Problem-Solving Appraisal and Psychological Adjustment of Persons With Chronic Low-Back Pain”, ***Journal of Clinical Psychology in Medical Settings***, Vol: 8, No: 3, 2001.

Yılmaz, M.: “Üniversite Öğrencilerinin Kişilerarası İlişki Tarzları ve Kendini Açma Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010.

Yurdugül, Halil: Faktör Analizinde KMO ve Barlett Testleri Neyi Ölçer?, <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/Kuresellik.pdf>

[Erişim Tarihi: 30.12.2014]

Yüksekbilgili, Zeki: “Türk Tipi Y Kuşağı”, ***Elektronik Sayısal Bilimler Dergisi***, Cilt: 12, Sayı: 45, 2013.

Yüksel, Öznur: ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, Ankara, Gazi Kitabevi, 2000.

Zadeoğulları, S.: “Örgütsel Değişime Açıklık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010.

Zemke, R., Raines C., Filipczak, B.: ***Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace***, NewYork, AMACOM Books, 2000.

EKLER

Ek 1. Anket

SAYIN KATILIMCI;

Bu anket Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Bilim Dalı bitirme tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu anket soruları ile X ve Y Kuşağı Çalışanlarının Birbirlerine İlişkin Algularının İletişimlerine Olan Etkilerinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Anketteki sorulara vereceğiniz samimi cevaplar bu anketin değerlendirilmesi açısından büyük bir önem arz etmektedir. Anketin sonuçları sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak ve cevaplar yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilecek ve kesinlikle özel amaçlar için kullanılmayacaktır. Bu anketi cevaplandırarak araştırmaya çok önemli katkı sağladığınızı belirtir, verdiğiniz destek için teşekkürlerimi sunarım.

Selim Özçay
selimozcay@msn.com
 Ufuk Üniversitesi
 Sosyal Bilimler Enstitüsü
 İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Bölüm I.

*Aşağıdaki sorulardan size en uygun olan maddeyi işaretleyiniz.
 Örnek İşaretleme (X)*

1. Cinsiyetiniz

- Bay
 Bayan

2. Doğmuş olduğunuz yıla göre ait olduğunuz tarih aralığını işaretleyiniz

- 1965 – 1979
 1980 – 1999

3. Eğitim durumunuz

- İlköğretim
 Lise
 Yüksekokul
 Üniversite
 Yüksek Lisans
 Doktora

4. Kaç yıldır aynı kurumda çalışıyorsunuz?

- () 2 yıldan az
 () 2 – 5 yıl
 () 5 -10 yıl
 () 10 yıldan fazla

Bölüm II.

Belirtilen özellik ve davranışlara yönelik değerlendirmenizi seçeneklerden sadece birini işaretleyerek yapınız.

Lütfen boş soru bırakmayınız.

Örnek İşaretleme (X)

Eğer 1965-1979 yılları arasında doğmuşsanız aşağıda verilen ifadeler için 1980-1999 yılları arasında doğan bireylere yönelik düşüncelerinize göre cevaplayınız.

Örnek: 1965-1979 yılları arasında doğmuş biri 6. Maddede verilen tanıma ilişkin yargısını belirtirken 1980-1999 arasında doğan bireylere ilişkin gözlemlerine ve düşüncelerine dayalı olarak “yardımsever” olduklarını düşünüyor ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde işaretleme (X) yapıyor.

Eğer 1980-1999 yılları arasında doğmuşsanız aşağıda verilen ifadeler için 1965-1979 yılları arasında doğan bireylere yönelik düşüncelerinize göre cevaplayınız.

Örnek: 1980-1999 yılları arasında doğmuş biri 6. Maddede verilen tanıma ilişkin yargısını belirtirken 1965-1999 arasında doğan bireylere ilişkin gözlemlerine ve düşüncelerine dayalı olarak “yardımsever” olduklarını kısmen düşünüyor ve “katılıyorum” şeklinde işaretleme (X) yapıyor.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
5. Yardımseverdirler.					
6. Bıkkın ve İsteksizdirler.					
7. Önyargılıdır.					
8. Kültürel (entelektüel) birikimleri çöktür.					
9. Çevresindeki kişi ve olaylara karşı duyarlıdır.					
10. Alıngandırlar.					

11. Farklılık ve değişime açıktırlar.					
12. Sosyal faaliyetlere katılmaktan hoşlanırlar.					
13. Kendi çıkarlarını ön planda tutarlar.					
14. Birçok şeyden şikâyet ederler.					
15. Kendi düşünce ve isteklerini rahatça ifade ederler.					
16. Saygılıdırlar.					
17. İşbirliği içerisinde çalışmaktan hoşlanırlar.					
18. Bir sorunla karşılaştıklarında çözümü başkasından beklerler.					
19. Kendi yaptıkları işi abartıp, karşısındakinden övgü almak isterler.					
20. Yönetimle sorunları vardır.					
21. İşlerinde başarılıdırlar.					
22. İşyerinde sorumluluk sahibidirler.					
23. Ne zaman ne yapacaklarını kestirmek zordur.					
24. Çalışma arkadaşlarının çoğunlukla olumsuz özelliklerini görüp eleştirirler.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Selim ÖZÇAY
Doğum Yeri ve Tarihi :Ankara, Altındağ / 26.07.1988

Eğitim Durumu

Ön Lisans Öğrenimi : Muğla Üniversitesi, Dış Ticaret
Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi, İşletme
Yüksek Lisans Öğrenimi :Ufuk Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi
Uzmanlık Öğrenimi : Ankara Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri :

- ICCLS 1.Uluslararası Kaos, Karmaşıklık ve Liderlik Sempozyumu
- ICCLS 2.Uluslararası Kaos, Karmaşıklık ve Liderlik Sempozyumu
- XVI. Muğla Üniversitesi Sosyoloji Günleri
(Çalışma Yaşamında Bireyin Sosyalleşmesi Konulu Bildiri Sunumu)
- Türkiye’de Psikolojik Danışma ve Rehberlik (PDR) Uzmanlarının İstihdam Olanaklarının İnsan Kaynakları Uzmanlığı Açısından Değerlendirilmesi / Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi / Sayı: 4 / Yıl: 2013/2

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar :

- Enerjik İnsan Kaynakları Hizmetleri Ltd. Şti. / İK Danışmanı
- Pronet Güvenlik Hizmetleri A.Ş. (Kanal Yönetimi Ç.O.) / İK ve Eğitim Uzmanı
- Akbank T.A.Ş. (Doğrudan Satış Grubu Ç.O.) / Bölge İnsan Kaynakları Uzmanı
- Plan B İK ve Kariyer Danışmanlığı Ltd. Şti. / İK Danışman Yardımcısı

İletişim

E-Posta Adresi : selimozcay@msn.com

Tarih : 12.01.2015