

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

X VE Y KUŞAKLARININ KURUMSAL İŞ HAYATINDA İNSAN
KAYNAĞI AÇISINDAN STRATEJİK YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KÜBRA AYGENOĞLU

İstanbul, Haziran 2015

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

X VE Y KUŞAKLARININ KURUMSAL İŞ HAYATINDA İNSAN
KAYNAĞI AÇISINDAN STRATEJİK YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS (MASTER) TEZİ

Hazırlayan
Kübra AYGENOĞLU

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Özge UĞURLU

İstanbul, Haziran 2015

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

02.06.2015 tarihinde tezinin savunmasını yapan Kübra AYGENOĞLU'na ait "X Ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Pazarlama İletişimi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak

Oy Birtigi / Oy Çokluğuyla Kabul Edilmiştir.



Yrd.Doç.Dr. Özge UĞURLU
(DANIŞMAN)



Yrd.Doç.Dr. Devrim BARAN
(Üye)



Yrd.Doç.Dr. Aygül Ernek ALAN
(Üye)

"Bu çalışmadaki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak elde edip sunacağımı, çalışmada bana ait olmayan tüm veri ve sonuçların kaynağını göstereceğimi beyan ederim".

Kübra AYGENOĞLU

İmza

K. Aygenoğlu

- i. TEŞEKKÜR
- ii. İÇİNDEKİLER
- iii. TABLOLAR LİSTESİ
- iv. ŞEKİLLER LİSTESİ
- v. ÖZET

TEŞEKKÜR

Bu araştırmada tez danışmanım olarak desteğini benden esirgemeyen Sayın Yrd. Doç. Dr. Özge Uğurlu'ya, her konuda ve her zaman bana manevi güç veren sevgili annem başta olmak üzere tüm aileme, araştırma için destek olan tüm iş arkadaşlarıma ve dostlarıma teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

GİRİŞ	1
1. BÖLÜM:	
KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI VE DÜNYA NÜFUSU KIRILIMLARI	4
1.1. Kuşak Kavramı	4
1.2. Kuşakların Sınıflandırılması	6
1.2.1. Yetişkinler (Matures)	7
1.2.2. Bebek Patlaması (Baby Boomers).....	8
1.2.3. X Kuşağı (X Generation).....	9
1.2.4. Y Kuşağı (Y Generation).....	12
1.2.5. Z Kuşağı (Z Generation).....	13
1.2.6. X ve Y Kuşakların Karşılaştırılması	14
1.2.7. Kuşakların Dönüşümü ve İnsan Kaynakları.....	19
2. BÖLÜM:	
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KUŞAKLAR	
ARASINDA OLUŞAN BAĞ	22
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	22
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve İşlevleri.....	28
2.1.2. Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı	29
2.1.3. İnsan Kaynaklarında Kariyer ile ilgili Kavramlar.....	34
2.1.4. İnsan Kaynağı ve Kariyer Planlaması	36
2.1.4.1. Bireysel Kariyer Planlaması	37
2.1.4.2. Örgütsel Kariyer Planlaması	39
2.1.5. Kariyer Geliştirme Araçları	40
2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	44
2.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Nedenler ve Özellikleri.....	47
2.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları	49
2.2.3. Küresel İş Hayatında İnsan Kaynakları Yönetiminin Konumu	51
2.3. Kurumsal İş Hayatında X ve Y Kuşaklarının Birbirleriyle İlişkisi.....	52

2.3.1. Kuşakları Anlamak	56
2.3.2. X ve Y Kuşaklarının Çalışma Tarzı ve İnsan Kaynakları Açısından Stratejik Yönetimi	60
2.3.3. X Kuşağı Çalışanlarının Y Kuşağı Çalışan Algısı	72
2.3.4. Y Kuşağının Yönetim Algısı ve Şirket Stratejileri	76
2.3.5. Kuşaklar Teknolojisi	82
3. BÖLÜM:	
ÖRNEK UYGULAMA: İŞ HAYATINDA X, Y KUŞAKLARININ KONUMLANDIRILMASI VE STRATEJİK YÖNETİMİ	85
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	85
3.2. Araştırmanın Hipotezleri	86
3.3. Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı ve Kısıtları	87
3.4. Güvenilirlik Analizi.....	88
3.5. Bulgular, Tespitler, Anket Soruları ve Cevap Analizleri.....	89
3.6. Sonuç ve Öneriler	231
EKLER.....	238
KAYNAKÇA	244
ÖZGEÇMİŞ.....	252

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1.1: Farklı Kaynaklarda Yer Alan Kuşak Sınıflandırmaları	6
Tablo 1.2: Araştırmada Kullanılacak Kuşak Sınıflandırması	7
Tablo 1.3: Lancaster & Stillman'ın Yaklaşımı ile Kuşak Farklılıkları	16
Tablo 1.4: Coomer & Debard'ın Yaklaşımı ile Kuşak Farklılıkları	17
Tablo 1.5: Kuşakların Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılıklar	18
Tablo 1.6: Kuşakların Bazı Belirgin Özelliklerinin Karşılaştırılması	19
Tablo 2.1: Kuşakların Çalışma Özellikleri	55
Tablo 3.1: Güvenilirlik Analizi	88
Tablo 3.2: Total Yaş Aralığı Tablosu	89
Tablo 3.3: Y Kuşağı Yaş Aralığı Tablosu	89
Tablo 3.4: X Kuşağı Cinsiyet Dağılımı Tablosu	90
Tablo 3.5: Y Kuşağı Cinsiyet Dağılımı Tablosu	90
Tablo 3.6: X Kuşağı ve Y Kuşağı Cinsiyet Dağılımı Tablosu	91
Tablo 3.7: X Kuşağı Eğitim Durumu Tablosu	91
Tablo 3.8: Y Kuşağı Eğitim Durumu Tablosu	92
Tablo 3.9: Total Eğitim Durumu Tablosu	92
Tablo 3.10: X Kuşağı Mevcut Pozisyon Durumu Tablosu	93
Tablo 3.11: X Kuşağı Cinsiyete Göre Ünvan Tablosu	93
Tablo 3.12: Y Kuşağı Mevcut Pozisyon Durum Tablosu	95
Tablo 3.13: Y Kuşağı Cinsiyete Göre Ünvan Tablosu	95
Tablo 3.14: X Kuşağı İş Deneyimi Tablosu	95
Tablo 3.15: Y Kuşağı İş Deneyimi Tablosu	96
Tablo 3.16: Total İş Deneyimi Tablosu	97
Tablo 3.17: X Kuşağı İş Değişikliği Tablosu	97
Tablo 3.18: Y Kuşağı İş Değişikliği Tablosu	98
Tablo 3.19: Y Kuşağı Yaş Aralıkları İş Değişikliği Tablosu	98
Tablo 3.20: Total İş Değişikliği Tablosu	99
Tablo 3.21: X ve Y Kuşağı İş Değişikliği Tablosu	99
Tablo 3.22: X Kuşağı Online İş Başvuru Durumu Tablosu	100
Tablo 3.23: Y Kuşağı Online Başvuru Durumu Tablosu	100
Tablo 3.24: X ve Y Kuşağı Online Başvuru Karşılaştırma Tablosu	101
Tablo 3.25: Total Online İş Başvuru Tablosu	101
Tablo 3.26: X Kuşağı İş Başvuru Tercihi Tablosu	102
Tablo 3.27: Y Kuşağı İş Başvuru Tercihi Tablosu	102
Tablo 3.28: X ve Y Kuşağı İş Başvuru Tercihi Tablosu	103
Tablo 3.29: X Kuşağı İş Başvurusunda KSS Tercih Sebebi Tablosu	103
Tablo 3.30: Y Kuşağı İş Başvurusunda KSS Tercih Sebebi Tablosu	104
Tablo 3.31: Total İş Başvurusunda KSS Tercih Sebebi Tablosu	104
Tablo 3.32: X Kuşağı Cinsiyete Göre İş Başvurusunda KSS Tercih Tablosu	105

Tablo 3.33: Y Kuşağı Cinsiyete Göre İş Başvurusunda KSS Tercih Tablosu.	105
Tablo 3.34: Total İş Başvurusunda KSS Tercih Karşılaştırma Tablosu.....	106
Tablo 3.35: Total Kadın Çalışanların İş Başvurusunda KSS Tercih Tablosu .	106
Tablo 3.36: Total Erkek Çalışanların İş Başvurusunda KSS Tercih Tablosu..	107
Tablo 3.37: X Kuşağının Kurumunu Sosyal Medyada Takip Etme Tablosu ...	107
Tablo 3.38: Y Kuşağının Kurumunu Sosyal Medyada Takip Etme Tablosu ...	108
Tablo 3.39: Total Çalışanların Kurum Sosyal Medyadan Takip Etme Tablo ..	108
Tablo 3.40: Total Çalışanların Kurum Sosyal Medyada Takip Etme Tablo	109
Tablo 3.41/a: X Kuşağı Toplantı için Gereken Eşyaların Önem Derecesi	110
Tablo 3.41/b: Y Kuşağı Toplantı için Gereken Eşyaların Önem Derecesi	110
Tablo 3.42/a: Y Kuşağı Toplantı için Gereken Eşyaların Önem Derecesi	111
Tablo 3.42/b: Y Kuşağı Toplantı için Gereken Eşyaların Önem Derecesi	111
Tablo 3.43/a: Total Toplantı için Gereken Eşyaların Önem Derecesi	112
Tablo 3.43/b: Total Toplantı için Gereken Eşyaların Önem Derecesi	112
Tablo 3.44/a: X Kuşağı Kullanılan İletişim Araçları	113
Tablo 3.44/b: X Kuşağı Kullanılan İletişim Araçları	113
Tablo 3.45/a: Y Kuşağı Kullanılan İletişim Araçları	114
Tablo 3.45/b: Y Kuşağı Kullanılan İletişim Araçları	114
Tablo 3.46/a: Total Kullanılan İletişim Araçları.....	115
Tablo 3.46/b: Total Kullanılan İletişim Araçları.....	115
Tablo 3.47 X: Kuşağı Eğitim Talebi	116
Tablo 3.48 Y: Kuşağı Eğitim Talebi	116
Tablo 3.49 X: ve Y Kuşağı Eğitim Talebi	117
Tablo 3.50 X: ve Y Kuşağı Eğitim Talebi	117
Tablo 3.51 X: Kuşağı Kurum Değerlendirmesi.....	118
Tablo 3.52 Y: Kuşağı Kurum Değerlendirmesi.....	118
Tablo 3.53: Total Kurum Değerlendirmesi	119
Tablo 3.54: X ve Y Kuşağı Karşılaştırmalı Kurum Değerlendirme.....	119
Tablo 3.55: X ve Y Kuşağı İnovasyon	120
Tablo 3.56: X ve Y Kuşağı Mentorluk	121
Tablo 3.57: X ve Y Kuşağı Fikir Atölyesi.....	122
Tablo 3.58: X ve Y Kuşağı Oryantasyon.....	123
Tablo 3.59: X ve Y Kuşağı Rotasyon.....	124
Tablo 3.60: X ve Y Kuşağı Eğitim.....	125
Tablo 3.61: X Kuşağı Genel Değerlendirme	126
Tablo 3.62: Y Kuşağı Genel Değerlendirme	127
Tablo 3.63: X Kuşağı İnovatif Şirket Değerlendirme	128
Tablo 3.64: Y Kuşağı İnovatif Şirket Değerlendirme	128
Tablo 3.65: Total İnovatif Şirket Değerlendirme.....	129
Tablo 3.66: Kurumun Çalışanlarına Yatırım Yapma Durumu.....	129
Tablo 3.67: X Kuşağı “Şirketimde/Kurumumda Bağımsız Olarak Hareket Edebilmeyi Sağlayacak Şekilde Serbestlik Hissi Verilir.” Durum Grafiği	130
Tablo 3.68: X Kuşağı “Şirketimde/Kurumumda Hataya Karşı Tolerans Gösterilir.” Durum Grafiği	131
Tablo 3.69: X Kuşağı “Şirketimde/Kurumumda Yönetim Eleştiriye Açıktır.” ...	132
Tablo 3.70: X Kuşağı ”Şirketimde/Kurumumda Çatışma ve Anlaşmazlıklarla İlgili Açık Tartışmaya İmkân Tanınır.”	133

Tablo 3.71: Y Kuşağı “Şirketimde/Kurumumda Bağımsız Olarak Hareket Edebilmeyi Sağlayacak Şekilde Serbestlik Hissi Verilir.”	134
Tablo 3.72: Y Kuşağı “Şirketimde/Kurumumda Çalışanların Yaptıkları Hataya Karşı Tolerans Gösterilir.”	135
Tablo 3.73: Y Kuşağı “Şirketimde/Kurumumda Yönetim Eleştiriye Açıktır.” ...	136
Tablo 3.74: Y Kuşağı “Şirketimde/Kurumumda Çatışma ve Anlaşmazlıklarla İlgili Açık Tartışmaya İmkân Tanınır.”	137
Tablo 3.75: Total “Şirketimde/Kurumumda Çatışma ve Anlaşmazlıklarda Açık Tartışmaya İmkân Tanınır.”	138
Tablo 3.76: Total “Şirketimde/Kurumumda Bağımsız Olarak Hareket Edebilmeyi Sağlayacak Şekilde Serbestlik Hissi Verilir.”	139
Tablo 3.77: Total “Şirketimde/Kurumumda Çalışanların Yaptıkları Hataya Karşı Tolerans Gösterilir.”	140
Tablo 3.78: Total “Şirketimde/Kurumumda Yönetim Eleştiriye Açıktır.”	141
Tablo 3.79: X Kuşağı Yetenek Kullanım Grafiği.....	142
Tablo 3.80: X Kuşağı Yöneticinin Yetenek Kullanımı Grafiği	142
Tablo 3.81: Y Kuşağı Yetenek Kullanım Grafiği.....	143
Tablo 3.82: Y Kuşağı Yöneticinin Yetenek Kullanımı Grafiği	143
Tablo 3.83: Total Yetenek Kullanım Grafiği	144
Tablo 3.84: Total Yöneticinin Yetenek Kullanım Grafiği.....	144
Tablo 3.85: X Kuşağı “Kariyer Planlama Sistemi”	145
Tablo 3.86: X Kuşağı “Performans Değerlendirme Sistemi”	145
Tablo 3.87: X Kuşağı “Yöneticiden Alınan Geri Bildirim Grafiği”	146
Tablo 3.88: X Kuşağı “Motivasyon Artıracak Etkinlikler”	147
Tablo 3.89: X Kuşağı “İş Sürecinizde Karşılaştığınız Bürokrasi”	147
Tablo 3.90: X Kuşağı “İşinizde Kullandığınız İnisiyatif”	148
Tablo 3.91: X Kuşağı “Yaptığınız İşe Göre Aldığınız Maaş”	148
Tablo 3.92: Y Kuşağı “Kariyer Planlama Sistemi”	149
Tablo 3.93: Y Kuşağı “Performans Değerlendirme Sistemi”	149
Tablo 3.94: Y Kuşağı “Yöneticiden Alınan Geri Bildirim Grafiği”	150
Tablo 3.95: Y Kuşağı “Motivasyon Artıracak Etkinlikler”	151
Tablo 3.96: Y Kuşağı “İş Sürecinizde Karşılaştığınız Bürokrasi”	151
Tablo 3.97: Y Kuşağı “İşinizde Kullandığınız İnisiyatif”	152
Tablo 3.98: Y Kuşağı “Yaptığınız İşe Göre Aldığınız Maaş”	152
Tablo 3.99: Total “Kariyer Planlama Sistemi”	153
Tablo 3.100: Total “Performans Değerlendirme Sistemi”	154
Tablo 3.101: Total “Yöneticiden Alınan Geri Bildirim Grafiği”	155
Tablo 3.102: Total “Motivasyon Artıracak Etkinlikler”	156
Tablo 3.103: Total “İş Sürecinizde Karşılaştığınız Bürokrasi”	156
Tablo 3.104: Total “İşinizde Kullandığınız İnisiyatif”	157
Tablo 3.105: Total “Yaptığınız İşe Göre Aldığınız Maaş”	157
Tablo 3.106: X Kuşağı “Performans İzleme”	158
Tablo 3.107: X Kuşağı “Rol Model Alma”	158
Tablo 3.108: X Kuşağı “Gereken Yapıldığında Ne Elde Edileceğini Açıkça İfade Etme”	159
Tablo 3.109/a: X Kuşağı “Çalışmaların Karşılığında "Ödüllendirme" İçin Yapılması Gerekeni Söyleme”	159

Tablo 3.109/b: X Kuşığı “Gelecek Fırsatlara Yönelik Bir Vizyon Ortaya Koyma”	160
Tablo 3.110: X Kuşığı “Başarısızlıklara Karşı Uyarma”	160
Tablo 3.111: Y Kuşığı “Performans İzleme”	161
Tablo 3.112: Y Kuşığı “Rol Model Alma”	161
Tablo 3.113: X Kuşığı “Gereken Yapıldığında Ne Elde Edileceğini Açıkça İfade Etme”	162
Tablo 3.114: Y Kuşığı “Çalışmaların Karşılığında "Ödüllendirme" İçin Yapılması Gerekeni Söyleme”	162
Tablo 3.115: Y Kuşığı “Gelecek Fırsatlara Yönelik Bir Vizyon Ortaya Koyma”	163
Tablo 3.116: X Kuşığı “Başarısızlıklara Karşı Uyarma”	163
Tablo 3.117: Total “Performans İzleme”	164
Tablo 3.118: Total “Rol Model Alma”	164
Tablo 3.119: Total “Gereken Yapıldığında Ne Elde Edileceğini Açıkça İfade Etme”	165
Tablo 3.120: Total “Çalışmaların Karşılığında "Ödüllendirme" İçin Yapılması Gerekeni Söyleme”	165
Tablo 3.121: Total “Gelecek Fırsatlara Yönelik Bir Vizyon Ortaya Koyma”	165
Tablo 3.122: Total “Başarısızlıklara Karşı Uyarma”	166
Tablo 3.123: X Kuşığı “İşimi Yapmam İçin Yeterli Bilgiye Sahip Olmam”	167
Tablo 3.124: X Kuşığı “Çalışma Grubumda Maliyet Odaklı Bir Tarzda Çalışabilmem”	167
Tablo 3.125: X Kuşığı “Çalışma Grubumun Hedeflerini Günü Gününe Anlayabilmem”	168
Tablo 3.126: X Kuşığı “Farklı Bakış Açıklarına Değer Verilen Bir Ortamda Çalışmam”	168
Tablo 3.127: X Kuşığı “Bireysel Farklılıklara Saygı”	169
Tablo 3.128: Y Kuşığı “İşimi Yapmam İçin Yeterli Bilgiye Sahip Olmam”	169
Tablo 3.129: Y Kuşığı “Çalışma Grubumda Maliyet Odaklı Bir Tarzda Çalışabilmem”	170
Tablo 3.130: Y Kuşığı “Çalışma Grubumun Hedeflerini Günü Gününe Anlayabilmem”	170
Tablo 3.131: Y Kuşığı “Farklı Bakış Açıklarına Değer Verilen Bir Ortamda Çalışmam”	171
Tablo 3.132: Y Kuşığı “Bireysel Farklılıklara Saygı”	171
Tablo 3.133: Total “İşimi Yapmam İçin Yeterli Bilgiye Sahip Olmam”	172
Tablo 3.134: Total “Çalışma Grubumda Maliyet Odaklı Bir Tarzda Çalışabilmem”	172
Tablo 3.135: Total “Çalışma Grubumun Hedeflerini Günü Gününe Anlayabilmem”	173
Tablo 3.136: Total “Farklı Bakış Açıklarına Değer Verilen Bir Ortamda Çalışmam”	173
Tablo 3.137: Total “Bireysel Farklılıklara Saygı”	174
Tablo 3.138: Kuşığı “Beceri ve Yeteneklerimi Geliştirme Fırsatı”	174

Tablo 3.139: X Kuşığı “Terfi veya Daha İyi Bir İş Elde Etme Şansının Olması”	175
Tablo 3.140: X Kuşığı “Harcanan Zamana Değecek Veri Üretmem”	175
Tablo 3.141: X Kuşığı “İşimi Yaparken Sağlanan Serbestlik”	176
Tablo 3.142: X Kuşığı “Yönetimden Alacağım Övgü”	176
Tablo 3.143: X Kuşığı “Birlikte Çalıştığım İnsanların Arkadaş Tavrı”	177
Tablo 3.144: Y Kuşığı “Beceri ve Yeteneklerimi Geliştirme Fırsatı”	177
Tablo 3.145: Y Kuşığı “Terfi veya Daha İyi Bir İş Elde Etme Şansının Olması”	178
Tablo 3.146: Y Kuşığı “Harcanan Zamana Değecek Veri Üretmem”	178
Tablo 3.147: Y Kuşığı “İşimi Yaparken Sağlanan Serbestlik”	179
Tablo 3.148: Y Kuşığı “Yönetimden Alacağım Övgü”	179
Tablo 3.149: Y Kuşığı “Birlikte Çalıştığım İnsanların Arkadaş Tavrı”	180
Tablo 3.150: Total “Beceri ve Yeteneklerimi Geliştirme Fırsatı”	180
Tablo 3.151: Total “Terfi veya Daha İyi Bir İş Elde Etme Şansının Olması” ..	181
Tablo 3.152: Total “Harcanan Zamana Değecek Veri Üretmem”	181
Tablo 3.153: Total “İşimi Yaparken Sağlanan Serbestlik”	182
Tablo 3.154: Total “Yönetimden Alacağım Övgü”	182
Tablo 3.155: Total “Birlikte Çalıştığım İnsanların Arkadaş Tavrı”	183
Tablo 3.156: Total “Birlikte Çalıştığım İnsanların Arkadaş Tavrı”	183
Tablo 3.157: Y Kuşığı Performans Değerlendirme Grafiği	184
Tablo 3.158: Total Performans Değerlendirme Grafiği	185
Tablo 3.159: X Kuşığı “Terfi Mümkün müdür?”	186
Tablo 3.160: Y Kuşığı “Terfi Mümkün müdür?”	186
Tablo 3.161: X ve Y Kuşığı Karşılaştırması “Terfi Mümkün müdür?”	187
Tablo 3.162: Total “Terfi Mümkün müdür?”	187
Tablo 3.163: X ve Y Kuşığı Karşılaştırması “İş Planı Nasıl Olmalıdır?”	188
Tablo 3.164: Total “İş Planı Nasıl Olmalıdır?”	188
Tablo 3.165: X ve Y Kuşığı Karşılaştırması “İş Planı Nasıl Olmalıdır?”	189
Tablo 3.166: X Kuşığı “Fikirlerinizi Yöneticinize Rahat Sunabiliyor musunuz?”	190
Tablo 3.167: Y Kuşığı “Fikirlerinizi Yöneticinize Rahat Sunabiliyor musunuz?”	190
Tablo 3.168: X ve Y Kuşığı Karşılaştırması “Fikirlerinizi Yöneticinize Rahat Sunabiliyor musunuz?”	191
Tablo 3.169: Total “Fikirlerinizi Yöneticinize Rahat Sunabiliyor musunuz?” ...	191
Tablo 3.170: X ve Y Kuşığı Karşılaştırması “Ast-Üst İlişkileri Nasıl Olmalıdır?”	192
Tablo 3.171: X Kuşığı Alt Üst ilişkisi Oranları	192
Tablo 3.172: Y Kuşığı Alt Üst ilişkisi Oranları	193
Tablo 3.173: Total “Ast-Üst İlişkileri Nasıl Olmalıdır?”	193
Tablo 3.174: X ve Y Kuşığı Karşılaştırmalı Grafiği	194
Tablo 3.175: X Kuşığı Çalışma Saatleri Grafiği	194
Tablo 3.176: Y Kuşığı Çalışma Saatleri Grafiği	195
Tablo 3.177: X ve Y Kuşığı Karşılaştırması “Çalışma Saatleri”	195
Tablo 3.178: Total “Çalışma Saatleri” Grafiği	196
Tablo 3.179: X Kuşığı Şekil Bakımından Çalışma Tercihi Grafiği	196

Tablo 3.180: Y Kuşağı Şekil Bakımından Çalışma Tercihi Grafiği	197
Tablo 3.181: X ve Y Kuşağı Karşılaştırması “Şekil Bakımından Çalışma Tercihi”	197
Tablo 3.182: Total “Şekil Bakımından Çalışma Tercihi Grafiği”	198
Tablo 3.183: X Kuşağı “Ücret”	198
Tablo 3.184: X Kuşağı “Terfi”	199
Tablo 3.185: X Kuşağı “Mobbing”	199
Tablo 3.186: X Kuşağı ”Mutsuzluk”	200
Tablo 3.187: Y Kuşağı “Ücret”	200
Tablo 2.188: Y Kuşağı “Terfi”	201
Tablo 2.189: Y Kuşağı “Mobbing”	201
Tablo 2.190: Y Kuşağı “Mutsuzluk”	202
Tablo 2.191: Total “Ücret”	202
Tablo 2.192: Total “Terfi”	203
Tablo 2.193: Total “Mobbing”	203
Tablo 2.194: Total “Mutsuzluk”	204
Tablo 2.195: Total “X Kuşağının Eğitim Durumuna Göre İş Değiştirme Sıklığı”	204
Tablo 2.196: Total “Y Kuşağının Eğitim Durumuna Göre İş Değiştirme Sıklığı”	205
Tablo 2.197: Total “X ve Y Kuşağı Karşılaştırma”	206
Tablo 2.198: Total “Eğitim Talebinde Bulunan X ve Y Kuşağı Çalışanların Pozisyon Karşılaştırması”	207
Tablo 2.199: Total “Online İş Başvurusunda bulunmayan X ve Y Kuşağı Çalışanların Pozisyon Karşılaştırması”	208
Tablo 2.200: Total “Online İş Başvurusunda Bulunmayan X ve Y Kuşağı Çalışanlarının İş Başvuru Tercihi”	209
Tablo 2.201: Total “Sosyal Medya Hesabı Olmayan X ve Y Kuşağı Çalışanlarının Pozisyon Karşılaştırması”	210
Tablo 2.202: Total “X ve Y Kuşaklarının Tablet ve Ajanda Tercih Karşılaştırması”	211
Tablo 2.203: Total “X ve Y Kuşaklarının Mail ve Telefon Tercih Karşılaştırması”	211
Tablo 2.204: Total “X ve Y Kuşaklarında Mail Tercih Edenlerin Pozisyon Karşılaştırması”	212
Tablo 2.205: Total “Kurumun Çalışanlarına Yatırım Yapmadığını Düşünen X ve Y Kuşağı Pozisyon Karşılaştırılması”	213
Tablo 2.206: Total “İnovasyon Gerekli Değil Diyen X ve Y Kuşaklarının Karşılaştırması”	214
Tablo 2.207: Total “İnovasyon Gerekli Değil Diyen X ve Y Kuşaklarının Pozisyon Karşılaştırması”	215
Tablo 2.208: Total “İnovatif Şirkete Düşünmeyen Kuşakların Pozisyon Karşılaştırılması”	216
Tablo 2.209: Total “Kuşakların Geri Bildirim ve Fikir Sunma Karşılaştırması”	217
Tablo 2.210: Total “Kuşakların Geri Bildirim ve Yönetici Yetenek Kullanımı Karşılaştırması”	218

Tablo 2.211: Total “Fikirlerini Sunamayan Kuşakların Ast Üst İlişki Karşılaştırma Grafiği”	219
Tablo 2.212: Total “Sağlanan Serbestlik Karşılaştırması”	220
Tablo 2.213: Total “İş Değiştirme Sebebi Ücret Çok Önemli Diyen Kuşakların Karşılaştırılması”	221
Tablo 2.214: Total “Performans Belirleme Sistemi ve Müzakere Edilmeli Karşılaştırması”	221
Tablo 2.215: X Kuşağı “Performans Belirleme Sistemi Karşılaştırması”	222
Tablo 2.216: Y Kuşağı “Performans Belirleme Sistemi Karşılaştırması”	222
Tablo 2.217: Total “Home Office Tercih Edenlerin Pozisyon Karşılaştırması”	223
Tablo 2.218: Total “Alınan Maaş ve Eğitim Durumu Karşılaştırması”	224
Tablo 2.219: Total “Terfi Önem Derecesi Karşılaştırması”	224
Tablo 2.220: Total “Eğitim Talebinde Bulunmayanların Eğitim Durumu Karşılaştırması”	225

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: ABD'de Yıllara Göre Doğum Oranları	9
Şekil 2.1: Stratejik Düşüncenin Geçirdiği Bilimsel Evreler	43
Şekil 2.2: Y Kuşağı Değer Segmentasyonu	60

ÖZET

Bu çalışmanın amacı X ve Y kuşağı çalışanlarının kurumsal iş hayatında birbirleriyle olan ilişkileri, uyumları, farklılıkları, beklentileri, çalışma tarzları ve prensipleri başta olmak üzere tüm iletişim şekilleri ve yöntemlerinin derinlemesine incelemektir. Bu iki kuşak çalışanlarının iş hayatında stratejik açıdan yönetilmesinin gerekliliği ayrıca tespitlerle vurgulanmıştır. Araştırma iş hayatına yeni girmeye başlamış olan ve kısa süre sonra kurumlarda en büyük nüfusa sahip olacak Y kuşağı çalışanlarını ve şuanda lider konumunda olan X kuşağı çalışanlarını kapsamaktadır. Örnek uygulama, farklı sektörlerde faaliyette bulunan Türkiye'nin önde gelen kurumlarından birinde gerçekleştirilmiştir. Kuşakların, eğitim düzeyi, cinsiyeti, deneyimi gibi özellikler bazında incelenmiş olup X ve Y kuşaklarının stratejik yönetimi için kuşaklarının iş yaşamındaki konumlandırılmasının saptanması hedeflenmiştir. Araştırmanın sonunda, X kuşağı yöneticilerinin bilinenin aksine Y kuşağı çalışanlarının çalışma tarzını benimsemiş olduğu ve Y kuşağı çalışanlarının beklentilerini kısmen karşılamaya başladığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: X Kuşağı, Y Kuşağı, X ve Y Kuşaklarının Yönetimi, X ve Y kuşaklarının İş Hayatında Konumu, X ve Y Kuşağı Stratejik Yönetimi

GİRİŞ

Aynı dönemlerde yaşayan, ortak özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu gruplar kuşak olarak tanımlanmaktadır. Birbirlerine yakın dönemlerde dünyaya gelen insanların benzer özelliklerinin olması ve her 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. Günümüz çalışma hayatına en son katılan kuşak olan Y kuşağının kişilik özelliklerinden kaynaklanan, her an her yerde çalışabilme arzusu ile birlikte “mobilité” kavramı ortaya çıkmıştır.

1965 yılı ve sonrasında doğanların oluşturduğu X kuşağı ile 1981 yılı ve sonrasında doğanların oluşturduğu Y kuşağı bireylerinin iş hayatındaki yeri her geçen gün değişmektedir ve iş yaşamında Y kuşağı çalışanlarının sayısı her geçen gün artmaktadır. Kısa vadede şirketlerin yönetim kadrolarında yer alması beklenen Y kuşağı çalışanlarının, kuşağın kendine özgü özellikleri nedeniyle klasik çalışma ortamlarına uyum sağlamakta zorluk çektiği görülmektedir. Gelişen ve sürekli kendini yenileyen, teknolojiyi çok iyi kullanabilen, iyi eğitilmiş, yüksek donanımlı ve hırslı yapıya sahip olan Y kuşağını cezbetmek ve örgütsel bağlılıklarını besleyerek elde tutabilmek için çok uluslu şirketler başta olmak üzere günümüz şirketleri çalışma koşullarını yeniden gözden geçirerek çeşitli düzenlemeler yapmaktadır.

Y kuşağının iş dünyasındaki varlığının artması, diğer kuşaklar ile arasındaki farklılıkların gün yüzüne çıkmasına sebep olmuştur ve bunun sonucunda insan kaynakları literatürüne kuşaklar ile ilgili yeni kavramlar girmiştir. Günümüzde birçok firma insan kaynakları politikalarında kuşakları anlamaya yönelik ve kuşakların

uyumunu sağlamaya yönelik içerikler, yeni yaklaşımlar dahil etmeye başlamıştır. Günümüzde çok sayıda kurumsal firma konu ile ilgili kendi yaklaşımlarını belirleme sürecine girmiştir.

Bu kapsamda örgütlerde, personel yönetimi kavramı yerini “İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı” na bırakmıştır ve son yıllarda, çalışma hayatında geniş yankı uyandıran bir yönetim yaklaşımı olmuştur. Tarihsel perspektifine bakıldığında, “Bilimsel Yönetim” yaklaşımı ile başlayan yönetim felsefesi, günümüzde “İnsan Kaynakları Yönetimi” aşamasına ulaşmıştır. Modern bir yönetim anlayışını ifade etmekte olan İnsan Kaynakları Yönetimi; işletmelerde çalışan bireylerin ihtiyaçları, eğitim ve geliştirilmeleri gibi konulara odaklanmış olup insan odaklı bir anlayışı benimsemektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, personel yönetimi anlayışına da birtakım yenilikler getirmiştir. Personel yönetimi sürecinde, çalışanlarla ilişkiler geliştirici ve işbirliğine dayalı, problem üzümünde iş görenlerin katılımına başvuran, değerlerde çalışanlara ve müşteriye odaklanan bir anlayış ortaya çıkmıştır. Bu dönüşümle birlikte, klasik personel yönetim anlayışının yerini modern bir yönetim yaklaşımı almıştır. Personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimine geçişte işletmelerin yapısının önemli olduğu görülmektedir.

Bu araştırmanın birinci bölümünde; öncelikle kuşak kavramının tanımına yer verilmiştir. Günümüzde örgütlerin iş görenlerinin tamamını oluşturan tüm kuşaklar kronolojik olarak sınıflandırılmıştır. Yapılan araştırmanın konusu olan X ve Y kuşakları derinlemesine incelenmiş olup kuşak özellikleri, benzerlikleri, farklılıkları karşılaştırılmıştır. Ayrıca kuşakların dönüşümleri ve örgütlerde kuşakların insan kaynağı olarak değerlendirilmesi hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kuşaklar Arasında Oluşan Bağ” başlığı altında “İnsan Kaynakları”, “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramlarının tanımlarına yer verilmiştir. İnsan Kaynakları Yönetiminin amaçları ve işlevleri ve günümüzde değerşen İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışı hakkında bilgi verilmiştir.

Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi ile önem kazanan kavramlardan; “Bireysel” ve “rgtsel Kariyer Planlaması”, kariyer geliştirme araçlarına değinilmiştir. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları” başlıkları derinlemesine incelenmiştir ve aralarındaki ayrımlar ifade edilmiştir.

Küresel iş hayatında İnsan Kaynakları Yönetimi hakkında detaylı bilgi verilmiştir ve insan kaynaklarının konumu belirtilmiştir. Örgütlerde, iş görenlerin büyük bir kısmını oluşturan X ve Y kuşağı çalışanlarının günümüzde kavram olarak neyi ifade ettiği, hakkında “Kuşakları Anlamak” başlığı altında bilgi verilmiştir. X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma tarzları, birbirlerine olan algıları, ayrıca yönetim algıları ve şirket stratejileri ve kuşakların teknolojileri ilgili başlıklarla derinlemesine incelenmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise İş Hayatında X, Y kuşaklarının Konumlandırılması ve Stratejik Yönetimi başlığı altında örnek uygulama yapılmıştır. Bu uygulamanın amacı kurumsal iş yaşamında X ve Y kuşağının beklentilerini, farklılıklarını, iş süreç işleyişi ve yönetim algısını incelemek, insan kaynağı açısından stratejik yönetiminin gerekliliğini ortaya koymak ve insan kaynağı açısından X ve Y kuşağının stratejik yönetimi hakkında ortaya konulan hipotezleri kanıtlamaktır.

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak anket çalışması kullanılmıştır. Anket çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Türkiye'nin önde gelen kuruluşlarından bir tanesinde yapılmıştır. Bu kuruluş isminin gizli kalmasını talep ettiği için araştırmanın değerlendirme ve analiz kısmında gizlilik esasına dayanarak kurum/kuruluş kurumsal kimliği hakkında isim ve benzeri bilgilere yer verilmemiştir.

Bu çalışmada; X ve Y kuşağının temel özellikleri, X ve Y kuşağının çalıştığı kurumlardan beklentileri ve mevcut durumda karşılanma düzeyi ile X ve Y kuşağının nasıl yönetilmesi gerektiği, teknoloji ile bağlantılı olarak bu iki kuşağın iş yapma şekilleri ve süreci ile performans ve motivasyona etkisi araştırılmıştır ve konularla ilgili anket çalışması yapılmıştır. X ve Y kuşağı çalışanlarının uyumu, şirketlerin verimliliği ve başarılı yönetimi için önemlidir. Bu varsayımdan yola çıkarak konu ile ilgili bir anket çalışması yapılmıştır.

Anketten çıkan sonuçlara göre, şirketlerin insan kaynakları departmanlarının, yeni yaklaşımlar ortaya çıkardıkları ve bu yaklaşımları X ve Y kuşağı çalışanlarının benimsemeye başladıkları tespit edilmiştir. Mevcut durum da ise gelinen nokta beklentileri tam anlamıyla karşılamasa bile yapılan tespitler ve düzenlemelerin kuşakların istekleri ile örtüştüğü sonucu ortaya çıkmıştır.

1. BÖLÜM:

KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI VE DÜNYA NÜFUSU KIRILIMLARI

1.1. KUŞAK KAVRAMI

İnsanlar var olduğundan bu yana birbirleriyle etkileşim içerisindedir. Bu etkileşim sürekli değişimi ve gelişimi meydana getirmektedir. Hayatın her alanında gerçekleşen değişimler; insanların bakış açılarının, beklentilerinin ve algılarının sürekli yenilenmesine neden olmaktadır. Etkileşimlerden meydana gelen tüm değişimler kuşakların dönemlerini oluşturmaktadır ve genlerini belirlemektedir.

Kuşak, “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak Türk Dil Kurumu tarafından tanımlanmaktadır. Türk Dil Kurumu’nun bir diğer tanımı ise şu şekildedir: “yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, jenerasyon, batın” (www.tdk.gov.tr). Birinci tanımda yaşam benzerliği vurgulandığı görülüyorken ikinci kuşak tanımında ise seneler gruplandırılmıştır ve sene bazında bir ayrıma gidilmiştir. Günümüzde kuşak kelimesinin kapsamı, teknolojinin gelişimi, yaşam standartlarının değişimi ile genişlemiştir. Bu bağlamda kuşak kavramı aynı zamanda sosyolojik bir değerlendirmedir. Her bir kuşağın istekleri, talepleri, beklentileri, hayalleri farklılık gösterir ve birbirlerinden ayrışır. Yakın dönemde oluşmuş kuşakları birbirinden ayıran en önemli olgu doğum tarihleridir. Kuşaklar arasındaki yılların daralması ve farklılıkların daha çok belirginleşmesi iş yaşamında da doğru orantıda hissedilmektedir. Günümüz iş yaşamında üç kuşak beraber çalışmaktadır. Bu durum kuşaklar konusunun insan kaynağı açısından da önem derecesi yüksek bir konu haline getirmiştir. Ekonomi, demografi, siyaset bilimi, klinik psikoloji ve sosyoloji gibi farklı bilimsel alanlarda kuşaklar konusunda elli yıldan fazla çalışılmıştır (Alwin; McCammon, 2007, s. 219-370). Kuşaklar bu alanlarda geniş olarak incelenmiştir. Araştırmalarda belli devrimci olaylar, bireylerin paylaştıkları doğum yılları ve onları bir arada tutan kritik gelişimsel yılların büyük etkisi olmuştur. Kuşak üyeleri, tutum ve davranışlar ile birbirlerini etkiler, başka bir deyimle “zaman içinde birlikte yolculuk”

yaparlar ve bu grupların müşterek olaylara verdikleri tepkiler ile kuşaklar şekillenir. Ayrıca aynı doğum yıllarını paylaşan bireyler birbirlerini aynı grubun üyesi olarak

tanımlarken diğerlerini farklı kuşak olarak görmektedirler. Bu nedenle aynı kuşaktan oluşan bireyler diğer kuşaklardan oluşan üyelerden ayırt edilebilir. Sadece paylaşılan yıllar değil sosyal ve tarihsel deneyimler de, gençlerin özelliklerini kalıcı olarak etkilemiştir (Sullivan, Forret, Carraher: Mainiero, 2009, s.284-302). Kuşaklar arası beklenti ve algı farklılıkları kişilerin örgütsel davranışlarını dolayısıyla iş dünyasını etkilemiştir. Kuşakların ortak özellikleri olabildiği gibi, belirgin şekilde farklı özellikleri de bulunmaktadır. Bu özellikler yöneten ve yönetilen olarak yönetim tarzlarını etkilemektedir. Bu araştırmada yakın bir gelecekte iş dünyasında yönetimi ve liderliği devralacak olan Y kuşağı olarak tanımlanan 15-35 yaş arasındaki çalışanlar ile şuanda Y kuşağını yönetmekte olan ve 35-50 yaş aralığında bulunan X kuşağının insan kaynağı açısından stratejik yönetimi analiz edilerek kavramsal veriler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Kuşak kavramı sosyolojik teoride güçlü bir temele sahiptir ama iş değerlerinde kuşak farklılıkların akademik kanıtları karışıktır. Birçok çalışma kuşak değerlerindeki tahmini farkları bulamamaktadır ve gözlenen farklılıklar “kuşak” ve “yaş” arasındaki ayırmda başarısız olmaktadır. İş değerlerine göre kuşak farklılıkları üzerine kanıt, doğası gereği çok sayıda problem içermektedir ve kuşaklar kavramına ilişkin değerlerin ne olduğu açık değildir. Yöneticiler için kullanışlı bir düşünce olarak farklı gruplardaki çalışanların farklı değer ve tercihleri vardır fakat henüz yapılmamış ayırt edici ek faktörler olarak kuşaklar göz önünde bulundurulurken inandırıcı bir örnek olduğu göz önünde bulundurulmalıdır (Pary; Urvin, 2010, s.79-96).

Günümüzün işletmelerinde yerleşik olan olgulardan biri değişimdir. Global rekabetin mimarisi ve teknolojisi sürekli olarak gelişmekte ve sık sık değişmektedir. En zor değişimlerden biri özellikle çok sayıda genç kuşağın iş gücüne katılmasıyla oluşmaktadır. Özellikle son yıllarda yöneticiler genç kuşağın farklı olduğunu fark etmeye başlamıştır. Fakat nasıl ve neden farklıdır? Yeni teknoloji, yeni kullanım kılavuzu ile gelirken, yeni kuşak çalışanlar buna gerek duymaz (Twenge;Campbell, 2008, s.862-877). Önümüzdeki yıllarda ABD’de organizasyonlar için en büyük zorluklardan biri emekli olacak 75 milyondan fazla işçinin aynı sayıda onların yerine geçecek genç iş gücü oluşturmasıdır (Twenge, Campell, Hoffman; Lance, 2010 s.1117-1147). Türkiye’de iş yaşamında olan 26 milyon çalışanın 13 milyonunu Y kuşağı oluşturmaktadır. Yeni kuşak çalışanları en etkili şekilde çekmek ve yönetmek

için, organizasyonların yeni kuşağın çalışma değerlerini ve bir önceki kuşağın hangi değerlerle farklılık gösterdiğini açıkça anlamalarına ihtiyaçları vardır.

1.2. KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI

Tablo 1.1: Farklı kaynaklarda yer alan kuşak sınıflandırmaları

KAYNAK	SINIFLANDIRMA			
Howe & Strauss - 2000	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	-
Lancaster & Stillman - 2002	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı Patlama Kopyası Y Kuşağı Gelecek Kuşak (1981-1999)	-
Martin & Tulgan - 2002	Bebek Patlaması (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar (1978-2000)	-
Oblinger & Oblinger - 2005	Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı, Net Kuşağı Milenyumlar (1981-1995)	Milenyum Sonrası (1995-şimdi)
Tapscott - 1998	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	
Zemke vd. - 2000	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler (1980-1999)	

Kaynak: Reeves & Oh2008. Generational differences, in handbook of research on educational communications and technology,

Kaynak araştırması sırasında kuşakların sınıflandırılmasında yılların değişiklik gösterdiği gözlemlenmiştir. Sınıflandırmalarda çeşitli farklı olaylar baz alınması sebebiyle ortaya çıkan bu durum olağan bir durum olarak kabul görmektedir. Bu araştırmada kullanılan sınıflandırma Tablo 1.2'de ayrıca gösterilmektedir. Tablo 1.2'de yer alan kuşaklar bu bölümde tanımlanacaktır. Araştırma konusu olan X ve Y kuşakları ise detaylı olarak incelenecektir.

Tablo 1.2: Araştırmada kullanılan kuşak sınıflandırması

SINIFLANDIRMA				
Yetişkinler (<1946)	Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı (1981-1995)	Z Kuşağı (1995-Şimdi)

1.2.1. YETİŞKİNLER (MATURES)

1900 ile 1946 yılları arasında doğanları kapsamaktadır. Dönemin insanları büyük savaşlar ve ekonomik krizler gibi zorlu yaşam şartlarına maruz kalmışlardır ve bu dönüm noktaları, kuşağın alt kırılımlarını oluşturmuştur.

Yetişkinler, doğrudan posta veya yazılı iletişimin diğer formları gibi açık ve özetlenebilen, basit bir bilgi almayı tercih etmektedir. Dünya genelinde yaşanan ekonomik sıkıntılar, kıtlık ve açlık, işsizlik, tasarruf etme gibi yaşam koşullarına maruz kalan kuşaktır (<http://www.capital.com.tr/>).

Alt kuşaklar sırasıyla aşağıdaki gibidir (İzmirlioğlu, 2008):

- Büyük Değişim Kuşağı (1900-1914)
- I. Savaş Kuşağı (1914-1918)
- Ümit Kuşağı (1918-1929)
- Depresyon Kuşağı (1929-1939)
- II. Savaş Kuşağı (1939-1945)

Yukarıdaki ayırımlar, dünya çapında genelleştirilebilir olmasına rağmen, toplumdaki zamanlaması değişiklik gösterebilir. Buna örnek olarak Türkiye verilebilir. Türkiye için ümit kuşağı 1918'de değil, Kurtuluş Savaşı'nı kazanılarak savaşların dinmesi ve yeni bir ülkenin temellerinin cumhuriyet ile atılması ile 1923'te başlamıştır.

Ekonomik ve politik belirsizlikler, bu kuşağın çalışkan, tutumlu ve temkinli olması sonucunu doğurmuştur. Kurumsal sadakate önem verirken, otoriteye ve çalışkanlığa saygı duymaktadırlar (Zemke vd. 1999). Değişimi sevmeme ve riskten kaçınma, yine bu kuşağın özellikleri arasında yer almaktadır. Bu tutumları, komuta ve kontrol edici bir liderlik tarzını ortaya çıkarmaktadır. Kendileri kural koyucudurlar, ancak koydukları kurallara kendileri de uyarlar (Burnett, 2010). İş hayatlarında hiyerarşiyi kabul etme, otoriteye saygı duyma, kendilerini işe ve kuruma adama, görevini her şeyin önünde tutma gibi davranışları ile göze çarpılmaktadırlar (Notter, 2005). Bu döneme damga vuran olaylar, I ve II. Dünya Savaşları, 1929 ekonomik buhran, ırkçılık olaylarıdır. Gelişmeleri ise televizyonun icadı, otomobilin ve seri üretimin yaygınlaşması olarak gösterilebilir.

Bu kuşakta doğan insanlar II. Dünya Savaşı çıktığı yıllarda savaşa katılamayacak kadar yaşı küçük olan insanlardan oluşmaktadır ama bu insanlar aynı zamanda savaşın acısını en fazla çekmiş insanlardır (Levickaite, 2010, s.173). Bu kuşağın kültürel öğeleri içinde geniş aileler, yerel sosyal gruplar ve yoğun komşuluk ilişkileri yer almaktadır. Toplumun temel değerleri ise otoriteye saygı, sadakat, çok çalışma ve toplumsal değerlere adanmışlıktır (Gilbaugh, 2010, s.4-6).

Günümüz iş yaşamında sayıları az da olsa, hala varlıklarını hissettiren kuşaktır. Ayrıca eşsiz bilgi kaynağı olmaları, sahip oldukları pratik zekaları, onları işletmeler için kritik mevkideki kişiler haline getirmiştir (Zemke vd., 2009). Türkiye nüfusunun yüzde 7'sini oluşturmaktadır. Türkiye'de İkinci Dünya Savaşı sırasında ve ekonomik buhran döneminde doğan bu kuşak, günümüzün büyük anneanneleri, babaanneleri ve dedelerini oluşturmaktadır. Çalışma hayatında diğer kuşaklara nazaran daha küçük oranda yer alır. Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk yıllarını görmüş olan ve dünyaya gelen en küçük kuşaktır ve çağımızın en yaşlı üyelerini oluşturmaktadır.

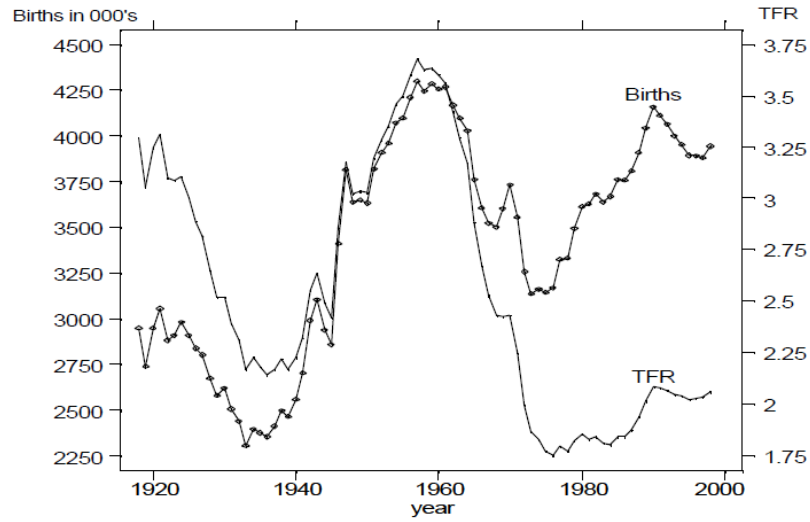
1.2.2. BEBEK PATLAMASI (BABY BOOMERS)

Baby Boomer ismi, İkinci Dünya Savaşı sonrasında Amerikan nüfusunun düşme eğilimi göstermesi sebebiyle Amerikan halkının desteklemelerle çocuk yapmaya yönlendirilmesiyle ortaya çıkmış bir kuşaktır. Bu dönemde doğanlar, sayıca fazla olmaları nedeniyle toplumu yeniden şekillendiren kuşak olarak tanımlanabilirler (Levickaite, 2010). İkinci Dünya savaşından sonra azalan nüfusun hızlıca toparlanmasını sağlama, ekonomik buhranın etkilerinin azalması sonucunda ertelenen çocuk isteğinin yansıması ve daha iyimser bir döneme başlama hissi

bebek patlamasının nedenleri arasında gösterilebilir (Tolbize, 2008). Baby Boomerların okul ve gençlik yılları 1960'ların karakteristik kültürel gelişiminin bir parçası olmuştur. Bu kuşaktan bizlere kalan ana düşüncelerden bazıları ise; kadın-erkek eşitliği, ırk ayrımına karşı mücadele ve çevreye duyarlı olmaktır.

Şekil 1.1'de, 1920-2000 yılları arasında Amerika'da gerçekleşen doğum oranları ve toplam doğum sayılarını göstermektedir. Şekilde bu döneme neden bebek patlaması denildiğini net bir şekilde görülmektedir.

Şekil 1.1 ABD'de yıllara göre doğum oranları



Kaynak: Macunovich 2000, The baby boomers, Columbia University

Bu kuşak üyeleri, nüfusta önemli bir orana sahip olduklarından, hayatları boyunca ekonomiyi, finansal dengeleri, iş hayatını, kültürel değişimleri; emekli olurken de sosyal güvenlik kurumları, sağlık kuruluşları gibi sistemleri etkileyen bir role sahip olmuştur (Macunovich, 2000). Baby Boomers kuşağının hayat felsefesi "çalışmak için yaşamaktır". Savaş sonrası nüfus patlamasını temsil eden kuşak, Türkiye nüfusunun yüzde 19'una sahiptir. Kariyer yaşamları yavaş yavaş sona ermeye başlayan, emekli olmaya başlamış kuşaktır. Kısa vadede iş yaşamındaki yerlerini X ve Y kuşaklarına devredeceği öngörülmektedir.

1.2.3. X KUŞAĞI (X GENERATION)

X kuşağı 1965 ile 1980 yılları arasında doğanları kapsamaktadır. Bebek Patlaması kuşağının gölgesinde yetiştikleri için bu kuşağın da özelliklerini yansıtmaktadırlar (Fleischner, 2006). Baby Boomers kuşağından sonra doğan

kişileri kapsamaktadır. Batı toplumlarında 1960'lar ve 1970'ler arasında doğan ve demografik olarak benzer özellikleri gösteren insanların oluşturdukları ortak gruptur. Çoğunluğu sessiz kuşakların çocukları olan bu kuşak baby boomerlardan farklı olarak daha kanaatkar ve daha gerçekçi bir kuşaktır (Topçuoğlu, 2007). X kuşağı

kendini topluma zıt olmakla ifade edebilmektedir. Örneğin sert politik çıkışlar, değişik giyim ve daha sert müzik türleri, değişik yaşayış biçimlerini (punk vs) benimsemektedirler. Coupland'a göre bu kişiler kendilerini saygın bir statüye sahip olma, para ve yüksek oranda sosyalleşme ile kendi varoluşlarını açıklamaya çalışmaktadırlar (Coupland, 1989).

İş hayatı açısından bakıldığında işyerlerine bağlı, kabul edilebilirlikleri yüksek ve aynı işte yıllar boyu çalışabilecek olmaları bu kuşağı oluşturan insanların benzer özellikleri arasında sayılmaktadır. Toplumsal sorunlara karşı duyarlı, iş motivasyonları yüksek, otoriteye saygılıdır (Mengi, 2012). X kuşağı insanları kendi sorunlarını kendileri çözmeye alışmıştır ve bu nedenle de kendilerine güvenleri ve iş yapabilirlikleri daha yüksektir (Tulgan, 2009, s.25-27). Kuşaklardan bahsedildiğinde genellikle hep X kuşağının bir öncesi olan Baby Boomers ve sonrasındaki Milenyum kuşağı ağırlıklı konuşulmaktadır. X kuşağı deyimi yerindeyse "konu aralarında" tanımlanmaktadır ve bu sebeptendir ki hakkında çoğu insan yeterince bilgiye sahip değildir. Bazı kaynaklarda "Kayıp Kuşak" olarak da bahsedilmektedir. Bu nedenle Robert Capa'ya göre çok şeyin bilinmemesi ve incelenmemiş olması kuşağın adının matematiksel olarak da bilinmeyen anlamına gelen "X" olmasını sağlamıştır. X kuşağı, eski "boomer"ların çocukları, finans, aile ve toplum açısından güvensiz bir ortamda yetişmişlerdir. Ailelerinin işten atılmalarına ve Amerika'nın global gücünün azalmasına şahit olmuşlardır. Durgun iş pazarı, kurumların küçülmesi ve sınırlı iş gücü hareketliliği ile büyümüşlerdir ve anne-babalarından daha az kazanan ilk kuşak olmuşlardır. Her iki ebeveynin çalıştığı ya da yüksek boşanma oranları ile tek bir ebeveyn ile yaşayan bu kuşak, kilitli kapıların ardından kendilerini korumaları gereken çocuklar olmuştur. Para bu kuşağı motive etme araçlarından biri değildir, ancak eksikliği motivasyon kaybına neden olmaktadır (Karp vd. 2002). Önceki kuşaklar ile kıyaslandığında, iş-yaşam dengesini koruyabilen; daha bağımsız, özerk ve kendine güvenen bir kuşaktır. Geribildirim almaktan hoşlanırlar, değişimlere uyum sağlama konusunda iyidirler, esnek planları tercih ederler ve işe ancak eğlenceli olduklarında katlanabilirler. Girişimci, pragmatist ve yaratıcı özellikleri ile eski kuşaklardan bir adım daha öndedirler (Tolbize, 2008). X kuşağı iş yaşam dengesine önem verir. Bebek patlaması kuşağının "çalışmak için yaşamak" sloganı,

bu kuşakta “yaşamak için çalışmak” şeklinde değişmiştir. Bu dönemin önemli olayları Soğuk Savaş, Vietnam Savaşı, Watergate skandalı sayılabilir. Önceki kuşaklar gibi sıcak savaşın içinde yer almamış, ancak uzakta hep bir tehdit olarak algıladıklarından şüpheli ve güvensiz bir yapıya sahip olmuşlardır. MTV, AIDS, bilgisayar oyunları dönemin diğer önemli etkenleri arasında yer almaktadır. Baby Boomers dönemi sonrası yenilikleri getiren kuşak olarak Milenyum kuşağından genellikle bahsedilmektedir ancak bu değişime giden yolu ve değişimin gerçekten Milenyum kuşağında mı gerçekleştiğini detaylı analiz etmek gerekmektedir. Şöyle ki, değişim kuşağı diyebileceğimiz ilk kuşak X kuşağıdır. Birey ve toplum, değişmez ve değişken, yerel ve evrensel arasındaki dinamikleri değiştirenler bu kuşağın insanlarıdır. Teknolojik gelişmelerin temelleri Boomers döneminde atılmıştır. Her ikisi de 1955 doğumlu olan Apple’ın kurucusu Steve Jobs ve Microsoft’un kurucusu Bill Gates buna en sık verilen örnektir. Ancak X kuşağının gelişimdeki katkılarını görmezden gelmek doğru değildir. Amazon.com kurucusu Jeff Bezos 1964, Youtube’un 3 kurucusu olan Chad Hurley, Steven Shih Chen, ve Jawed Karim, sırasıyla 1976, 1978, ve 1979 doğumludurlar. Myspace ilk olarak 1975 doğumlu Brad Greenspan, 1966’lı Chris DeWolfe ve 1970 Tom Anderson tarafından yönetilmiştir. Twitter’ın mucidi 1976 doğumlu Jack Dorsey’dir. X kuşağının iş hayatındaki özellikleri şu başlıklarla özetlenebilir (Mitchell, 2005).

- Nicelikten çok niteliğe önem verme
- Çoklu görevler üstlenebilme (multitask)
- İş yaşam dengesi, esnek çalışma saatleri, görev paylaşımı
- Otorite ile rahat bir ilişkide olması, unvanlardan etkilenmemesi
- Teknik ve iletişim becerilerinin güçlü olması
- Çok üretmek için değil, kendilerine zaman kazanmak için çok çalışmaları

Bu kuşağın özellikleri de “bebek patlaması” kuşağında olduğu gibi, Türkiye’den farklılık göstermektedir. Örneğin, Amerika’da boşanma oranlarının yüksek olması veya her iki ebeveynin çalışıyor olması sonucunda evde yalnız büyüyen, bilgisayar oyunları ile zamanını geçiren ve bireyselliğine düşkün olan bir kuşak ortaya çıkmıştır. Ancak Türkiye’de aile yapısı birbirine bağlı ve bireysellikten uzak olmayı sağlayan bir yapıdadır. Yurtkuran ve arkadaşlarının yaptığı araştırmaya göre (2009), Türkiye’deki boşanma oranlarına bakıldığında, diğer ülkelere kıyasla en düşük orana sahip ülkelerden biridir. ABD ise en yüksek boşanma oranına sahip ülkeler arasında yer almaktadır. Aile özellikleri bakımından farklılaşan ve dönemin çocuklarını etkileyen özellikler bakımından, yukarıda bahsedilen özelliklerin birçoğu Amerika için

geçerli olup, Türkiye'deki kuşak özelliklerinin daha farklı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. X kuşağı, Türkiye nüfusunun yüzde 22'sini oluşturmaktadır. Baby Boomers kuşağının çocuklarıdır. Büyük bir kısmının kariyer yaşamları şuanda yönetici - lider konumundadır. Y kuşağını yönetmektedirler. Aynı zamanda Y kuşağının anne ve babalarıdır.

1.2.4. Y KUŞAĞI (Y GENERATION)

Y kuşağı 1981 ile 1995 yılları arasında doğanları kapsamaktadır. Bu kuşağı aynı zamanda "milenyum kuşağı, gelecek kuşak, www kuşağı, dijital kuşak, patlama kopyası (echo boomers), net kuşağı" olarak nitelendiren kaynaklar da mevcuttur (Tolbize, 2008). Bu kuşak aynı zamanda internet kuşağı, echo-boomers, millennial ve nexters olarak da anılmaktadır. Bu tanımlar Y kuşağının kendisinden önce gelen kuşaklardan farkını belirtmek için kullanılmaktadır (Broadbidge; Maxwell; Ogden, 2007, s.523-544). Türkiye genç nüfusa sahip bir ülke olarak, Y kuşağının nüfus içinde oranı X kuşağından daha büyüktür ve gelecek 5-10 yıl içerisinde iş hayatında en çok orana sahip olacak olan kuşaktır. Y kuşağı Dünya'da ve Türkiye'de kısa vadede iş hayatında baskın rolü sahiplenecektir. Refah düzeyi yüksek, iletişim ve bilgi teknolojilerinin patladığı bir dönemde dünyaya gelmişlerdir. Televizyon, medya gibi kanallar ile pazarlama hedefi olarak mesaj bombardımanına tutulmuşlar ve dünya ile iletişimleri doğdukları günden itibaren başlamıştır. Bu yüzden iletişimin yeri bu kuşakta oldukça önemlidir. İş, eğlence ve sosyal aktiviteler iç içe geçmiştir. Çeşitlilik ile büyüyen bu kuşak, neredeyse fark etmeyecek kadar insanlar arasındaki etnik farklılıkları dikkate almamaktadırlar (Notter, 2005) . Bu yönüyle X kuşağından farklıdır, ayrımcılık Y kuşağından önceki kuşaklarda daha baskın olarak görülmektedir. Deloitte tarafından 2007 yılında yürütülen bir araştırmada da, Y kuşağının kendilerini özgüveni oldukça yüksek ve hırslı olarak tanımladıkları görülmektedir. Sosyal ağlardan ve iletişimden vazgeçmeme yönleri ön plana çıkmakta olup, bu ortamları iş hayatında da bulma beklentileri vardır. Talep kâr, kendine güveni yüksek ve girişim ruhu olan bir kuşaktır (Tolbize, 2008). Y kuşağı sabretmeyi ve beklemeyi bilmemektedir. Varlıkla büyüyen Y kuşağı fazla sabırlı değildir çünkü yokluğu neredeyse hiç yaşamamıştır. Bu da Y kuşağının en büyük dezavantajı olarak göze çarpmaktadır (İzmirlioğlu, 2008).

1981 - 1999 yılı arasında doğanlar için adlandırılan bu kuşağın adı her şeyi sorgulamaları ile ön plana çıkmıştır. Onlar için İngilizcede "Neden?" anlamına gelen,

“Why” kelimesinin okunuşu ile aynı olan “Y” harfi bu kuşağın adlandırılması için en uygun olan isim olmuştur. Birçok farklı özelliklerinin yanında en önemli özellikleri yaratıcı olmalarıdır. Tarihteki en fazla çeşitliliğe sahip ve en eğitilmiş nesil olduğu düşünülmektedir. Araştırmaların gösterdiği üzere Y kuşağı daha çok kendi üniversite eğitimlerine uygun iş arayışı içerisinde oldukları ve aynı zamanda da diğer kuşaklardan

çok daha fazla para kazanmaya odaklıdırlar. Bununla beraber Y Kuşağı işyerlerinde takım içinde bireyselliği tercih eder, ayrıca rekabet konusunda da kendilerine çok güvenirlere (Cekada, 2012, s.40-43). Yapılan araştırmalarda Y kuşağı çalışanlarının gerek görev tanımlarında gerekse çalışma koşullarında esneklik beklentisi içinde oldukları, sıkı denetime tabi olmalarının kendilerini güvenilmediği algısı yaratarak motivasyonlarını olumsuz etkilediği, işyerlerinde kendilerini rahat hissetmek istedikleri, çalışma ortamı ve yönetim metodunun Y kuşağı çalışanlarının motivasyonlarında önemli bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda Y kuşağının üstlerinden geribildirim almalarının veya üstlerinin kendilerine rehberlik etmesinin önemi ortaya konmuştur (Keleş, 2011, s.129-139). Bireyler arası farklılıkların dikkate alınması Y kuşağı için oldukça önemlidir. Bu görüşü destekler bir diğer çalışmada Y kuşağı çalışanlarının genellikle yaşamları boyunca gerek ebeveynlerinden ve gerekse öğretmenlerinden kişiselleştirilmiş ilgi gördüğünü ve bunun devamı niteliğinde işyerlerinde de farklılaştırılmış profesyonel eğitim olanakları beklemekte olduklarına değinilmiştir (Richardson, 2008, s.11-19).

TÜİK “Hane halkı İşgücü İstatistikleri” 2013 yılı raporunda yayınlanan verilere göre ise Türkiye’deki Y kuşağı nüfusunun 25 milyon 407 bin 346 kişi olduğu belirtilmiştir. Türkiye İstatistik Kurumu’nun (TÜİK) verilerine göre Türkiye nüfusunun yüzde 39.45’i Y kuşağında bulunuyor. Türkiye’nin bu demografik yapısı göz önüne alındığında Avrupa’dan farklı olarak 1981-2000 yılları arasında doğan Y kuşağı olarak adlandırılan topluluğun daha dikkatle incelenmesi gerektiği gözler önüne serilmektedir.

2025’te Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki işgücünün yüzde 60’a yakınının Y kuşağından olması öngörülmektedir ve Türkiye’deki Y Kuşağı, iş dünyasında yavaş yavaş boy göstermektedir. Yaklaşık 5-10 yıl içerisinde ise yönetici pozisyonunda kendilerini kanıtlayacakları düşünülmektedir.

1.2.5. Z KUŞAĞI (Z GENERATION)

2000 yılından sonra doğanların yer aldığı kuşağa Z Kuşağı adı verilmektedir. Bu kuşak tamamen teknolojik bir çağda doğduğundan teknolojik bir hayat içinde yaşamaktadır. Bu nedenle bu kuşağın çocuklarına “Kuşak I”, “İnternet Kuşağı”, “Next Generation” ya da “iGen” adları verilmektedir. Bir diğer adları ise “Instant Online (her daim online)” kuşağıda denilmektedir. Strauss ve Howe’a göre bu kuşak bireyleri aşırı bireyselleşme ve yalnızlık yaşayacaklarından dolayı “Yeni Sessiz Kuşak” olarak da tanımlanmaktadır (Strauss; Howe, 2000). Mission and Ministry kuruluşu kendi internet sitesinde Z kuşağını 21nci yüzyılın ilk kuşağı olarak tanımlarken onlara dijital çocuklar ve. com çocukları ismini de uygun bulmaktadır. Onlara göre Z kuşağı diğer kuşaklardan 3 unsurla ayrılmaktadır (<http://www.missionandministry.com>).

- Yaş ve hayat aralığı olarak (ontolojik faktör)
- Buldukları çağ ve teknoloji olarak (sosyolojik faktör)
- Olgular ve deneyimler olarak (tarihsel faktör)

Özellikle şehirlerde ve gelişmiş toplumlarda ailesel ve eğitim açısından bakıldığında bu kuşağın önceki kuşaklara göre daha yaşlı ailelere sahip olduklarını ve yaşça daha büyük öğretmenler tarafından eğitildiklerini söylenebilir. Ayrıca bu kuşak bir tıklamayla istediği bilgiye ulaşabilmekte, daha erken yaşta eğitilebilmekte ve daha çabuk büyüüp gelişebilmektedir. Bu nedenle sanal dünyada çok iyi bir konuma sahip olması muhtemeldir. Bu araştırmanın konusu X ve Y kuşaklarının kurumsal iş hayatında insan kaynağı açısından stratejik yönetimini kapsadığından; bu kuşak detaylı olarak anlatılmayacak olup, kronolojik sıralama sebebiyle bilgiler özetlenmiştir ve diğer bölümlerde yapılan kıyaslamalara dahil edilmeyecektir. Türkiye nüfusunun yüzde 23’ünü 2000 yılı ve sonrası doğumlu Z kuşağı oluşturur. Z kuşağı henüz iş yaşamına atılmamıştır ancak kısa vadede iş yaşamına ilk adımını atacaktır ve X, Y kuşaklarıyla beraber iş yaşamını sürdüreceklerdir.

1.2.6. X VE Y KUŞAKLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

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

X kuşağı “sevmek zorunda değilsin ancak saygı duymak zorundasın” inancıyla büyümüş bir kuşaktır. Y kuşağının saygı duyabilmesi için ise öncelikle sevmesi gerekmektedir (<http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/23465715.asp>).

X kuşağı içerik ile ilgilenirken, Y kuşağı olayları duygusal boyutlarıyla ele almaktadır. X kuşağı aşırı bireysel iken, Y kuşağı bir kominite ve aile bağıllığı içerisindedir. X kuşağı teknolojiyi ihtiyacı olduğu sebebiyle kullanırken, Y kuşağı ise teknolojisiz bir dünyayı hayal bile edememektedir. X kuşağında gizlilik, gizem ve sır önemli iken, Y kuşağında her şeyi paylaşmak, duyguları dile getirmek esastır. Facebook’un kuruluş amacı da buradan çıkmıştır ve Facebook’un kurucusu da bir Y kuşağı bireyidir. Y kuşağı, Z kuşağı ile X kuşağından daha iyi anlaşacağı öngörülmektedir. Bunun sebebi olarak da ortak ilgi alanları olan teknolojiyi benzer yoğunlukta kullanıyor olmalarından gelmektedir. X kuşağı gerçek olanla iletişim kurmak istemektedir. Karşılıklı görüşmeye önem vermektedir. Alışverişlerinde dahi dokunma ihtiyacı duymaktadır. Ancak Y kuşağı dijital dünya ile iç içe olduğundan online alışverişlerde oranının artmasının en önemli sebeplerindedir. Online pazarlamanın öneminin de gün geçtikçe daha çok artacağı, Z kuşağının da çalışma hayatına entegre olmasıyla bu oranların ciddi oranda artacağı düşünülmektedir. Baby Boomers’larda “Çalışmak için yaşama” anlayışı hakim iken çocukları olan X kuşağında ise bu sistem değişerek “Yaşamak için çalışma” anlayışına yerini bırakmıştır. Gelmiş ve geçmiş dönemlerin en farklısı olarak anılan Y kuşağı ise iş ve yaşam dengesinin sağlanması gerektiğine inanmaktadır. X kuşağı sonuç odaklı yaklaşıma sahipken Y kuşağı süreç odaklıdır. X kuşağının en önemli motivasyonu kariyer fırsatları ve maddiyat iken, Y kuşağının motivasyonunu sağlamak için doğru iş tanımları yapmak ve iş-yaşam dengesini sağlamasıdır (Kaynak Dergisi, “Kuşakları Anlamak” Eylül, 2006).

Tablo 1.3 Lancaster & Stillman'ın yaklaşımı ile kuşak farklılıkları

Kriter	Baby Boomers	X Kuşağı	Y Kuşağı
Tutum	İyimser	Şüpheli	Geçekçi
Genel	Dünyada olumlu bir değişim yaratabileceklerine inanır	En yanlış anlaşılmiş kuşak becerikli ve bağımsızdır Yardım istemek veya etmek için de başkalarına bağlı değildir	Farklılığa değer verir Düzenlenmiş olma yerine işbirliğini tercih eder Sorunların çözülmesinde pragmatist yaklaşır
Etkileyen Kişiler	Martin Luther King, JFK, Gloria Steinem, the Beatles	Bill Clinton, Al Bundy, Madonna, Beavis and Butthead, Dennis Rodman	Prince Williams, Winky Tinky, Felicity, Marilyn Manson, Venus and Serena Williams, Britney Spears
İş Alışkanlıkları	Opritimist bakış açısı var Çalıştıkları işten haz almak isteyen ve çalışkanlar Kişisel gelişime inanan	Çeşitliliğin farkında olan ve global düşünen iş-özel hayat dengesi önemli Kendilerine güvenen işte eğlence arayan Son teknoloji ile çalışmayı seven	Opritimist bakış açısı var Kendinden emin Başarı odaklı Güçlü ahlaka ve topluma hizmete inanan Çeşitliliğin farkında olan

Kaynak: Lancaster & Stillman 2002

Tablo 1.3'de yer alan çeşitli kriterler göz önünde bulundurulduğunda, Y kuşağı Baby Boomers kuşağı arasında benzerlikler olduğu görülmektedir. İyimser, kendine inanan bir yapısı olan her iki kuşak, bu yönleriyle X kuşağından farklılaşmaktadır. İş alışkanlıkları baz alınarak bir karşılaştırma yapıldığında ise çeşitliliğin farkında oldukları görülmektedir. X ve Y kuşağı iş ve özel hayat dengesine önem vermektedir. Y kuşağında ise bu durum sosyal zaman harcama, boş zamanın olması ve değerlendirilmesi olarak farklılık gösterir.

Tablo 1.4 Coomer & Debard'ın yaklaşımı ile kuşak farklılıkları

Kriter	Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı
Güven Düzeyi	Otoriteye değil, kendine güven	Otoriteye karşı zayıf güven düzeyi	Otoriteye karşı yüksek güven düzeyi
Kurumlara Sadakat	Küçümseyen	Saf düşünen	Bağlı, adanmış
İstek	Görev alma	Girişimci olma	Bir kahramanı takip etme
Kariyer hedefi	Gösterişli bir kariyer	Esnek bir kariyer	Paralel (çoklu) kariyer sahibi olma
Ödül	Unvan ve güzel bir ofis	Yapmama özgürlüğü	Anlamlı iş
Ebeveyn-çocuk ilişkisi	Uzaklaşan	Mesafeli	İzinsiz, müdahaleci
Çocuk sahibi olma	Kontrollü	Şüpheli	Şüphesiz, kesin
Aile hayatı	Çocuk olarak üzerine düşülen	Çocuk olarak yabancılaşmış	Çocuk olarak korunan
Eğitim	İfade özgürlüğü	Pragmatist, faydacı	Sorumluluk yapısı
Değerlendirme	Yılda bir kere belge ile	"Pardon, nasıl iş çıkarı-yorum sizce?" diye soran	Ne zaman istersem, geribildirim alırım
Politik eğilim	Baskılara karşı hücum eden, saldıran	İlgisiz, bireysel	Topluluk, örgüt için istek duyan
Büyük soru	Bu ne demek?	Bu çalışıyor mu?	Bunu nasıl kurgularız?

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

Tablo 1.4'e göre X kuşağının şüpheli yapısı sebebiyle sürekli üstlerinden geribildirim almayı tercih etmektedir. Etrafındakilerin görüşü ile kendine olan güvenini sağlamaya çalışmaktadır denilebilir. Bireysel davranmalarının ardında yine bu güvensiz tutum ve davranışları yatmaktadır. Y kuşağı incelendiğinde ise, bebek patlaması kuşağı ile bir çok ortak yönü olduğu görülebilir. Kendine güven problemi olmayan bu kuşağın, bunu yansıtmama biçimi diğerlerine göre farklıdır. Bir önceki kuşaktan ayrılan en büyük özelliği bireysel olmaması, sosyal ortamlarda kendini ifade etmeye değer vermesidir.

Tablo 1.5 Kuşakların davranış özellikleri arasındaki farklılıklar

Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı
Çalışmak için yaşama	Yaşamak için çalışma	Mevcut birikimleri tüketerek yaşama
Sadece iş odaklı olma	Çalışma ve sosyal yaşam arasında denge	Sosyal yaşam odaklılık
Uzun süreli çalışma	Sonuç elde edilene kadar çalışma	Kısa süreli çalışma
Çalışmayla geçen zaman	Çalışma ve boş zaman dengesi	Çoğunlukla boş zaman
Bürokratik kurallara uyma	Bürokratik kuralları değiştirme	Bürokratik kuralları kabul etmeme
Küçük işletmeler kurma çabası	Büyük işletmelere uyumlaşma çabası	Küçük işletmelerden nefret etme
Çok çalışıp az tüketme	Çalıştığı kadar tüketme	Az çalışıp çok tüketme
Markayı önemseme	Markayı tanıma	Aşırı marka bağımlılığı
Gerekirse teknolojiden yararlanma	Teknoloji ile yaşama	Teknolojiden vazgeçememe
Rasyonellik	Dengeli duygusallık ve rasyonellik	Tümüyle (pure) duygusal

Kaynak: İzmirlioğlu,2008

Tablo 1.5'de yer alan özellikler iş yaşamı davranışlarını kapsamaktadır. Eski kuşaklarda zamana dayalı fedakarlık söz konusu iken, yakın dönem kuşaklarında daha az çalışma isteği söz konusudur. İmaj ve sosyal yaşamın önem derecesi de yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 1.6: Kuşakların Bazı Belirgin Özelliklerinin Karşılaştırılması

	Sessiz Kuşak (Gelenekselciler)	Baby Boomers	X Kuşağı	Y Kuşağı
Temel Değerler	Otoriteye saygılı Uyumlu Disiplinli	İyimser Katılımcı	Şüpheli Eğlence Resmi değil	Geçekçi Kendine güvenli Çok eğlence Sosyal
Aile	Geleneksel Çekirdek Aile	Parçalanan	Çalışan anne ve baba	Birleşmiş aileler
Eğitim	Bir hayal	Doğum hakkı	İstediğine ulaşmak için bir yol	Çok pahalı
İletişim Aracı	Çevirmeli telefonlar Yüz yüze Not tutarak, yazılı	Tuşlu telefonlar Her zaman aranmaya müsait	Cep telefonları Sadece işte aranmaya müsait	İnternet E-posta Fotoğraf çeken cep telefonları
Onlar için Para	Biriktir Nakit öde	Şimdi al, sonra öde	Dikkatli harcar Tutumlu Biriktir, biriktir, biriktir	Harcamak için kazan

Kaynak: Hammill, 2005

Tablo 1.6'da kuşakların belirgin özelliklerinin karşılaştırılmasında en dikkat çekici aile unsurudur. Baby Boomers da parçalanan ailenin yerini X kuşağında çalışan anne ve babanın aldığı görülürken, Y kuşağında ise birleşmiş aileler söz konusudur. Bu durum Y kuşağı için bir önceki kuşak olan X kuşağına göre iyileşme söz konusu olarak yorumlanabilir.

1.2.7. KUŞAKLARIN DÖNÜŞÜMÜ VE İNSAN KAYNAKLARI

Günümüz iş yaşamında üç kuşak ağırlıklı olarak beraber çalışmaktadır. Bu kuşaklar; Baby Boomers, X kuşağı ve Y kuşaklarıdır. Baby Boomersların iş yaşamında yerlerini yavaşça X kuşağına devretmeye başladığı söylenilebilir. X ve Y kuşağının hemen peşinden kristal kuşak olarak da adlandırılan ve yeni yöntemlerin

gelişmesini hızlandıran Z kuşağı gelmektedir. Z kuşağı orta vadede iş yaşamına girecektir. Kuşaklar arası bu dönüşüm en fazla iş yaşamını yani kurumları etkilemektedir. Mevcut personel yapısının değişmesiyle insan kaynaklarının da

bakış açılarını değiştirmesi zorunlu bir gereklilik haline gelmiştir. Bu bağlamda birçok kurumsal şirket Y kuşağını anlamaya ve yönetmeye yönelik X kuşağı çalışanlarına eğitimler düzenlemektedir. Y kuşağının genlerini inceleyerek en fazla verimliliği sağlamak adına kurumlarda çeşitli değişimler ve yeniliklere yönelim söz konusu olmaktadır. Günümüzde insan kaynaklarının, sosyal medyadaki bilgiyi yönetmesi için ciddi mesai harcaması gerekliliği buna örnek gösterilebilir. Sosyal medyanın kurumsal itibar, çalışan motivasyonu, işveren markası oluşturma ve bilgi güvenliği gibi konularda etki alanları gittikçe genişlemiştir. Y kuşağı için çalışmayı tercih ettiği kurumun itibarı, imajı, çağa ayak uydurması ve yeniliklerin sıkı takipçisi olması çok önemlidir. Kurumların tepe yönetimi yani yönetim açısından karar vericileri olan X kuşaklarının bu durumu kabullenmesi ve hızla Y kuşağını anlayabilmesi verimlilik ve üretim için önemlidir. Bugün İnsan kaynakları sitelerinin ve sosyal ağların birlikte çalıştığı entegre ve daha verimli yapıda ilerlediği söylenebilir. İnsan kaynakları personelinin, ilgilendiği adayın ismini arama motorlarında aratması, sosyal ağlardaki profilini incelemesi sıradan bir durum haline geldiği görülmektedir. Geline noktada şirketler fırsatın farkındadır.

Son dönemin en önemli insan kaynakları trendi, "işveren markası iletişimi." İş ilanlarında giderek daha fazla görsellik, daha fazla interaktifte ve yetenek yarışması gibi uygulamaları görmemizi sağlayan bu eğilim, insan kaynağındaki değişimle gerçekleşmektedir. Değişimin başlangıcı ise, Y kuşağı olarak adlandırılan 80 sonrası doğumlu gençlerin iş dünyasına adım atmasına denk gelmektedir.

Y kuşağının ayırt edici ortak özelliği, interneti yoğun, becerikli ve neredeyse tutkulu bir şekilde kullanmalarıdır. Dolayısıyla insan kaynaklarında en büyük değişiklik internet cephesinde yaşanmıştır. Genç ve yetenekli adaylara ulaşmak isteyen firmalar, işe alım iletişimlerini büyük oranda gençlerin mecrası olan internete taşımıştır. Bu iletişim giderek daha interaktif, daha şeffaf ve daha yaratıcı bir hale gelirken, sosyal medya ve iş ağları insan kaynakları süreçlerinin içine girmiştir.

Bu süreçte işverenler, adayların ilgisini çekebilmek için istikrarlı mesajlarla örülü bir "işveren markası" oluşturma zorunluluğunu ilk defa fark etmiştir. Geline son noktada birçok şirket, özellikle Y kuşağının mecrası olan internette yaratıcı ve interaktif uygulamalarla Y kuşağını cezbetmek, çalışılmak istenen şirket olabilmek

için bir "işveren markası iletişimi" stratejisi uygulamaktadır. Bu stratejilerde sosyal medya da büyük bir yer tutmaktadır.

İnsan kaynakları departmanları, belki de ilk defa pazarlama birimleri ve reklam ajanslarıyla bu derece yoğun işbirliği yapıp, adaylara gönderecekleri işe çekim mesajlarını güçlendirmek için çalışmaktadır ve teknolojiyle iç içe, hem çalışanlarla hem de adaylarla online diyalog kurulmaktadır.

Kurumlarda, kuşaklar arası iletişimin ortak bir dille sağlanması günümüz şartlarında özellikle gereklidir. Şirketlerin yasakları kaldırmaları, çalışanlarına özgür çalışma ortamı sunmaları yeni kuşak çalışanlar için özellikle önemlidir ve verimliliğin ve motivasyonun artışı ile doğru orantılıdır. Yasaklar günümüz teknolojisinde zaten bir çözüm değildir. Herkesin elinde akıllı telefon bulunmaktadır. Bu dönemde çalışanların karşısında durmak yerine, yanında olmak önemlidir. Y kuşağının iş sadakatinin olmadığı gerçeği, iş sadakati oldukça fazla olan X kuşağı tarafından iyice önemsenmelidir.

Y kuşağının kuruma bağlılığını ve sadakatini X kuşağının stratejik yönetiminin belirlediği kabul edilmesi gereken bir gerçektir. Y kuşağı kendini mutlu hissetmediği bir çalışma yaşamını sürdürmeyi tercih etmemektedir ve mutluluğu yakaladığı iş ve kurumu bulana dek iş değiştirmekte oldukça korkusuz bir kuşaktır. Kurumların insan kaynakları departmanları Y kuşağı çalışanlarını ellerinde tutabilmek için X ve Y kuşağı çalışanlarına yönelik stratejiler oluşturması gerekmektedir. İnsan kaynakları departmanlarının Y kuşağını yönetebilmesi için X ve Y kuşaklarının genlerini derinlemesine incelemesi, ortak bir yönetim paydasında hem fikir olunması, sürdürülebilir başarı ve verimlilik için gereklidir.

Her kuşağın kendine has bir zihniyeti ve hayat tarzı vardır. Bir önceki ve bir sonraki kuşak onların davranışlarını anlamakta zorlanır hatta "garip" bulur. Her kuşak ortak bilinçaltısını paylaşır. Bu bilinçaltı öyle bir güce sahiptir ki o kuşağın hayatı algılayışını, konuştuğu dili, hayatla nasıl mücadele ettiğini belirler. "Jenerasyon teoremine göre kuşaklar kendilerini yüz yılda bir tekrar ederler." Dolayısıyla Y kuşağı gibi bir kuşağın geleceği yüz yıl öncesinden tahmin edilmekteydi çünkü yüz yıl önce bu dönemlere tekabül eden kuşaklarda da hep devrimciler ve devrimler ön planda olduğundan böyle özellikler barındıran bir nesil beklenmektedir (www.baltas-baltas.com/kaynak).

2. BÖLÜM:

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KUŞAKLAR ARASINDA OLUŞAN BAĞ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

İnsan kaynakları kavramı kurumsal hedeflere ulaşmada örgütlerin kullanmak zorunda oldukları temel kaynaklardan biri olan beşeri kaynağı ifade eder. Bu kavram, örgütün bünyesinde bulunan en üst yöneticiden en alt düzeydeki iş görenlere kadar tüm çalışanları kapsadığı gibi, örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de kapsar (Öğüt, Akgemci ve Demirsel 2004,s.278). İşletmelerin sahip oldukları en önemli kaynaklardan birisi, hatta en önemlisi insan kaynağıdır (Özgen vd., 2002, s.5). Denisi ve Griffin (2001, s.4)'e göre bir örgütün insan kaynakları, amaçlarına ulaşmada, rekabet üstünlüğü sağlamada ve çevresel unsurların beklentilerini karşılamadaki çabaları nedeniyle örgütün en önemli varlıklarından biri durumundadır.

Yönetim evrensel bir kavramdır. Önceden ne yapacağının kestirilmesi oldukça zor olan insanla uğraşır. İnsanın toplumsal yaşama gereği olan diğer kişilerle ilişkilerini, onların çeşitli etmenler altındaki davranışlarını inceler. Bu anlamda hepimiz birer yönetici sayılırız. Ustalığımızı, zamanımızı ve faaliyetimizi planlayıp, örgütler, onları yönlendirir ve kontrol ederiz. Böylece kendimizi yönetiriz. Ana-baba işlerini, ev faaliyetlerini ve çocuklarını yönetirler. Öğrenciler okulda çeşitli konu ve derslerde başarılı olmak için zamanını kullanmayı yönetmek ve denetlemek zorundadır. Daha üst düzeyde ele alınırsa başhekim hastaneyi, müsteşar bakanlığını, ziraatçı çiftliğini, genel müdür şirketini, dekan fakültesini yönetmek zorundadır. Bu çeşitli uğraşlar farklı alanlara aitmiş gibi görünse de hepsinin ortak yönü, farklı amaçlara yönelik örgütsel çabanın yönetilmesidir (Can, 2001).

Yönetim en küçüğünden (aile, işletme gibi), en büyüğüne (devlet, uluslararası örgütler gibi) kadar tüm örgütlerde geçerli ve gerekli bir işlevdir. Yönetim, örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli ulaşabilmeleri bakımından zorunlu bir işlevdir (Tortop ve diğerleri, 1993, s.20). Diğer bir deyişle yönetim, örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Bir toplumun örgütlerindeki yönetim anlayışı ve uygulamaları ile, o toplumun kalkınmışlık düzeyi arasında doğrusal bir ilişki

olduğunu söylemek mümkündür. Yönetim kalitesi tüm toplumu etkiler. Yönetim, insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek, örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşma sürecidir. Diğer bir ifade ile yönetim; iş gücü, sermaye, teknik donanım vb. gibi örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere etkin bir şekilde koordine edilmesidir (Rachman ve diğerleri, 1993, s.154) Yönetim kısaca, örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları başarmak için kullanılmasıdır. İki ya da daha çok insan bir amaç doğrultusunda bir araya gelip bir grup oluşturduklarında, bu grubun belirlenen amaçlarının gerçekleştirilmesi için üyelerinin birlikte çalışmaları gerekecektir. Bir grubun ya da bir biçimsel örgütün amaçlarını gerçekleştirirken başarı veya başarısızlık yönetim ile yakından ilişkilidir (Karaman, 2000, s.37-38). Yönetim biliminin gelişimine tarihsel açıdan bakıldığında; Yapıya ağırlık veren geleneksel (klasik) yaklaşımlar (1887-1927), İnsana ağırlık veren davranışçı (neoklasik) yaklaşımlar (1909-1945) ve örgütü bir sistem olarak ele alan sistem yaklaşımları (1946'dan günümüze kadar) görülür. Bunlar kısaca şu şekilde özetlenebilir (Düren, 2000:6-8; Erdoğan, 2000:19-21): 20. yüzyılın başından İkinci Dünya Savaşına kadar olan dönemde, Taylor'un "bilimsel yönetim" yaklaşımı çerçevesinde, işletmelerde içe dönük rasyonellik arayışları söz konusu olmuştur. Bu rasyonellik arayışı, ikinci aşamada insan ilişkileri yaklaşımı ile daha beşeri bir nitelik kazanmıştır. Ancak, bu dönemde örgütlerin çevreleri, fazla bir dikkat ve araştırma konusu olmamıştır. Önceliğin mal ve hizmet arzı olarak belirlendiği 1950'li yıllara kadar en önemli çalışma konusu, mekanistik kalite kontrol çabalarıdır. Büyük üretim merkezlerinden çıkan mallar nitel olarak farklılaştırılmadan, fazla bölünmemiş pazarlarda rahatlıkla alıcı bulabilmiştir. Bu dönemde amaç, mümkün olduğu kadar ucuza çok miktarda üretmek ve sürümden kazanmaktır. Fransız yönetim bilimci Fayol'un, 1916'da yazdığı "Sınai ve umumi işlerde idare" isimli eserinde ortaya koyduğu beş fonksiyonel aşamalı yönetim süreci ve on dört yönetim ilkesi, 1950'li yıllara kadar genel kabul gören yaklaşım olmuştur. 1950'li ve 1960'lı yıllar, yönetim biliminin gelişiminde önemli bir hareketlenmenin yaşanmaya başladığı dönem olmuştur. Rekabetin tehdit edici şekilde artmaya başlaması, Batılı şirketleri, arz ekonomisinden, müşterinin belirleyici olmaya başladığı talep ekonomisine geçiş ile karşı karşıya getirmiştir. Dikkatler süratle rekabet edebilirliğin ve dolayısıyla da dışa dönük duyarlı örgüt yapılarının önemine çevrilmiştir.

İşletmeler, farklılaşan pazar taleplerine göre ürünlerini çeşitlendirmek ve tüketici ihtiyacına göre kişiselleştirmek zorunda kalmışlardır. Böylece, yönetim düşüncesine, açık sistem anlayışı ve en iyinin durumdan duruma göre değiştiğini kabul eden durumsallık yaklaşımı hâkim olmaya başlamıştır. 1960'lı yıllar tüketim

toplumu ve pazarlama anlayışının geliştiği ve yönetsel yaklaşımlarda radikal değişikliklerin yaşandığı bir dönüm noktası olmuştur. Bu yıllarda, işletmeler, özellikle ticari fonksiyonlarını geliştirmeye yönelik büyük yenilikleri yaygınlaştırma çabası içine girmişlerdir. Bu yeniliklerin başlıcaları, anket ve kamuoyu yoklamaları ile pazar araştırmaları yapmak ve satış yöntemlerinde çeşitlendirmelerdir. Bu dönemde ilk bilgisayarların kullanılmaya başlanması da, pazarlama fonksiyonuna destek verici nitelikten olmuştur. Aynı yıllarda, hizmet sektöründe de belirgin bir gelişme yaşanmaya başlamıştır. Tamamen müşteriye yönelik olan hizmet faaliyetleri, pazarlama anlayışına gelişiminde önemli rol oynamıştır.

1970'li yıllarda, işletme yönetiminde strateji kavramı ön plana çıkmıştır. Pazarlardaki gelişmeler rekabeti yoğunlaştırmaya başlamıştır. Rekabetin giderek artan baskısı, işletmelere yatırım ve pazarlama konularında stratejik hedefler belirlemeye yöneltmiştir. Stratejik yönetim yaklaşımı, işletmelerde ticari fonksiyonun rolünü güçlendirmiştir. Ar-Ge fonksiyonu, işletmenin değişen koşullara uyum sağlama yeteneğini geliştirici yönde, ürün ve yöntemler bazında faaliyetlere yönlendirmiştir. 1980'li yıllar, işletme yönetimlerinin 1970'lerde baş gösteren ve giderek pekişen üç önemli faktörü artık veri olarak kabul etmeye başladıkları dönemdir (Düren, 2000 s.11):

- Enerji ve hammadde konusundaki kısıtlılık ve artan baskılar,
- Para ve finans piyasalarındaki sürekli istikrarsızlıklar,
- Yeni ekonomik dünya düzenine geçiş,

Bu çerçevede 1980'li yıllardaki gelişmeler, işletmeleri, insan kaynaklarını daha etkin kullanımına yönlendirmiş ve bu amaçla, Japon yöntemleri de örnek alınacak şekilde yönetimde katılımcı anlayışının yaygınlaştırılması çabaları yoğunluk kazanmıştır. 1980'lere hâkim olan yönetimdeki katılımcı eğilimler, daha önceki on yıllarda ortaya çıkan stratejik yönetimle de yakından bağlantılıdır. Burada amaç çalışanların hedefleri ile örgütün hedefleri arasında bütünleşme sağlamaktır.

İnsan kaynakları kavramı kurumsal hedeflere ulaşmada örgütlerin kullanmak zorunda oldukları temel kaynaklardan biri olan beşeri kaynağı ifade eder. Bu kavram, örgütün bünyesinde bulunan en üst yöneticiden en alt düzeydeki işgörelere kadar tüm çalışanları kapsadığı gibi, örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de kapsar (Öğüt, Akgemci ve Demirsel 2004, s.278). İnsan kaynakları yönetimi, örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasında insan

kaynağının etkili kullanımını içerir (Bingöl, 2006, s.6). Ayrıca, çalışanların örgüte alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerin devreye sokulmasıdır (Sabuncuoğlu, 2000, s.4). Bilhassa, örgütlerin belirlenen stratejik amaçlara ve hedeflere ulaşmaları noktasında, “çalışanların memnuniyeti, motivasyonu, gelişimi ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkinliklerin yönetimidir” (Dolgun, 2007, s.2).

Kavram, başlangıçta yeni bir anlam katılmadan sadece personel yönetimi kavramının yerine kullanılmıştır. Zamanla, işgücünün yapısal değişimine hizmet verebilecek yeni personel politikalarının oluşturulması ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Akoğlan Kozak, 2009, s.24). Böylece içeriği zenginleşmiş ve kapsamı genişlemiştir. Örgütün amaçlarına etkili bir biçimde ulaşmak için, kişisel, örgütsel ve çevresel faktörleri dikkate alan bir faaliyet olan (Aykaç, 1999, s.27), İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçları şöyle sıralanabilir:

- Bilgi ve becerilerini en iyi biçimde kullanmalarını sağlayarak, çalışandan maksimum verim elde etmek,
- İş yaşamının kalitesini yükselterek çalışanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda, yaptıkları işten zevk almalarını sağlamak (Yılmaz ve Eroğlu 2008, s.24-25),
- Bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bütünleştirmek,
- Çalışanların istek, ihtiyaç, beklenti ve motivasyonlarını göz önünde tutarak sürekli gelişmelerine imkân tanımak (Dolgun, 2007, s.2).

Yöneticilerin örgüt amaçlarına ulaşabilmek için yararlandıkları kaynaklar para, personel, malzeme, yer ve zamandır. Bu kaynaklar içerisinde en önemlisi, en zor sağlananı insan kaynağıdır. Teknolojik gelişmeler insan kaynağının verimliliğini artırmış ve çalışma yöntemlerinin değişmesinde etkili olmuştur. Ancak hiçbir teknolojik gelişme insan kaynağını ikame edememiştir. Son yıllarda robot kullanımının yaygınlaşması bu gerçeği değiştirmemiştir (Aykaç, 1999, s.15-17). Zira gelişmiş teknolojik aletlerin kullanılması için nitelikli çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum insan kaynağının önemini azaltmak yerine artırmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin olmadığı bir örgütte; yanlış kişilerin işe alınması, personel devir hızının yükselmesi, personelin verimsiz ve düşük performansla çalışması gibi problemler yaşanır. Ayrıca bu örgütte yararsız tartışmalarla zaman kaybedilir.

Bazı çalışanların işten çıkarılması nedeniyle maliyeti yüksek ve zaman alıcı davalarla uğraşılır. Personelin çoğu sürekli adil olmayan ve yetersiz ücret aldıklarından şikâyet eder. Endüstriyel ilişkiler bozulur; genel performans düşer (Benligiray, 2007, s.7).

İnsan kaynakları yöneticisi, örgütle çalışanlar arasındaki ilişkileri yönetmek için, çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkiler etrafında gelişen çok çeşitli ve geniş dış gruplar ve örgütlerle ilgilenmek zorundadır (Scarpello ve Ledvinka, 1988,s.4). Hiç şüphe yoktur ki insan kaynakları yönetimi, örgütün insan yönüyle ilişkili problemleri ve endişeleri üzerinde çalışmaya, çok fazla zaman harcar. Bu yüzden, pek çok insan, insan kaynakları yöneticilerinin sadece örgütün insanî yönüyle doğrudan ilişkili konularla alakadar olduklarını düşünür. Bu bakışın tersine insan kaynakları yönetimi, örgütün verimliliği üzerinde doğrudan etkilidir. İnsan kaynakları yönetiminin örgüte pek çok faydası ve bunu gerçekleştirmenin de kendine has pek çok yolu vardır (Byars ve Rue 1992, s.17):

- Normal bir çalışma gününde üretimi yükseltmek suretiyle, gereksiz fazla mesai, harcamalarını azaltır.
- Çalışılmayan zaman için harcanan parayı azaltmak için tasarlanan kurum programlarını uygular ve çalışanların devamsızlık yapmamalarını sağlar.
- Sağlam iş planları vasıtasıyla işçiler tarafından israf edilen zamanı azaltır. İş tatminini yükselten, sağlam insan ilişkileri ve iş atmosferi yaratmak suretiyle, işçi devrini ve masrafları minimize eder.
- Zaman kayıplarını azaltmak, tıbbi ve işçi tazminat masraflarını düşük tutmak için, etkili sağlık ve güvenlik programları tesis eder ve izler.
- Bütün çalışanları özel olarak eğitir ve geliştirir. Bu yolla onlar işletmeye olan faydalarını geliştirebilirler ve mümkün olan en düşük masrafla yüksek kaliteli ürünler ve hizmetler üretilip satma işini daha iyi yapabilirler.
- Kötü çalışma koşullarının, ihmalin, dikkatsizliğin ve hataların yol açtığı tutumlar ile kötü çalışma alışkanlıklarını elimine etmek suretiyle, üretim maliyetlerini azaltır.
- Gittikçe onlardan daha fazla istifade etmek ve fazla personelden kaçınmak için her düzeyde piyasada bulunan en iyi insanları kiralar.
- Çalışanlar için motive edici bir ortamın/iklimin oluşturulmasında önemli faktörler olan; rekabete dayalı ücret uygulamaları ve faydalı programları sürdürür.

- Uzman çalışanları, maliyetleri azaltmak, fiyatları indirmek ve üretimi artırmak için fikirleri sürmeleri hususunda teşvik eder ve onları cesaretlendirir.

İnsan kaynakları yönetiminin gelişim süreci incelendiğinde temelde personel yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Personel yönetimi kavramının kökeni ise çok eski dönemlere (M.Ö. 1800'lerde Hammurabi) dayanmaktadır. Ancak, personel yönetimi kavramının anlam kazandığı zaman M.S. XV. yüzyıldır. Zanaatkâr, ustabaşı ve çıraktan oluşan üçlü grup ilk kez bu dönemde personel yönetimi kavramına konu olmuştur (Ferik, 2003). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru yaşanan dönüşüm ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmiştir. Başlangıçta personel yönetimi, salt çalışanlar hakkında bir kayıt tutma faaliyeti olarak görülmüş ve bu bağlamda iş gören, bir maliyet unsuru olarak ele alınmıştır. Oysaki çağdaş anlayış, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak biçiminde algılamaktadır (Yüksel, 1998, s.9).

XVIII. yüzyılın son döneminde meydana gelen hızlı teknolojik değişimle birlikte işgücünde uzmanlaşmanın çok arttığı sanayi devrimi döneminde, İKY'nin gerçek anlamda belirginleştiğini gözlemlemekteyiz. Teknolojideki ilerlemeler, işletmelerin büyümesi, işçi sendikalarının gelişmesi ve hükümetlerin işçi kesimiyle daha fazla ilgilenmesiyle birlikte, özel sektör örgütlerinde personel bölümlerinin ortaya çıktığı bilinmektedir. Bu dönemde, insan kaynakları bölümü yöneticileri, yönetim ile iş görenler arasında bir köprü işlevini üstlenmişlerdir (Özgen vd., 2002, s.5-6). Sanayi toplumunda teknolojik ilerlemelerin mekanizasyonu ve otomasyonu arttırması, iş görenlerin giderek daha bilgi-yoğun işlerde çalışmasına ve fiziksel güce dayalı işlerin azalmasına yol açmıştır. Bu arada insan unsurunun toplumsal ve ekonomik aktör olma özelliği daha belirgin biçimde ortaya çıkmıştır. Sanayi ötesi döneme geçişle birlikte ise insan unsuru en önemli güç olarak gerek sanayi gerekse hizmet sektöründe yerini almıştır (Fındıkçı, 1999, s.9). Buna koşut olarak, insan kaynakları yönetiminin örgütsel rolü değişmiş ve örgüt içinde çok daha önemli bir konuma yükselmiştir (Denisi ve Griffin, 2001, s.9).

2.1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI VE İŞLEVLERİ

Örgüt yapısı içindeki görevi ne olursa olsun ve hangi birimde çalışırsa çalışsın işletmedeki her birey, insan kaynakları yönetiminin kapsamına girmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, bu kişilerin işe alınmalarından emeklilik aşamasına kadar, kimi zaman emeklilik sonrası dönemde bile önemli roller üstlenmekte, onların etkin ve verimli çalışabilmeleri için çağdaş yöntemler geliştirmekte ve uygulamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, bu görevini yerine getirirken temelde iki önemli amaç gütmektedir. Bunların ilki, örgütte görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak örgüte olan katkılarını maksimum düzeye çıkarmak, ikincisi ise, örgütte görev yapan insanların mümkün olduğunca işten tatmin olmalarını sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetimi, bu iki amacı birlikte gerçekleştirebilmek için insan kaynağıyla üç açıdan ilgilenmektedir (Özgen vd., 2002, s. 8-9):

- İnsan kaynağından yararlanma
- İnsan kaynağını motive etme veya isteklendirme
- İnsan kaynağını koruma

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğini arttırmaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür (Yüksel, 1998, s.27). Bu faaliyetlerin belli başlıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 1999, s.15-21; Demir, 2003)

- Örgütün iş tanımları ve gerekleri için iş analizleri yapmak,
- Örgütün amaca ulaşabilmesi için gerekli olan iş gören gereksinimini belirlemek, iş görenleri seçmek ve yerleştirmek,
- İş görenleri yönlendirmek ve eğitmek,
- Kariyer planlaması yapmak,
- Performans yönetimini ve ölçümünü yapmak,
- Ücret planlaması yapmak,
- Personeli ödüllendirmek ve motive etmek,
- Stratejik insan gücünü planlamak.

- Hızlı teknolojik gelişme ve bilgi artışı sonucu bireylerde oluşan bilgi eskimesini önlemek ve çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamak,
- Örgütsel ortam içinde iş görenlerin aralarındaki bağlılığı geliştirmek ve kurum kültürünü yerleştirmek,
- İnsan merkezli işlevleri ve iş gören ilişkilerini yönetmek,
- Örgütsel sistem içinde insan ilişkilerini parçasal değil, bütünsel açıdan incelemek,
- İnsan odaklı yönetim yaklaşımı aracılığı ile örgütsel gelişmeyi sağlamak,
- Etkin bir örgütsel iletişim için vazgeçilmez olan bilgi akışı sürecini düzenlemek,

2.1.2. DEĞİŞEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞI

İnsan kaynakları kavramı ilk defa 1817 yılında, ünlü ekonomist Springer tarafından kullanılmıştır. Ancak insan kaynakları yönetimi kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuşması Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleşmiştir (Aykaç, 1999, s.18). Personel yönetimi, Sanayi Devrimi'yle birlikte üretimin topraktan makineye yönelmesi ve yaşanan değişimler sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçların bir sonucu olarak doğmuştur. Bazı işverenlerin çalışanlarının ekonomik refahlarına ilgi göstermeye başlamalarıyla doğan "refah sekreterliği", personel yönetimi anlayışının başlangıcı sayılır. Ancak personel yönetimi Birinci Dünya Savaşı'na kadar bir uzmanlık alanı olarak görülmemiştir (Benligiray, 2007, s.4-5).

20. Yüzyılın ikinci yarısında yeni teknolojiler, artan rekabet ve diğer çevresel unsurların etkisiyle çalışanlar üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden bir güç olarak öne çıkmıştır (Dolgun, 2007, s.7). Üst yönetim, insan kaynakları yönetimine maliyet azaltıcı ve rekabet üstünlüğü sağlayıcı, firma değerini artırıcı unsur olarak bakmaya başlamıştır. Stratejik kararların alınmasında insan kaynakları ön plana çıkmıştır (Yüksel, 2007, s.22).

1960'lı yıllarda ABD ve 1970'li yıllarda Avrupa'nın gelişmiş ülkeleri insana önem verilmesinin gerekli olduğunu fark ederek işveren, insana bakış açısını yeniden gözden geçirme ihtiyacı duymuştur. Çünkü artık sadece iş, çalışma psikolojisi, eğitim ve endüstriyel ilişkiler açısından bakışın yeterli olmadığı, insana ilişkin olgu ve olayların bir bütün halinde ele alınması gerektiği ortaya çıkmış, ayrıca gelişen

teknoloji, artan rekabet ve diğer çevresel unsurlar işletmelerin nitelikli personel talebini artırmıştır. Bu bağlamda insan kaynağının niteliği, işletmelerin başarılarını belirleyen temel unsur haline gelmiştir (Benligiray, 2007, s.5-6). 1980'li yıllardan itibaren personel yönetimi kavramı yerine, bireylerin yeteneklerini, bilgisini, yaratıcılığını ve ihtiyaçlarını karşılama ve geliştirme esaslarına dayanan insan kaynakları yönetimi kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Güler, 2006, s.18).

Günümüzde örgüt kültürü alanında meydana gelen gelişmeler, tam rekabet ortamı, değişim, yenilikçilik, teknolojik yenilikler, küreselleşme, çok uluslu şirketlerin yaygınlaşması, uluslararası işletmeciliğin gelişmesi, klasik anlamda personel yönetimin yeni bir anlayışla ele alınmasını, içeriğinin önemli ölçüde değiştirilmesini ve bu yeniliklere uyum sağlanmasının zorunlu kılmasıdır. İşte bu nedenle ortaya çıkan yeni yaklaşım, örgütte çalışan bütün insan unsurlarına bütüncül bir açıdan bakılmasını gerekli kılmıştır (Aykaç, 1999, s.20,36).

İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi tamamen zıt kavramlar olmayıp aralarında önemli benzerlikler mevcut olup, insan kaynakları yönetimi, daha kapsamlı bir kavram olarak ele alınmaktadır. Günümüzde özellikle de ekonomi, istihdam, çalışanların örgütlenmeleri, toplu pazarlık görüşmeleri, çalışma hayatında meydana gelen değişim ve gelişmeler, sendikal haklar ve genel nüfus gibi iş ve çalışma alanlarında meydana gelen değişim ve gelişmeler sonucunda iş örgütlerinde çalışan personel ile ilgili olarak kullanılan "Personel Yönetimi" kavramının yerini insan kaynakları yönetimi almaya başlamıştır. Bu yeni anlayış, personel yönetimine dönük çağdaş bir yaklaşımı temsil eder. Bu anlayış insan ögesini örgütün merkezine koyarak onu ön plana çıkarır (Şimşek ve Öge 2009, s.2). İnsana ilişkin konuları, insanın sosyal bir varlık olma özelliğine paralel olarak çok yönlü bir bütünlük içinde ve sistematik olarak ele alır. Ayrıca örgüt ortamı ve çevresi kavramlarını da kullanır (Mercin, 2005, s.130). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş uzun bir dönemde ve çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmiştir. 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 devamsızlık ve geç kalma gibi konuları kapsamıştır. İnsan kaynakları yönetimi; personel yönetiminin konusu olan; işe alma, sınav yapma, sınıflandırma, atama, sicil düzenleme, yükseltme gibi faaliyetlerle ilgili uygulama ve tekniklerle ilgilenirken, ayrıca insan kaynağına ilişkin politikalar, planlar, işçi-işveren ilişkileri, çevresel ve örgütsel gelişmeler karşısında personelin durumu gibi daha geniş kapsamlı

stratejileri de üretip uygulamıştır (Yüksel, 2007, s.9-10). Personel yönetimi ilk zamanlarda sadece belgeleme ve dosyalama gibi işlemler üzerinde yoğunlaşırken, endüstri ilişkilerinde yaşanan gelişmeler sonrasında çalışanlara ve onların kazandıkları sosyal haklara yönelik kayıtları tutan bir bölüm olarak kendini göstermiştir (Dolgun, 2007, s.7).

İnsan kaynakları yönetimi geleceğe dönüktür; yetenekli ve iyi motive edilmiş elemanlar sağlayarak örgütün bugünkü amaçları yanında gelecekteki amaçlarının da gerçekleştirilmesine hizmet eder. Aynı zamanda eyleme dönüktür; yalnızca kuralları uygulama ve rapor yazma gibi rutin faaliyetleri değil, insan kaynaklarına ilişkin sorunlara eğilmeyi de içerir. Bu anlayış, bugüne kadar personel yönetiminde görülen tepkisel (reaktif) sorun çözme davranışı, yani sorunlar ortaya çıktıktan sonra onları çözmeye çalışma davranışı yerine, önceden ileriye görerek sorunların oluşmasına meydan vermeyen öngörülü (proaktif) davranışın geliştirilmesini esas almaktır (Yüksel, 2007, s.29-32).

Doğal olarak yeni gelişmelere ayak uydurulması sonucunda doğmuş olan İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı, konu itibariyle personel yönetimine nazaran oldukça çeşitli ve kapsamlıdır (Tortop vd., 2006, s.18-19). İnsan kaynakları yönetimi süreci; eğitim, değerlendirme, işçi tazminatları (işçi ücretleri), çalışanların ilişkileri, sağlık ve güvenlik ile diğer ilgili konuları kapsar. İnsan kaynakları yönetimi örgütlerde çalışanların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebileceği konusuyla ilgilenir. Oysa personel yönetiminin böyle bir amaç ve hedefi yoktur. Çalışanların iş yaşamlarında daha mutlu, daha üretken olabilmeleri için ne yapıldığı, ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği üzerinde duran (Yılmaz ve Eroğlu,2008, s.28), İnsan kaynakları yönetiminin kapsadığı konular şöyle sıralanabilir:

İş analizi yönetimi,

- Çalışan ihtiyacını planlama,
- Yeni adayları istihdam etme,
- Adayların seçimi ve istihdamı,
- Yeni çalışanların oryantasyonu ve eğitim,
- Maaş ve ücret yönetimi (çalışanların tazminatları),
- Çalışanların motivasyonu,
- Performans değerlendirme,

- İletişim (kurumsal bilgi akışı ve insan ilişkileri),
- Çalışanların sağlığı ve güvenliği,
- Eğitim ve geliştirme,
- Sendikalarla ilişkiler (Dessler, 2008, s.2).
- Kurumsal kültürün yerleştirilmesi,
- Çalışanların koordinasyonu,
- Ortak hedefler ve amaçlar oluşturmak,
- İnsan kaynaklarının örgütsel değişime hazırlanması,
- Örgütsel kararlara katılımı sağlamak,
- İnsan kaynakları sorunları ve yönetimi (Sabuncuoğlu, 2000, s.9-10).

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farklar; genel yapı, stratejik yaklaşım, yönetim ve temel fonksiyonlar olmak üzere dört başlık altında toplanabilir. Genel yapı bakımından personel yönetimi, kural, prosedür ve normlara dayalı geleneksel bir yönetim anlayışı içerisinde. İnsan kaynakları yönetiminde ise genel yapı, kişisel beceriler, örgütsel kültür, değerler, hedef ve amaçlar çerçevesinde belirlenir. İnsan kaynakları yönetiminde örgütsel başarı, uzun dönemli yüksek performans ve stratejik yaklaşıma dayalıdır. Personel yönetiminde ise, hedefler, stratejik yaklaşımdan uzak planlama, personel programları, örgütlenme ve kontrol etme faaliyetleri ile gerçekleştirilmeye çalışılır (Gök, 2006, s.23-25). Personel yönetimi politikaları; geleneksel, kuralcı, statik, işe odaklı ve sadece ilgili bölüm çalışanlarına yönelik şekilde kısıtlayıcı özellikler arz etmektedir. Stratejik yaklaşımı benimseyen İnsan kaynakları yönetimi ise, rekabet üstünlüğünü sağlamaya yönelik olarak yenilikçilik ile yaratıcılığı öne çıkaran, sürekli dönüşüm içindeki mal ve hizmet pazarlarında dinamik bir yapı sergilemeyi şart koşan, odağına insanı yerleştiren, bütüncül bir anlayışla işyerinin tümünü kapsayan, çalışanlara oto-kontrol ve sorumluluk duygusu yanında vizyon kazandırma amacıyla da olan bir karakteristik sergiler (Dolgun, 2007, s.10).

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farklar yönetim boyutunda ele alındığında ise; personel yöneticilerinin sorumluluğunun; ücret ve ücretlendirme, endüstri ilişkileri ve toplu pazarlık politikalarının hazırlanmasında tavsiyelerde bulunmak, üst yönetimin ihtiyaç ve isteklerine göre periyodik raporlar hazırlamak gibi standart ve kayıtlamaya dayalı konuları içerdiği görülür. İnsan kaynakları yönetiminde ise; liderlik, yüksek iletişim becerisi ve yaratıcılık gibi niteliklere sahip olması beklenen yöneticiler, insan kaynaklarının geliştirilmesinden

de sorumludurlar. Personel yönetimi temel işlevler bakımından; işbölümü ve prosedürlere dayalı bir yapı içinde personel seçim ve yerleştirilmesi yanında eğitim ile bürokratik uygulamalar önemli bir yer tutar. İnsan kaynakları yönetiminde ise; takım çalışması ve örgüt kültürü son derece önemli olup, iletişim, performans, bilgi yönetimi ve bireysel yetki önemli bir yer tutmaktadır (Gök, 2006, s.25-26). Personel yönetimi anlayışından İnsan kaynakları yönetimi anlayışına geçişteki etkenler şöyle özetlenebilir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008, s.27):

Ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmeler,

- Yetişkin insan gücünün artması,
- Davranış bilimlerinde gözlenen gelişmeler,
- Refah seviyelerinin artması,
- Sendikacılığın gelişmesi,
- İstek ve beklentilerin değişmesi,
- İletişim ve bilişim teknolojilerinin gelişmesi.
- Çalışma koşullarını düzenleyen yasaların yürürlüğe girmesi,
- Çalışanların eğitim ve kültür düzeylerinin yükselmesi.

Bugün örgütler özellikle insan kaynaklarının nasıl yönetildiği ile daha yakından ilgilenmektedirler. İnsan kaynaklarının etkili yönetimi; kazaların, devamsızlığın ve hata oranının azalması demektir. Bunun sonucunda da ürün ya da hizmetlerin kalitesi artacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin artan bir biçimde önemini korumasını sağlayan sosyal, ekonomik ve politik gelişmeler; insan kaynaklarının maliyeti, değişimin hızı ve karmaşıklığı, küreselleşme, işgücü çeşitliliği, üretkenlik krizi, beceri gereklerinde değişme, küçülme ve sayı azaltma, yetkilendirme ve toplam kalite yönetimi şeklinde sıralanabilir (Can ve Kavuncubaşı 2005, s.10-12). İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi işlevlerini de kapsayan fakat bunlarla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. Personel yönetimi, çalışan ile örgüt, örgüt ile devlet arasındaki ve daha çok çalışanlar ile ilgili malî ve hukukî ilişkileri içeren bir bölüm niteliğindedir ve insan kaynakları yönetiminin bir alt çalışma alanını oluşturmaktadır (Şimşek ve Öge, 2009, s.23). İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farkları şöyle özetlemek mümkündür:

- Personel yönetimi iş odaklı, insan kaynakları yönetimi, insan odaklıdır.
- Personel yönetimi insanı temel bir maliyet unsuru; insan kaynakları yönetimi ise, insanı değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görür.
- Personel yönetimi, insan kaynakları yönetiminin önemli bir alt çalışma alanıdır; insan kaynakları yönetimi ise personel yönetimini de kapsar.
- Personel yönetimi anlayışı daha çok geleneksel, hiyerarşik örgüt yapıları için geçerlidir ve ast-üst ilişkilerini esas alır. Bu bağlamda daha çok yönetici olmayan personelle ilgilenir. İnsan kaynakları yönetimi ise, örgütteki tüm çalışanların işbirliği içinde örgüt performansına azamî katkıyı yapmaları için çalışır.
- Personel yönetimi kısa vadeli ve günlük işlerle uğraşırken, insan kaynakları yönetimi uzun vadeli ve stratejik bir bakış açısına sahiptir.
- Personel yönetiminin etkinliği, önceden belirlenmiş personel politikalarının başarıyla uygulanmasıyla ölçülür. İnsan kaynakları yönetiminin başarısı ise, örgütsel performansın artmasıyla ortaya çıkar.
- Personel yönetiminde klasik yönetim anlayışı; insan kaynakları yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi anlayışı geçerlidir.
- Personel yönetimi anlayışı statik bir yapıya, insan kaynakları yönetimi dinamik bir yapıya sahiptir (Benligiray, 2007, s.6-7; Sabuncuoğlu 2000, 11; Dolgun, 2007, s.12-13):

2.1.3. İNSAN KAYNAKLARINDA KARIYER İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Kariyer sözcüğü Türkçeye Fransızca “carriere” sözcüğünden geçmiştir (Bingöl, 2006, s.284-285). Kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Erdoğan, 2003, s.11). Kariyer daha geniş bir ifadeyle; para, saygınlık, prestij, başarı arzusu, daha iyi bir yaşama biçimi, bireyin önüne çıkan fırsatlar, ödüller, terfiler, yaşam boyu gelişim şeklinde tanımlanabilir (Gürüz ve Özdemir, 2009, s.184). Kariyer, kişisel ve örgütsel hedeflerle doğrudan bağlantılı olup, kişinin hayatı boyunca yaşayacağı ve kısmen kontrol altında tutabileceği iş tecrübesi ve faaliyetleriyle bağlantılı bir süreçtir (Güzel, 2005, s.121). Geleneksel kariyer yaklaşımı, bireyin belli bir çalışma süresi boyunca örgütte gelebileceği hiyerarşik basamakların önceden belli olduğu bir yapıya işaret etmektedir. Kariyer literatürü, incelendiğinde, “sınırsız” (boundaryless) ve “çok yönlü” (protean) kariyer olmak

üzere iki kariyer perspektifinin geliştiği ve ön plana çıktığı görülmektedir. Sınırsız kariyer, psikolojik ve fiziksel anlamda değişkenliğe açık olan, bir başka deyişle örgütsel kariyerin özelliklerini taşımayan bir kariyer yönelimini ifade etmektedir. Gerçekten sınırsız kariyer, kariyer açısından tek bir örgüte bağlılığı içermemekte, çok sayıda iş değiştirmeyi kapsamaktadır. Çok yönlü kariyer ise, kişinin kendi tarafından yönlendirilen, bireysel olarak belirlenmiş hedeflere yönelik olan, yaşamın dönemlerini bütünsel olarak kapsayan ve para, terfi, güç gibi objektif başarılarından ziyade psikolojik anlamda başarıya odaklanan kariyer yönelimidir (Seçer ve Çınar, 2011, s.51-52).

Bireyin, kariyeri boyunca kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için uygulanan programlara, eylemlere ve faaliyetlere kariyer geliştirme denir. Bu yöntem, örgütlerin sahip oldukları değerli insan kaynaklarını korumanın etkili bir yoludur (Şimşek ve Öge, 2009, s.270). Ayrıca kariyer geliştirme, çalışanlar arasındaki bireysel farklılıkları kullanmak ve aynı zamanda onların iş tatminlerini, motivasyonlarını ve verimliliklerini etkilemek suretiyle örgütsel başarıya katkıda bulunabilir. Bu süreç, aynı zamanda, kendi kariyer ihtiyaçlarını planlayan bireyleri de kapsar. İnsan kaynakları yöneticisinin sorumluluklarından birisi de çalışanların kendi bireysel potansiyellerini idrak etmede ve geliştirmede onlara yardımcı olmaktır (Bingöl, 2006, s.290). Kariyer geliştirme, personelin becerilerini, kişiliğini ve yeteneklerini geliştirebileceği sosyal ve teknik donanımlara sahip olma sürecidir (Akın, 2005, s.5).

Bireylerin her birinin kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirme faaliyetleridir. Kariyer geliştirme; çalışanlara yeteneklerini geliştirme, değerlendirme ve genişletme gücü vererek gerçek kariyer amaç ve hedeflerine ulaşma imkân ve fırsatı veren bir süreçtir (Akoğlan Kozak, 2009, s.75). Bireysel açıdan kariyer geliştirme psikolojik bir tatmin sağladığı gibi ekonomik bir tatminde sağlamaktadır. Bu bağlamda birey sağlamış olduğu kariyer gelişimi sayesinde toplumda saygınlık kazanmakta çevresi ile olan ilişkilerinde kendisine güven duygusu gelişmektedir. Bu açıdan bireyin kariyer sahibi olma isteğine yön veren, bireyin ilgi alaka ve beklentileri olmaktadır (Türkkahraman ve Şahin 2010, s.79). Kariyer geliştirme süreciyle, çalışanların mevcut bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirilmekte ve bu potansiyel bireysel ve örgütsel amaçlar için kullanılmaktadır.

Kişinin iş hayatında ve mesleğindeki ilerlemesinin sağlıklı olabilmesi kariyer yönetimiyle ilgilidir. Kariyer yönetimi en basit anlamı ile kişilerin iş hayatlarına ilişkin planlamalar yapmalarıdır (Fındıkçı, 2009, s.342). Örgütün ileride ihtiyaç duyacağı nitelikteki personelin zaman içinde yetiştirmesine yönelik faaliyetleri ile örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bütünleştirilerek, bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda örgüt desteğinin sağlanması kariyer yönetimidir. (Dündar, 2009, s.266). Özellikle değişim süreci içinde insan sermayesini geliştirmede kariyer yönetiminin katkısı büyüktür. Kariyer yönetimi çalışanların kariyerleriyle ilgili değişken taleplerine cevap vermede, başarılı çalışanların terfilerinde, yeteneklerinin geliştirilmesinde, erken emeklilik, iş rotasyonu gibi pek çok yönetsel kararların alınıp uygulanmasında örgütlere önemli yararlar sağlar (Gürüz ve Özdemir, 2009, s.196).

Örgütün ve çalışanların amaçlarının bütünleştirilmesine imkân sağlayan kariyer yönetimi, bireysel kariyer planlarına destek sağlayarak, çalışanların örgüte bağlılığını ve verimli çalışma isteğini artıran bir faktör olabilmektedir. Örgütte insan kaynakları yönetimi faaliyetleri içerisinde yer alan kariyer yönetimi, çalışanların kariyer geleceğine bilinçli ve güvenli bakmasını sağlayarak, çalışanların motivasyonunu ve örgütle bütünleşmesine neden olur (Kılıç ve Öztürk 2009, s.46). Kariyer yönetimi, insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesi, kariyer yollarının belirlenmesi, kariyer fırsatlarının duyurulması, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, astlara kariyer danışmanlığı yapılması, iş deneyimlerinin artırılması ve eğitim programlarının düzenlenmesi faaliyetlerinin tümüdür (Gürüz ve Gürel, 2006, s.234).

2.1.4. İNSAN KAYNAKLARI VE KARİYER PLANLAMASI

Kariyer Planlama; çalışanın fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varması, kariyer ile ilgili hedefleri belirlemesi, bu kariyer hedeflerine ulaşmada yön tespit etmesi ve zaman planlaması yapmasını sağlayacak, iş, eğitim ve diğer gelişim faaliyetlerinin programlanması işlemidir (Ersen, 1997, s.112). Kariyer planlaması, kariyer yönetiminin bir bileşenidir. Kariyer planlaması bir problem çözme ve karar verme işlemidir. Bireylerle ilgili bilgiler toplanır ve geribildirimde bulunulur. Hedefler belirlenir, plan ve stratejiler geliştirilerek uygulanır (Şimşek ve Öge, 2009, s.266). Kariyer planlama, hem örgütsel hem de bireysel olarak yürütüldüğü halde, kariyer

yönetimi örgütsel kariyer amaçlarının planlanması ve yürütülmesi ile ilgilidir (Akoğlan Kozak 2009, s.75). Kariyer planlamasının temel amacı, yönetimin çalışanlara kariyerlerini geliştirmelerinde destek olmaktır. Kariyer planlamasının diğer amaçları şöyle sıralanabilir:

Verimlilik kayıplarını en aza indirmek,

- Örgütte ilerde doğacak boş pozisyonlara eleman yetiştirmek,
- Çalışanların iş doyumunu ve işe bağlılığını artırmak,
- Çalışanların potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlamak,
- Örgütte yaratıcı düşüncenin gelişmesine fırsat vermek (Barutçugil, 2004, s.320).
- İnsan kaynaklarını etkili kullanmak,
- Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi,
- Yükselme ihtiyacının tatmini için personelin geliştirilmesi,
- Yeni ve farklı bir alana giren personelin değerlendirilmesi,
- Eğitim ve kariyer imkânlarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi (Can ve Güney 2007, s.485).

2.1.4.1. BİREYSEL KARIYER PLANLAMASI

Bireysel kariyer planlaması, çalışanların kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmeleri; örgüt içi ve dışındaki fırsatları tanımaları; kısa, orta ve uzun dönemli amaçlarını belirlemeleri ve bunlara ilişkin planlar yapmalarıdır (Bolat ve Seymen, 2003, s.7). Çalışan kendisini her yönden analiz etmeli ve yapmak istedikleriyle, becerilerini uyumlaştırmaya çalışmalıdır. Kişi kendini iyi tanımadıkça gerçekçi bir kariyer planlaması yapması söz konusu değildir (Çiftçi, 2007, s.150).

Birey ve örgüt kariyer planlamasında işbirliği içinde çalışır. Süreçte öncelikle bireyin ilgi ve yetenekleri tespit edilir, birlikte iş performansı değerlendirilir ve iş yaşamı boyunca planlanan pozisyon ve görevler için bireye gerekli nitelikleri kazandıracak faaliyetler belirlenir (Şimşek ve Öge, 2009, s.267). Kariyer planlama, genellikle kariyer hedefleri ve kariyer yollarının tespiti ile ilgilidir. Kariyer hedefleri, çalışanın bir kariyer bölümüne ulaşması için çaba gösterdiği gelecekteki durumları ifade eder. Kariyer yolları ise, çalışanın kariyerini biçimlendiren faaliyetler dizisidir (Ersen, 1997, s.112).

Bireysel kariyer planlama sürecinde örgütler, insan kaynakları planlarıyla sistemlerini bütünleştirip kariyer danışmanlığı yapmalı ve performans artırmaya yönelik eğitim programları türünden çalışmalar yürütmelidir. Kariyer danışmanlığı, kişinin nitelik ve yeteneklerine uygun olan kariyer yolunda ilerlemesi için kişiye gelişme göstermesi beklenen konular hakkında yardımcı olmaktır (Aytaç, 2010, s.392).

Kariyer planlamasının amacı, bireyin ilave eğitim, bilgi ya da yeni beceriler kazanması ile buna hazır olduğunun belirlenmesidir. Çalışan şu anda kariyerinin neresinde olduğunu öğrenmeli, gelecek için plan yapmalı ve kariyeri ile şu anda içinde bulunduğu mevcut durumun ve kaynakların uyuşup uyuşmadığını değerlendirmelidir. Bu amaçla, değişik kendi kendini değerlendirme formları ya da testlerine ulaşabilir. Bazı örgütler bu materyalleri personel için tedarik eder (Akoğlan Kozak, 2009, s.78). Çalışanlar kendilerini geliştirmek, ispatlamak, sorumluluk üstlenip pek çok sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmek için çaba sarf eder ve sürekli kariyer geliştirme faaliyetlerinde bulunur. Kariyer planlamasının çalışanlara sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir (Çiftçi, 2007, s.149):

- Çalışanların kişisel gelişimlerini artırır,
- Çalışanların ihtiyaçlarının tatminini kolaylaştırır,
- Çalışanları motive ederek daha kolay yükselmelerini sağlar,
- Çalışanların fiziksel, sosyal ve zihinsel kapasitelerinden yöneticilerin haberdar olmalarını sağlar,
- Kariyer hedeflerinin belirlenmesi, çalışanların potansiyel yeteneklerini harekete geçirmelerini sağlar,
- Çalışanların yeteneklerini her an kullanıma hazır hale getirmeleri için teşvik eder,
- Çalışanların işlerinden doyum almalarını sağlayarak kendilerini güçlü hissetmelerine yol açar
- İşletme içinde terfi imkânı yarattığından çalışanlara yükselme imkânı sağlar,
- Farklı deneyimleri ve eğitimleri olan çalışanlara kariyer planlama desteği verilerek örgüt ile bütünleşmeleri sağlanır,
- Daha iyi bir iş ve daha çok para yanında daha fazla sorumluluk, hareketlilik ve verimlilik arttırma becerisi kazandırır.

2.1.4.2. ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMASI

Örgütsel kariyer planlaması, bireyin örgüt içindeki kariyeriyle ilgilidir. Örgüt içinde bireyin işinde uygun biçimde ilerlemesini sağlayacak ve örgüt-birey uyumunu oluşturacak ve pekiştirecek süreci içermektedir. Örgütsel kariyer planlamasındaki temel amaç, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmaktır. Ayrıca bireyin gelişim ve ilerlemesini sağlamak suretiyle gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikli elemanı şimdiden yetiştirmiş olmaktadır (Özgen, Öztürk ve Yalçın 2005, s.212).

Çalışanlar özellikle son yıllarda, eğitim düzeylerinin yükselmesi, artan rekabet baskısı ve yaşam kalitesini yükseltme isteği gibi çeşitli nedenlerle, kariyer planlamasına daha fazla önem vermektedir. Ayrıca kariyer planlaması, gelecek için hedef koyan çalışanların motivasyon ve özgüvenlerini artırmaktadır. Diğer yandan örgütler, gelecekte yaşanacak sürprizlerden korunmak ve gelişmelere hazırlıklı olmak bakımından, artık kariyer planlamasına büyük önem vermektedir (Çiftçi, 2007, s.148). Günümüzde yeni nesil personel adayları, görevin ücreti ve unvanından daha çok, örgütte kariyer planlaması yapılıp yapılmadığı ve kariyer geliştirme imkânlarının olup olmadığı üzerinde durmaktadır. Ciddi kariyer geliştirme imkânları sunan örgütler, daha nitelikli personeli, üstelik daha uygun koşullarla kendi bünyesine katabilmektedir (Aytaç, 2010, s.403). Örgütler ne zaman, hangi pozisyonların boşalacağını planlamaz, hangi görevlerin hangi nitelikte kişiler tarafından yerine getirileceğini standartlara bağlamaz ve çalışanların kariyer gelişim ihtiyacı ile kariyer fırsatlarını yaratmaz ise o örgütte etkin bir kariyer yönetiminden söz etmek mümkün değildir. Kariyer planlaması yapmanın bireylerin yanı sıra örgütlere getireceği pek çok yarar vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2009, s.197; Şimşek ve Öge 2009, s.269):

- İşten ayrılmaların azalması,
- Motivasyon artışının gerçekleşmesi,
- Bireysel ve örgütsel performansın yükselmesi,
- Kişisel yeteneklerin etkinliğinin artırılması,
- Çalışanların işine ve işletmesine daha fazla bağlanması,
- Eğitim ve geliştirme ihtiyaç ve yöntemlerinin tespit edilmesi,
- İşletmeye içerden eleman sağlama kolaylığı getirmesi.
- Çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanması,
- Çalışanların kendi kendini değerlendirmesine imkân sağlanması,
- Bireysel gelişim nedeniyle çalışan mutluluğunun artması.

2.1.5. KARIYER GELİŞTİRME ARAÇLARI

Örgütler; kariyer geliştirmeye, verimliliği ve etkinliği arttırmak, büyümeyi sağlamak, çalışanların yeteneklerini daha iyi kullanmak, sağlıklı bir örgüt oluşturabilmek amacıyla ilgi duymaktadırlar. Diğer taraftan birey ise; kendini değerlendirme, örgüt ihtiyaçlarına göre gelişme, stresi azaltma, daha iyi gelir ve statü edinme gibi açılardan kariyer geliştirmeye ilgilenmektedir (Kırçı, 2007, s.33) Örgütlerinde kullanılan kariyer geliştirme araçları şöyle sıralanabilir:

Kariyer Haritaları: Kariyer Haritası, bir örgüt içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir. Bir anlamda, tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının ve şartlarının net olarak belirlendiği bir örgüt şemasıdır (Örücü, 2003, s.221).

Kariyer Danışmanlığı: Birey kariyer hedeflerine ulaşmak için kariyer yollarını belirlemek durumundadır. Kariyer danışmanlığı da kişilerin ilgi, istek ve yeteneklerini dikkate alarak, kişilerin örgüt içerisinde ilerlemelerini sağlayacak kariyer yolları ve gereklilikleri hakkında bilgi verilmesidir (Aytaç, 2010, s.409).

Kariyer Rehberliği (Mentoring): Rehber, akıllı, deneyimli ve güvenilir bir danışman ya da öğretmendir. Rehberlik ise, kendilerine tahsis edilmiş bireylerin kariyerlerini geliştirmelerine katkıda bulunmak için özel olarak seçilmiş deneyimli ve eğitilmiş kişilerin kullanılması sürecidir (Bingöl, 2006, s.306).

Kariyer Merkezleri: Değerlendirme merkezi olarak da bilinen bu merkezler, örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlayan ve çalışanların kendi kendini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi birimlerdir. İş gerekleri ve kariyer fırsatları hakkında çalışanlara bilgi verir, işbaşı ve iş dışı, eğitimler düzenler (Akoğlan Kozak, 2009, s.83).

Koçluk: Koçluk, belli bir gruba, belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek hazırlama tekniğidir. Kişi öğreninceye kadar devam eder. Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen örgüt dışı danışmandır (Örücü, 2003, s.224).

Eğitim Faaliyetleri: Kişisel gelişime paralel olarak devreye sokulacak işbaşı ve iş dışı eğitimlerin sonuçları değerlendirildikten sonra, eğitim faaliyetlerine ilişkin gerekli düzenlemelerin, güncellemelerin yapılması, kariyer sisteminin etkili olması açısından önem taşımaktadır (Dündar, 2009, s.277).

İş Rotasyonu: Bu yöntem, çalışanların örgütteki farklı işlerin nasıl yapıldığını öğrenmesini sağlayan sistemli bir programdır. Eğitime katılanlar, birkaç gününü, haftasını, ayını hatta yılını örgütün farklı yerlerinde çalışarak geçirirler. Rotasyon yöntemi; etkinliği artırır, geleceğin yönetici adaylarını hazırlar, sosyal bütünlüğü sağlar, monotonluk duygusunu ortadan kaldırır (Güzel, 2005, s.119)

İş Zenginleştirme: İş zenginleştirme, belirli bir işin, çalışanların daha çok iş ve işlem yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesidir. Çalışanların kendi işlerini planlama, organize etme kontrol ve değerlendirme ile yükümlü kılacak şekilde onlara yeni görevler vermeyi anlatır (Akdemir, 2009, s.505). İşin içeriğinin çalışanlara, başarı ve kişisel gelişim sağlayacak; daha çok sorumluluk yükleyecek, işlerin daha anlamlı ve çekici hale getirecek biçimde değiştirilmesidir (Örücü, 2003, s.225).

Çalışanlar kendi kariyer gelişmeleri konusunda tüm sorumluluğu kabul etmelidir. Aksi takdirde, kariyer yapma şansları azalmış olur. Kariyer geliştirme için pek çok faktörün uyumlu bir biçimde kullanılması gerekir. Kariyer geliştirme ve ilerlemede etkili olan faktörler; performans, başarıyı ortaya koyma, nitelikler, işverenin şöhreti, akraba kayırma (nepotizm), rehber, dalkavukluk, gelişme, uluslararası deneyim, dil becerileri, amaç oluşturma ve dış görünüş şeklinde sıralamak mümkündür (Bingöl, 2006, s.292-296).

2.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Strateji kelimesinin Türkçe karşılığı yoktur. Fransızca'dan Türkçe'ye geçmiştir ve 1970'li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmıştır (Bayülken, 1999, s.7). Strateji, kelime anlamı itibariyle, "sevk etme, yönelme, gönderme, götürme ve gütme" demektir. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos'un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Bazı kaynaklarda ise, stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki "stratum" dan geldiği belirtilmektedir (Tosun, 1974, s.220).

Kelimenin kökeni konusunda itilaf olmasına rağmen, genel bir yaklaşımla, her iki tanımlamanın da benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir. Bu da istikamet göstermeyle ilgilidir (Dinçer, 1998). Strateji kavramı yüzyıllarca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. “Webster’s New, International Dictionary” göre strateji, bir savaşta sonuca gitmek için tarafların askeri gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirmesi bilim ve sanattır (Üzün, 2000, s.1). Genel anlamda strateji, bir kurumun (veya devletin) güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilmektedir (Meydan Laurausso, 1981, s.566).

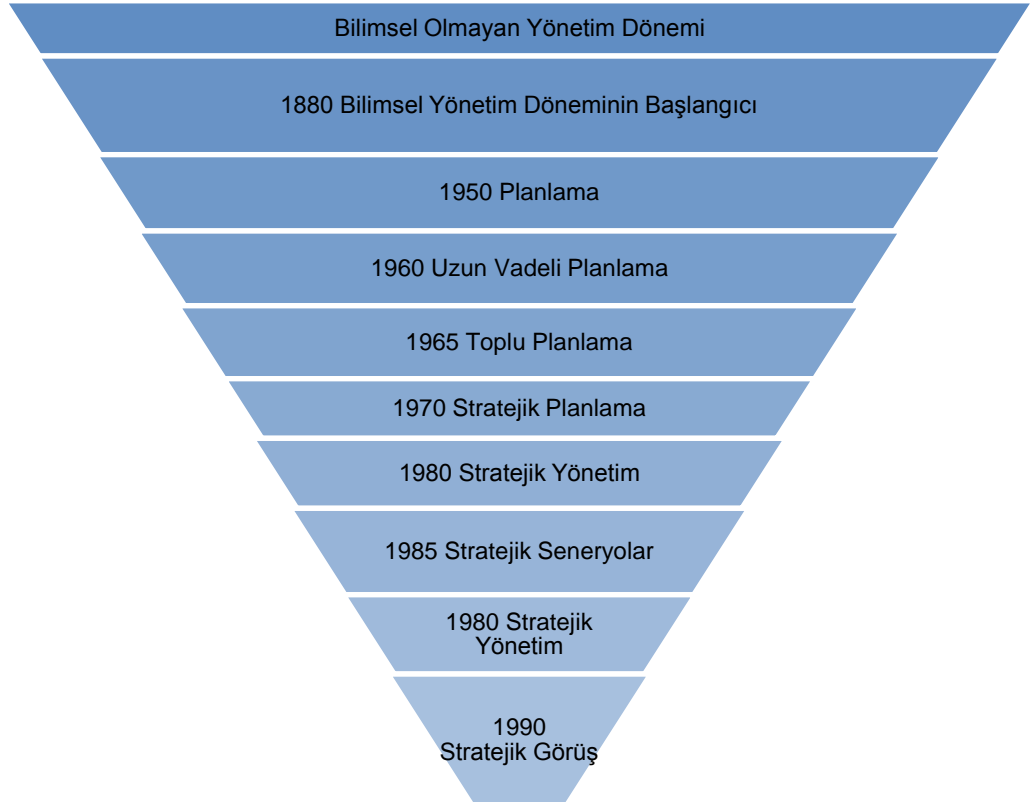
Genel strateji kavramının, artık savunma siyaseti çerçevesinde kalamayacağı ve her ülkenin (ya da kurumun) genel siyasetinden ayırt edilemeyeceği kolaylıkla anlaşılmaktadır. Her türlü siyasi ve ekonomik faaliyetler toplumun refahına, talebine ve eğilimlerine yöneldiği için stratejinin bugünkü alanı psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askeri ve idari konuları da kapsamaktadır. Strateji kavramı için değişik tanımlar verilmiştir (Pamuk ve diğerleri, 1997, s.19): “Oyunun yeni kurallarını araştırmak ve kazanmak için bir yol bulmak.” “Katı rekabet ortamında amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir işletmenin uygulayacağı hareket biçimi.” “İşletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen seçimsel kararlar bütünü.” “Bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollar.”

Stratejik yönetim konusunda önemli bir yeri bulunan Ansoff, iki değişik strateji tanımı vermektedir. Saf strateji ve genel (karma) strateji. Ansoff’a göre saf strateji; “işletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisidir. Genel veya karma strateji ise, işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistik bir karar kuralıdır. Chandler stratejiyi, “İşletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama” olarak tanımlamaktadır. Benzer bir tanımı Anthony vermektedir; “işletme amaçları ve amaçlardaki değişiklikler, bunların gerçekleştirilmesinde kullanılacak kaynaklar, bu kaynakların özelliklerinin belirlenmesi, dağıtımı ve kullanılmasıyla ilgili politikalar konusunda karar verme”. Hofer ve Schendel ise stratejiyi, “işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler” olarak ele almaktadır. Buna göre strateji; “işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek

işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi” şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 1998, s.7).

Stratejinin şu ana kadar yapılan en yaygın tanımlarından da anlaşılacağı gibi strateji amaçlara ulaşabilmek için alınan tedbirleri ve düzenlemeleri kapsamaktadır. Tüm örgütlerin varlığını sürdürmek ve etkinliğini artırmak için izleyeceği yol olarak da değerlendirilebilir. İlk olarak askeri alanda “savaşı kazanmak için uygulanacak taktikler ve planlar” anlamında kullanılan strateji, günümüzde örgütlenen rekabet ortamında üstünlük elde edebilmek için izledikleri yol olarak da değerlendirilebilir.

Stratejik düşüncenin geçirdiği bilimsel evreleri aşağıda verilen şekilde görebiliriz (Pamuk ve diğerleri, 1997).



Şekil:2.1 Stratejik Düşüncenin Geçirdiği Bilimsel Evreler (Pamuk ve diğerleri, 1997)

Günümüzde yaşanan toplumsal ve ekonomik dönüşüm süreci, bilim araştırma - teknoloji üretiminden, her düzeydeki bilginin kullanımına kadar nitelikli insan kaynaklarını gerektirmektedir. Bu bağlamda, bilişim ve iletişim çağı olarak nitelendirilen sanayi-ötesi çağın aynı zamanda “insan kaynakları çağı” olduğu konusunda kuşku bulunmamaktadır (Öğüt, 2001, s.73). Bu doğrultuda, 1980’li yılların başından itibaren insan kaynakları yönetimi ve strateji kavramları birlikte ele alınmaya başlanmış ve “stratejik insan kaynakları” kavramının ortaya çıkması söz konusu olmuştur. Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesini olası kılmak için tasarlanmış, planlı bir insan kaynakları faaliyetleri modeli olarak düşünülebilir (Şimşek ve Öge, 2004, s.31). İş yaşamında insan kaynaklarının rolündeki en önemli güncel değişim, örgütsel stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasına insan kaynaklarının gittikçe daha çok dahil olmasıdır. Artık, örgütsel stratejiler, örgütün rekabet avantajının güçlendirilmesine ve iş ekiplerinin oluşturulmasına dayanmakta ve insan kaynakları daha merkezi bir konum kazanmaktadır (Dessler, 2000, s.19). Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) örgütlerin içsel ve dışsal çevrelerindeki farklılaşmaların örgütlerin insan kaynakları stratejilerini etkilemesi ya da belirlemesi şeklinde tanımlanabilir. Örgütün çevresindeki bu değişikliklerin, hem birbirleriyle ilişkili olması, hem de örgütün stratejik planlamasına sistematik olarak entegre olması bu noktada belirleyici olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2001, s.449). Daha detaylı bir yaklaşımla, stratejik insan kaynakları yönetimi, iş görenlerin performansını arttırmak ve yenilikçilik ve esnekliği özendirilen örgüt kültürünü içselleştirmek ve geliştirmek amacıyla, insan kaynaklarının stratejik amaç ve hedeflerle birbirine bağlanması biçiminde tanımlanmaktadır (Chaturverdi, 23.02.2003). Stratejik insan kaynakları yönetiminin anahtar kavramı stratejik entegrasyondur (Tikici ve Akdemir, 2002, s.861). Stratejik entegrasyon ise, içsel insan kaynakları stratejisinin unsurlarıyla dışsal işletme stratejisi arasındaki uygunluktur. Örgütün İKY politikaları ve uygulamaları, rekabet çevresi ve işletme stratejisiyle uyumlu olmalıdır (Bayraktaroğlu, 2001, s.450). Bu bağlamda, insan kaynakları fonksiyonu ile stratejik yönetim süreci arasında dört stratejik entegrasyon düzeyi bulunmaktadır (Şimşek ve Öge, 2004, s.33-34):

- **Yönetmel Bağlantı:** Bu düzeyde, İK departmanı hem strateji formülasyonunda hem de uygulamasında, stratejik yönetim sürecinin herhangi bir bileşeninden tümüyle ayrıdır.

- Tek Yönlü Bağlantı: Bu bağlantı düzeyinde, stratejik planlama birimi örgütün stratejik planını geliştirir ve plan hakkında İK departmanını bilgilendirir.
- İki Yönlü Bağlantı: Bu düzeyde, stratejik planlama birimi, örgütün stratejik planları hakkında İK departmanını bilgilendirdikten sonra İK uzmanları farklı stratejilerin insan kaynakları ile ilgili yönlerini analiz ederek sonuçları stratejik planlama birimine sunar. Son olarak, stratejik kararlar alındıktan sonra planlar, yürütölmek üzere İK departmanına geri verilir.
- Bütüncül Bağlantı: Bu bağlantı düzeyinde, İK departmanı stratejik yönetim ekibinin tamamlayıcı ve ayrılmaz bir üyesidir. Bu bağlantı düzeyinde ise örgütler, strateji formülasyonu ile uygulama süreçlerini bünyesinde toplayan bağımsız İK fonksiyonlarına sahiptirler.

Günümüzde, örgütün süregelen faaliyetlerinin gözden geçirilmesi ve uzun vadeli stratejilerinin desteklenmesi için insan kaynakları stratejisinin belirlenmesi zorunlu hale gelmiştir. Bunun için öncelikli olarak yapılması gereken uzun vadeli örgütsel hedeflere ulaşmak açısından insan kaynaklarının sağlayacağı potansiyel katkıyı saptamaktır. Bu stratejik bağı kurmanın ilk adımı, örgütün kendisi için oluşturduğu hedefe ulaşmasını olası kılacak önemli iş stratejilerini algılamaktır. Bundan sonra yapılması gereken, bu iş stratejilerini destekleyecek insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesidir (Smilansky, 2002, s.93-99). İnsan kaynakları stratejilerinin doğru biçimde belirlenebilmesi ise, gelecekteki örgütsel gereksinimler ve örgütün var olan yeteneklerinin karşılaştırmalı analiziyle mümkün olacaktır (Gratton, 1999, s.178). Örneğin, iş stratejisi olarak “maliyetleri kısmayı” belirlediğimizde, insan kaynakları stratejisi olarak “işgücü giderlerini azaltma” ön plana çıkacaktır. Dolayısıyla, iş stratejileri, stratejik insan kaynakları çabalarının odak noktasını oluşturmaktadır (Smilansky, 2002, s.99). Her bir örgütsel stratejiye karşılık, onunla anlamlı biçimde eşlenen bir insan kaynakları stratejisi bulunmaktadır (Dessler, 2000, s.23). Bu bağlamda, etkin bir stratejik insan kaynakları yönetiminin belirleyicisi, insan kaynakları stratejisi ile örgütsel strateji arasındaki tutarlılıktır (Smilansky ve York, 2000, s.329).

Küreselleşme ile birlikte son zamanlarda yaygın biçimde işletme literatürde kendisine yer bulan ve işgücünün stratejik yönetimi olarak önem kazanan stratejik insan kaynakları yönetiminin temel ögesi; çalışanlarla ilgili rasyonel bir yönetim modeli olmasıdır (Boxal, Steeneveld; s.1999, s.443). İnsan kaynakları yönetiminde uluslararası piyasada iş yapan işletmelerin daha geniş ve heterojen bir emek piyasasından iş gören sağlama durumunda kalacakları söylenebilir (Acar, 2000, s.125). Stratejik insan kaynakları yönetiminde ilave olarak vurgulanan temel konu

ise; çevre, organizasyon, iş ve iş gören olarak ifade edilen dört temel öge arasındaki uygunluğun optimal dengesi ile çalışanların kaynaştırılması ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesidir (Gooderham,Nordhaugh, Ringdal, 1999, s.507).

“Stratejik insan kaynakları yönetimi” anlamı üzerinde işletme literatüründe hala anlamlı bir ayırım bulunmamaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi kısaca stratejik yönetimle bütünleşmedir. Bratton ve Goldy, bu tarz bir stratejik bütünleşmeyi; “insan kaynakları stratejisi ve işletmenin dış ve iç çevre elemanları arasındaki uygunluk” (Bratton,Goldy; 1999, s.46-47) olarak tanımlamaktadırlar. Diğer bir tanımda ise Tyson, stratejik insan kaynakları yönetimini; “işletme stratejilerinin daha etkili bir şekilde gerçekleşmesini sağlayan bir yönetim süreci olarak, insan kaynakları süreçlerinin işletmenin belirlediği stratejiye uygun olarak yönetilmesi” (Tyson,1995, s.5) olarak tanımlamaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin anlam ve içeriği konusunda daha kapsamlı başka tanımlara bakmak yararlı olacaktır. Bu tanımlamaların birinde Boxall ve Purcell, stratejik insan kaynakları yönetimini; “üst yönetimin örgütsel performans amaçlarını izleyen durumları ve eşit seviyedeki stratejik bağlılıkları, yüksek stratejik özveri stilleriyle gerçekleştiren kompleks bir işgücü yönetimi süreci”(Boxall, Purcell;2000;184) olarak tanımlamaktadırlar. Schuler daha geniş bir ifadeyle stratejik insan kaynakları yönetimini; “işletmenin başarısı için gerekli olan stratejik faaliyetlerin en üst düzeyden en alt birimdeki iş görene kadar yerine getirilmesini sağlayan bir yönetim fonksiyonu” (Schuler; 1992, s.21) olarak tanımlamaktadır.

Bu durumda stratejik insan kaynakları yönetimi, iş konuları niteliğindeki çok özel insan kaynakları unsurlarını tanımlayan süreç ve aktiviteler bütünü olarak değerlendirilebilir. Bu tanımlamalardan sonra, “stratejik İK yönetimi”, “stratejik yönetim” anlayışının İnsan Kaynakları Yönetimi alanına yansması olarak görülebilir. Geleneksel insan kaynaklarına ait faaliyetlerden farklı olarak, insan kaynakları alt işlevlerinin iç ve dış çevre koşullarına göre saptanan işletme stratejilerine uygun şekilde ve daha bütüncül olarak ele alınması ön plana çıkmaktadır.

2.2.1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKMASINDA ETKİ OLAN NEDENLER VE ÖZELLİKLERİ

Küreselleşme: Bu kavram, işletmelerin ürün ya da hizmetlerini yeni dış pazarlara açma ve her yerde ticaret yapabilme eğilimlerini ifade eder. Bu durum küresel rekabeti de büyük oranda arttırmaktadır.

Teknolojik gelişmeler: Teknolojik ilerlemeler, hem örgütleri daha fazla rekabetçi olmaya zorlamakta hem de örgütlere rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Teknoloji, insan kaynakları uygulamalarının doğasını değiştirmektedir. Örgütlerin rekabetçiliklerini sürdürebilmek için yapı ve süreçlerini yeniden tasarlaması, motive edici faktörlerini ve tazminat planlarını değiştirmesi, iş tanımlarını yeniden yapması ve yeni eğitim ve değerlendirme programları oluşturması gerekmektedir.

Deregülasyon: Daha etkin, daha hızlı ve daha rekabetçi olmak çok önemlidir. Çoğu endüstriyel sektörde devlet düzenlemeleri nedeniyle var olan sınırlamalar kalkmakta ve mevzuat gevşetilmektedir. Bunun en önemli sonucu ise çeşitli pazarların ani bir şekilde rekabete açılması ve böylece nitelikli işgücüne olan gereksinimlerin artmasıdır.

İşin Doğasındaki Değişmeler: Küreselleşme, teknoloji ve deregülasyon üretim sürecinin doğasını değiştirmektedir. Bu gelişmeler sonucunda ürün odaklılıktan bütünsel anlamda hizmet odaklılığa doğru bir dönüşüm olduğu gözlemlenmektedir. Bu dönüşüm, "bilgi çalışanlarına" olan gereksinimi arttırmaktadır. İşgücü çeşitliliği: İrk, cinsiyet, yaş, değerler ve kültürel normlar gibi faktörler işgücü çeşitliliğini etkilemektedir. Kadınlar, azınlıklar, yaşlılar vb.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin en belirgin özelliği, insan kaynakları stratejisi ve uygulamalarıyla, işletmenin benimsediği genel stratejiyle arasındaki bağlantının kurulmasıdır. Ancak bir organizasyonun insan kaynakları stratejisi ile işletmenin genel stratejisiyle arasındaki bağlantıları (henüz) sistematik bir yaklaşım haline gelmemiştir (Galpin, Murray, 1997, s.99). Kısacası, bu temel özellik tek başına stratejik insan kaynakları yönetimine özgü nitelikleri yansıtmada yetersiz kalmaktadır. Bu bağlamda stratejik İK'nın temel karakteristik unsurlarını yansıtacak

bir nitelendirmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyacımızı karşılayacak olan stratejik İKY başlıcaları özellikleri şunlardır (Wright, 1998, s.187-191): Stratejik İKY;

- Makro özelliklidir,
- Firma stratejisini uygulayan tepe yöneticileri ile işletme
- Çalışanlarının bir ortak gibi hareket etmesini gerektirir,
- Hem firmanın iç kaynaklarını hem de dış gelişmeleri izlemek durumundadır,
- Firma çalışanlarının değer, tutum ve davranışlarını anlamayı ve değerlendirmeyi gerektirir.

2.2.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMLERİ YAKLAŞIMLARI

Strateji kavramı yüzyıllar boyunca askeri bir sözcük olarak kullanılmıştır. Askeri bağlamda strateji, düşmanın ne yapabileceğini veya ne yapamayacağını belirleyerek, bu doğrultuda genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek demektir. Kavram yönetim alanında ise XX. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır.

Strateji, burada da benzer yaklaşımla, işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenleyen ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir teknik anlamındadır (Fidan, 1998, s. 206-207). Strateji, örgütün uzun-vadeli amaçlarına ulaşmada kullandığı en önemli yoldur (Hussey, 1996, s. 1). Bu bağlamda, strateji, üst düzey yönetimin, örgütün kendi misyon ve amaçlarıyla tutarlı olan sonuçlara ulaşma planları olarak tanımlanabilir (Wright vd., 1998, s. 4). Clayton (2002, s. 19)'a göre ise strateji, geçmişten yararlanarak planlar geliştirip, gelecekteki ilerleme ve başarılar için yol belirleme çalışmalarıdır. Bu tanımlar doğrultusunda stratejiyi, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların örgütlenmesi biçiminde tanımlamak mümkündür (Dinçer, 1996, s. 7).

Örgütsel strateji, başarılı bir örgütsel performansa ulaşmak için yönetim tarafından tasarılan hareket tarzları ve yaklaşımlardan oluşmaktadır. Strateji, yönetsel işler için bir oyun planıdır. Yöneticiler; örgütün, işlerini nasıl yürüteceği ve hedeflerine nasıl ulaşacağını belirlemek için stratejiler üretirler. Esasen; optimal

strateji ve optimal uygulama, optimal yönetimin en doğru göstergeleridir (Thompson ve Strickland, 1992, s. 2).

Günümüzde, küresel boyuttaki teknolojik ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak örgütsel ölçekler büyümekte ve daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine yönelinmektedir. Bu gelişmeler sonucunda, yöneticilerin başarılı olabilmeleri için, karşılaştıkları tehditler ve fırsatlara ilişkin önceden bilgi sahibi olmaları, öngörülerde bulunarak rasyonel stratejiler belirlemeleri ve bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Bu nedenle tüm dünyada stratejik yönetimin önemi giderek artmaktadır (Birdal ve Aydemir, 1992, s. 92). Stratejik yönetim, etkin stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür (Dinçer, 1996, s. 17). Başka bir deyişle, stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü önlemin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsayan bütünsel bir süreçtir. Bir örgütte stratejik yönetimin uygulanmasının amacı, örgütün fiziksel, örgütsel, beşeri ve teknolojik kaynaklarının örgüte bir rekabet üstünlüğü sağlayacak biçimde düzenlenmesidir. Stratejik yönetim, hem kamusal örgütlere, hem özel örgütlere, hem gönüllü teşekküllere ve hem de hayır kurumlarına kendine özgü modellerle uygulanabilmektedir (Byars, 1992, s. 5).

Stratejik yönetim, işletmenin kendisini revize etmesini, rakipleri ile arasındaki farklılıkları belirlemesini, eksik yönlerine göre önlemler almasını ve güçlü olduğu alanlarda yetkinlik kazanmasını sağlamaktadır. Stratejik yönetim konseptinden yoksun işletmeler, finansal sermayelerini ve insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanamamakta, kararlarını vizyon gereklilikleri yerine günlük politikalar üzerinde temellendirmekte ve konjonktürel dalgalanmalardan olumsuz yönde etkilenmektedirler (Başar, 1998, s. 90). Son yirmi yıl içerisinde büyük bir hızla yaşanmaya başlanan ve giderek etkisini arttıran küreselleşme sürecinde, uluslararası boyutta rekabet üstünlüğü yakalayan örgütlerin insan unsurunu farklı yorumladıkları ve başarılarının temelinde “insan kaynağının artan önemini ön plana çıkarmalarının yattığı” görülmektedir (Tikici ve Akdemir, 2002, s. 861). Bu süreçte insan kaynakları yönetimi, fazlasıyla karmaşıklaşan çevresel koşullardan dolayı giderek daha önemli hale geldiğinden, çoğu yönetici, insan kaynakları yönetiminin örgüt açısından çok önemli stratejik açımları olduğunu algılamaya başlamıştır. Bu stratejik açımların odak noktasını ise, keşfetmeye, yeniden keşfetmeye ve geleceği

yaratmaya yönelik olan, örgütlerde stratejik yenilikçilik ve yaratıcılığın tüm çalışanlar tarafından içselleştirildiği ve tüm çalışanların strateji yaratma sürecine katılımları ile ortaya çıkan bir anlayış olan stratejik insan kaynakları yönetimi oluşturmaktadır (Akmehmet vd., 2003).

İşletmelerin insan kaynağı yönetiminde ne tür stratejik seçimler yapması gerektiği konusunu, Boxall ve Purcell, stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin araştırma ve teorik tartışmalarında, “en iyi uyum” ve değerlendirmektedirler (Boxall, Purcell, 2000, s.186). En iyi uyum yaklaşımı özet olarak, insan kaynakları stratejisinin örgütsel strateji ve çevresel yapıya uygun hale getirilmesini veya entegre edilmesi gerektiğini savunur. Bu yaklaşımda, en önemli sorun, ekonomik işletmelerden ziyade kompleks yapıya sahip işletmelerde en kritik stratejik unsurların neler olduğu ve bunların en iyi şekilde nasıl birleştirileceğidir. Bu birleştirme veya etkili bir uyumun sağlanması, stratejik insan kaynakları yönetimin anahtar rolünü ifade etmektedir (Delery, Doty, 1996, s.803).

Bu yaklaşım genel olarak İK stratejilerini, içsel (dâhili) ve dışsal (harici) uyum olarak ele almaktadır. En iyi uyum yaklaşımındaki “içsel (dâhili) uyum” İK politika ve uygulama süreçlerinde ortaya çıkabilecek ekstra engellerin ortadan kaldırılması ya da İK uygulamalarının kendi içindeki uyumu veya tutarlılığı olarak değerlendirilir. “Dışsal (harici) uyum” ise; genel olarak, İK stratejilerinin belirlenen amaçları gerçekleştirecek olan örgütsel stratejilerle uyumu olarak değerlendirilebilir. Bu yaklaşımda, insan kaynakları için temel unsur, İK stratejilerinin, stratejik açıdan ticari ve rekabetçi ihtiyaçları gerçekleştirecek örgütsel stratejiye uygun oluşturulmasıdır (Schuler, Jackson, 1987, s.217). Böylece işletmelerin; örgüt performansları, insan kaynaklarının stratejik uygulamaları, maliyetleri düşürme liderliği ve rakiplere göre farklı rekabet avantajı sağlama gücü artırılabilir. En iyi uygulama yaklaşımı ise; temelde evrenselliği (üniversalizmi) savunur. Tüm işletmelere ait insan kaynaklarının yönetiminde “en iyi uygulamayı” tanımlayıp stratejiye adapte ederek daha iyi bir sonuç elde edileceği vurgulanır (Boxall, Purcell, 2000, s.185).

En iyi uygulama yaklaşımının da “en iyi insan kaynakları uygulamalarının” (etkili iş görevlerinin) neler olacağına belirlenmesi stratejik yönetim için oldukça önemlidir. Batt, söz konusu uygulamaların belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi için gerekli olan unsurların; işgören seçimi, eğitimi, değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesi gibi dört çok benimsenen insan kaynakları işlevlerinden oluştuğunu ifade etmiştir (Batt, 2000, s.1-11). Ayrıca, işletmelerin en iyi uygulamaları, sektörel açıdan farklılık

arz edeceğinden her sektöre ait en iyi uygulama da farklı olabilir. Fakat uygulama esaslarında sektörler farklı olsa da, sektörler arasındaki uygulamalar benzer özellik de gösterebilir.

En iyi uygulama yaklaşımı, en iyi uyum yaklaşımına göre daha basit görünmektedir. Fakat “en iyi uygulamanın” nasıl tanımlandığı, hem kompleks yapıya sahip işletmelerde hem de diğer ekonomik işletmelerde en iyi uygulamanın hangisi veya hangileri olacağı sınırlı bir çerçevede ortaya çıkmaktadır. Delery ve Doty'nin en iyi uyum ve en iyi uygulama yaklaşımlarıyla ilgili olarak 1996 yılında bankacılık sektöründe bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştırmada; en iyi uygulamayı benimseyen işletmeler daha karlı, en iyi uyumu sağlayan işletmelerin ise, ortaya çıkan sinerjiyle birlikte stratejik açıdan daha tutarlı oldukları sonucu ortaya çıkmıştır (Delery, Doty, 1996, s.805-807).

2.2.3. KÜRESEL İŞ HAYATINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KONUMU

II. Dünya Savaşı'ndan sonra, çalışma ilişkileri ve işgücünün yönetimiyle ilgili olarak “Personel Yönetimi” terimi ön plana çıkarılmıştır. Personel yönetiminin ön plana çıkması da beraberinde personel yöneticiliği mesleğinin her zamankinden daha fazla itibar görmesini sağlamıştır. Söz konusu yıllarda, bu konuda çalışan akademisyenler ve uygulayıcılar, yeni bir fonksiyonel yapının ortaya çıkışında önemli rol oynamışlardır. Daha sonraki yıllarda özellikle küreselleşmenin başladığı dönemlerde, çalışma hayatında kalitenin ve çalışanların verimliliklerinin artırılması, çalışanların iş tatmininin sağlanması, işgücü maliyetlerinin düşürülmesi, çalışanların daha iyi şartlarda beraberce çalışması, gibi durumları amaçlayan ve insan unsurunu ön plana çıkaran “İnsan Kaynakları Yönetimi” yaklaşımı hâkim olmaya başlamıştır (Bayraktaroğlu, 2002, s.11).

Bunların sonucunda, örgütlerde insan kaynakları yönetimi ve yöneticilerinin de önemi artmış, bu durum ilgili birim ve organların örgütsel konumlarına da yansımıştır. Küresel ekonomik gelişmelerin sonucunda, insan kaynakları yöneticileri işletmelerde daha üst kademelerde yer almaya başlamış ve üst düzey kararlardaki rolleri de giderek artmıştır. Bu sayede insan kaynakları uzmanlarının işletmenin verimliliği ve başarısı konularındaki sorumluluğu da artmıştır. Bu sorumluluğun

artmasının doğal bir sonucu olarak, insan kaynakları yönetiminin küreselleşme ve genel gelişimi çerçevesinde stratejik öneminin arttığı ve insan kaynakları fonksiyonunun işletmelerde büyük önem kazandığı görülmektedir (Palmer,Winters, 1993, s.24).

Küreselleşmenin yoğunlaşmaya bağladığı dönemlerde bilim adamları tarafından İKY terimine “strateji” ön eki eklenmiş ve stratejik İKY anlayışı ilgili literatür ve günlük dilde daha fazla göze çarpmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimine stratejik sıfatının eklenmesi, insan kaynakları yönetiminin organizasyonel etkinlik için ne derece kritik olduğu yolundaki ilgiyi vurgulamaktadır. Boxal ve Steeneveld’e göre bu ilginin nedeni; işletme içindeki iş gören veya personel süreçleriyle ilgili daimi stratejik seçeneklerin varlığı ve bu seçeneklerin işletmeler tarafından temel unsurlar olarak değerlendirilmesidir (Boxall, Steeneveld, 1999, s.443).

Küreselleşme sürecinde, yüksek, planlı ve yaygın olarak ortaya çıkan iş gören yönetimiyle ilgili stratejik seçenekler, işletmelerin varlıklarını sürdürmesi ve örgüt iç dinamiklerin etkinliğinin artırılması için önemli rol oynamaktadır. Bu rol stratejik yönetimde; “insan kaynakları yönetiminin stratejik seçenek partnerleri” ya da “stratejik insan kaynakları yönetimi” olarak değerlendirilmektedir(Tyson;1995;4). İnsan kaynakları yönetimi bu özelliğiyle küreselleşme ile birlikte, personel işlevlerini mikro yaklaşımlardan çıkarıp, makro yaklaşımlara ulaştırmıştır.

2.3. KURUMSAL İŞ HAYATINDA X VE Y KUŞAKLARININ BİRBİRLERİYLE İLİŞKİSİ

Türkiye’de bugün çalışma hayatının neredeyse tamamına yakını X ve Y kuşağı oluşturmaktadır. X kuşağı iş hayatının şuanda egemen kuşağıdır. Y kuşağı ise bugüne dek kabul gören işleyişi değiştirerek ve yenileyerek iş yaşamında yerini kabul ettirmektedir. Kurumsallığın da genel olarak tanımına bakıldığında ilk akla gelen tanım, şirket yönetimi için gerekli kurallar bütünü olarak düşünülebilir. Kurumsallık ile ilgili yapılan tanımlamaların bütününde yer alan bu ibarede dikkat edilmesi gereken ise kurallardan oluşan bir kurumun varlığıdır.

Kurumsal hayatla Y kuşağının ilk ilişkisi, ilk iş gününde başlamaktadır. Y kuşağı çalışanları genellikle kuruma enerjik ve heyecan dolu bir başlangıç ile giriş

yapmaktadırlar. İlk iş gününden düşüncelerini paylaşmak isterler ve işe başladıkları ilk gün insan kaynaklarına sormak istedikleri birçok soruları bulunmaktadır. Bu nedenle Y kuşağı için kurumsal iş yaşamlarında ilk ilişki oryantasyon süreci ile başlamaktadır. Kurumsal oryantasyonların işleyişi Y kuşağı için önem derecesi yüksek bir olgudur. Y kuşağı gençlerinin oryantasyondan beklentisi ise o kurumda çalışmanın heyecan verici ve geliştirici olacağını hissetmesi ve yaşamasıdır. İşe ilk başladıkları günleri veya haftaları masalarının başında ne iş yapmaları gerektiğini bulmaya çalışarak geçirmekten hoşlanmamaktadırlar ve kurumda onları nasıl bir geleceğin beklediğini bilmek onlar için önemlidir. Y kuşağının bu ihtiyaç ve taleplerini bilerek kurum içinde onları bekleyen kariyer planlamasıyla ilgili bilgileri oryantasyon programlarında vermek, kurumdan çok kariyerlerine bağlı olan Y kuşağının motivasyonu açısından kritik rol oynamaktadır. Ayrıca oryantasyon programları kurumun beklentilerinin de açıklanması ve kurum kültürünün pekiştirilmesi için iyi bir fırsat oluşturabilmektedir. Y kuşağı çalışanları bilgiye istedikleri anda ulaşmaya alışık olduklarından işe girdiklerinde her şeye sıfırdan başlamakta hoşlanmazlar. Eğer kurumdaki diğer çalışanların görevlerini ve işlerini nasıl yerine getirecekleri ile ilgili bilgisi varsa, kendileri ile paylaşılmasını beklerler.

Energilerini zaten bilinen bir şeyi yeni baştan bulmaya harcamaktansa işlerini yapmaya odaklanmayı tercih etmektedirler. Bu sebeple oryantasyon sonrasında da Y kuşağını yalnız bırakmaktansa, işe başladıklarında onlara kurum içinden bir rehber ya da mentor atamak doğru bir tercih olmaktadır. Onlara kurumda işlerin nasıl yürüdüğünü göstererek hızlı bir başlangıç yapmalarını sağlamak, Y kuşağının kurum içinde yerlerini bulmalarına yardımcı olmaktadır.

X kuşağının genleri; kurallara uyumlu, aidiyet duygusu güçlü, otoriteye saygılı, sadık, çalışkanlığa önem veren özellikler taşımaktadır. Y kuşağının genlerini ise kurallara karşı gelen çalışma tarzı, otoriteden hoşlanmayan ve sadık olmayan yapısı oluşturmaktadır. Bu durumda X ve Y kuşaklarının iş yaşamına "zıtlıkların birliktelikleri" benzetmesinde bulunabiliriz. X kuşağı çalışanlar için iş yaşamında geleneksel bir yapıda oldukları söylenebilir. Çalışma hayatlarında terfi çok önemlidir. İnançları belli bir süre çalışmış birinin konumunun yükselmesi yönündedir. Başarı göstermek ne kadar önemliyse onlar için terfi etmek de en az başarı kadar önemlidir. Hatta başarının en önemli çıktılarındandır. Y kuşağı ise çalışma hayatında yer aldıktan kısa bir süre sonra yöneticilik konumunda olmak istemektedir. Kurallardan hoşlanmamaktadırlar. Mesai saatleri kavramı onlar için itici gelmektedir. Özgürlüklerine düşkün olduklarından bağımsız çalışmayı sevmektedirler. Ayrıca bu

kuşağın işten çıkış oranları da çok yüksektir. Yıllarca X kuşağı gibi bir yerde çalışmak yerine, kendilerine uygun şartları sağlayan yerlere geçerek sık iş değiştirmektedirler. Yani aidiyet duyguları çok zayıftır. Bu durumun altyapısında ise biraz bencil olmak ve şirketin yerine kendi menfaatlerini koyarak hareket etmek yatmaktadır. X kuşağının zamanında yaptığı ise bu kuşağın yapısının tam tersi yönündedir.

Zıtlıkların birlikteliği olan X ve Y kuşaklarının, iş yaşamında başarıya ulaşabilmeleri ve başarıyı sürdürülebilir hale getirebilmeleri için uyum esastır. Türkiye'nin önde gelen kurumsal şirketleri çalışanlarının farklılıklarının başka bir deyimle zıtlıklarının farkına varmışlardır ve bu zıtlıkları, çağa ayak uydurmak, yeniliklere açık olmak, süreç odaklı olmak gibi geniş bir yelpaze halinde şirket profilleri haline getirmeye başlamışlardır. Bu kapsamda olmazsa olmaz kurallarının olmadığını, şirket kurallarını gözden geçirerek, çalışanlarının kuşak profillerine göre kuralları revize ederek göstermişlerdir. Bu değişimlerin bazılarını erkek çalışanlar için zorunlu kravat kullanımının kaldırılması, doğum günlerinde izin verilmesi, hafta sonu çalışmalarının kaldırılması, Y kuşağının fikirlerini sunabilecekleri platformların oluşturulması örnek gösterilebilir.

Türkiye'nin önde gelen kurumsal şirketlerin bazıları kült kurallarda yaptıkları değişimlerle sık sık gazetelerde haber halinde önümüze çıkmaktadır. Ülker Şirketi'nin İcra Başkanı Murat Ülker'in kurumunda kendisine "Bey" denilmesini istememesi ve bunun üzerine iç genelge duyurusu olarak tüm grup şirketlerine "Bey" ifadesini yasaklandığını bildirmesi bu duruma basit bir örnektir. Yaşanan bu değişimler X kuşağının, Y kuşağının mevcut çevresinin var olduğunu kabul ettiğini, Y kuşağının sosyal yaşamlarını önemsediklerini ve de çalışma ortamlarında istedikleri serbestliği sağlamaya yönelik girişimde bulduklarını göstermektedir (http://www.radikal.com.tr/ekonomi/murat_ulker_kendisine_murat_bey_denmesini_yasakladi-1316284).

Farklı kuşakların çalışma hayatında gösterdikleri davranışlardan öne çıkan bazı özellikler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 2.1: Kuşakların çalışma özellikleri

	Sessiz Kuşak (Gelenekselciler)	Baby Boomers	X Kuşağı	Y Kuşağı
İş etiği ve değerler	Çok çalışkan otoriteye saygılı özverili eğlenceden önce iş kurallarına bağlı	İşkolik verimli çalışır kişisel tamamlama kaliteye arzulu otoriteyi sorgulayan	Görevi bitirme Özgüvenli Kurumsal yapı ve Yönlendirme isteyen Şüpheli	Sıradaki iş birçok işi birarada yapabilme Kararlı Girişimci Toleranslı Hedef odaklı
Onlar için iş	Bir gereklilik	Heycanlı bir macera	Zor bir mücadele Bir sözleşme	Amaca ulaşmayı sağlayan bir araç yapılması gereken
Liderlik Stili	Talimat veren Komuta ve Kontrol	Anlaşmacı Ortaklaşa	Herkes aynıdır Diğerlerine meydan okuyan Nedenini sorgulayan	*
İletişim Tarzı	Bireysel	Takım oyuncusu Toplantıları çok sever	Girişimci	Katılımcı
İletişim	Resmi yazı	Yüz yüze	Direkt Hemen	E-Posta - Sesli Posta
Geribildirim ve Ödüller	Hiçbir haber iyi haber değildir İyi yapılmış bir işin memnuniyeti	Takdir etmeme Para ünvan verme	Rahatsız ettiğim için özürdilerim ama nasıl çalışıyorum? Özgürlük en iyi ödüdür	Ne zaman istersem, Düğmeye tıklayınca meselesi, Anlamli iş
Motive eden mesaj	Deneyime saygı duyuyorum	Değerlisin, iş için gereklisin	Kendi bildiğin gibi yap kuralları boşver	Zeki ve yaratıcı çalışmalarınızla beraber çalışacaksınız
İş ve aile hayatı	İkisi beraber olmaz	Dengesiz çalışmak için yaşar	Dengeli	Dengeli
* Bu kuşak iş hayatında fazla zaman geçirmediğinden bu özelliği bilinmemektedir				

Kaynak: Hammil, 2005

2.3.1. KUŞAKLARI ANLAMAK

Her kuşağın kendine özgü özellikleri, değer yargıları, tutumları, güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır (Lower, 2008, s.80-84). Kuşaklar arasında gerek karakter gerek çalışma yöntemleri ve gerekse işyerinden oluşan beklentilerde önemli farklılıklar gözlenebilmektedir. Farklı yaş gruplarının bir arada çalıştığı günümüz işyerlerinde yaşanan sorunların önemli bir kısmı kuşaklararası algı, yöntem, uygulama ve iletişim farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle işletme yönetimleri, Y kuşağı çalışanlarını gündemlerine alarak onları anlamaya, kazanmaya çalışmaya ve X kuşağı yöneticilerin, Y kuşağı çalışanlarını yönetecek şekilde geliştirmeye yönelik üzerinde daha çok durmaya başlamışlardır (Keleş, 2011, s.129-139).

Y kuşağı birinci bin yılın son kuşağıdır. Eskilere oranla çok daha özgüvenli, iyimser, girişimci ve sürekli arayış içerisinde dirler. Hepsi teknoloji sihirbazıdır. Hiçbir yenilik onları şaşırtmaz çünkü teknolojinin içinde doğmuşlardır. Hiçbir şeyin kalıcı olmadığı inancıyla yetiştirilmişlerdir. Hiçbir şeye, en sevdiklerine bile, bağlanmadan yaşamak, bu kuşağın büyük çoğunluğunun temel felsefesidir. Kısacası değişim onlar için yaşamın en doğal parçasıdır. İş yaşamlarında yönetimde bulunan, geçen yüzyılda doğmuş ve yetişmiş olan X kuşağı bazen onları anlamakta zorluk çekmektedir. Her şeyi kendilerinde hak gördüklerini, işe alım görüşmelerinde bile yukarıdan bir bakışlarının olduğunu, iyi eğitim gördüklerini ancak kendilerinin de iyi eğitim gördüklerini, üstelik zorluklardan geçerek başarıya ulaştıklarını aynı zamanda Y kuşağının her şeyi hazır bulduklarını, sabretmeyi ve beklemeyi öğrenmeleri gerektiğini düşünmektedirler.

X kuşağı yöneticileri, Y kuşağı için işe başladıktan altı ay sonra terfi etmeyi beklediklerini, yöneticilerinin, işlerini beğenmemeye başladıklarını, gözlerinin her zaman dışarıda olduğunu, kaçacak fırsat kolladıklarını düşünmektedirler ve Y kuşağını böyle tanımlamaktadırlar.

Y kuşağı farklı bir toplumsal iklimde yetişmiştir. Anne babalarının ve öğretmenlerinin savundukları değerlerin parçalanıp gittiğini gözlemlemişlerdir. Teknolojinin zirvesindeki NASA'nın uzaya fırlattığı Challenger'in kalkıştan kısa bir süre sonra infilak edişini televizyonlardan izlemişlerdir. Dünyanın en dokunulmaz ülkesinin, en devasa kentinde, en görkemli yapısının gözü kara terörist eylemciler

tarafından yerle bir edildiğini gözleriyle görmüşlerdir. İnsan hayatının en yüce değer olduğunu savunanların, dünyanın en eski uygarlık merkezi olan Mezopotamya'yı yok edişini, kendi çıkarları için sivil halka gözünü kırpmadan kıyısına tanık olmuşlardır. İş dünyasının tepesindeki başarılı şirketlerin, bir dönem idol haline getirilen, açgözlü yöneticilerinin ahlak tanımaz girişimlerini izlemişlerdir ve artık Y kuşağına neyin doğru, neyin yanlış olduğunu anlatmak imkansıza yakındır. “Büyükleri”nin hiçbir sözüne ve davranışına artık sorgulamadan inanmamaktadırlar ya da kendi günübürlük değerlerini kendileri oluşturmaktadırlar. Onlar artık nelerin yanlış ve eksik olduğunu değil, sahip oldukları ve elde kalan iyi şeylerin nasıl daha iyi olabileceğini duymak ve görmek istemektedirler.

Yetenek geliştirme konusunda günümüzün önde gelen yazarlarından Buckingham Y kuşağını şu şekilde ifade eder: “Bana göre bu kuşağın talepleri ve daha fazlasını hak ettiklerine ilişkin inançları, günümüzün şirketlerinin, yaratıcı, yenilikçi, becerikli, esnek, azimli ve kendini işine veren çalışanlara olan ihtiyacıyla çok güzel bağdaşiyor. O halde şirketlerin bu kişilere, ‘Sana kendini daha da güçlü hissetmeni sağlayacak faaliyetleri nasıl bulacağını öğretebilirim’ demesi, şirketin yararına olacaktır.” Buckingham'e göre, yeni kuşak çalışanlar daha fazla kontrol, daha fazla yetki, işyerinde geçirecekleri zaman içinde daha fazla takdir görmek istemektedir. Övgü, onaylanma ve terfi talep etmektedirler. Hiç kuşkusuz yöneticiler, onlar istiyor diye bunları vermek durumunda değildirler. Ancak bu talebe direnmek sürekli bir savaşı göze almaktır. Yapılacak şey, “İstediklerini almaya destek oluruz, çünkü senden daha fazla katkı bekliyoruz” demektir. Y Kuşağı çalışanları hayatlarını daha iyi yönetmek istiyorlarsa, onlara güçlü oldukları yönlerini kullanmayı ve zaaflarından uzaklaşmayı öğretmek X kuşağının görevidir. Güçlü ve güçsüz yönlerini keşfetmenin sorumluluğunu üstlenmeleri sağlanabilir. Güçlü yönlerini ortaya koyarak işyerine daha fazla katkıda bulunmalarını beklenilebilir. Güçlü yönlerini, övünmeden ve ukalalık etmeden dile getirmeyi ve zayıf yönleri hakkında bahaneler üretmeden söz etmesi gerektiği öğretilir. Böylelikle bu kuşağın güçlü yönlerini organizasyonun yararına yönlendirmek X kuşağının elindedir. Çünkü insanın en yaratıcı, en yenilikçi ve en esnek olduğu konular en iyi bildiği ve en iyi yapabildiği konulardır ve insan kendini en güçlü hissettiği alanda en büyük iştahla çalışır ve kendini işine verir. Yeni kuşak çalışanlara bu bilinci kazandırırken, yöneticinin de aynaya bakıp, kendi güçlü yönlerinin farkına varmasını, en güçlü olduğu yönlere odaklanmasını, kendi iş yapma biçimini yeniden gözden geçirmesi gerekmektedir. Zaten bunu başaran yönetici yeni kuşak çalışanlarını da daha iyi

anlayacak ve gereken fırsatları ve desteği verecektir. Önemli olan farklı güçlü özellikler arasındaki sinerjii yakalamaktır.

Gelecek denilen kavram için öngörüde bulunabilmek bütünü anlamaktan geçmektedir. Yani bu görüşü geleceğimizi anlamak, geleceğimizi yönetmek için uyarlırsak “Evrensel Anlayış” a sahip olmak gereklidir. Bütünü görebildiğinizde parçalar için geleceği yönetmek her zaman daha kolay olacaktır. Geleceği öngörebilmenin araçlarından biri de kuşakları iyi bir şekilde analiz edebilmek ve onları anlayabilmektir. Kuşak denilen bu aracı iyi yönettiğiniz takdirde geçmişiniz anlaşılabılır, gelecek için gerçeğe yakın öngörülerde bulunulabilir. Çünkü ele alınan her birey bir kuşağa, her kuşak ise bir döneme aittir. Y kuşağını gerçekten anladığında ancak gerçekler görülebilir, kurumlar ya da yöneticiler kendi değerlerine göre bu sayede yargılamazlar. Böylelikle gerçekler görüldüğü zaman da gerekli değişimler ne ise gerekeni yapılıp ve değişim gerçekleşir.

Bu durum kurumsal olarak da düşünülebilir. “Jenerasyonel sistemleri anlamak, şirkete güçlü bir kas daha eklemektedir. Jenerasyonları anlamak, organizasyonel sistemdeki mücadele alanlarınızı birdenbire yok etmemektedir evet; ancak belli başlı davranış kalıplarını analiz etmek ve anlamlandırmakta güçlü bir “lens” rolü görüyor. Bu sebeple de kuşak segmentasyonu iç ve dış müşteri paterninin, karar alma ve ikna motiflerinin genel bir haritasını çıkarabilecek gücü olan bir araç rolü görüyor. Kuşakları anlamak, suya atılan taş gibi, etkisi dalga dalga büyüyen, yaşama, geçmişe ve geleceğe dair müthiş bir kavrayış sağlamaktadır. Hoşgörü sınırlarını genişletmekte, zamanın ruhuna yaklaşmakta ve her adımda, yargılayan değil öğrenen olmaya yönlendirilmektedir. Bir Çin atasözünde de söylendiği gibi: ‘Bir kuşağın diktiği ağacın gölgesinde öteki kuşaklar serinler’ (Kuran, 2013).

Y Kuşağı; genç, akıllı, özgürlüklerine düşkün ve teknoloji tutkunu olarak tanımlanmaktadır. İnternet ve çok kanallı televizyon ile birlikte büyümüş olmaları günlerinin yaklaşık 15 saati medya ve iletişim teknolojileri ile etkileşim halinde geçirmelerinde önemli bir etken olarak gösterilmektedir. Teknoloji becerilerini yaratıcı bir şekilde sahip oldukları görevleri ilerletmek ve sonuçlar elde etmek için kullanılmaktadırlar. Günlük işlerinin dünyada olumlu bir değişime katkı yapmasını görmek onlar için son derece önemlidir. X kuşağı bir görevi bitirmek için çevrimiçi olup ardından bilgisayardan uzaklaşırken Y kuşağı sorunsuz bir şekilde çevrim içi ve çevrim dışı olarak, başkaları ile her zaman ve her yerde iletişime geçebilirler. Eş zamanlı olarak bir kaç işi birden yapabilen Y kuşağı çalışanları iyi yönetildikleri

takdirde zengin bir yetenek kaynağı olmaktadır. Y kuşağı ilişkilere büyük önem vermektedir. Bu ilişkileri geliştirmek ve sosyalleşmek için zaman ayırmak istemektedirler. Mobil ya da yüz yüze görüşme haricinde sanal görüşmeyi de tercih edebilmektedirler (Keleş, 201, s.129-139).

Hayatlarını rahat yaşamak Y kuşağı için çok önemlidir. Çalışmayı sevmektedirler; ancak hayatlarının sadece iş olmasını istememektedirler. Otoriteye meydan okuyan, önce ailelerini sonra da patronlarını sorgulamaktan çekinmeyen ve kısa zamanlamalarda iyi iş çıkarmaya odaklı bir kuşaktır. İş hayatlarında olduğu gibi sosyal alanlarda da son derece seçici, diğerlerinden hızlı çalışıp başarısını çabuk kanıtlama çabasındadırlar. Dönemlerinin önemli olayları da bakış açıları ile ilgili olarak değerlendirilmektedir (Topçuoğlu, 2007).

Teknoloji temelli bir devrin çocukları olan Y kuşağı sosyal alan olarak X kuşağına göre sanal ortamları tercih etmektedir. X kuşağına göre görmek, dokunmak gerekliken Y kuşağına göre bu tam tersidir. Y kuşağı için sosyalleşmek demek; sosyal medyadan arkadaşları ile haberleşmek, toplu konferans görüşmeleri yapmak, görüntülü konuşmak gibi özetlenebilir. Kariyerlerinde en önem verdikleri konu ise iş yaşam dengesini kurabilmek olmasına rağmen sosyalleşmek için arkadaşları ile görüşmeleri, bir yerde buluşmaları şart değildir. Sosyal medyayı etkin kullandıklarından, alışverişlerini dahi internet üzerinden yaptıklarından dolayı tüm ihtiyaçlarını sanal ortamlardan sağlayabilmektedirler. Böylelikle kendileri için çok önemli olduğunu düşündükleri “zaman” faktöründen de kazanmaktadır. Onlar için önemli olan şey özgür olmalarıdır. Hayattan olabildiğince keyif almak istemektedirler. Kimisi çocuğuyla vakit geçirirken mutlu olurken kimisi arkadaşlarıyla gezerken, internette dolaşırken bu hazzı hissetmektedir. Yaşadıkları olumsuzlukları twitter gibi sosyal mecralarda dile getirmekte ve facebook gibi sitelerde ise özgürce dünyayı elinin altında olduğunu düşünmektedirler. Y kuşağı sosyalleşmeyi önemsemektedir fakat onların istedikleri yere kadar, istedikleri oranda olmasını arzu etmektedirler. Y kuşağının bu anlamda 4'e ayrılmaktadır. Her bir Y kuşağı bölümünün değer segmentasyonu çerçevesinde incelenmesi aşağıdaki şemada gösterilmektedir.

Şekil 2.2: Y Kuşağı Değer Segmentasyonu



Kaynak: Conentodan, 2011

Tablodan da görüleceği üzere Y kuşağı %38 ile “bireyci” özelliklere önem vermektedir ve “bireyci özellikler” değer segmentasyonunda ilk sırada yer almaktadır. %28 ile “genç aile” değerleri bireyci özellikleri izlemektedir. %19’u ile “başarı odaklı” olmak önemlidir ve değer segmentasyonunda üçüncü sıradadır. %15’ile de “idealler” değer segmentasyonunda son sırada yer almaktadır. Bu segmentasyonda Y kuşağının “tüketmek için yaşamak” sloganı ile örtüşmekte olduğu görülmektedir.

2.3.2. X VE Y KUŞAKLARININ ÇALIŞMA TARZI VE İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN STRATEJİK YÖNETİMİ

Sessiz Kuşak ve Baby Boomers kuşağı emekliye ayrıldıklarında yönetici çalışan ilişkisi X ve Y kuşakları arasında görülmeye başlanmıştır (Crampton;Hodge, 2009). Başlangıçta İnterneti hayatının merkezine yerleştirmiş, eğitilmiş, teknolojiyi (bilgisayar, internet, cep telefonu, müzik çalar) kullanan, eğlenceyi işiyle bütünleştirmek isteyen, lider karakterli ve bağımsızlığına düşkün Y kuşağının otoriteyi reddetmesi, eski kuşaklar gibi uzun saatler çalışmaya istekli olmaması, yaşamak için çalışmayı istemesi, saygı kavramının anlamını değiştirmesi kuşak çatışmasını yaratmıştır. Ancak günümüzde işletmelerin yönetim stillerinde köklü değişikliklere gitmelerine Y kuşağının karakteristik özelliğinin, popülasyon

büyükülüğünün ve nitelikli elemanlardan oluşmasının neden olduğu görülmektedir. Bu sebepten işletmelerin onları görmezden gelmeleri elbette düşünülemezdi ve ayakta kalabilmek için Y kuşağını yönlendirmekten ve ilgilerini sürekli kılacak çalışma ortamları hazırlamaktan başka çareleri zaten yoktu. İnterneti teknoloji olarak görmeyen ve aynı anda birkaç iş birden yapabilen, eğlenceden ve önlerindeki çoklu seçeneklerden dolayı bir türlü dikkatlerini bir yere yoğunlaştıramayan gelecek kuşakların sahip oldukları genel karakteristik özellikleri ile ileride işletmeleri örgüt yapılarında ve yönetim stillerinde radikal bir dönüşüme gitmeye zorlayabilecekleri açık bir biçimde görülebilmektedir (Chester, 2003, s.8-9). Farklı kuşakların yönetimi bir sanat işidir. Başarılı bir yönetim ancak kuşaklar arası farklılıkları anlamakla mümkün olabilir. Bütün kuşakların kendilerine ait tercihleri, beklentileri, inanışları ve çalışma stilleri vardır. Genç kuşaklar çabuk etki yaratmak isterlerken orta kuşaklar işletmenin amacına inanmak isterler. Yaşlı kuşaklar ise değişimden ve belirsizlikten hoşlanmazlar (UNJSPF, 2012).

X kuşağı karar vericileri; Y kuşağının çalışma isteğini sürekli yenilemeli, onlara değerli olduklarını hissettirmeli ve taleplerini karşılamalıdır. Bu maksatla; işyerinde Y kuşağının sosyal ağlarda kullanabileceği ve paylaşabilecekleri veri tabanları oluşturulmalıdır. Katılımcı yönetim tekniklerinden olan personel güçlendirmeye gidilmeli, kalite çemberleri oluşturulmalı ve toplam kalite yönetimi benimsenmeli ve çalışanların toplam kalite yönetimi felsefesini içselleştirmesi sağlanmalıdır. Ekipler oluşturulmalı ve proje bazlı çalışmalara önem verilmelidir (Yelkikalan; Altın, 2010, s.15-17).

Hayatın her alanında farklı kuşaklar sürekli çatışmaktadır. Kuşaklar arası farklar ve çatışmalar elbette yeni bir olgu değildir. Antik Yunan'da bile filozoflar gençlerin "söz dinlemez" olduklarından yakındığı bilinmektedir.

Baby Boomers ve X kuşağı üyesi olan yöneticiler, Y kuşağı çalışanlarından korkmaktadırlar. Bunda da haklıdırlar çünkü ileri seviyedeki teknoloji bilgisi bugün hala e-postalarını bastırarak kâğıttan okuyan, ofis programlarını, sunum programlarını kullanmasını çok az bilen X kuşağının kredibilitesini düşüreceklerdir. (Tarhan, 2015)

X ve Y kuşağının iş yaşam dengesi şu şekilde karşılaştırılabilir:

“Mazars’ın 2012 yılında 64 ülkede yaptığı araştırmada Y Kuşağı’na yaşam gayeleri sorulmuştur. Verilen cevaplarda “İş Yaşam Dengesi”, ardından “Hayatı Tam Yaşamak”, ağırlıkla verilen cevaplar. Y kuşağı diğer kuşaklar gibi “çalışmak için yaşamak” veya “yaşamak için çalışmak” yerine hayatı yaşayabilmek için çalıştığını belirtiyor. Çalışmak Y kuşağı için bir amaç değil; akranları ile vakit geçirmek, gezmek, kazandıkları parayı harcamak için bir araç olarak belirtilmektedir. Bu nedenle mesai bitimi sonrası devam eden rutin ve uzun çalışma saatleri, hafta sonu ek çalışmalar Y Kuşağı’nı çalışma ortamından soğumasına sebep oluyor. X kuşağından bir çalışan kriz ortamında şirkete hafta sonu gelme teklifine koşulsuz kabul ettiği görülürken veya hatta kendisi teklifi getirirken, Y kuşağından bir çalışan çok rahatlıkla başka bir programının olduğunu belirterek kapıyı tereddütsüz kapatabiliyor. “Tembel” diye nitelendirilmesine neden olan bu tercihi ile aslında Y Kuşağı, “işimi yaparım ama hayatımı da yaşamak şartıyla” mesajını vermektedir. (Alıcıoğlu, 2014)

Ülkemizde nüfusun yüzde 22’sini oluşturan X kuşağı günümüz çalışma hayatının yöneticilerindedir. Deloitte şirketinin Y kuşağı için yaptığı araştırma raporunda Y kuşağının liderlik fonksiyonu hakkında aşağıdaki sonuçlar yer almaktadır:

- I. Y Kuşağı’nın yalnızca %16’sı kendi organizasyonlarında unvandan bağımsız olarak fikir yaratımını ve paylaşımını destekleyen bir liderlik anlayışı olduğuna inanmaktadır.
- II. Y Kuşağı’nın %63’ü kendilerini yenilikçi olarak görmektedir.

X Kuşağı için iş çok önemlidir. İşine ciddiyetle yaklaşır gerekirse özel hayatından dahi ödün verebilir ancak çalışanlarından da aynı ciddiyetle işe yaklaşmalarını istemektedir. Tam olarak kuşak çatışmalarından biri de bu noktada yaşanmaktadır. Her nesil için bir önceki ile anlaşmak zor olsa da Y kuşağı ile anlaşmanın daha da zor olduğu kabul edilmektedir. Y kuşağı ile geçinmenin stratejileri mevcuttur. Bu özelliklere dikkat edilerek ilerlendiği takdirde Y kuşağı ile sağlıklı bir iletişim sağlanacak ve iş yerine olan sadakati artırılabilecektir. “Y Kuşağı ve etkin kullandığı dijital platformlar ile liderlik tanımı da yeniden şekillenmektedir. Güven, açık iletişim, vizyon gibi kavramlar üzerine kurulu olan liderlik tanımında, “katılımcı bağlılık” ön

plana çıkmaktadır. Katılımcı bağlılığın anahtarları ise iş arkadaşlarını sürece dahil etmek, ortak vizyon etrafında katılımcılık sağlamak, özgün bir ağ oluşturarak ekibi birbirine bağlamak. Geçmişte ekip üyeleri yöneticisine kendini sevdirmek için çaba gösterirken gelecek yıllarda bu karşılıklı olacaktır. Yöneticilerin kendi çalışanlarına iyi bir lider olduğunu kanıtlamak, göstermek durumunda kalmaya başladığını söyleyebiliriz. Aksi halde ekip üyeleri kendisi ile çalışmak istemeyecek ve sosyal medya veya ekşi sözlük gibi platformlarda kendisi hakkında olumsuz dijital gölge (digital shadow – başkalarının bizim hakkımızda sanal ortamda paylaştıkları) oluşturmaktan geri kalmayacaklar veya sosyal medyanın gücü ile potansiyel yöneticisi ile daha önceden çalışmış akranlarını çok rahat bulabilecek, ondan görüşlerini sorup, gelecek geri bildirimlere göre beraber çalışıp çalışmamaya karar verebileceklerdir. Önümüzdeki günlerde bir yönetici çalışanlar için cazip bir şirkette çalışıyor olsa da, ekip üyeleri üzerinde olumsuz izler bırakmış ise beraber çalışacak ekip üyeleri bulmakta zorlanabilecektir.

Y Kuşağını anlamak ve onlarla daha iyi iletişim kurmak için seçtikleri yöneticilerin tercih ettiği etkili bir yol ise Ters Mentorluk. Sadece yurtdışında değil Türkiye’de de yöneticiler, genç çalışanlarından dijital platformların kullanılmasından yeni kuşağın iletişim kanallarına kadar birçok konuda mentorluk almaya başlamıştır. Ters mentorluk, yöneticilerin kendilerini yeni kuşaklara adapte etme ve geleceği hazırlama konusundaki çabalarına net bir örnek.” (Touk, 2014)

20’li ve 30’lu yaşların başında olan genç çalışanlar, yöneticilerinden esnek çalışma programları, iş yerinde daha fazla “kişisel zaman”, neredeyse sürekli geribildirim ve kariyer tavsiyesi istemektedirler. Ortalamanın üstünde bir oranda, patronlarının genç çalışanlarından bir şeyler öğrenebileceğini savunmaktadırlar (Schawbel, 2012). Y kuşağı şuana kadar yaşamış daha eğitilmiş, en teknolojiye açık, her şeyi bilgi kaynaklarından öğrenebilen, global olarak dünyayı keşfetmeye çalışan insan topluluğu şeklinde ifade edilmektedir. (Türk, 2013). Mesajlaşma ve sosyal medya ile gündeme gelen bu kuşağının çalışma hayatı ile ilgili en belirgin özellikleri; belki de sabırsızlıklarının sonucu olan hiper bağlantılara ve teknolojik bilgiye sahip olmaları, girişimci ve işbirlikçi olmaları olarak sayılmaktadır. Ayrıca hızlı çalışma ortamını sevmeleri ve hızlı terfi beklentisi içinde olmaları da onları önceki kuşaklardan ayıran özelliklerin başında gelmektedir. Geleneksel ofis kuralları ve hiyerarşi taraftarı değildirler (Schawbel, 2012). Diğer kuşaklarla kıyaslandığında sadakat duygusu az olan bu kuşağın işletmeye bağlılığını sağlayabilmek için esnek çalışma saatleri oluşturmak, internet teknolojilerini kullanmaya fırsat veren eğitimler

düzenlemek, onları işletmeye bağlı kılabacak vizyon belirlemek ve güçlü bir iletişim ağı oluşturarak geri bildirimlerde bulunmak gerekmektedir.

Y kuşağı çalışanları işyerinde toplumun bir parçası olduklarını hissetmek istemektedirler. Zaten onda dokuzu sosyal ve eğlenceli olunabilecek işyerini tercih etmektedir. Ayrıca örgütsel stratejileri dinlemek, anlamak için gerçek bir arzu duyar. Herhangi büyük bir görevden habersiz küçük bir dişli çarkı olmak yerine, şirketin vizyonu ile ilgili kritik bir noktada olmak ve şirketin ilerlemesi için yapılan yenilik çalışmalarının içinde olmayı seçmektedirler (Schawbel, 2012).

Kendilerine inanan ve güvenen yöneticileri olduğu sürece yoğun çalışmaya hazır olan kuşak üyelerinin çalışma tarzı diğer kuşakların çalışma tarzından farklı olabilmektedir (Zemke, 2013). Dolayısıyla geleneksel hiyerarşi piramidi yapısında unvan ve pozisyonlardan etkilenmemektedirler. Büyürken, kazansalar da kaybetseler de her zaman ödüllendirildikleri ve muhtemelen aileleri onları sabırla dinleyerek, ailesel kararlar almadan önce onları da karar alma sürecine dâhil ettikleri için, işyerinde de sıkı bir hiyerarşik düzen olmasına anlam verememektedirler. Hiyerarşiyi anlamakta güçlük çekmelerinin nedeni, onunla büyümemiş olmalarından kaynaklanmaktadır. Birçok Y kuşağı üyesi işyerinde ideokrasinin hâkim olması gerektiğine inanmaktadır. Bu görüşe göre, kıdeme bakılmaksızın bir iş yerinde çalışan tüm bireyler, olaylardan haberdar edilmeli ve iyi fikirleri olan çalışanlara fırsat verilmelidir. Sosyal medya araçları, Facebook ve Twitter ile büyüyen, anlık bağlantı sayesinde mobil cihazlar ile internet ortamında mesajlarına anında yanıtlar alan bu gençler, işyerinde de aynı muameleyi görme arzusu içindedirler. Her zaman soru sorabilmek, kariyer tavsiyeleri alabilmek bu beklentiler arasında yer almaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre Y kuşağı çalışanlarının %75'i akıl hocası isterken, %80'i yöneticilerinden düzenli olarak geribildirim beklemektedirler. Bu kişiler işleri ile ilgili bir geribildirim için altı ay ya da bir yıl beklemekten hoşlanmamaktadırlar. Y kuşağının bir diğer özelliği de çalışma saatlerini ve çalışma yerlerini kendilerinin belirlemek istemeleridir (Schawbel, 2012).

Haftada kırk saatten fazla çalışmayı yaşam tarzları doğrultusunda uygun bulmaktadırlar. Ancak bu çalışmanın 9:00-17:00 saatleri arasında yapılmak zorunda olması anlayışının değişmesi konusunda çaba sarf etmektedirler. Bununla birlikte işyerinde kendilerine ait zaman dilimlerini kendilerinin belirlemesine izin verilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Bu kuşak üyeleri esnek bir yaklaşımı tercih etmekte ve iş yapıldığı sürece, bu işin ofiste ya da başka bir ortamda yapılmış olmasının önemsizmemesi gerektiğini savunmaktadırlar (Zemke vd., 2013).

1980 sonrasında doğan Y Kuşağı internet teknolojilerinden yararlanarak otoriter bir yönetim tarzını ve iş yerinde çalışma zorunluluğunu ortadan kaldırarak esnek bir çalışma ortamı yaratmışlardır. Facebook gibi iletişim ve eğlence için kullandıkları network ağlarını, yaptıkları iş için bir bilgi ve yetenek havuzuna dönüştürmüşlerdir. Y kuşağı bencil, sadakat duygusu zayıf ve hıza düşkün bir nesildir. Önceki kuşakların aksine saygı kavramı bu kuşak için büyük ölçüde değişmiştir. Talepleri karşılanmadığı sürece kolayca çalıştıkları işi değiştirebilirler. Bu kuşağın temsilcileri, kurumsal yapılar içindeki mekanizmaları çok fazla benimsememekte ve hatta mümkün olduğunca uzak kalmayı tercih etmekte; sadece 'benimle ilgili ne var?' kısmını alıp, kendilerine çizdikleri görev ve rol içinde ilerlemektedirler. 2000'li yıllarda iş hayatına atılan Y kuşağının on yıl sonra yönetici konumuna gelecekları düşünülmektedir. Y kuşağı ile birlikte geleneksel etkileşim, iletişim ve motivasyon araçlarının hepsi sorgulanmış ve bu kuşağının karakteristik özellik ve beklentilerinin ortaya çıkardığı örgüt yapıları ve yönetim biçimleri bugün çağdaş yönetim teknikleri adı altında toplanmıştır (Yelkikalan, 2012).

Bu aynı zamanda Y kuşağının nasıl çalıştıklarının anlaşılması gerektiğinin sebebidir. Kuşak değişiklikleri iş gücü içinde yer alırken örgütler öğrenmeye devam etmeli ve adapte olmaya çalışmalıdırlar. Bilgi teknolojiler kurallarını yeniden yazmak için örgütlere giren Y kuşağı örgütlerde kültürel değişikliğe yol açarlarken bu örgüte meydan okuma olarak düşünülmemelidir. Y kuşağı sosyal bilinçli, ilişki odaklı, işbirlikçi ve işyerini öğrenme fırsatı olarak algırlar. İş yerinde açık yönlendirme, performans ve anında geri bildirim talep ederler, danışılmak ve yönetim kararlarının içinde olmak isterler ve sürekli entelektüel meydan okumayı arzu ederler. Y kuşağı işte gerçeklik ve doğruluk arar. Onlar esnek çalışma konusunda ısrarcıdırlar. Y kuşağı muhafazakârdır ve itaatkâr değildir. Y kuşağı takım içinde çalışmak isterler. Onlar için öğrenme ve gelişim, kariyer ilerlemesi ve yükselme yüksek bir değer ifade eder.

Y kuşağının yaşam ve kariyer seçimlerini, deneyimleri ve gelecek için seçtikleri seçenekler etkilemektedir. Y kuşağı rekabet ortamı sever ve bu ortamda gelişen bir kariyere sahip olmak ister. Y kuşağı için iş arkadaşları önemlidir ve onları dost olarak görürler, iş yerlerinde eğlenmeyi severler ve kariyeri ebeveynlerinden farklı olarak değerlendirirler. Y kuşağı için liderlerinin ilham verici, sevecen ve yetkin olması önemlidir. Y kuşağı yöneticilerinin insan odaklı yanlarını görmek isterler.

Y Kuşağını işte tutabilmek için şu stratejik adımların izlenmesi gerekmektedir.

Strateji 1: Bilgi paylaşımı ve öğrenmeyi kurum kültürünün parçası yapmak.

Strateji 2: Ebeveynleri işgücü stratejisinin parçası yapmak.

Strateji 3: Esnek ve eğlenceli bir çalışma ortamı yaratmak.

Strateji 4: İşte geçirilen zaman yerine işe odaklanmak.

Best Buy Genel Müdürü John Thompson, şu cümlesiyle esas odaklanılması gerekeni çok iyi özetlemektedir. “Meğer yıllardır yanlış birime odaklanıyordum. İnsanların burada olup olmadığına bakıyordum. Hâlbuki ne sonuç yarattıklarına bakmalıydım.”

Strateji 5: Genel yapı ve sınırları sağlamak. Zaman kaybetmeyi sevmeyen bir kuşak olduklarından Y'ler, Amerika'yı yeniden keşfetmek istemiyorlar.

Strateji 6: İlk amirleri ile ilişkilerinin en önemli motivatör olduğunu anlamak. Y Kuşağının işten ayrılmasının ya da işi sevmesinin en önemli sebeplerinden biri rapor ettikleri kişi ile ilişkilerinin kalitesidir.

Strateji 7: Baby Boomer ve X'lerin mentorluğundan faydalanmak. Şirketlere mentorluk ve koçluk ayrımını ciddiye almaları, şirket içi kaynakları mentorlukta kullanmaları, koçlukta ise objektivite sağlanmasının önemi sebebiyle dış kaynağa yönelmeleri önerilmektedir.

Strateji 8: Kişiselleştirilmiş motivatörler kullanmak. Kitlesele, yani herkese seslenen değil, kişiye özel ödüllendirme ve takdirleri daha çok tercih ederler. İsimlerine hitaben bir teşekkür kartı, maddi açıdan daha değerli bir ödülde anlamlı olabilmektedir.

Strateji 9: Y kuşağı okuryazarı olmak. Onların dilini anlamak ve konuşmak için çaba sarf etmek mutlaka karşılığını verecektir (www.kenthaber.com).

Y Kuşağının çalışma hayatına entegre olmasıyla birlikte tüm dengeler değişime uğramaya başlamıştır ve alışılmışın dışında yöntemler denenmeye başlanmıştır. Teknoloji faktöründen uzak yetişmiş olan X kuşağı ile Y kuşağı arasındaki fark, çalışma tarzları arasındaki farklılıkları da gözler önüne sermiştir. Bunlar aşağıdaki şekilde maddelenebilir;

- Y kuşağı otorite kavramının tamamen ortadan kaldırılmasını istemektedir.
- Y kuşağı iş hayatındaki en önemli şeyin performans olduğunu düşünmektedir. “İş başarıyla tamamlanıyorsa sorun yoktur ancak bunun için kıyafet, çalışma saatleri gibi kurallar konuyorsa sorun var demektir.” Şeklinde düşünmektedirler.
- Joseph Cipurut’un Youth Research’le yaptığı görüşmeler sonucu ortaya çıkan saha araştırmasında Y kuşağı gençlerin en çok çalışmak istediği şirket Google olarak belirlenmiştir. Neden olarak da rahat çalışma ortamı ve çalışma şartları gösterilmektedir.
- Y kuşağının son derece güçlü iş ahlakları vardır ancak bir önceki kuşakta olduğu gibi işkolik değildir.
- Y kuşağı çalışanları oldukça hırslıdırlar.
- Motive edilmeyi severler ve sürekli takdir beklemektedirler.
- Yöneticilerine itaat etmek konusunda kendilerini yükümlülük altında hissetmezler.
- Saygısız bir kuşak olarak bilinmesinin aksine son derece bu değerlere saygı duyan ancak saygının gösterilmesinden önce hak edilmesi gerektiğine inanırlar.
- Y kuşağı çalışanları eleştiriden hoşlanmazlar.
- Kendilerini birçok konuda yetkin görürler.

Y kuşağı çalışanları önceki kuşakların aksine bugün kullandığımız teknolojik araçların birçoğuyla iş hayatına atılmadan çok önce, çocukluğunda tanışmıştır. İnternette büyüyen ilk kuşak olarak tanımlanan Y kuşağı için arkadaşlarıyla ve aile bireyleriyle sürekli gerçek zamanlı iletişim kurmak, çok işlevli telefonunu elinin uzantısı gibi kullanmak, temel iletişim aracı olarak gün boyunca mesajlaşmak bir yaşam biçimidir. Bu genç bireyler teknolojiye daha yakın olmanın yanı sıra çağın getirdiği farklı bir kültürel altyapıya, değişik iş önceliklerine, yenilikçi fikirlere sahiptirler ve otoriteye bakış açıları önceki kuşaklara benzememektedir. Bütün bunlar bir araya gelince, kurumların çalışma biçimlerini yeniden şekillendirmedeki etkileri kaçınılmaz.

Günümüz iş hayatında personel sirkülasyonu gittikçe yükselmiştir çünkü otoriter konumda olan X kuşağı yöneticileri ile Y kuşağının çatışmaları söz konusudur.

Bu durum sirkülasyon oranının artmasının sebebidir. Bu oranı azaltmanın çeşitli yolları bulunmaktadır. Yapılacak en önemli şey ise iş hayatındaki otorite kavramını azaltmaktır. X kuşağının daha takım çalışmasına yatkın olması ve başarıya odaklanarak ekibini bu anlamda destekleyici bir yönetici olmaları gerekmektedir.

Günümüz insan kaynakları yönetimlerini incelediğimizde aslında eskilerden süregelen birçok şeyin değişmediğini, insan kaynakları prosedürlerinin neredeyse 100 yıl önceki prosedürler ile hala aynı olduğunu söyleyebiliriz. Oysaki şirketlerin yapıları değişmektedir. Şirketler günümüzde çalıştıracakları elemanları bulmakta zorlanmaktadır. Özellikle fabrikalarda çalışabilecek işçi bulmak ciddi anlamda zorlaşmıştır. Bu sebeple artık değişen kuşaklar ve değişen dünya görüşleri ile birlikte insan kaynaklarının da değişmesi gerekmektedir. Yenilikler ile birlikte şirketler kuşakların algılarına göre doğru şekilde yönlendirilmelidir.

Günümüzde Y kuşağı çalışma hayatına girmiş ve Z kuşağı ile ilgili net veriler elde edilmesi için onların da çalışma hayatına entegre olması beklenmektedir. Ancak Z kuşağı için beklentiler tüm iş hayatının dengelerinin baştan aşağı değiştireceği yönündedir. Dolayısıyla insan kaynaklarının şimdiden gelecek kuşaklara adapte olabilmesi için hazırlık yapmaları gerekmektedir. Firmaların çalışma stratejilerinden, iletişim şekillerine varana kadar değişikliklere imza atmaları gerekmektedir. Böylelikle daha modern ve iletişim kanallarını verimli şekilde kullanan, aktif ve verimli işler ortaya koyan bir firma olunacaktır.

Kısacası değişen dünya ile insan kaynakları politikalarının da değişime uğraması gerekmektedir. İnsan kaynakları süreçleri değişmeli, kimisi kaldırılmalı kimisinin yerine yeni yöntemler geliştirilmelidir. Y kuşağı koçluğu, gelecek beş yıl içinde iş yerlerini değiştirecektir. İşverenler sürdürülebilir kalmak için bu kuşakların zorluklarına adapte olmaya başlamalıdır. Çalışanların şirket bünyesinde tutulması ve bağlılığı için kuşaklar arası stratejilere sahip olmak, şirketin her yıl ciro, eğitim, işe alma ve kayıp verimlilikten ciddi miktarda tasarruf etmesini sağlamaktadır. Gelişen deneyimli ve yetenekli genç yöneticiler gelecekte rekabet etmeyi uman tüm kurumlar için elzemdir. Uzmanlık ve heves göz önünde bulundurulduğunda, Y Kuşağı üyeleri ihtiyacı karşılayabilecektir, ancak onları elde tutmak gerçek bir mücadele ile olabilir. Y Kuşağı faydalanılmayı bekler. Y Kuşağı mücadeleden zevk almakla beraber, işe alındıkları temel becerilerden faydalanmayı da bekler. Potansiyellerinden azami ölçüde faydalanıldığını hissetmezlerse hızla ilişkilerini keserler. Y Kuşağı büyüme ve gelişme fırsatlarına değer verir. Y Kuşağı sonunda kurumların gelecek liderler takımı olacaktır.

Bu süreçte unutulmaması gerekenler ise;

- Değişime açık olunmalı,
- Gençlerin görüşlerine öncelik verilmeli,
- Terfi süreçleri kısaltılmalı,
- Eğitimler ile kendilerini geliştirmelerine imkan tanınmalı ve destek olunmalıdır.

Bu noktada amaç kuşaklara göre kendini değiştirmenin de ötesinde birbirinden farklı kuşakların uyum içerisinde çalışmalarını sağlamak olmalıdır.

Deloitte Y Kuşağı İnovasyon Araştırması'na göre şirketlerin başarılarını ölçmek için dikkat etmeleri gereken noktalar aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Çalışan memnuniyeti
- Müşteri memnuniyeti ve şirketle çalışmaya devam etme arzuları
- Topluma katkı
- Çevreye etkisi
- Ne kadar inovatif olduğu
- Çalışanların eşit muamele görmesi
- Liderlerin/yöneticilerin performans ve hareketleri
- İş hacmi

Aynı araştırmaya göre Y kuşağına inovasyona engel olduğunu düşündükleri sebepler sorulmuş olup, "iç kurum kültürü" ve "değişime olan direnç" en çok oy alan cevaplardan olmuştur.

İnsan kaynaklarının etkin çalışabilmesi için insanlarla aynı yerde bulunması gerekmekte ve istatistikler gösteriyor ki bu yerlerden en çok önem kazananı sosyal medya. İnternette başvuru kabul etmek ve online veri tabanlarını kullanmak gibi geleneksel yöntemlerin dışındaki sayısız yaratıcı ve dinamik yöntemden bazıları online interaktif mülakatlar yapmak ve senaryolar yayınlayıp gelen yorumları değerlendirmektir. Şirketler kariyer sitelerinin yanı sıra en yetenekli adayları bulabilecekleri her platformda yer alabilmelidirler. Bugün birçok şirketin kendi web sitesinin yanı sıra LinkedIn hesabı, Facebook (fan) sayfası, blog'u ve mikro blog'lar yazdığı Twitter hesabı vardır çünkü Y kuşağı bunları takip ediyor. İlgi çekici tanıtım videolarını youtube'a koyup açılan pozisyonları her yerden duyuruyorlar.

Ayrıca adayların özgeçmiş kontrollerinin internetten yapılması etik ve yasal tartışmalara açık olsa da kimi ülkelerde önerilen bir yöntemdir.

Eğitim ve öğrenme alanında da hem bir insan kaynakları personelinin kendisini geliştirmesi için hem de çalışanların gelişimi için çok çeşitli sosyal medya kullanım olanakları mevcuttur. Mesela blog okuyucu bir program kullanarak hiç e-posta almadan yüzlerce blog'u takip ederek İnsan kaynakları alanındaki son gelişmeleri takip edebilir ya da potansiyel adayları belirleyebilmektedir. Yetenekleri şirkette tutmak için yapılabilecekler arasında yönetimin kontrolünden uzak, fiziksel buluşma ya da hobi paylaşımı olmadan da insanların bir araya gelebileceği interaktif online topluluklar kurmak sayılabilir. İnsan kaynakları uygulamalarında internet kullanım olanakları sınırsızdır.

İnsan kaynakları söz konusu olduğunda unutulmaması gerekir ki önerilen teknoloji kullanımlarının hepsi insanları bulmak ve iletişim kurmak için birer araçtır. Bu araçların amacı İnsan kaynaklarının iş yapış biçimlerini kolaylaştırmak, Y kuşağına uyum sağlamak ve stratejik konulara daha fazla kaynak ayrılabilmesini sağlamaktır. İnsan kaynakları, insan kaynağını ve daha da önemlisi yeteneği yönetir ve bu da hangi kuşaktan bahsediyor olursak olalım insan faktörünün birinci sırada yer alması gerektiği anlamına gelmektedir.

Çalışma şartları ile ilgili sunulan özellikler esnek çalışma saatleri, evden çalışma imkânı ve çalışan olarak istedikleri zaman şirketinde ihtiyaçları ile örtüşecek şekilde geçici süreli olarak yarı zamanlı çalışma şekline geçiş imkânı sayılabilir. Değişen işgücü üzerine çeşitli alanlarda danışmanlık yapan Talentsmoothie şirketinin yaptığı bir çalışma ilginç veriler sunmaktadır. Söz konusu araştırma 80'lerde doğan 2500 kişiyi üzerinde yapıldı. Bulgular Y kuşağının, öncelikleri arasında maaşın ve statünün olmadığını, ebeveynlerinin değerleriyle zıt bir görüşe sahip olduklarını ve yaşamlarının işe odaklı olmamasına son derece önem verdiklerini ortaya koymuştur. Buna ek olarak, eğer işleri kendilerine eğlenceli ve tatmin edici gelmiyor ise, izin günleri veya seyahat olanakları onları memnun etmiyor ise, o işten ayrılıp yerine başka bir alternatife geçiş yapmaya son derece yatkın oldukları saptanmıştır. Kendilerinden önce gelen kuşaklarla karşılaştırıldıklarında iş değiştirmek konusunda daha rahat oldukları ve bunu doğal bir olgu olarak karşıladıkları görülmektedir. Talentsmoothie'nin yaptığı araştırmanın bulguları İngiliz Y kuşağının %85'inin çalışma saatlerinin %30 ile %70'i arasını evden çalışarak geçirmek istediğini ve de çoğunluğun esnek çalışma saatlerine sahip olmak istediğini ortaya koymuştur.

Önümüzdeki on yıl içerisinde iş gücünün büyük kısmını oluşturacak olan bu kuşağın bu kadar kendinden emin çizgisinin arkasında yatan birkaç sebep olduğunu düşünülmektedir. 2008'deki global krizin öncesine kadar çok büyük zorluk yaşamadan işe girmeyi uman, en kötü ihtimalle de işler kötü giderse finansal olarak ailesini arkasında hisseden, zaten duygusu ile hareket eden bu kuşak, gerçek anlamda bir darlık ve yokluk yaşamadıkları için, büyük bir ekonomik durgunluğun yaratacağı işsizlik etkisini veya işten çıkartılma korkusunu yaşamamıştır. Bu kuşak için, insan yaşamında para ve iş her şey demek değil. Hayat enerjisinin ve zamanın büyük kısmını işe odaklaması, ne için yaşamış olacağım sorusu hep zihinlerindedir. Belki de o zaman hayat anlamını yitirecek düşüncesi hüküm sürmektedir. İş dışında hayatlarına anlam katan hobilerine ve ilişkilerine zaman ayırmak onlar için önemlidir.

Amerikan yetkililerinin tahminlerine göre Y kuşağına ait bir birey 38 yaşına gelene kadar 10 farklı işte çalışmış olacaktır. Dünya çapında genel anlamda, bu kuşağın “karşı tarafta veya şu köşeyi dönünce daha iyisi elbette vardır, bu da çekilir mi canım” tutumunu ve düşünce yapısını edinmesinde son dönemdeki global kriz dışında hiç bir kayda değer ekonomik dar boğaza tanıklık etmiş olmamaları ve bunun uzantısı olarak da, uzun süreli işsiz kalmaktan gözlerinin korkmaması rol oynamaktadır.

Y kuşağının bir işi seçmesine neden olan öncelikleri sıralandığında; “sevdiğim işi yapmak” birinci sırada yer alırken, “çok para kazanmak” yedinci sırada gelmektedir. “İş” kavramını gidilecek bir yer olarak görmekten çok, yapılan bir şey olarak görmektedirler. Dolayısıyla bu kuşak iş yerinde bulunmaktan öte, iş yerinde kendilerine verilen sorumlulukları yerine getirmeyi kendilerine hedef olarak koyuyorlar. Otorite kavramına karşı daha az ihtiyatlı olarak yetişmiş bu kuşakta iş yerindeki sorumlulukları yerine getirirken masalarında görünüp görünmeme konusunu önceki kuşaklara nazaran çok daha geri planda tutuyor. Sorumluluklarını evden veya esnek çalışarak zamanında yerine getirebiliyorlarsa bir iş yerinde mesai saatleri boyunca bir masada oturmanın gerekli olmadığını düşünmektedirler. 2004 yılında, liderler ve yöneticilere eğitim veren bir kuruluş olan Common Purpose'un yaptığı bir araştırmaya göre, yaptıkları işten tatmin olmayan bireyler “çeyrek yaş krizine” giriyor. Bu sebepten ötürü de işverenlerin, çalışanlarının tutku ve heveslerini çok geniş kapsamda karşılayabilmeleri gerektiğini aksi takdirde daha çalışanları 30 yaşına gelmeden onları kaybetme riskiyle karşı karşıya olduklarının altı çizilmiştir (www.baltas-baltas.com/kaynak, [Erişim Tarihi 04.03.2015]).

2.3.3. X KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ Y KUŞAĞI ÇALIŞAN ALGISI

Y kuşağından yüksek verim elde edebilmek için onları iyi tanımak gerekir. Ancak yapılan araştırmaların sonucunda Y kuşağının yeterince doğru tanınmadığı görülmektedir ve de Y kuşağın sahip olduğu tutumlar ile ilgili bazı yanlış inanışların olduğu söylenebilir kuşağı hakkında doğru bilinen yanlışları şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Y kuşağı kurumuna sadık kalmaz ve işverenini övme konusunda isteksizdir.

Bu kuşak kurumuna derin bir bağlılık duyabilir. Ancak bağlılığını genelde iş dünyasında görmeye alışık olduğunuz tarzda göstermemektedir. Hiyerarşiye ve kurum içerisinde uygulamaya koyulan büyük değişimlere sorgusuz sualsiz uyum göstermek veya takdir edilme ve ödüllendirilme konularında sabırlı olmak yerine, serbest pazarda tecrübe edebilecek sadakati göstermektedir ve bu da işlemsel sadakattir, yani her konuda tartışarak anlaşmayı sağlamayı hedeflemektedirler. Bu kurumların müşterilerine ve iş ortaklarına sunduğu sadakatle aynı türden bir sadakattir.

2. Y kuşağı zor ve monoton işleri yapmaktan kaçınır.

Y kuşağı hakkında yanlış bir inanıştır, hem kuruma hem de kendilerine karşı kendilerini kanıtlama konusunda oldukça isteklidirler. Bu nedenle onlardan yapmaları istenilen her şeyi yapmaktadırlar. Ancak yaptıklarının dikkate alınmadığını ve takdir edilmediklerini gördüklerinde, zor ve ilginç bulmadıkları işleri yapmaktan kaçınmaktadırlar. Gerçekleşeceğinden şüphe duydukları, uzun vadeli ödül vaatleri, onların zor ve tekdüze işleri yapmalarını engellemektedir.

3. Y kuşağı derin bir bilgiye sahip değildir ve dikkat süresi kısadır.

Belli bir eğitim ve bilgi seviyesine sahip oldukları kesin gözüyle bakılan kişiler ile aynı bilgi tabanına sahip olmayabilirler. Ancak kuruma adım attıkları ilk gün bile herhangi başka bir kişinin sahip olabileceği bilgiden daha fazla bilgiye en kolay ve en hızlı nasıl ulaşabileceklerini bilmektedirler. Bugünün bilgilenme ortamına uygun hareket ederek, aynı hızda düşünür, öğrenir ve iletişim kurarlar.

4. Y kuşuğu kısa zamanda üst göreve getirilmeyi bekler.

Asıl amaçları etki yaratmaktır. Bir pozisyona gelme konusunda zaman harcamak istemezler. Öncelikli hedefi hemen işe koyularak zoru başarmaktır. Daha önce hiç kimsenin ortaya koyamadığı problemleri belirlemek, çözemediği problemleri çözmek, mevcut sorunları iyileştirmek ve yeni şeyler yaratmak istemektedirler.

5. Y kuşuğu yaptığı işte anlam duygusu bularak keyif almayı ister.

Y kuşuğu hafife alınmaktan hoşlanmamaktadır ve her zaman ciddiye alınmak istemektedirler. Öncelikleri arasında yaptığı işin ilgi çekici, bağlayıcı, kendisini içine alan bir iş olması vardır. Onlar için öğrenmek, zorlanmak ve yaptıkları iş ile kurumun ana misyonu arasındaki ilişkiyi anlamak önemlidir. Çalışacakları kişinin veriminin yüksek olmasını dikkate alırlar ve “nerede”, “ne zaman” ve “nasıl” çalışacakları ile ilgili esneklik istemektedirler. Çalışacakları ortamın neşeli olmasını istemektedirler.

6. Y kuşuğu tek başına çalışmayı tercih eder.

Y kuşuğu çalışanları işlerini gerçek anlamda önemsiyor, ciddiye alıyorsa, bunun karşılığında yöneticilerinin de onların kim oldukları ile ilgili bilgi sahibi olmalarını, ne yaptıklarını bilmelerini, kendilerini önemli ölçüde dikkate almalarını, yol göstermelerini, problem çözmekte yardımcı olmalarını ve başarılarını yakından izlemelerini isterler.

7. Y kuşuğu yapmakla sorumlu olduğu işin yöneticileri tarafından yapılmasını istemektedirler.

Kendilerine işle ilgili zaman ayıracak olan yöneticilerinden yapmakla sorumlu oldukları işlerin en iyi ve en hızlı nasıl yapılması gerektiğini göstermelerini, öğretmelerini istemektedirler.

8. Y kuşuğu kariyer basamaklarında adım adım ilerleme konusunu dikkate almamaktadır.

Hiç şüphesiz Y kuşuğunu işe almak, kurumda kalmasını sağlamak, motive etmek ve yönetmek iş gücüne katılacak olan herhangi bir kuşaktan daha zor olacaktır. Ancak bu kuşuğu nasıl yöneteceklerini bilenler, tarihin en yüksek performansına sahip bu işgücünü doğru yönlendirerek onlardan yüksek verim elde edebileceklerdir.

Y kuşağının kariyer yolları değişkendir ve en iyi olanı seçme üzerine dayalıdır, ancak bu onların ilerlemeye ve gelişmeye yönelik olmadıkları anlamına gelmemektedir. Onlar iş yaşamlarını kendi kendilerine yapılandırmayı hedeflemektedirler. Bu yapılandırmayı; öğrenmek, ilişki ağı kurmak, kurumlarına değer katmak üzere becerilerini ispatlamak ve iş yaşamlarına esneklik kazandırmak üzerine kurmaktadırlar. Kariyer yollarında ilerlerken merdivene tırmanmak yerine adeta halı dokumayı anımsatan hareketler yapmayı tercih ederler.

9. Y kuşağı ücret ve iş yaşamının geleneksel yararlarını önemsemez.

Y kuşağı için ücretlendirme ve sosyal haklar önemlidir. Ancak onlar kendileri için en iyi olan anlaşmayı sağlamaya çalışmaktadırlar. Genellikle her işverenin teklifini birbirleriyle karşılaştırarak en iyi olanı seçmeyi tercih ederler. Ancak ücret ve sosyal haklar onlar için sadece bir başlangıçtır, yani bir alt değerdir. Y kuşağı ile yapılacak iş görüşmesinin akışını sağlamak kurumların elindedir. Eğer yapılacak teklif, diğer işverenlerle karşılaştırıldığında ücret ve sosyal haklar açısından rekabet edebilir seviyede ise, her iki taraf için olumlu gelişmeler beklemek mümkün olmaktadır.

10. Y kuşağının ilgi duyduğu tek şey ücrettir.

Yöneticilerden birçoğunun düşüncesi Y kuşağının kendilerinden çok rahat para talep ettikleri ve buna inanmakta güçlük çektikleri yönündedir. Para Y kuşağı için sadece bir başlangıçtır. Eğer daha fazla para talep ediyorlar ise, gerçek anlamda sormak istedikleri şudur, "Daha fazla para kazanmak için ne yapmam gerekiyor?" Siz onlara diğer iş teklifleri ile rekabet edebilir ücret ve sosyal haklar sunduktan sonra diğer beş ana maddeye odaklanmaktadırlar bunlar; iş programı, ilişkiler, görev seçimi, öğrenme fırsatları ve mekândır.

11. Y kuşağı kendisinden yaşça büyük olanlara saygı duymaz.

Y kuşağı büyüklere kesinlikle saygı duymaktadırlar ve bu bağlamda saygı gösterirler. Anne ve babalarına diğer hiçbir kuşakta görülmediği kadar yakınlardır. Ancak karşılığında onlar da saygı görmek isterler. Anne babaları, öğretmenleri, danışmanları onlara daima saygılı davranmışlardır. Bu nedenle, sahip oldukları duygu yöneticilerinden de saygı görmeyi hak ettikleri yönündedir. Karşısındakinin masaya koyduğuna saygı duymaktadırlar ve kendilerinin masaya koyduğuna da karşı tarafın saygı göstermesini beklemektedirler.

12. Y kuşuğu sadece bilgisayar aracılığı ile öğrenme eğilimindedir.

Küçük yaşlarda internet ile tanışan bu kuşak, bilgisayardan öğrenilmesi, elde edilmesi kolay olan şeyleri öğrenmek istemektedir. Ancak yüksek seviyede öğrenmeyi gerçekleştirirken özellikle insan faktörüne ihtiyaç duyarlar. İnsan faktörü, koçluk, yönlendirme, rehberlik etme, destekleme, akıl paylaşımı konularında onlar için vazgeçilmezdir. Ancak hemen ellerinin altında mevcut bulunan, onlara güçlü kapasitesi ile rehberlik edecek, dev bilgi dalgaları arasında yol gösterecek olan menü güdümlü bilgi sistemlerine de ihtiyaç duymaktadırlar.

13. Y kuşuğını uzun dönemli çalışanlar haline getirmek imkânsızdır.

Yöneticilerinin bu kuşuğı uzun dönemli çalışanlar haline getirmesi mümkündür. Bunu gerçekleştirmek için zaman ayırmak ve bunun bir alışveriş sonucunda gerçekleşeceğini bilmek gerekmektedir. Bu kuşuğın anlayışı bir kurumda işle başlayıp oradan emekli olmak değildir. Ancak zaman içerisinde kuruma bağlı uzun dönemli çalışanlar olabilirler.

14. Y kuşuğı fazlasıyla kendi odaklı olduğu için asla iyi bir yönetici olamaz.

Y kuşuğı çalışanları elbette iyi bir yönetici olabilir. Sadece işin en başında en temel şeyleri öğrenmeleri ve öğrendiklerini tekrarlayarak içselleştirmeleri gerekmektedir. Eğer bu kuşaktan yüksek performans elde edilmek isteniyorsa yüksek seviyede sürdürülebilir yönetim becerileri geliştirilmek gerekir. Y kuşuğı kendi kariyer yolunda atacağı her adımda, kuruma, yeni rolleri, yeni meslektaşları ve yöneticileri ile iyi bağlar kurabilmek için yöneticilerinden tarafınızdan yönlendirilmeye ve desteğinize ihtiyaç duyar. Tüm bunların karşılığında tarihte bugüne kadar benzeri görülmemiş, yüksek performanslı bir iş gücüne sahip olmanız kaçınılmazdır. (Kaynak Dergisi, Haziran Sayı:42, 2010)

2.3.4. Y KUŞAĞININ YÖNETİM ALGISI VE ŞİRKET STRATEJİLERİ

Y kuşağı, teknolojiye hâkim bir kuşaktır. Bilgiye hızlı ulaşır ve çabuk öğrenme, çabuk kavrama özelliklerine sahiptir. Bu özellikleri ile diğer kuşaklardan davranışsal anlamda farklılıklar barındırmaktadır. Benliklerini oluşturan bu özelliklerini çalıştıkları kurumlarda da yansıtmaktadırlar. Çalıştıkları kurumlarda beklentilerini kolaylıkla dile getirebilen Y kuşağı çalışanları aynı zamanda da memnuniyetsizleri olduğu durumlarda da hızlı bir biçimde iş değiştirebilmektedirler. Kendilerini mutlu hissedecekleri kurumlarda çalışmayı daha uygun bulmaktadırlar. Bu durumda Y kuşağını şirketlerde tutabilmenin yolunu bulmak her şirket için kaçınılmaz bir arayıştır. İşletmelerin geleceğini oluşturacak olan Y kuşağının beklentilerinin farkına varılması ile beraber uygulanmaya başlanan yeni insan kaynakları stratejileri ile şirketlerdeki çalışma anlayışları revize edilmektedir. Şirketler Y kuşağı çalışanları üzerinde yaptıkları çeşitli araştırmalar sonucunda değerlendirmelerde bulunarak Y kuşağını yaptıkları işe ve çalıştıkları kuruma motive edecek yöntemleri bulmaktadırlar.

Türkiye’de bazı kurumlarda Y kuşağına yönelik insan kaynakları stratejilerinde değişikliğe giden şirketlerin bazen ortak bazen de birbirinden ayrı olarak çeşitli stratejiler izlediği görülmektedir. Turkcell ve Anadolu Efes ödüllendirme sistemlerinde değişikliğe gitmeyi tercih eden şirketlere örnek gösterilebilir. Turkcell, şirket içi sosyal aktivitelere daha çok önem vermeyi hedefleyerek uygulama alanlarını genişletmeye çalışmaktadır. Provus ise iş-yaşam dengesini oluşturabilmek adına çalışma koşullarını revize etmektedir. Xerox ve Aksa şirketlerinin Y kuşağı üzerine uygulamaları ise mentorluk stratejisi üzerine ilerlemektedir. Aksa bu stratejiye ek olarak, Y kuşağı çalışanlarını şirket içindeki çeşitli karar mekanizmalarına dahil ederek motivasyonu artırma tekniği kullanmaktadır. Defacto ise şirket içi aidiyet duygusunu yaratabilme stratejisi üzerinde çalışmalarını sürdürmektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren çeşitli şirketlerin üst düzey yöneticilerinin Y kuşağını elde tutmaya yönelik uyguladıkları insan kaynakları strateji örnekleri şu şekildedir:

Aksa Örneği: Aksa Akrylic Kimya Sanayii A.Ş Mali İşler Direktörü Eren Ziya Dik, Y kuşağının ilk model yöneticilerinden biridir. Y kuşağının X kuşağına göre

paylaşımına daha açık olduğunu, X kuşağının bilgiyi gizleyerek gücü elinde bulunduracağını zannederken Y kuşağının bilgiyi paylaşmaktan çekinmediğini ifade etmektedir. Bunun en büyük sebebinin de Y kuşağının Twitter, Instagram ve Facebook gibi sosyal platformlardan düzenli olarak paylaşım yapmasına bağlamaktadır. Y kuşağının sorgulama yapmaktan, karar mekanizmasında yer alarak iş sürecine hakim olmayı arzu ettiklerinin farkında olduklarını ve bu bağlamda Y kuşağını elde tutabilmek ve onları daha iyi geliştirebilmek adına şirketlerinde çeşitli faaliyetler düzenlediklerini bildirmektedir. Şirket bünyesinde periyodik olarak üst düzey yöneticiler ile düzenlemiş oldukları Stratejik Planlama Çalıştay'larına bu sene ilk olarak Y kuşağını dahil ettikleri bir organizasyon başlatıldığını ve şirketin Y kuşağı çalışanlarından oluşan 'Genç Çalıştay' olarak adlandırdıkları bir grup oluşturduklarını belirtmiştir. Çalıştay gündem maddelerini kendilerine sunarak ve onlara 'Siz olsanız nasıl karar verirdiniz?' sorusunu sorarak çalışmalar yapmalarını sağladıklarını belirtmiştir. Alınan sonuçları ve sunulan önerileri gayet olumlu bulduklarını ve yararlanabildikleri fikirler elde ettiklerini ifade etmiştir. Genç çalıştay toplantılarını düzenli olarak bundan sonrası için Y kuşağı çalışanları ile entegre bir şekilde planlamaya karar verdiklerini de açıklamıştır. Y kuşağı çalışanları için uygulamış oldukları diğer bir yöntemin ise mentörlük programıdır. Kuşakların kısır bir döngü olduğuna ve bazı kuşakların birbirleriyle çok uyuşan özellikleri olduğuna inandıklarını düşünmektedir. Şirketlerindeki gözlemlerine göre Baby Boomer ve Y kuşağının birbirleri ile daha iyi anlaşır ve daha iyi işler ortaya çıkardıklarının görüldüğünü ve bu verimliliği pekiştirmek adına mentörlük uygulaması başlattıklarını dile getirmektedir. Her Baby Boomer'a bir Y kuşağı eşleşmesi yaptıklarını ve onların ayda bir kez şirket dışında buluşarak hem iş hem de özel hayatları ile ilgili sohbet etmelerini sağladıklarından bahsetmektedir. Bu uygulama ile Y kuşağının Baby Boomer kuşağının hikayeci anlatım dili sayesinde deneyimlerinden yararlanma fırsatı bulduğunu söylemektedir. Uygulamaları ile ilgili olarak çalışanlarından aldıkları geri dönüşlerin oldukça olumlu olduğundan, Y kuşağını kazanabilmek adına doğru adımlar atıldığının farkına vardıklarından ve her geçen gün yeni uygulamalarla çalışanların motivasyonlarını arttırmaya çalışacaklarından söz etmektedir.

Turkcell Örneği: Turkcell Superonline İnsan Kaynakları Network Müşteri Yöneticisi Derya Ayyıldız, Y kuşağının kendi kararlarını tek başına veren, değişim ve farklılıklara çok açık bir nesil olduğunu göz önünde bulundurarak ve sistemlerindeki

ödüllendirme yöntemlerinde değişiklik yaparak onları memnun edebilmenin yollarını aradıklarını ifade etmekle beraber, online yıllık ödüllendirme sistemleri olduğunu ve bu sayede onlara ödülleri kendilerinin seçebileceği bir imkan sağladıklarını açıklamaktadır. Böylece tek tip paket uygulamasından çıkarak, online ödüllendirme sistemlerindeki kuponları çalışanlara parçalar halinde sunduklarını belirtmiştir. Örneğin şirket çalışanlarından biri 2000 liralık ödül kuponu kazandığında kendisine ödülünü değerlendirebilmesi için aşığıdaki şekilde alternatifleri sunduklarını belirtmektedir. Bu şekilde çalışanlarının yaşam tarzlarına yönelik olarak kendi paketlerini kendilerinin belirlediği seçenekler sunarak Y kuşağını memnun edebilme yöntemlerini geliştirmeye çalışmakta olduklarını dile getirmektedir.

- Yurt içi 3 günlük seyahat programı
- Anlaşmalı olunan teknoloji ürünlerinin satıldığı firmadan hediye kuponu
- İstediği alanda hobilerine yönelik eğitim seti

Turkcell İş Destekten Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Selen Kocabaş, Turkcell’de 11.000 çalışan olduğundan ve çalışanların %50 oranında Y kuşağı olduğunu söylemektedir. Kocabaş, genç kuşağın işini mutlaka severek yapmak istediğinden ve eğlenceli ortamlarda çalışarak aynı zamanda da kendini iş yerine ait hissetme hissiyatından dolayı çalışanlara yönelik sosyal aktivitelere çok önem verdiklerini ifade etmektedir. Örnek olarak; Turkcell’de ofisten geç saatlerde çıktığınızda koridordan geçerken bir odadan keman sesleri, başka bir odadan tiyatro grubunun çalışmalarını duyulabildiğini, bir başka köşede ise sihirbazlık yapan birilerinin görülebileceğini ifade ederek şirketin çok çeşitli sosyal aktivitelere sahip olduğunu belirtmektedir.

Defacto Örneği: Defacto İnsan Kaynakları Direktörü Oğuz Erdoğan, genel çalışanlarının %92’sinin Y Kuşağı mensubu olduğunu ve %5’lik bir dilimin ise X Kuşağı mensubu olduğunu belirtmektedir. Defacto olarak Y Kuşağının çalıştıkları işyerinden istek ve beklentilerini ön plana alarak onları kalıplara sokmak yerine uyum sağlayıp yönetim şeklini yeniden yapılandırdıklarını ifade etmiştir. Çalışanlarda aidiyet duygusu yaratmak için işe kabul edilen arkadaşlarına ”Ailemize Hoş Geldin” mektubu yolladıklarını ve böylece işe yeni başlayan arkadaşların kendilerini özel hissetmelerini sağladıklarını söylemektedir. Çalışanlarına ürünleri ile ilgili özel indirimler uygulayarak, onları hem mutlu ettiklerini hem de iletişimi sürekli hale getirebildiklerini belirtmiştir.

Provus Örneği: Provus Bilişim Hizmetleri İnsan Kaynakları ve Kurumsal İletişim Grup Müdürü Erkut Hız, iş değiştirmenin Y kuşağı için yaşamın bir parçası olarak normal olduğunu ve onları memnun edemedikleri takdirde gelecek için şirketlerin şansının gerçekten çok düşük olduğunu ifade etmektedir. Çalıştıkları yerin iş ve yaşam dengesini kurabiliyor olmasına oldukça önem veriyor olduklarını ve bu bağlamda Y kuşağını iyi anlayıp analiz edebilmek için çeşitli çalışmalarda bulduklarını paylaşmaktadır. Şirketleri adına uyguladıkları anketlerde Y kuşağının esnek çalışma saatleri konusunda ısrarcı oldukları kanaatine vardıklarını ve şirket olarak onların motivasyonlarını güçlü tutabilmek adına ödül yöntemlerinde bu konuya yer vermeye çalıştıklarını ifade etmektedir. Örneğin; ödüllendirilmesi gereken çalışanlarına haftada 1 gün home-office çalışabilme imkanı sunduklarını ve bunun dışında iş-yaşam dengesini güçlendirebilmek adına her çalışanı doğum gününde izinli kabul ettiklerini belirtmektedir. Aldıkları geri bildirimlerin pozitif yönde olduğunu ve insan kaynakları stratejilerini esnek çalışma saatleri konusunda daha da genişletebilmeyi hedeflediklerini söylemektedir.

Anadolu Efes Örneği: Efes Türkiye Yetenek Yönetimi Müdürü Şebnem Akhan Çakın Y kuşağını şirketlere çekebilmek ve onları elde tutabilmenin günümüzde oldukça zor olduğunu ve Efes Türkiye olarak çalışan memnuniyetinin devamlılığını sağlamak ve şirkete yeni katılacak yetenekli genç neslin beklentilerini karşılamak amacıyla düzenli olarak Çalışan Bağlılığı Anketi yaptıklarını paylaşmaktadır. Anket sonuçlarını aktivasyona çevirdiklerini ve bu şekilde çalışanların beklentilerine hızlı ve etkili bir şekilde cevap verebildiklerini söylemektedir. Efes Akademi olarak, internet üzerinden kurdukları bir platformda fotoğrafçılıktan çikolata yapımına kadar farklı alanlardaki kurslara çalışanlarının katılabilme imkanı sağladıklarını, kitap evlerinden, dil kurslarından indirimli olarak faydalanma olanakları sunduklarını belirtmiştir.

Xerox Örneği: Xerox Türkiye Genel Müdürü Burak Özer, Y Kuşağı'nın baskın bir gerçek olduğunu, günümüzde çalışanları elde tutabilmek için bir mücadele gerektiğini vurgulamaktadır. Xerox için ise geliştirdiği kültürle bunu en iyi şekilde başardığını ifade etmektedir. Şirketlerindeki her çalışanın kişisel gelişim planları doğrultusunda kendisini geliştirebildiğini, çalışanın güçlü ve zayıf yönleri belirlendikten sonra hangi tecrübelerin kazanılması ve onlara kimlerin mentorluk vereceğinin belirlendiği bilgisini paylaşmıştır. Daha sonrasında tarihlerle aksiyon planlarının takibinin yapıldığını, alınan eğitim ve deneyimlerle bu değerlendirmenin her yıl tekrarlandığını ifade etmiştir.

Ülkemizde kuşaklar konusunda geniş çaplı bilimsel araştırmalar yapılmalıdır. Şirketlerin geleceğini oluşturacak olan Y kuşağı konusunda da bilinçlenmesi sağlanmalıdır. Ülkemizdeki var olan, gelecekte de var olmak isteyen şirketlerde Y kuşağını anlamaya yönelik faaliyetler düzenlenmeli ve hızlı bir dönüşüm ile Y kuşağının isteklerine cevap verilebilecek yeni insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir (Fedar, 2015)

Y kuşağı seçtikleri uğraşlarda başarılı olmalarına yardım etmek için onları yakından izleyen ve destekleyen ebeveynler ve öğretmenler ile büyümüş olduklarından kariyer kararları verirken bile ebeveynlerine danışmaya veya güvendikleri daha deneyimli, bilgili rol modellerin tavsiyelerine ihtiyaç duyarlar (Behrstock-Sherratt; Coggshall, 2010). Y kuşağı için günlük işlerinin dünyada olumlu bir değişime katkı sağladığını görmeleri oldukça önemli olmaktadır. Yenilikçi fikirler üretmeleri için teşvik edilmeleri, işleyişe sağladıkları katkıların takdir edilmesi çalışma yaşamında Y kuşağı için bir gereksinim olarak ortaya çıkmaktadır (Keleş, 2011, s.129-139).

Bu bağlamda Y kuşağının yönetim algısı aşağıdaki çerçevede oluşmaktadır:

- Görev tanımı ve çalışma koşullarında esnek bir organizasyon,
- Denetim mekanizmalarına sıklıkla başvurmeyen bir yönetim modeli,
- Lider eksenli ve yönlendirici bir yönetim anlayışı,
- Bireylerarası farklılıklara değer veren bir performans sistemi,
- Yenilikçiliği teşvik ve takdir eden bir yönetim felsefesi.

Pwc'nin 2011'de yaptığı araştırmaya göre yeni mezun olan Y kuşağı bireyinin 2-4 yılda bir iş değiştireceği ve hatta işinden ayrılan bu bireylerin pozisyonunu doldurmanın maliyeti ayrılan kişinin 1-2 yıllık maaşına denk geleceği öngülmektedir. Sıkça yapılan iş değişiklikleri dolayısıyla şirketlerde yüksek maliyetler dönmeye başlamaktadır. Oysa çalışan memnuniyetini sağlamak hem maddi anlamda şirkete getiri olurken, Y kuşağının sadakatini sağlayan, "insan" faktörüne değer veren şirketler geleceğe yön veren vizyoner şirketlerden olmaya adaylardır (PWC, 2011).

Y kuşağının iş hayatına iyiden iyiye dâhil olmasıyla yaşanacak olumlu gelişmelere odaklanılmalıdır. Örneğin Y Kuşağı çalışma hayatına girdikçe karar alma süreçleri hız kazanmıştır ve daha da hızlanacaktır. Çok daha nettirler. Bu özellikleri ile işler daha kolay ilerleyecektir. Doğru bir liderin şu gerçekleri

unutmaması gerekmektedir. X kuşağı süreci ve sonucu birleştirmeyi, Y çözüm odaklı olmayı, Z kuşağı da sonuç odaklı kalmayı tercih ediyor. X kuşağının yönetim kadrolarında Y kuşağının ise henüz yönetilen pozisyonlarda yer alması dolayısıyla X kuşağı ile Y kuşağının birlikte çalışmalarını sağlamak gerekmektedir. Bunun için de öncelikli görevler X kuşağına düşmektedir. İzlemeleri gereken yollar ile birlikte Y kuşağını en ince ayrıntılarına kadar özellikleri incelenmeli ve çalışanlarının beklentilerini anlayan bir yönetici ile şirket stratejileri paralel ilerlemelidir. Bu noktada X kuşağı yöneticisinin Y Kuşağını işte tutabilmek için bazı ipuçlarına ihtiyaçları vardır. Bunlardan en önemlileri şu şekildedir;

- Bilgi paylaşımı ve öğrenmeyi kurum kültürünün parçası yapmak.
- Ebeveynleri işgücü stratejisinin parçası yapmak.
- Esnek ve eğlenceli bir çalışma ortamı yaratmak.
- İşte geçirilen zaman yerine işe odaklanmak.
- Genel yapı ve sınırları sağlamak.
- İlk amirleri ile ilişkilerinin en önemli motivatör olduğunu anlamak.
- Y Kuşağının işten ayrılmasının ya da işi sevmesinin en önemli sebeplerinden biri rapor ettikleri kişi ile ilişkilerinin kalitesi.
- Baby Boomer ve X'lerin mentorluğundan faydalanmak.
- Kişiselleştirilmiş motivatörler kullanmak. İsimlerine hitaben bir teşekkür kartı, maddi açıdan daha değerli bir ödülün anlamlı olabilir.
- Y Okuryazarı olmak. Onların dilini anlamak ve konuşmak için çaba sarfetmek mutlaka karşılığını verecektir.

Günümüzde büyük şirketler yeni mezunlar arasından en iyilerini seçme imkânına sahip olmak ve bu potansiyeli kendilerine çekmek için alışa gelmiş yolların dışında birçok farklı yollar deniyorlar. Bu yeni mezunlar Y kuşağı olarak tanımlanmakta ve iş hayatı ile ilgili kendilerinden önce gelen kuşaklardan farklı beklenti ve ihtiyaçlara sahiptirler. Procter & Gamble'ın IK direktörü Madalyn Brooks'un ifade ettiği gibi; "önceki kuşak işlerini hayatın temel bir parçası olarak görüyordu". Fakat artık mezun işe alımlarında karşılaştıkları Y kuşağının bu çizgiden uzaklaşan, daha farklı bir profile sahip olduğunun farkındalar. Daha önceki kuşaklara kıyasla genel olarak daha büyük bir refah içinde yetişen Y kuşağı, iş hayatı ile özel hayatları arasında makul bir dengenin bulunmasına son derece önem veriyorlar. Bu sebeple yeni mezunlar arasından "en iyi"leri bünyelerine katmak isteyen kurumlar farklı özelliklerini öne çıkartmak ve farklı avantajlar sunmak durumunda kalmaktadır.

Büyük şirketlerin yeni mezunlara, şirket kültürlerinin onlara ne kadar uygun olduğuna ikna etmek için ve Y kuşağının taleplerini karşılamak için önemle vurguladıkları ve “avantaj” olarak sundukları özellikler, çalışma şartları, izinler ve sosyal sorumluluk olarak üç başlık altında toplanabilir. Çalışma şartları ile ilgili sunulan özellikler esnek çalışma saatleri, evden çalışma imkânı ve çalışan olarak istedikleri zaman şirketinde ihtiyaçları ile örtüşecek şekilde geçici süreli olarak yarı zamanlı çalışma şekline geçiş imkânı sayılabilir. İstedikleri zaman dinlenme zamanı olarak alabilecekleri izin imkânı, seyahat etme fırsatı ve bir yıla kadar aile izni (işverenin, çalışanına işten ayrılıp ailesindeki yeni doğmuş bebek veya yaşlanan ebeveyniyle ilgilenmesi için verdiği izin), farklı izin imkânları olarak sunulmaktadır. Kurumun sosyal sorumluluk ve yaşanılan çevre ve dünyada fark yaratmak için yaptıkları paylaşılarak toplumsal sorumluluk sahibi bir şirkette çalışmanın vereceği “gurur” ve “keyif” (insanlığa faydam dokunuyor duygusu yaşattırma) ile bu aktivitelerde yer alma imkânlarının olduğunun vurgulanması gibi faktörler öne çıkmaktadır.

2.3.5. KUŞAKLAR TEKNOLOJİSİ

Kronolojik olarak incelendiğinde Sessiz Kuşak ve Baby Boomers olarak belirtilen kuşaklar teknolojik gelişmelere yoğun şekilde maruz kalmamışlardır. Onların dönemi icatların yeni ortaya çıktığı dönemlerdir. Yokluk dönemlerinin insanlarıdır, zorluk görmüşlerdir. İmkânlar kısıtlı olduğundan üretici bir kuşak olmuştur denilebilir. X kuşağı ise teknolojiyle yetişkinlik döneminde tanışmıştır. Dolayısıyla teknolojinin çok fazla kullanımına hâkim olmayan bir kuşak olarak bahsedilebilir. Tek kanallı televizyon dönemlerini yaşamışlardır. Teknolojisinin hızına kimisi adapte olabilmiş kimisi ise halen adapte olmakta güçlük çekmektedir. Bilgiye ulaşmanın zor olduğu dönemlerde yetişmişlerdir. Bilgiye erişmek için sadece ansiklopedi gibi basılı malzemelere başvurulabilmiştir.

Y kuşağı için ise doğumlarından itibaren evlerinde bilgisayarların yer aldığı, küçük yaşlardan itibaren internet gibi olanaklar ile haşır neşir olan kuşaktır. Çok kanallı renkli televizyon döneminde doğmuşlardır. Onlar için teknoloji yaşamın bir parçası olmuştur. Bu sebeple bilgiye ulaşmak Y kuşağı için kolaydır. İletişimleri genellikle e-mail üzerinden sağlamaktadırlar ve Y kuşağının büyük bir kısmının iki adet e-postası bulunmaktadır. dvd, cd, video oyunları, mp3 çalar, cep telefonları onlar için küçüklüklerinden itibaren aşına oldukları terimlerdir.

Kronolojik sıralamaya göre Y kuşağından sonra gelen Z kuşağında ise teknoloji yaşamının bir parçasıdır. Z kuşağı bireyleri doğdukları andan itibaren ellerinde tabletler ile büyümektedirler. Hız onları sembolize etmektedir. İşlerini, alışverişlerini, sosyalleşme gibi hayatlarının her alanında bilgisayar kullanmaktadırlar. Online alışverişi en çok tercih eden kuşak olacaklardır. Günlük planlarını hazırlamada bile teknolojiyi kullanmaktadırlar. Günümüz teknolojisi artık çok ilerlemiş olduğundan Z kuşağı artık anne karnından neredeyse bir şeyleri bilerek doğmaktadırlar. Bunun yanı sıra çok hızlı öğrenmekle beraber hızlı hareket etmeyi tercih etmektedir.

Yaklaşık yüz yıllık kuşak geçmişinde, Z kuşağının atası olan kuşakların en ilkel yöntemleri kullanarak hayatlarını idame ettirdikleri bilinirken, Z kuşağı cep telefonu ile eve gitmeden evin ısısını, elektronik aletlerini kontrol altında tutabilmektedir ve istediği zaman kamera sistemi ile izleyebilmektedir. Aradaki uçurum bu denli olması kuşakların birbirleri ile uyumlu şekilde yaşayabilmeyi öğrenmesi gerektiği sonucunu doğurmaktadır.

Y kuşağının teknolojiyle ilgili sahip olduğu bilgi ve beceriler, ofislerde işlevselliği arttıracak olanaklar sunmaktadır. Toplantı sonunda X kuşağı çalışanı flip chart'takileri defterine not ederken, yanındaki Y kuşağı iş arkadaşı telefonuyla chart'ın yüksek çözünürlüklü resmini çekip, X kuşağı arkadaşına e-posta atacağını söyleyebilmektedir. Bu durum, Y kuşağı temsilcilerinin iş hayatına getirmekte olduğu yeniliklerden sadece küçük bir örnek olarak söylenebilir. X kuşağının telefon olarak gördüğü elektronik aletlerin sayısız işlevini değerlendiren Y kuşağı bireyleri, teknolojiyi kendisinden önceki kuşaklardan farklı kullanan bir kuşağa ait olduğunu düşünmektedir. Bu durumda Y kuşağının geleneksel kurum kültürünü değiştirmemesi mümkün olarak görülmemektedir.

Princeton Survey Research Associates International'ın 2009 yılında Amerika'da yaptığı araştırmaya göre araştırmaya katılan 2.253 adet Y kuşağı temsilcisinin bir ay içerisinde internete girme oranı %93'tür. Bu kişilerin %72'si aynı zamanda sosyal ağ kullanıcısıdır. Sosyal medyanın hem yaşamı hem de iş yapış şeklini değiştirmedeğini söylemek mümkün değildir. Uzmanlarına göre eğer iş stratejinizin içerisinde sosyal medya hala yer almıyorsa, zamanın gerisinde kalmaya başladınız demektir. Edelman tarafından 2006 yılında Fortune 500 şirketleri üzerinde yapılan ve yeni iletişim kanallarının kullanımı, etkililiği ve şirketlerin tutumu konularını irdeleyen araştırma sonuçlarına göre ise:

1. Kurumlardan %32'si blog tumaktadır, blog servisi barındırıyor ya da desteklemektedir. %32'si podcast (sesli posta paylaşım aracı), %11'i de wiki kullanmaktadır.
2. %13'ü çalışanlar tarafından tutulan blogların izlendiğini belirtmiştir. Üçte ikisi ise izlenip izlenmediği konusunda fikir sahibi değildir.
3. Neredeyse yarısı (%48) wiki'nin ne olduğunu bilmemektedir.
4. Sadece %29'u düzenli olarak blog okuduklarını belirtmişlerdir.
5. Yeni iletişim araçlarının kullanımına yönelik en önemli çekinceleri olarak; kaynak sıkıntısı, değişime direnç ve iletişimi kontrol altında tutma arzusunu belirtmişlerdir.
6. Blog sahibi olan organizasyonların büyük bir çoğunluğu, çalışanların nasıl blog tutacaklarına dair bir talimat hazırlamanın iyi olacağını düşünmektedirler.
7. Blog sahibi olan şirketler, olmayanlara oranla daha az oranda internete erişimde kısıtlamalar getirmektedirler,
8. Kurumlar çalışanlarının işbirliği içerisinde öğrenmelerini sağlayacak wiki ve blog türü platformları, kurumsal e-öğrenme aktivitelerine nasıl dahil edeceklerinin üzerinde düşünmektedirler ve pek çoğu bu araçları: Yüz yüze ve online eğitim aktivitelerini desteklemek, eğitim oturumları haricinde kalan zamanda eğitsel aktiviteleri sıcak tutmak ve öğrenmenin kalıcılığını sağlamak, kişilerin konularına ne kadar hakim olduklarını ve iş hayatlarına nasıl adapte ettiklerini göstermeleri için fırsat sunmak, ekip ruhunu canlandırmak ve kalıcı kılmak amaçlarıyla kullanmayı hedeflemektedir (www.edelman.com).

3. BÖLÜM:

ÖRNEK UYGULAMA: İŞ HAYATINDA X, Y KUŞAKLARININ KONUMLANDIRILMASI VE STRATEJİK YÖNETİMİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı kurumsal iş yaşamında X ve Y kuşağının birlikteliğini, beklentilerini, farklılıklarını, memnuniyetlerini, iş süreç işleyişi ve yönetim algısını incelemektir.

X ve Y kuşağı genel karakteristik özellikleri itibariyle birbirlerinden oldukça zıt özelliklere sahip kuşaklardır. Kurumsal iş yaşamında lider olan X kuşağı orta vadede liderliği Y kuşağına devredecektir. Bu geçiş sürecinde Y kuşağını yöneten X kuşağı ile X kuşağından farklı genlere sahip olan Y kuşağının başarıya ulaşması için birbirlerini anlaması ve genlerindeki zıt özellikleri birbirlerine entegre ederek lehlerine çevirmesi beklenmektedir.

Bu araştırma; Y kuşağının hangi isteklerinin karşılanmaması durumunda Y kuşağının sadakatinin, verimliliğinin, şirkete bağlılığının olumsuz yönde etkilendiğini ortaya çıkarmak aynı zamanda X kuşağının genç çalışanlardan nasıl bir beklenti içerisinde olduğunu ve bu beklentilerinin karşılanma düzeyini tespit etmek üzere yapılmıştır. Araştırmada eğitim, cinsiyet, deneyim, gibi faktörler de incelenmekte olup bu kısımlar bazında kurumsal iş yaşamında X ve Y kuşağının stratejik yönetimi sorgulanacaktır.

Bu çalışmada, şirketlerin insan kaynakları stratejilerinin ve yeni kuşağı anlamaya yönelik çalışmalarının amacına ulaşip ulaşmadığı, kuşaklar arası uyumun hangi seviyede olduğu, kuşakların genel geçer özellikleriyle mevcudiyetin tutarlılığının derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır.

Literatürde X ve Y kuşağı çalışanlarının özelliklerini inceleyen çok sayıda çalışma yer almaktadır. Fakat Türkiye’de kurumsal iş hayatında çalışan X ve Y kuşağı stratejik yönetimi derinlemesine inceleyen bir örnek çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma bu anlamda literatürde örnek teşkil edecek bir çalışma olarak yer alacaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmada X ve Y kuşağı çalışanlarına kurumsal iş yaşamından beklentileri, iş yapma süreci, iş yapma tarzı, teknoloji kullanımı, stratejik yönetim algıları sorulmuştur. Mevcut durum ile beklentilerin karşılanma düzeyi, mevcut durum ile istenilen durum arasındaki fark, kuşak özellikleriyle mevcut kuşakların tutarlılığı, X kuşağı ile Y kuşağının mevcut farklılıkları verilen cevapların karşılaştırılması ile gösterilmektedir.

Bu araştırmadaki hipotezler aşağıdaki gibidir:

- H1: Y kuşağının verimliliğinin artması ile insan kaynaklarının yeni yönetim stratejilerinin olması arasında ilişki vardır.
- H2: Y kuşağının sadaketinin artması ile insan kaynaklarının yeni yönetim stratejilerinin olması arasında ilişki vardır.
- H3: Y kuşağının kuruma bağlılığının artması ile insan kaynaklarının yeni yönetim stratejilerinin olması arasında ilişki vardır.
- H4: Y kuşağının kurum kültürüne yönelik beklentilerinin X kuşağının karşılama düzeyi ile insan kaynaklarının yeni yönetim stratejilerinin olması arasında ilişki vardır.
- H5: Y kuşağının liderliğe yönelik beklentilerin, X kuşağının karşılama düzeyi ile insan kaynaklarının yeni yönetim stratejilerinin olması arasında ilişki vardır.
- H6: Y kuşağının iletişime yönelik beklentilerin karşılama düzeyi ile insan kaynaklarının yeni yönetim stratejilerinin olması arasında ilişki vardır.
- H6: Y kuşağının motivasyona yönelik beklentilerinin X kuşağının karşılama düzeyi ile insan kaynaklarının yeni yönetim stratejilerinin olması arasında ilişki vardır.
- H7: Y kuşağının karar vermeye yönelik beklentilerin X kuşağının karşılama düzeyi ile insan kaynaklarının yeni yönetim stratejilerinin olması arasında ilişki vardır.
- H8: X kuşağının çalışma tarzının çağa ayak uydurması ve Y kuşağının beklentilerini karşılama düzeyi ile insan kaynaklarının yeni yönetim stratejilerinin olması arasında ilişki vardır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, KAPSAMI VE KISITLARI

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak anket çalışması kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde altı adet demografik soru yer almaktadır. Sonraki üç bölümde sırasıyla kuşakların teknoloji kullanımı, kurum kültürü, kariyer ve motivasyon ile ilgili olarak beklentileri ve mevcut durumda beklentilerin karşılanma düzeyine yönelik oluşturulan sorulara cevap istenmiştir. Anket sadece Türkiye'nin önde gelen bir kuruluşunun şirketlerinde çalışan kişiler tarafından yapılmıştır. Bu durum araştırmamızın kısıtlarından biridir.

Anket soruları bir internet sitesi üzerinden oluşturulmuştur. Bağlantı adresi, anket çalışanlarına internet ortamında mail üzerinden iletilmiştir. İnternet üzerinden çözülmesi istenmiştir. Zamanı verimli kullanabilmek açısından ve daha fazla sayıda çalışana ulaşabilmek adına çevrimiçi anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket sorularında katılımcıların isimleri, çalıştıkları şirketin isimleri gibi kişisel bilgileri içeren sorulara yer verilmemiştir.

Anket, Dünya ve Türkiye genelinde yaygın bir şekilde faaliyet gösteren perakende, enerji, finans ve sağlık alanları başta olmak üzere 72 şirketi bulunan ve bir çok sektörde yer alan bir grubun on üç şirketinin çalışanlarına uygulanmıştır. Çalışan sayısının fazlalığı ve çalışma yerinin genişliği, araştırmanın sınırlılığını nispeten azaltan etkenlerdir. Mavi ve beyaz yakalı olarak çeşitli şirketlerde görev yapan X ve Y kuşağı çalışanlarına online ortamdan iletilen ankete dönüş yine internet (online) ortamından sağlanmıştır.

Anket formu ile toplanan verilerin SPSS paket programı 20.0 versiyonu ile güvenilirliği analiz edilmiştir. Verileri yorumlanabilir hale getirmek için cevaplar arasındaki bağlar, değişkenler, mevcut durum ve çapraz sorular, karşılaştırmalı cevaplar ile Excel Programı 2010 versiyonu ile grafik, tablo oluşturularak analiz edilmiştir.

3.4. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Bu bölümde güvenilirlik analizi yer almaktadır. Güvenilirlik analizi tablo 3.1'de gösterilmektedir.

Tablo 3.1: Güvenilirlik Analizi

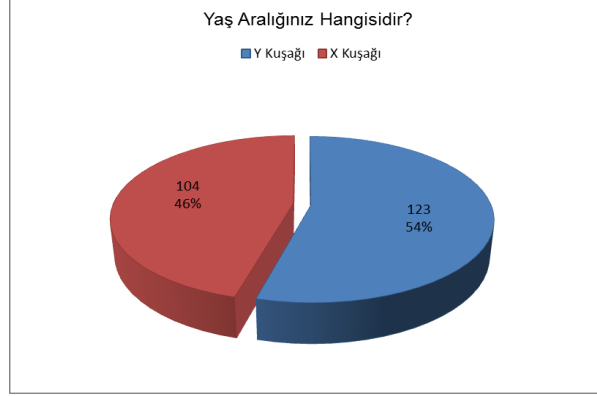
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,801	60

Cronbach's alpha değeri 0,80'in üzerindeyse, ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Bu araştırmada tüm sorular için 0,801'dir. Bu araştırmada ölçekler yüksek derecede güvenilirdir.

3.5. BULGULAR, TESPİTLER, ANKET SORULARI CEVAP ANALİZLERİ

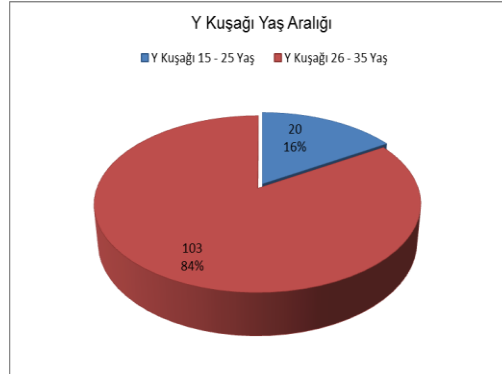
Soru: Yaş aralığınız hangisidir?

Tablo 3.2: Total Yaş Aralığı Grafiği



Ankete katılan kurumsal firma çalışanlarının %54'ü Y kuşağını, %46'sı X kuşağını oluşturmaktadır. Bu oran 123 çalışan ile Y kuşağını, 104 çalışan ile X kuşağını ifade etmektedir. Grafikte X ve Y kuşağı çalışanlarının birbirlerine yakın oranda ankete katılım sağladığı görülmektedir.

Tablo 3.3: Y Kuşağı Yaş Aralığı Grafiği



Grafikte ankete katılan Y kuşağı katılımcıların %84'ünün 25 yaşından büyük olduğu görülmektedir. %16'sı ise 26 yaşından küçük Y kuşağı çalışanlarını ifade etmektedir.

Soru 2: Cinsiyetiniz nedir?

Tablo 3.4: X Kuşuğu Cinsiyet Dağılımı Grafiğı



Ankete katılan X kuşuğu kurumsal firma çalışanlarının %46'sının cinsiyeti kadın, %54'ünün ise cinsiyeti erkek olduğı görülmektedir.

Tablo 3.5: Y Kuşuğu Cinsiyet Dağılımı Grafiğı



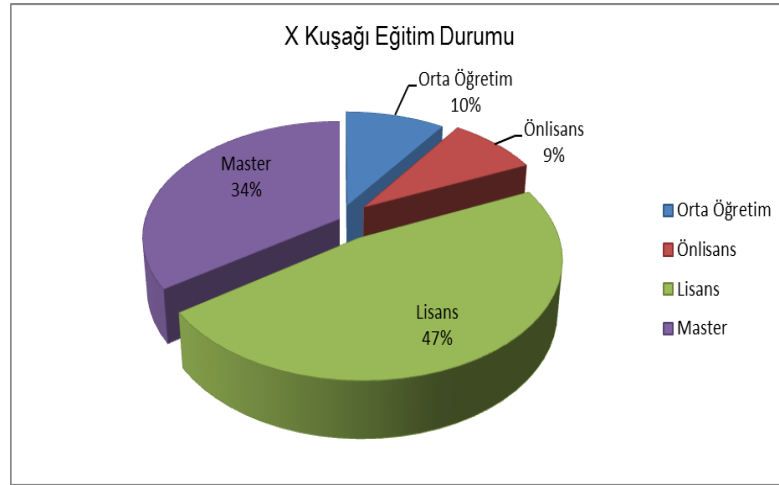
Ankete katılan Y kuşuğu kurumsal firma çalışanlarının %53'ünün cinsiyeti kadın, %47'sinin cinsiyeti erkektir.

Tablo 3.6: X Kuşuğu ve Y Kuşuğu Cinsiyet Dağılımı Grafiğı



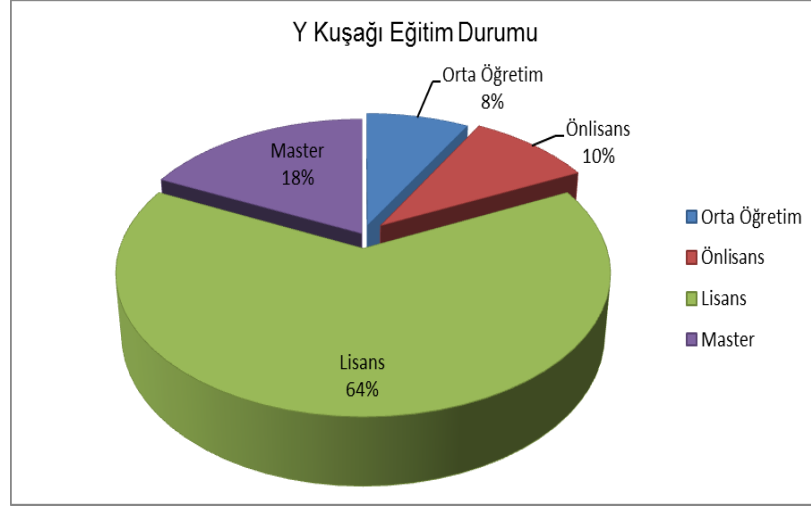
Ankete katılan X ve Y kuşuğu kurumsal firma çalışanlarının %50'sinin cinsiyeti kadın, %50'sinin cinsiyeti erkektir. Ankete eşit oranda kadın ve erkek katılım sağlandığı görülmektedir.

Tablo 3.7: X Kuşuğu Eğitim Durumu



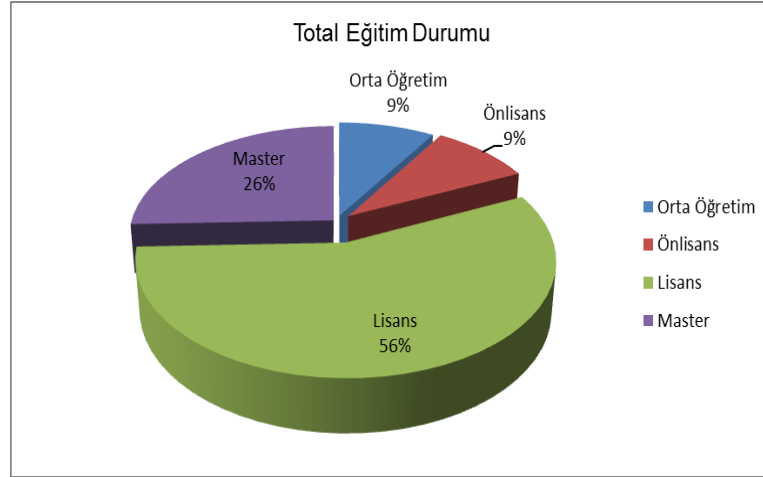
Ankete katılan X kuşuğu katılımcılarının %47'si lisans, %34' master, %10'u Ortaöğretim ve %9'u nlisans mezunudur. Bir çok uzmanın hem fikir olduğu Y kuşuğının X kuşuğına göre daha eğitimli olduğu tezinin göreceli olduğu bu örnekten anlaşılmaktadır. X kuşuğının yüzde 81'i yüksek eğitim görmüştür.

Tablo 3.8: Y Kuşığı Eğitim Durumu



Ankete katılan Y kuşığı kurumsal firma çalışanlarının %64'ü lisans, %18'i, master, %10'u önlisans, %8'i ortaöğretim mezunudur.

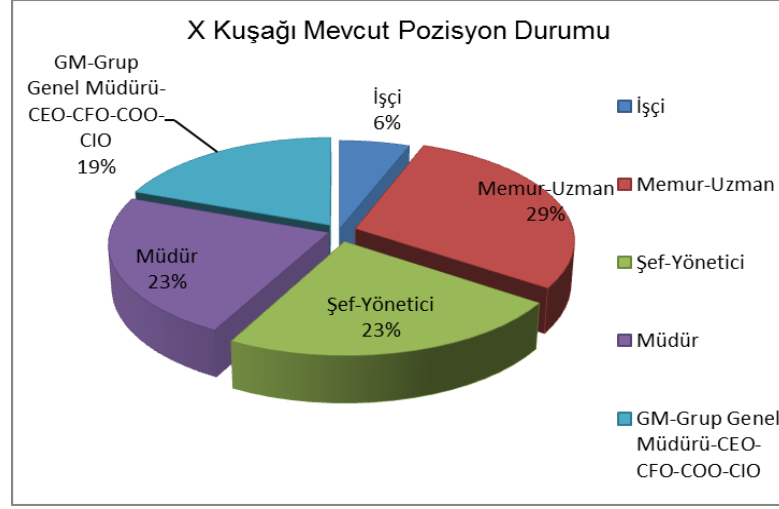
Tablo 3.9: Total Eğitim Durumu Grafiği



Anket verilerine göre katılımcıların %56'sı lisans, %26'sı master, %9'u ortaöğretim, %9'u önlisans mezunudur.

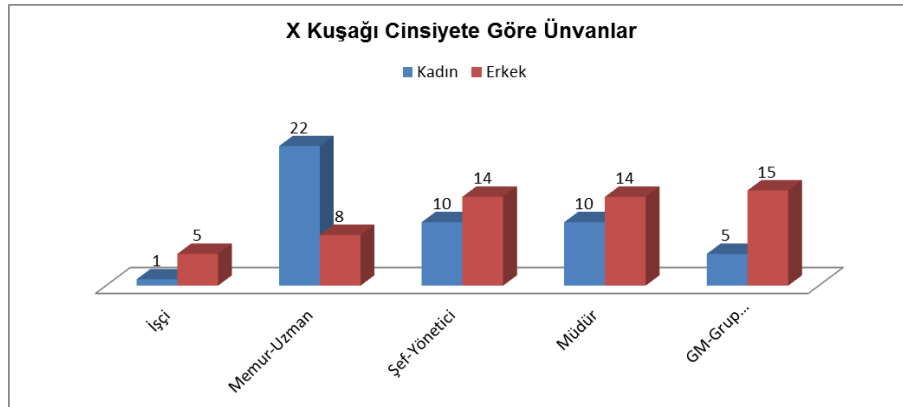
Soru 4: Çalıştığınız kurumda hangi pozisyonda çalışıyorsunuz?

Tablo 3.10: X Kuşağı Mevcut Pozisyon Durumu



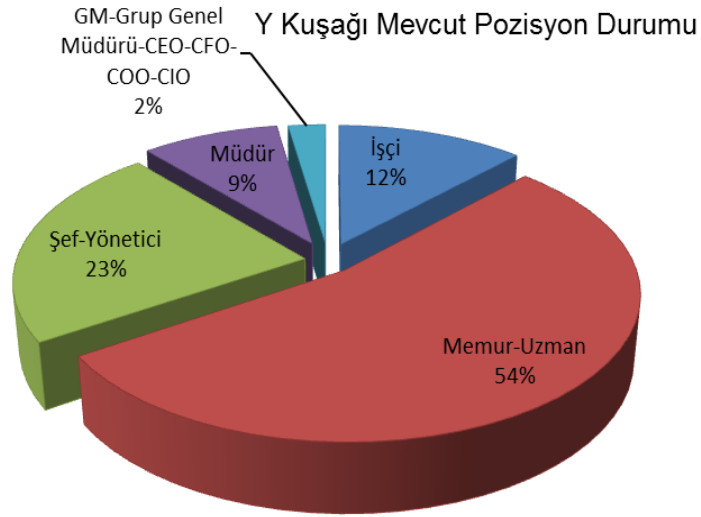
Grafiğe göre ankete katılan X kuşağı çalışanlarının pozisyonları şu şekilde sıralanmaktadır; %29 ile birinci sırada Memur - Uzman, %23 ile Şef - Yönetici ve Müdür, %19 ile GM - Grup Genel Müdürü – CEO – CFO – COO – CIO. Ankete katılan X kuşağı çalışanlarının tepe yöneticilerinin oranı %19, üst yönetim oranı ise %23'tür. Toplamda katılımcıların %42'si Y kuşağını şuanda yönetmektedir ve Y kuşağının orta vadede lideri olarak devam edecektir. Katılımcılar arasında işçi oranının %6 oranında kalması, şirketlerin yönetim departmanlarının ankete ağırlıklı katılım sağladığını göstermektedir.

Tablo 3.11: X Kuşağı Cinsiyete Göre Ünvanlar



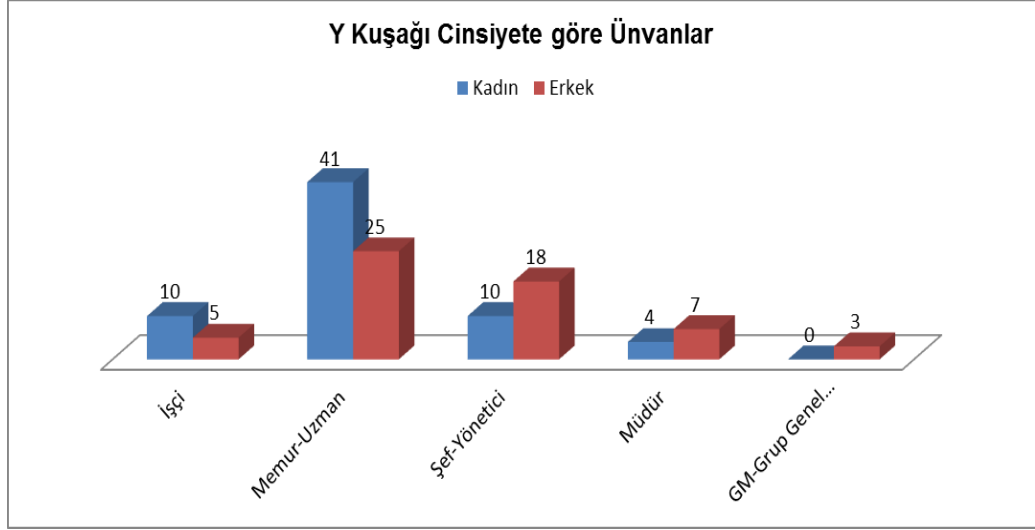
Ankete katılan 104 X kuşağı çalışanından, işçilerin sayısı 6'dır. Bu 6 işçiden yalnızca 1'i kadın işçidir. Geriye kalan 5 işçi çalışan ise erkektir. Ankete katılan; Memur - Uzman sayısı ise 30'dur. 22'si kadın, 8'i erkektir. 24 çalışan ise Şef – Yönetici pozisyonundadır. Bunların 10'u kadın 14'ü erkektir. Müdür çalışan sayısı 24'tür. 10'u erkek, 14'ü kadındır. GM, Grup Genel Müdürü, CEO, CFO, COO, CIO olarak çalışan X kuşağının 5'i kadın, 15'i ise erkektir. Pozisyonlar arasında cinsiyete göre olan en büyük fark tepe yönetimdedir. Erkek tepe yöneticiler, kadın tepe yöneticilere göre üç kat daha fazladır.

Tablo 3.12: Y Kuşağı Mevcut Pozisyon Durumu



Ankete katılan 123 Y kuşağı kurumsal firma çalışanının %54'ünün şirketteki pozisyonu Memur – Uzman, %23'ü Şef – Yönetici, %12'si İşçi, %9'u Müdür, %2'si GM- Grup Genel Müdürü, CEO, CFO, COO, CIO'dur. Katılımcıların verdiği cevaplara göre Y kuşağı katılımcılarının %34'ü mevcut durumda yöneten konumundadır.

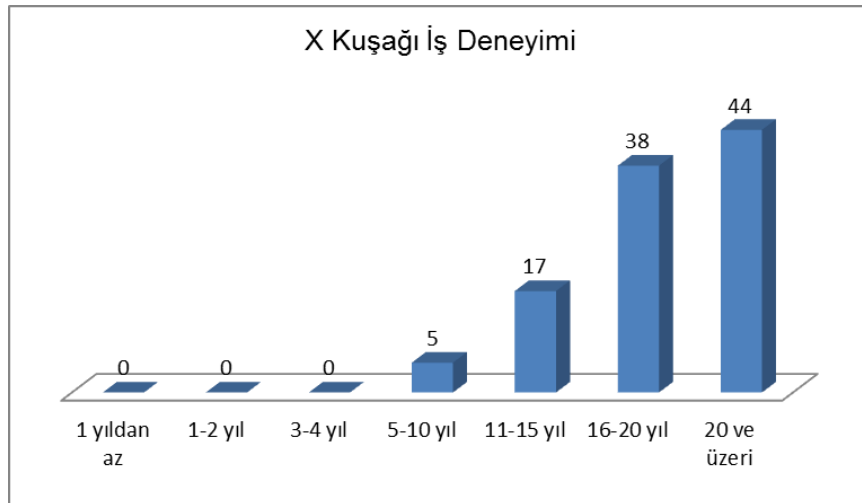
Tablo 3.13: Y Kuşağının Cinsiyete Göre Ünvanı



Tabloya göre, Y kuşağı katılımcılarının ünvanlarına göre cinsiyetleri karşılaştırılmıştır. İşçi olarak çalışan 10 kadın çalışan, 5 erkek çalışan olduğu görülmektedir. Memur – Uzman olarak çalışan 41 kadın çalışan, 25 erkek çalışan olduğu görülmektedir. Şef Yönetici pozisyonunda 10 kadın çalışan, 18 erkek çalışan, Müdür pozisyonunda 4 kadın çalışan, 7 erkek çalışan olduğu görülmektedir. GM, Grup GM, CEO, CFO CIO COO pozisyonunda ise kadın çalışan bulunmamaktadır. Erkek çalışan sayısı ise 3'tür. Memur – Uzman pozisyonunda kadın çalışanların üstünlüğü gözlenmektedir. Yönetici sıralamasında ise kadınların oranı erkeklere oranla düşmektedir.

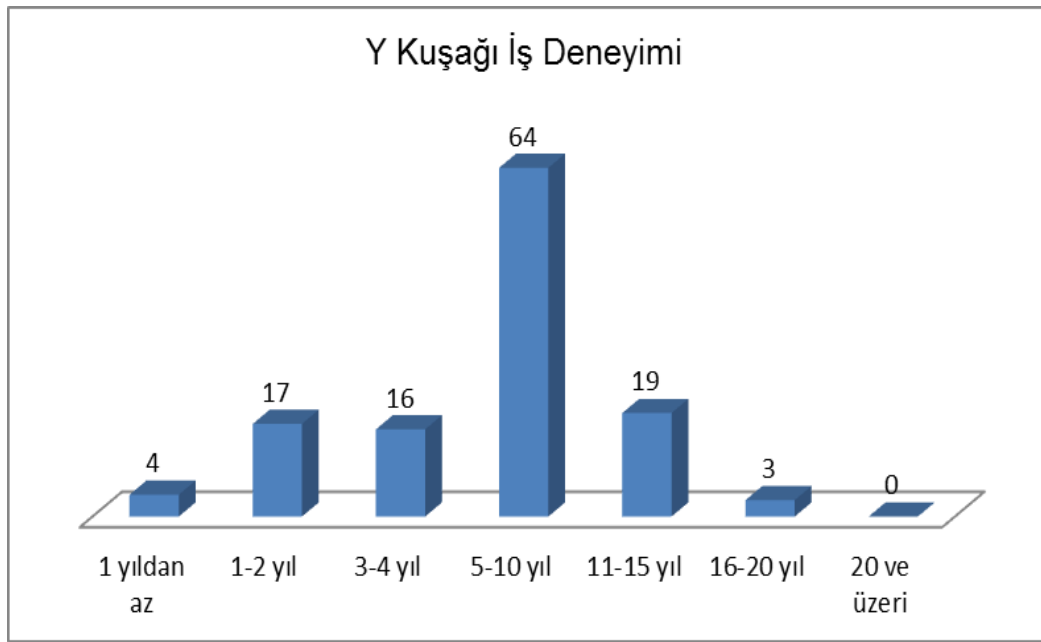
Soru 5: Toplam iş deneyiminiz hangisidir?

Tablo 3.14: X Kuşağı İş Deneyimi Tablosu



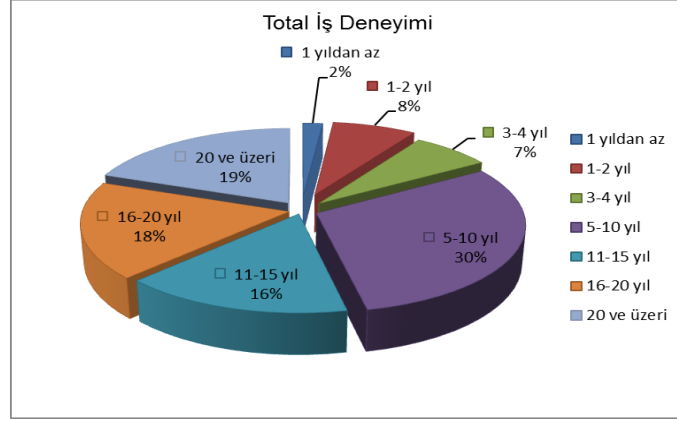
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarından en az iş deneyimine sahip olan 5 – 10 yıl deneyim ile 5 X kuşağı çalışanı olduğu görülmektedir. 11 – 15 yıl iş deneyimi olan 17 X kuşağı çalışanı, 16 – 20 yıl iş deneyimi olan 38 X kuşağı çalışanı, 20 ve üzeri çalışan 44 X kuşağı çalışanı olduğu görülmektedir. Anket verilerine göre orta vadede 20 ve üzeri iş deneyimi olan X kuşağı çalışanlarının, kurumsal iş hayatının kısa vadede sonlanacağı öngörülebilmektedir.

Tablo 3.15: Y Kuşağı Deneyim Tablosu



Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarının iş deneyimi en çok 5 - 10 yıl olarak görülmektedir. 123 katılımcıdan 64'ünün iş deneyimi 5 – 10 yıldır. Bunu 11 – 15 yıl iş deneyimi olarak 19 kişi takip etmektedir. 17 Y kuşağı çalışanının 1 – 2 yıllık iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir. 16 – 20 yıl iş deneyimine sahip Y kuşağı çalışanı ise 3 kişi olarak görülmektedir. Son olarak da 1 yıldan az iş deneyimine sahip 4 Y kuşağı çalışanı olduğu görülmektedir. Y kuşağının yaşı itibariyle 20 ve üzeri iş deneyimine sahip çalışanı bulunmamaktadır.

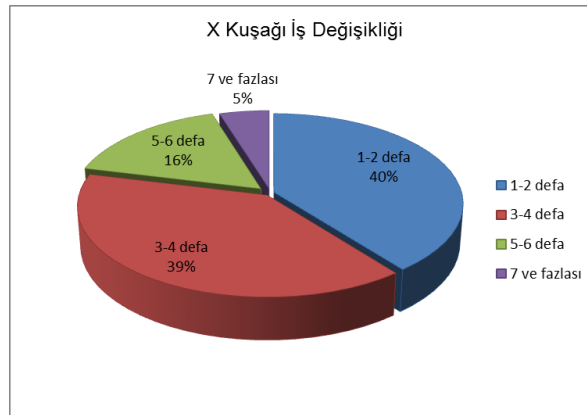
Tablo 3.16: Total İş Deneyimi Tablosu



Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının toplamda %30'unun 5 -10 yıllık iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir. %20'si ise 20 yıllık iş deneyimine sahiptir. Bunu %18 ile 16 – 20 yıl iş deneyimi olan çalışanlar takip etmektedir. %16'sını ise 11 – 15 yıllık iş deneyimine sahip olan çalışanlar izlemektedir. %7'si 3 – 4 yıllık iş deneyimine sahiptir. %8'i ise 1 – 2 yıllık deneyime sahiptir. Ankete katılan ve 1 yıldan az iş deneyimine sahip olan çalışanların oranı ise %2 olarak görülmektedir.

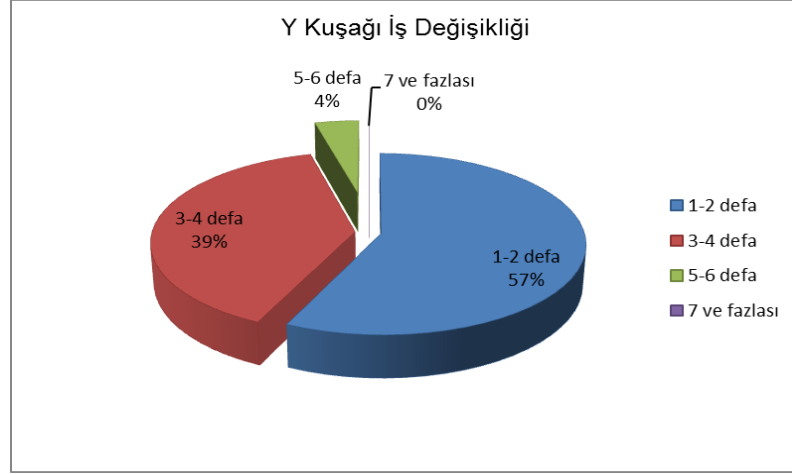
Soru 6: Kariyer hayatınızda kaç kez iş değiştirdiniz?

Tablo 3.17: X Kuşağı İş Değişikliği



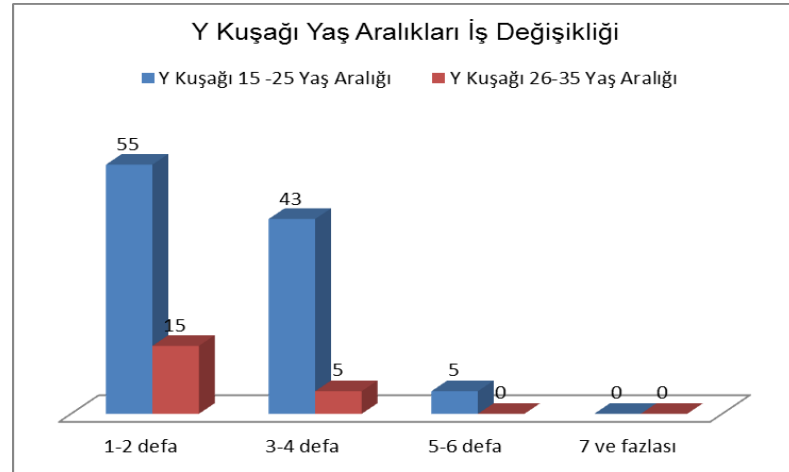
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarının %40'ının 1 – 2 defa iş değiştirdiği görülmektedir. %39'unun ise 3 – 4 defa iş değiştirdiği görülmektedir. %16'sı 5 – 6 defa iş değiştirmiştir. %5'i ise 7 ve fazlası iş değiştirmiştir. Bu veriler X kuşağı çalışanlarının çalıştıkları kurumlara sadaketlerinin olduğu tezini kanıtlar niteliktedir.

Tablo 3.18: Y Kuşağı İş Değişikliği



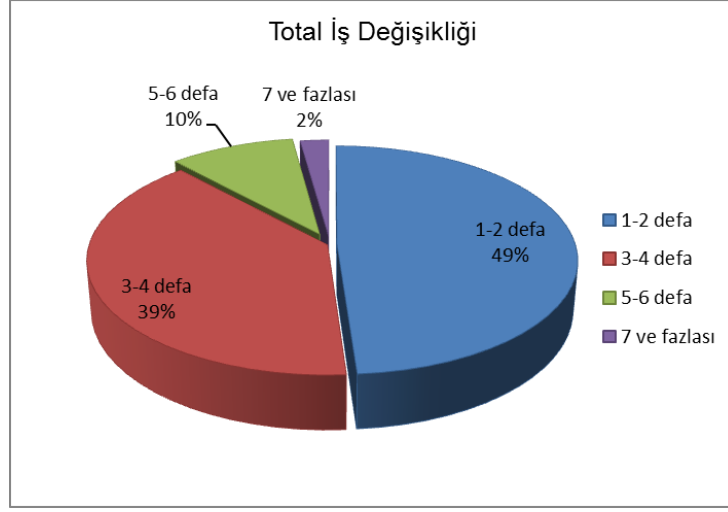
Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarının %57'sinin 1 - 2 kez iş değiştirdiği görülmektedir. %39'unun ise 3 – 4 defa iş değiştirdiği, %4'ünün 5 – 6 defa iş değiştirdiği görülmektedir. 7 ve fazlası iş değiştiren Y kuşağı çalışanı bulunmamaktadır. Y kuşağının, iş hayatına henüz yeni atılmış olmasına rağmen %43'ü en az 3 kez iş değiştirmiştir.

Tablo 3.19: Y Kuşağı Yaş Aralıkları İş Değişiklikleri



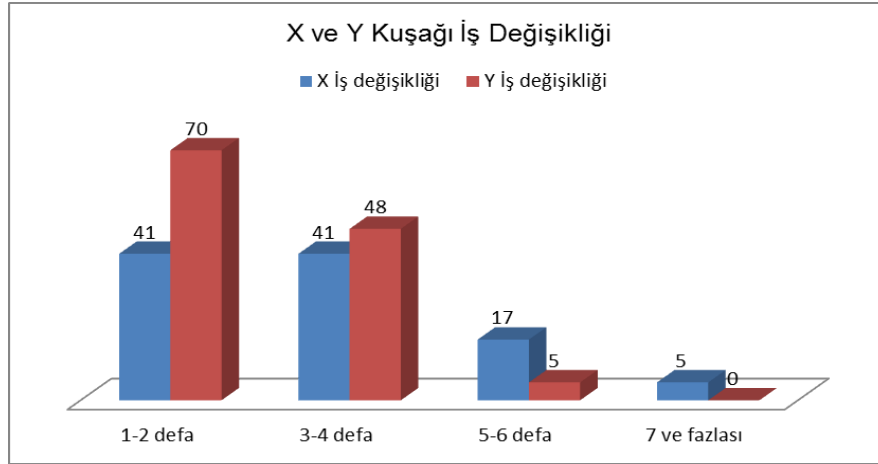
Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarının yaş aralığına göre iş değiştirme sıklıkları 15 – 25 yaş aralığında, 1 – 2 defa iş değiştiren 55 çalışan, 3 – 4 defa iş değiştiren 43 çalışan, 5 – 6 defa iş değiştiren 5 çalışan görülmektedir. 7 ve fazlası iş değiştiren Y kuşağı çalışanı bulunmamaktadır. 26 – 35 Yaş aralığında ise 5 – 6 ve 7'den fazla iş değiştiren Y kuşağı çalışanı bulunmamaktadır. 15 çalışan 1 – 2 defa, 5 çalışan 5 defa iş değiştirmiştir.

Tablo 3.20: Total İş Değişikliği



Şekile göre, X ve Y kuşağı çalışanlarının %49'unun 1 – 2 defa iş değişikliğinde bulunduğu görülmektedir. %39'u 3 – 4 defa iş değişikliğinde bulunmuştur. %10'u 5 – 6 defa iş değişikliğinde bulunmuştur. %2'si ise 7 ve fazlası iş değişikliğinde bulunmuştur.

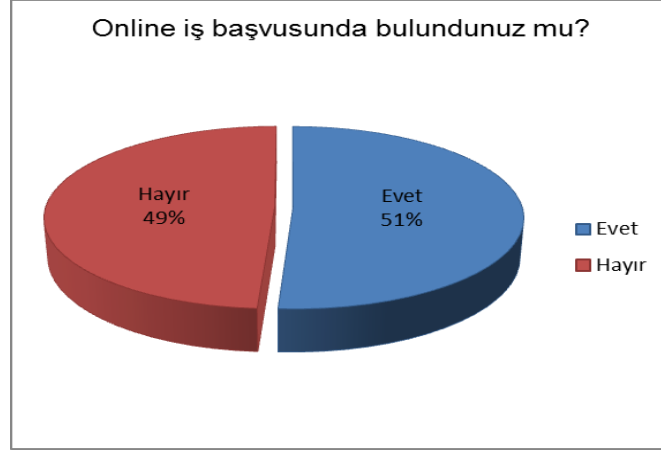
Tablo 3.21: X ve Y Kuşağı İş Değişikliği



Ankete katılan X ve Y kuşakları çalışanlarının kariyer hayatında iş değiştirme sıklığı şu şekilde gösterilmektedir. Y kuşağında 1 – 2 defa iş değişikliğinde bulunan 70 katılımcı varken bu sayı X kuşağında 41 olarak gösterilmektedir. Y kuşağındaki katılımcıların 3 – 4 defa iş değiştirme sayısı 48 iken X kuşağında 41dir. Y kuşağı çalışanlarından 5 – 6 defa iş değiştiren 5 çalışan varken X kuşağında 7 çalışandır. X kuşağında 7 ve fazlası iş değiştirme sıklığı olan 5 çalışan varken Y kuşağında 7 ve fazlası iş değiştiren çalışan bulunmamaktadır.

Soru 7: Kariyer hayatınızda hiç online iş başvurusunda bulundunuz mu?

Tablo 3.22: X Kuşağı Online İş Başvurusu



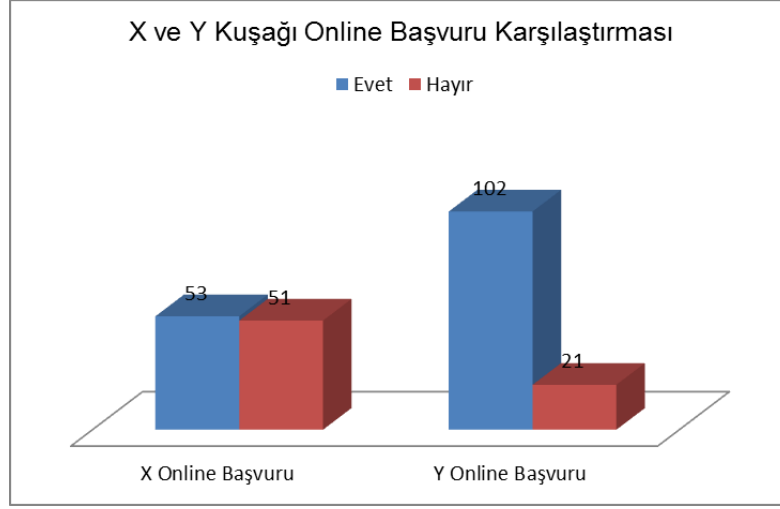
Ankete katılan 104 X kuşağı çalışanından online iş başvurusunda bulunanların oranı %51'dir. Online iş başvurusunda bulunmayan X kuşağı çalışanlarının oranı ise %49'dur.

Tablo 3.23: Y Kuşağı Online İş Başvurusu



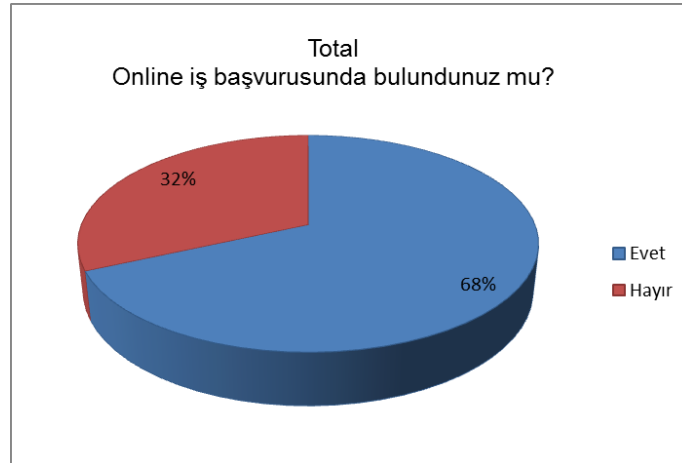
Ankete katılan 123 Y kuşağı çalışanından online iş başvurusunda bulunanların oranı %83'dür. Online iş başvurusunda bulunmayan Y kuşağı çalışanlarının oranı ise %17'dir.

Tablo 3.24: X ve Y Kuşuğu Online Başvuru Karşılaştırması



X ve Y kuşuğu çalışanlarının online iş başvurusunda bulunan ve online iş başvurusunda bulunmayanlar karşılaştırılmıştır. Y kuşuğunun büyük farkla online iş başvurusunda bulunduğu görülmektedir.

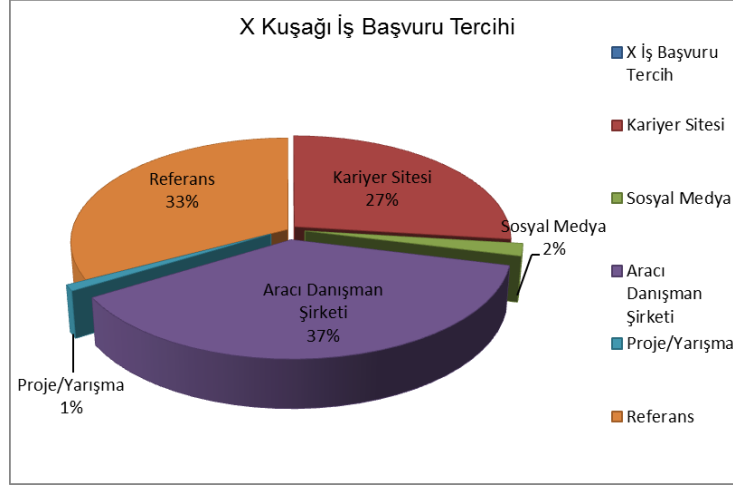
Tablo 3.25: Total Online İş Başvurusu Tablosu



Ankete katılan X ve Y kuşuğu çalışanların toplam online başvurusunda bulunanların oranı %68'dir. Bulunmayanların oranı ise %32'dir.

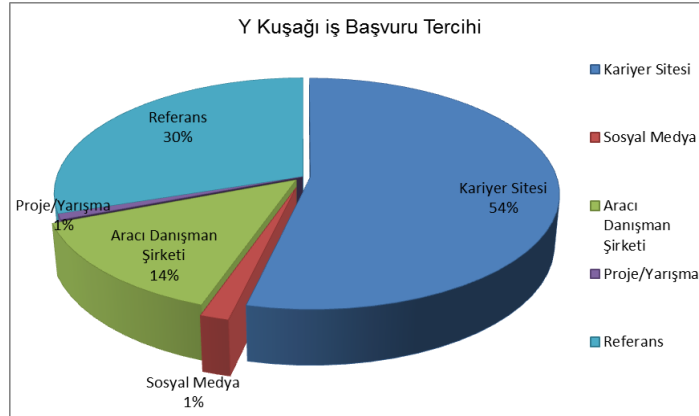
Soru 8: İş başvurunda bulunmak isteseniz hangisini tercih edersiniz?

Tablo 3.26: X Kuşağı İş Başvuru Tercih



Ankete katılan X kuşağı çalışanlarının %37'sinin Aracı Danışman Şirketini tercih ettiği görülmektedir. Bunu %33 ile Referans takip etmektedir. Katılımcıların %27'si Kariyer Sitelerini tercih etmektedir ve %2'si Sosyal Medyayı, %1'i ise Yarışma Projesi tercih etmektedir.

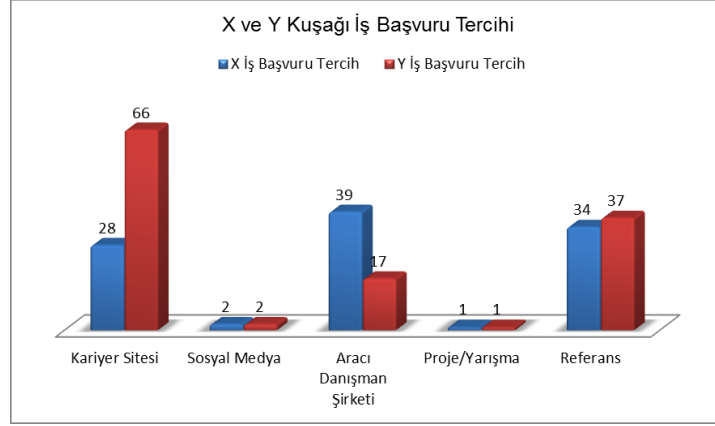
Tablo 3.27: Y Kuşağı Başvuru Tercih



Y kuşağı çalışanlarının %54'ü Kariyer Sitesi, %30'u Referans, %14'ü Aracı Danışman Şirketi, %1'i Proje - Yarışma ve son olarak %1'i Sosyal Medyayı tercih ettiği görülmektedir.

Soru 8: İş başvurunda bulunmak isteseniz hangisini tercih edersiniz?

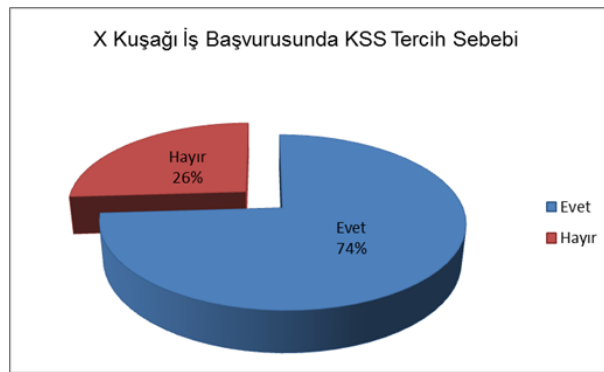
Tablo 3.28: X ve Y Kuşağı İş Başvuru Tercihleri



Şekilde ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının iş başvuru tercihleri karşılaştırılmıştır. Kariyer sitelerini en çok tercih eden kuşak Y kuşağıdır. X kuşağının ise en çok Aracı Danışman Şirketlerini tercih ettiği görülmektedir. Referansı daha çok tercih eden kuşak az farkla Y kuşağıdır. Sosyal Medya ve Proje Yarışma tercihi ise her iki kuşakta da eşittir.

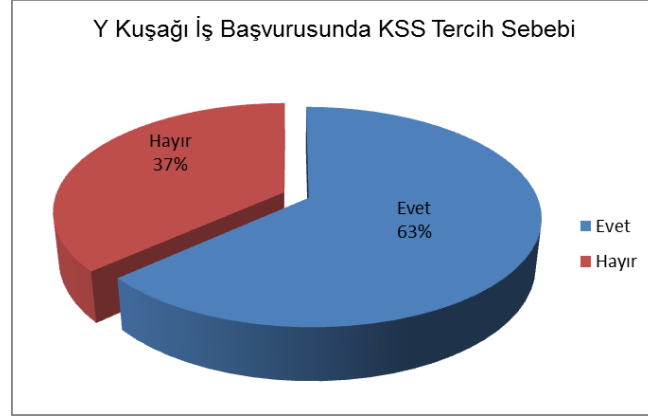
Soru 9: Bir kurumun sosyal sorumluluk projelerinin olması o kurumda çalışma tercihinizi etkiler mi?

Tablo 3.29: X Kuşağı İş Başvurusunda Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tercih Sebebi



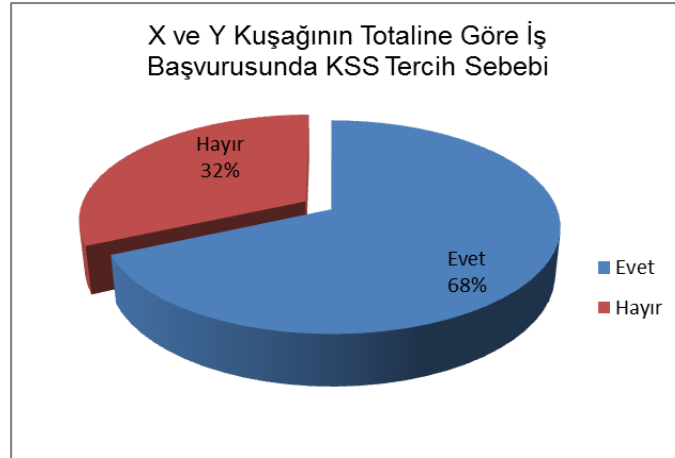
Grafiğe göre ankete katılan X kuşağı çalışanlarının %74'ü iş başvurusunda bulunurken başvuruda bulunduğu şirketin kurumsal sosyal sorumluluk projesinin olmasını tercih ettiği görülmektedir. %26'sı için ise tercih sebebi değildir.

Tablo 3.30: Y Kuşağı İş Başvurusunda Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tercih Sebebi



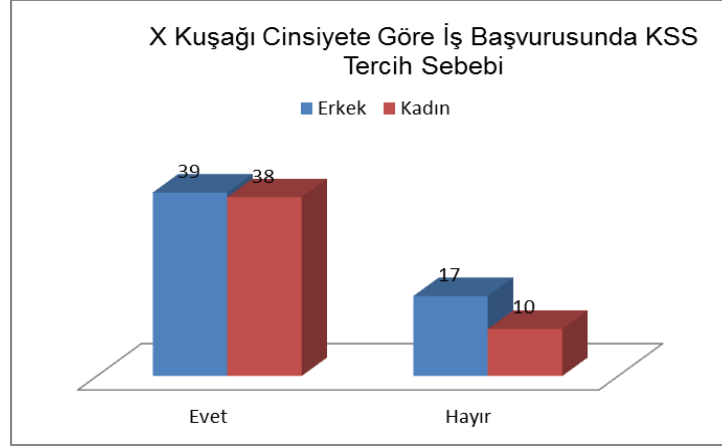
Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarının %63'ü iş başvurusunda bulunurken başvuruda bulunduğu şirketin kurumsal sosyal sorumluluk projesinin olmasını tercih ediyor. %37'si için ise tercih sebebi değildir.

Tablo 3.31: Total Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tercih Sebebi



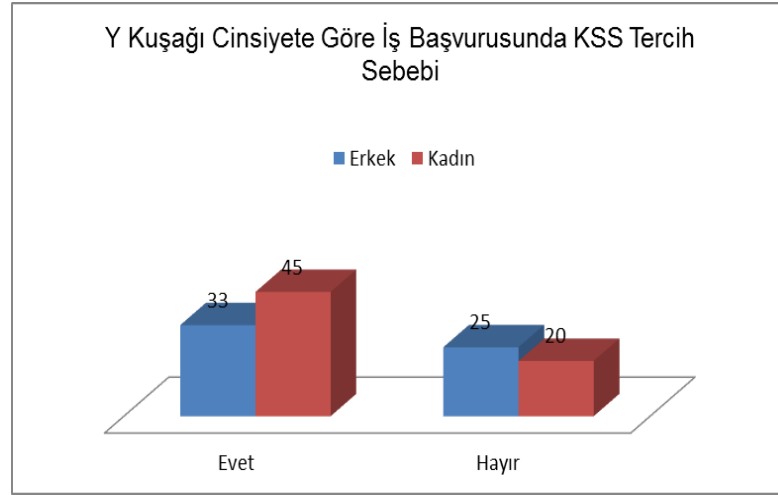
Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının iş başvurusunda bulunurken kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin tercih sebebi %68'dir. Katılımcıların %32'sinin tercih sebebi ise değildir.

Tablo 3.32: X Kuşağına Göre Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tercih Sebebi



Ankete katılan X kuşağı çalışanlarından 83 kadın, 39 erkek çalışan kurumsal sosyal sorumluluk tercih sebebine evet cevabı verdiği görülmektedir. Hayır, cevabını veren 10 kadın çalışan olduğu ve 17 erkek çalışan olduğu şekilde görülmektedir.

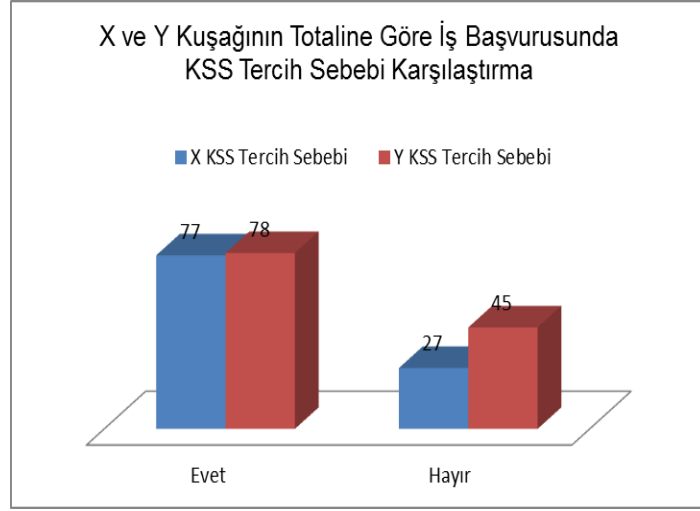
Tablo 3.33: Y Kuşağı Cinsiyete Göre İş Başvurusunda Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tercih Sebebi



Y Kuşağı çalışanlarından 45 kadın ve 33 erkek çalışanın kurumsal sosyal sorumluluğa evet, 20 kadın ve 25 erkeğin ise hayır cevabı verdiği görülmektedir.

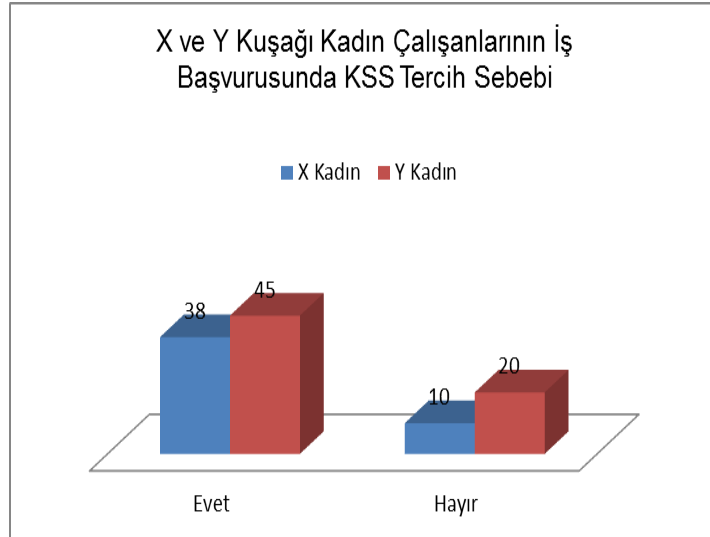
Soru 9: Bir kurumun sosyal sorumluluk projelerinin olması o kurumda çalışma tercihinizi etkiler mi?

Tablo 3.34: İş Başvurusunda Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tercih Sebebi Karşılaştırma



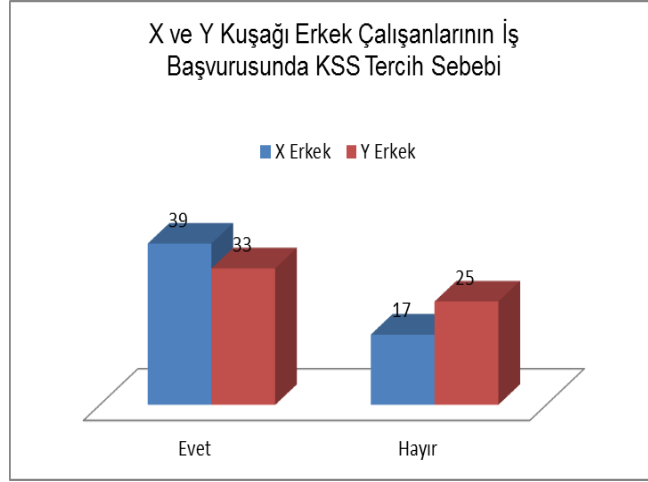
Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının KSS tercih sebebi Y kuşağında çok az farkla fazladır. Hayır diyenlerde ise Y kuşağının üstünlüğü söz konusudur.

Tablo: 3.35 X, Y Kuşakları Kadın Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tercih Karşılaştırması



Grafığe göre Y kuşağı kadın çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk tercihinin X kuşağına göre daha fazla olduğunu görülmektedir.

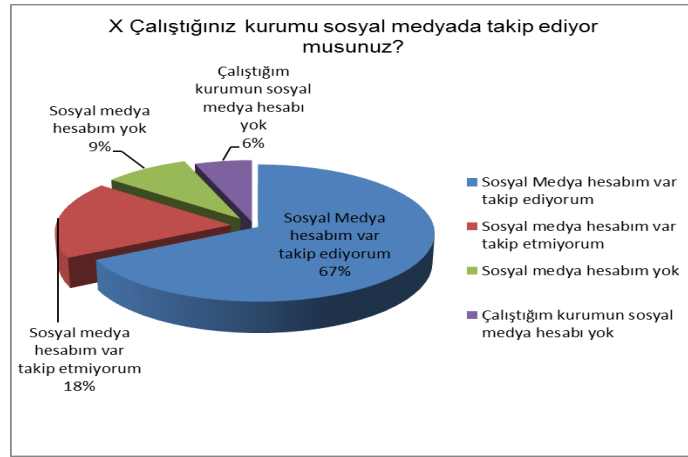
Tablo 3.36: X ve Y Kuşağı Erkek Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tercih Sebebi



Grafiğe göre soruya evet cevabını verenlerde X kuşağı erkek çalışanları, hayır cevabında ise, Y kuşağı erkek çalışanları öne çıkmaktadır.

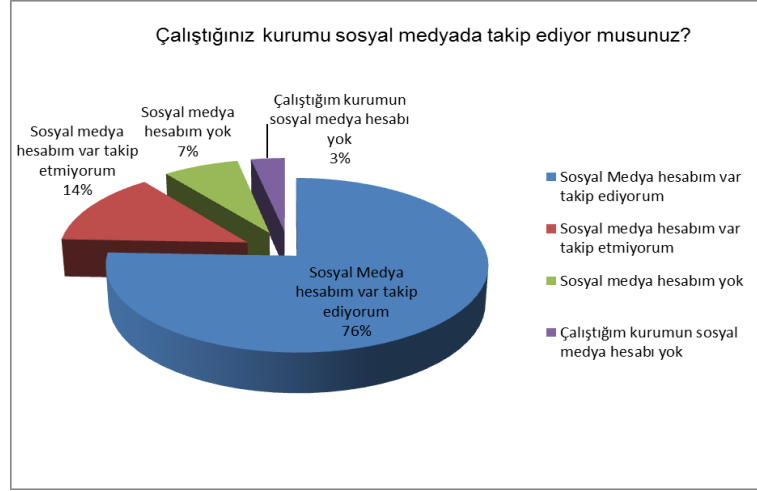
Soru 10: Çalıştığınız kurumu sosyal medyada takip ediyor musunuz?

Tablo 3.37: X Kuşağının Kurumunu Sosyal Medyada Takip Etme Tablosu



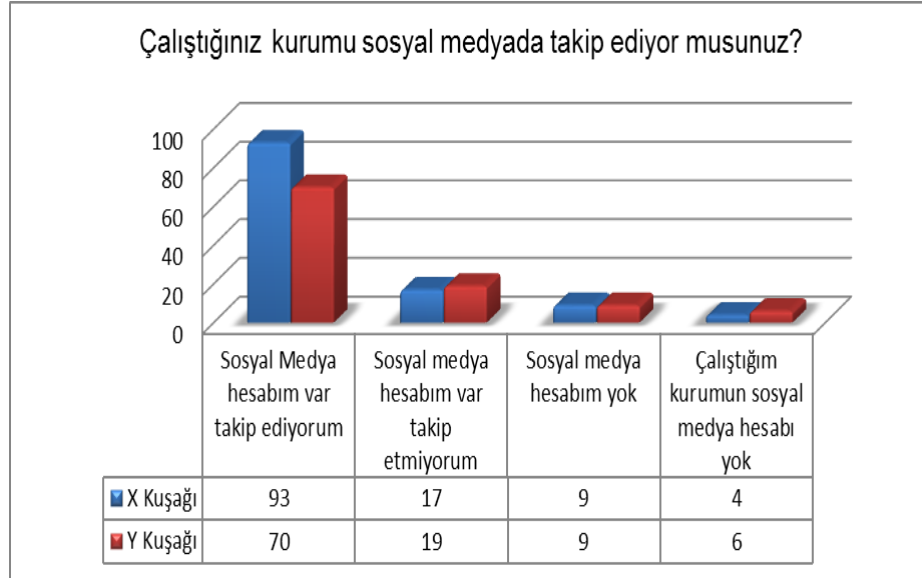
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarının %67'sinin Sosyal Medya hesabı var ve çalıştığı kurumun Sosyal Medya hesabını takip ediyor. %18'inin Sosyal Medya hesabı var takip etmiyor. %9'unun ise Sosyal Medya hesabı yok. %6'sının çalıştığı kurumun sosyal medya hesabı yok.

Tablo 3.38: Y Kuşağının Kurumunu Sosyal Medyada Takip Etme Tablosu

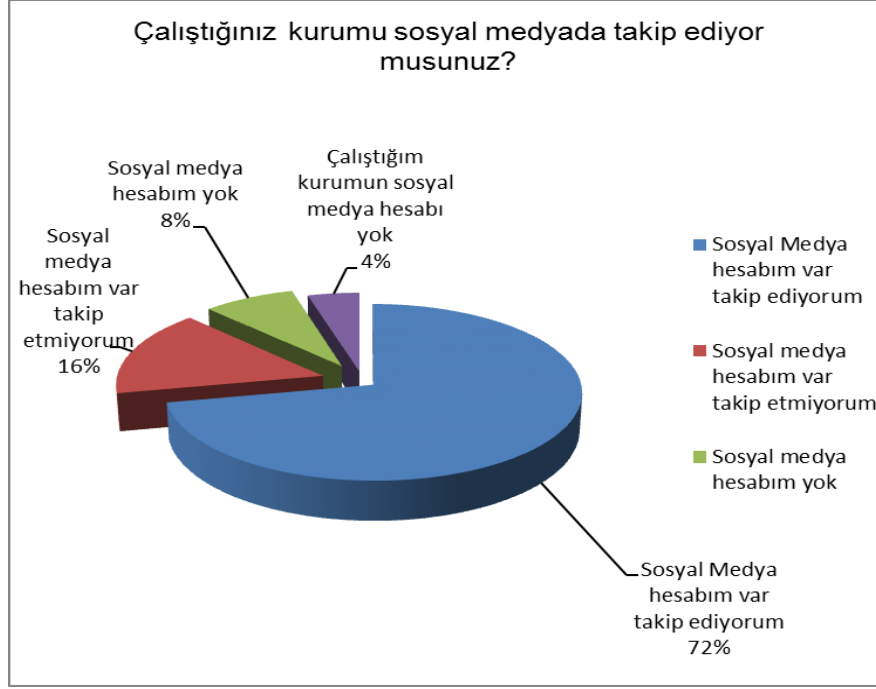


Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarının %76'sinin Sosyal Medya hesabı var ve çalıştığı kurumun Sosyal Medya hesabını takip ediyor. %14'ünün Sosyal Medya hesabı var takip etmiyor. %7'sinin çalıştığı kurumun sosyal medya hesabı yok. %3'ünün ise Sosyal Medya hesabı yok.

Tablo 3.39: Total Çalışanların Kurum Sosyal Medyadan Takip Etme Tablosu



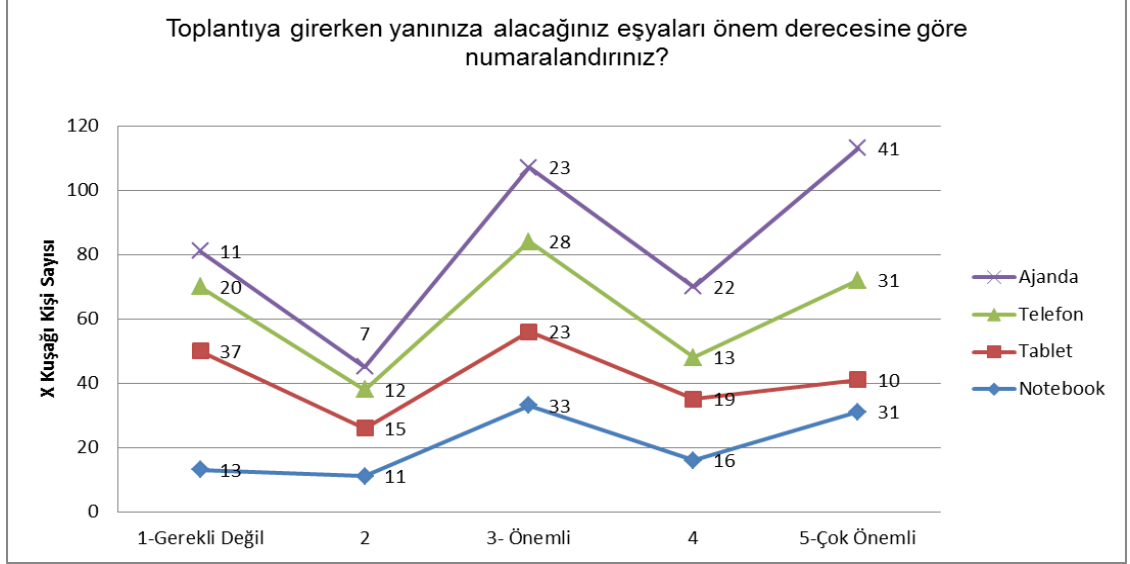
Tablo 3.40: Total Çalışanların Kurum Sosyal Medyadan Takip Etme Grafiği



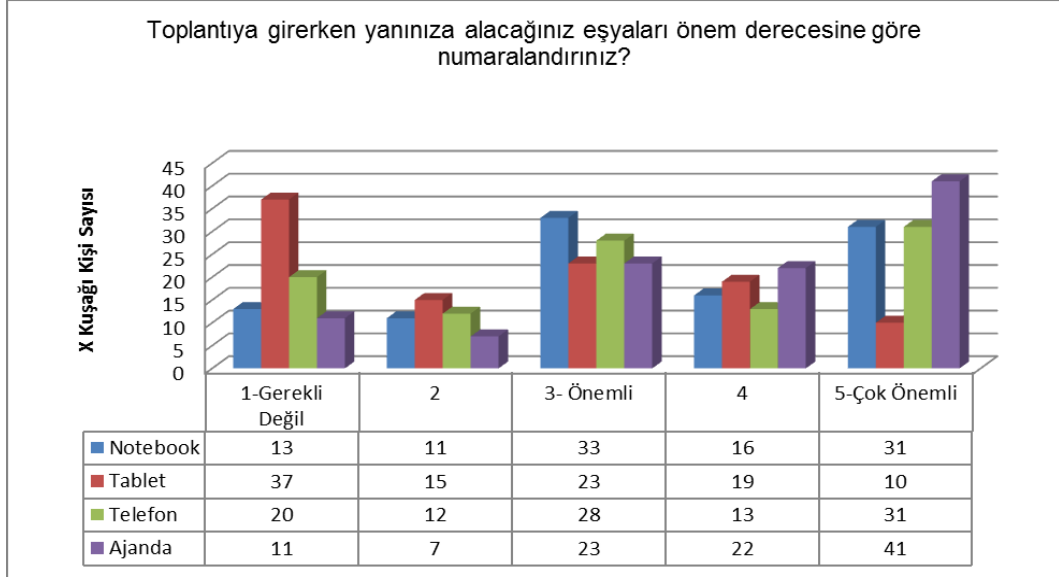
Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının %72'sinin sosyal medya hesabı var ve şirketlerinin sosyal medya hesaplarını takip ediyor. %16'sının sosyal medya hesabı var şirketlerinin sosyal medya hesaplarını takip etmiyor. %8'inin sosyal medya hesabı yok. %4'ünün ise çalıştığı kurumunun sosyal medya hesabı yoktur.

Soru 11: Toplantıya girerken yanınıza alacağınız eşyaları önem derecesine göre numaralandırınız?

Tablo 3.41/a: X Kuşağı Toplantı için Gereken Eşyaların Önem Derecesi



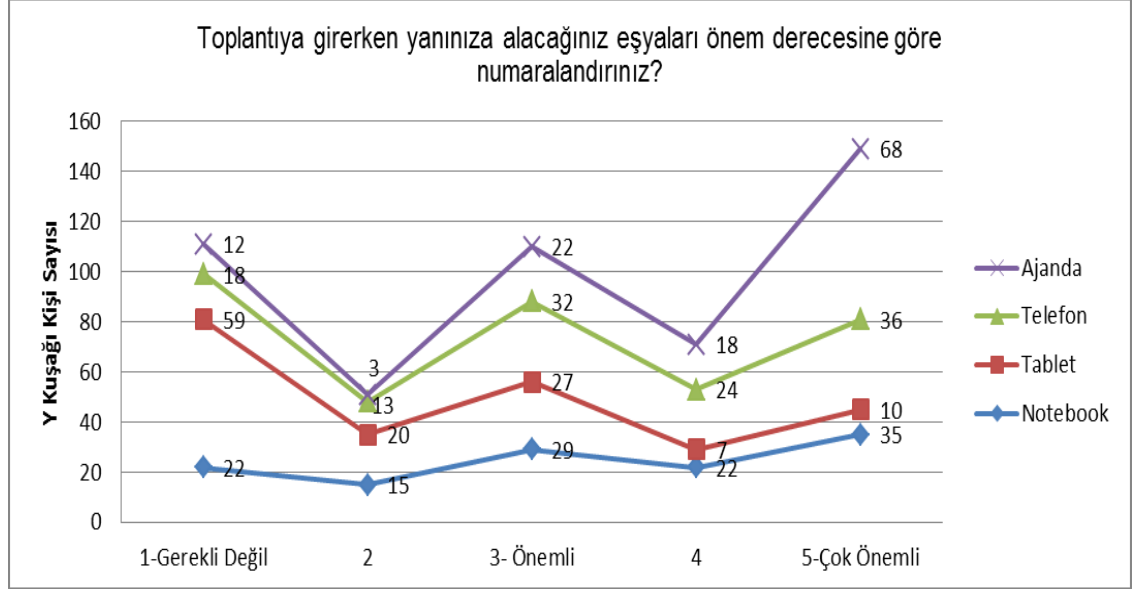
Tablo 3.41/b: X Kuşağı Toplantı için Gereken Eşyaların Önem Derecesi



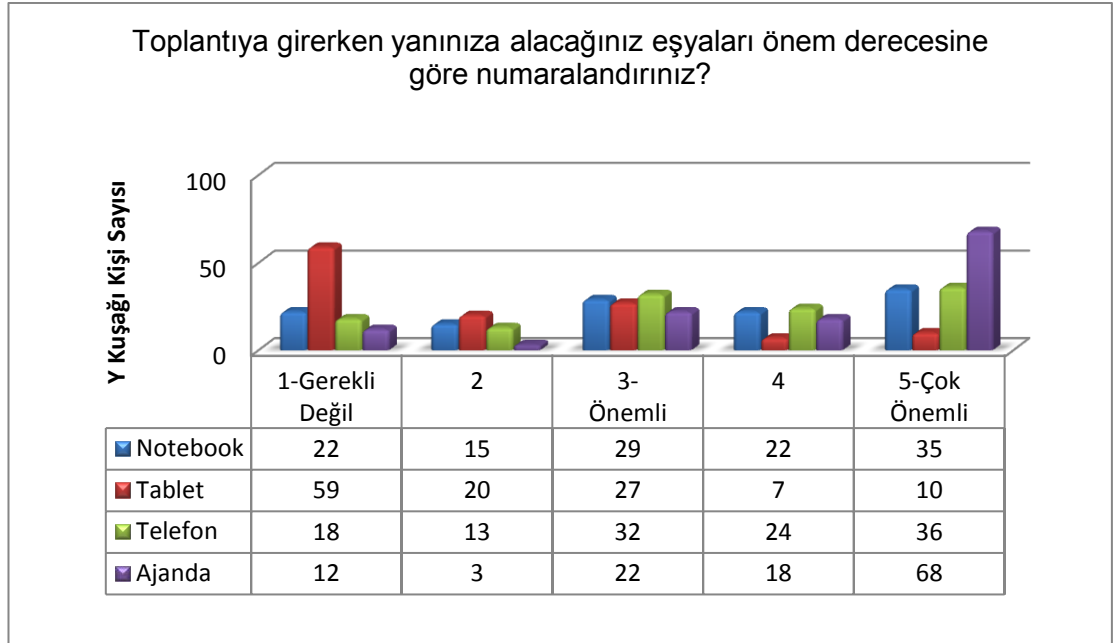
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarının toplantıya girerken yanlarına alacağı eşya önem derecesi sıralaması ajanda, telefon, notebook, tablet olarak görülmektedir. X kuşağı çalışanları toplantıda tabletin gerekli olmadığını düşünmektedir.

Soru 11: Toplantıya girerken yanınıza alacağınız eşyaları önem derecesine göre numaralandırınız?

Tablo: 3.42/a: Y Kuşağı Toplantı için Gereken Eşyaların Önem Derecesi



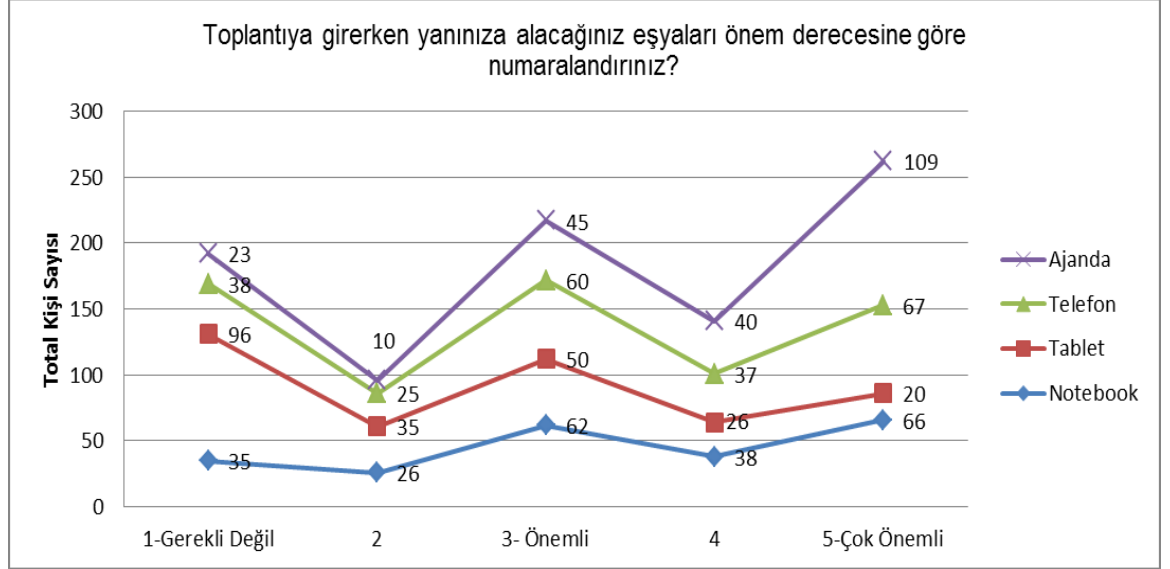
Tablo: 3.42/b: Y Kuşağı Toplantı için Gereken Eşyaların Önem Derecesi



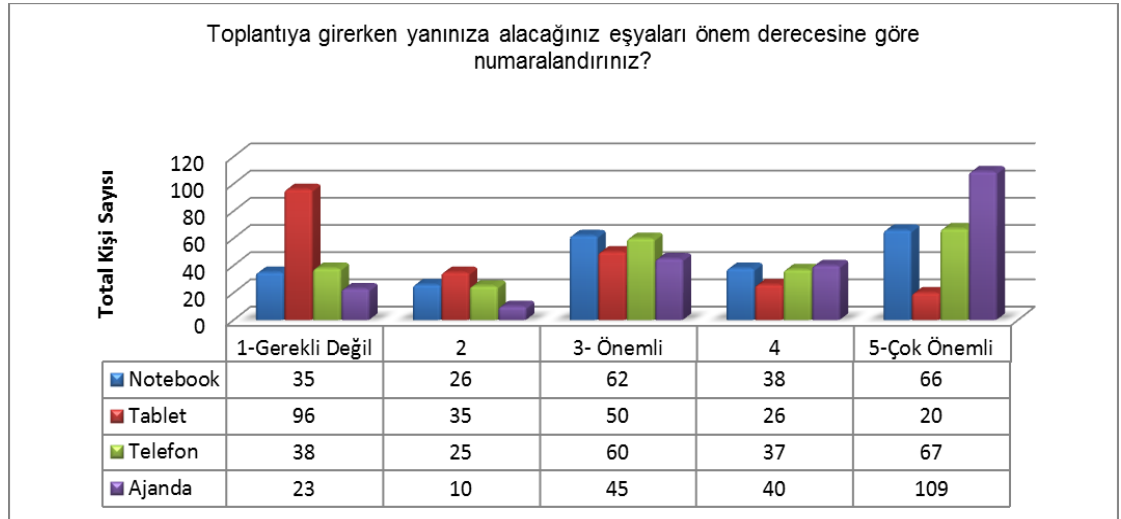
Ankete katılan 123 Y kuşağı çalışanının toplantıya girerken yanlarına alacağı eşya önem derecesi sıralaması ajanda, telefon, notebook, tablet olarak görülmektedir. Y kuşağı çalışanları toplantıda tabletin gerekli olmadığını düşünmektedir.

Soru 11: Toplantıya girerken yanınıza alacağınız eşyaları önem derecesine göre numaralandırınız?

Tablo: 3.43/a: Total Toplantı için Gereken Eşyaların Önem Derecesi



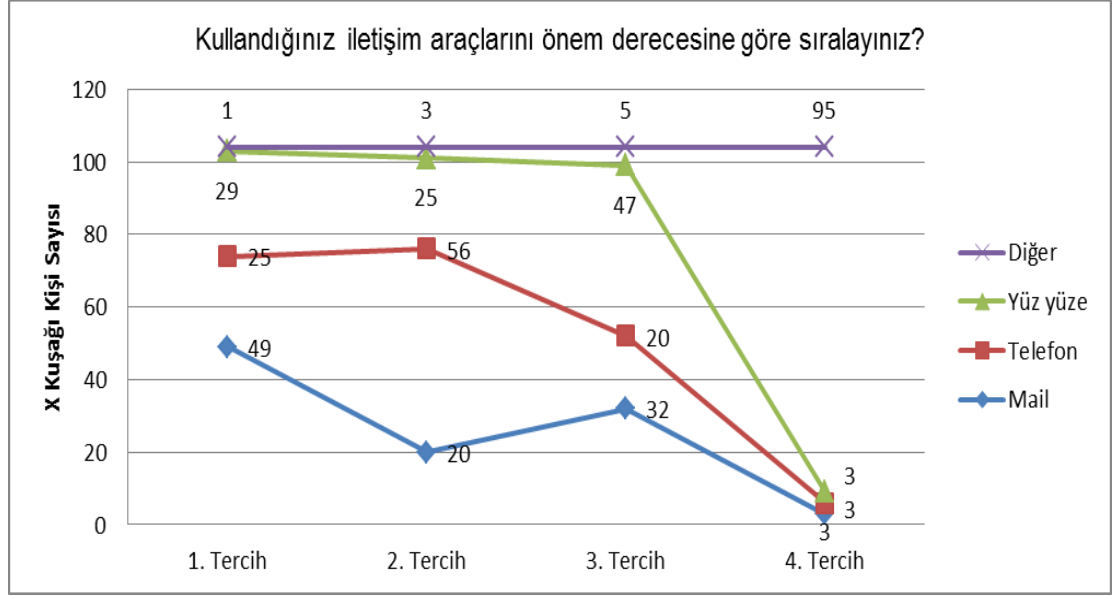
Tablo 3.43/b: Total Toplantı için Gereken Eşyaların Önem Derecesi



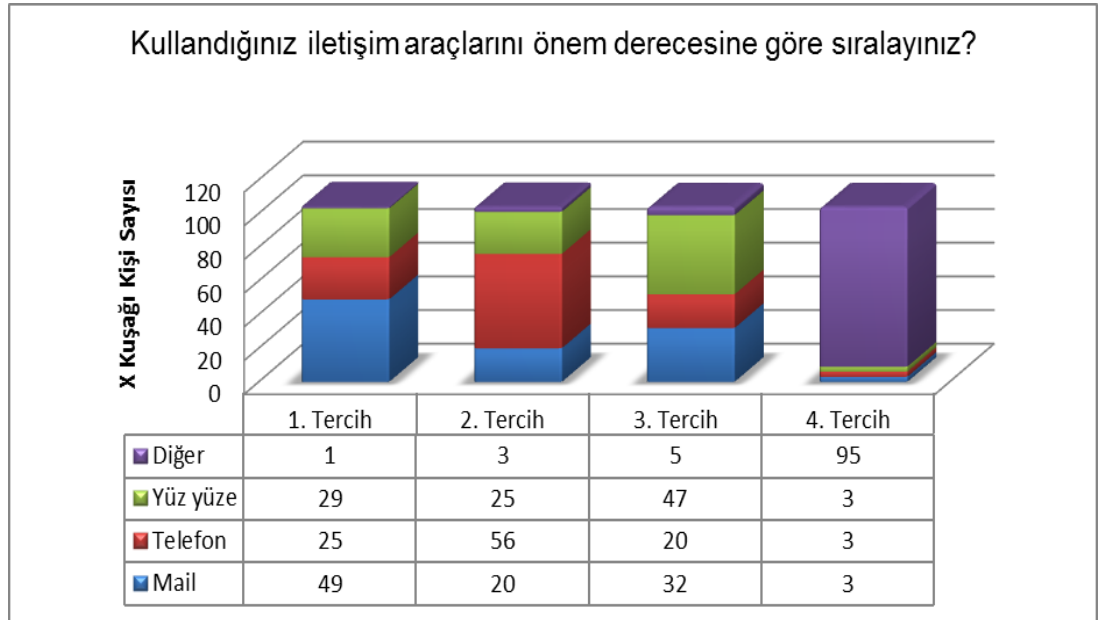
Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının toplantıya girerken yanlarına alacağı eşya önem derecesi sıralaması ajanda, telefon, notebook, tablet olarak görülmektedir. 227 X ve Y kuşağı çalışanlarından 96'sı toplantıda tabletin gerekli olmadığını düşünmektedir.

Soru 12: Kullandığınız iletişim araçlarını önem derecesine göre sıralayınız?

Tablo 3.44/a: X Kuşağı Kullanılan İletişim Araçları



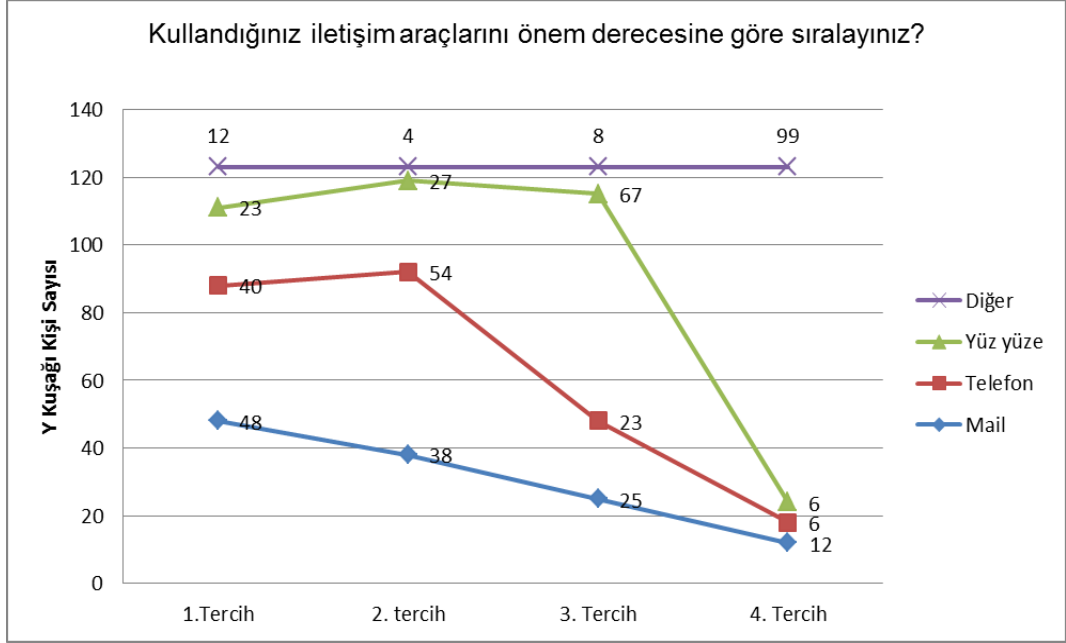
Tablo 3.44/b: X Kuşağı Kullanılan İletişim Araçları



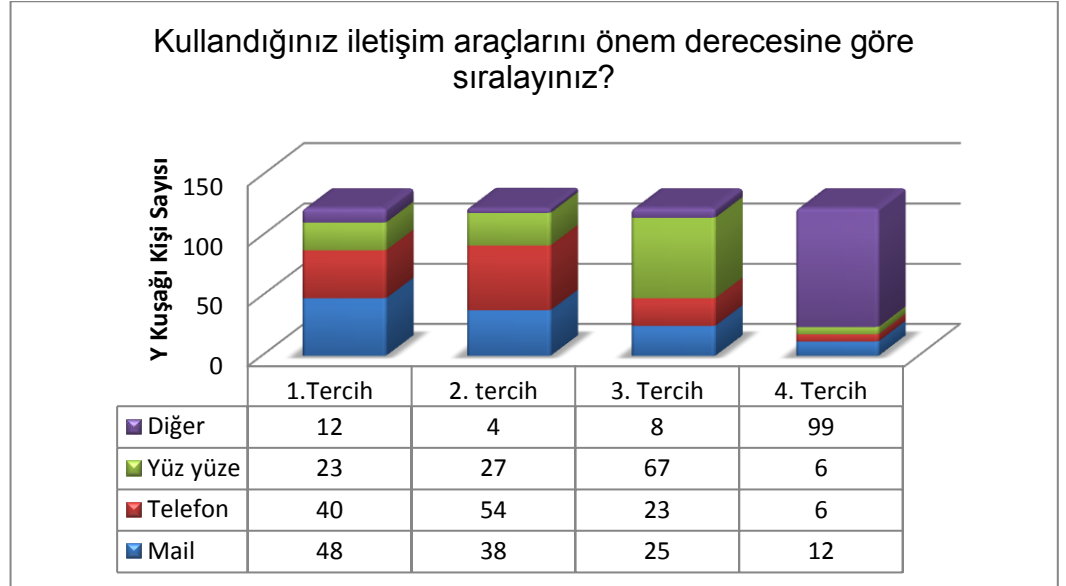
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarının iletişim araçları önem derecesi 1.tercih sıralaması mail, yüz yüze, telefon ve diğer olarak görülmektedir.

Soru 12: Kullandığınız iletişim araçlarını önem derecesine göre sıralayınız?

Tablo 3.45/a: Y Kuşağı Kullanılan İletişim Araçları



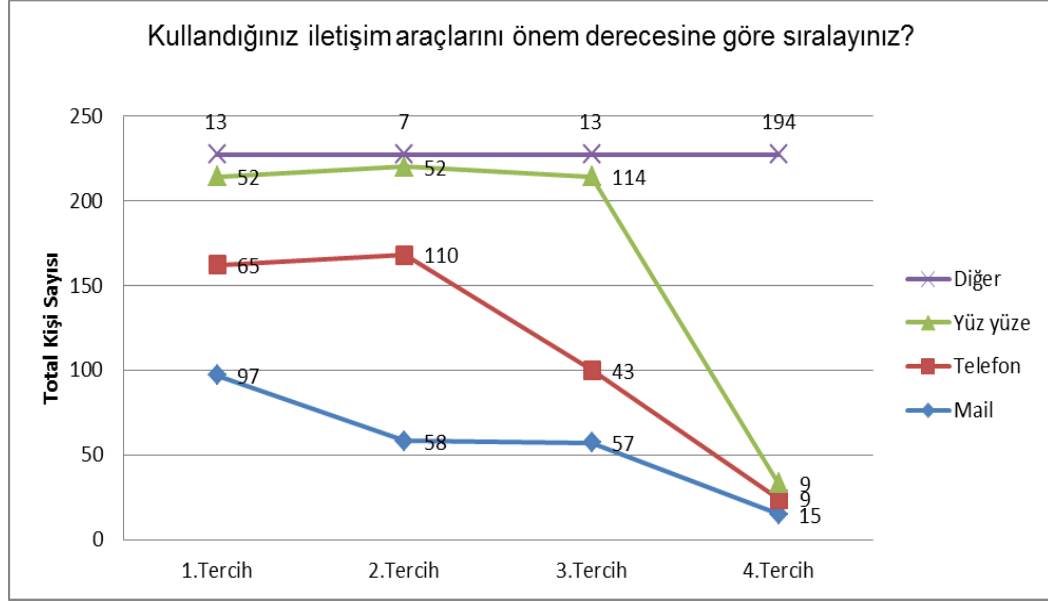
Tablo 3.45/b: Y Kuşağı Kullanılan İletişim Araçları



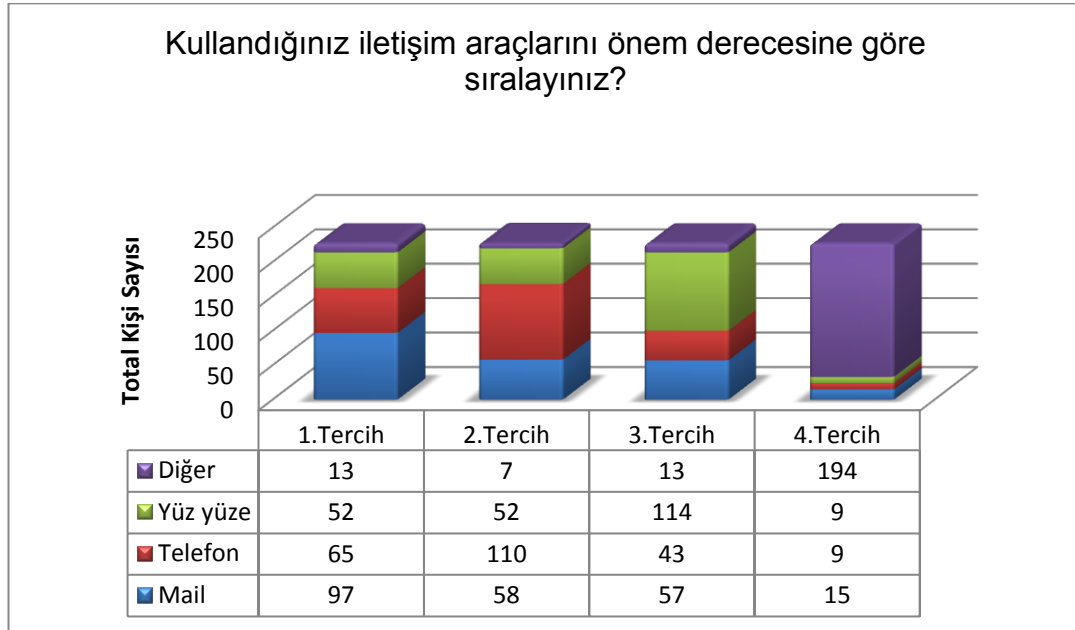
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarının iletişim araçları önem derecesi 1.tercih sıralaması mail, yüz yüze, telefon ve diğer olarak görülmektedir.

Soru 12: Kullandığınız iletişim araçlarını önem derecesine göre sıralayınız?

Tablo 3.46/a: Total Kullanılan İletişim Araçları



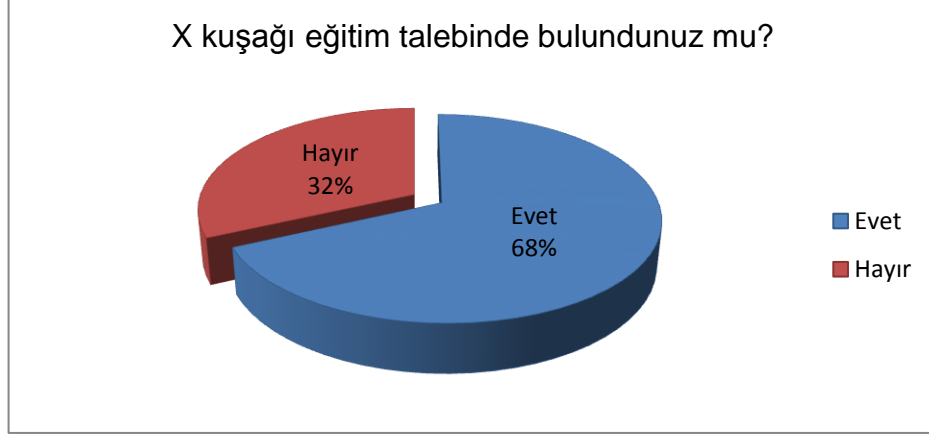
Tablo 3.46/b: Total Kullanılan İletişim Araçları



Ankete katılan 227 X ve Y kuşağı çalışanın iletişim araçları önem derecesi 1.tercih sıralaması mail, telefon, yüz yüze ve diğer olarak görülmektedir.

Soru 13: Çalıştığınız kurumdan şuana kadar pozisyonunuzu gelişiminize katkı sağlayacak herhangi bir eğitim talebinde bulundunuz mu?

Tablo 3.47: X Kuşağı Eğitim Talebi



Şekle göre, ankete katılan X kuşağı çalışanlarının %68'inin eğitim talebinde bulunduğu,%32'sinin ise eğitim talebinde bulunmadığı gösterilmektedir.

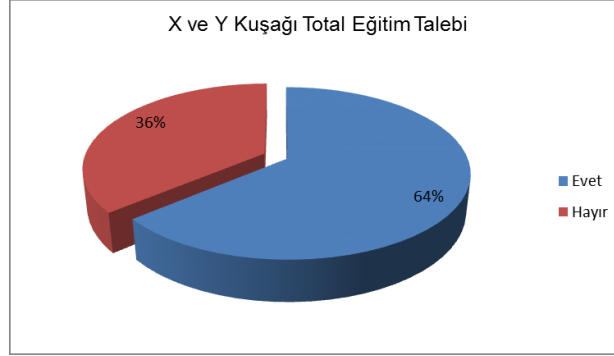
Tablo 3.48: Y Kuşağı Eğitim Talebi



Şekle göre, ankete katılan X kuşağı çalışanlarının %60'inin eğitim talebinde bulunduğu,%40'inin ise eğitim talebinde bulunmadığı gösterilmektedir.

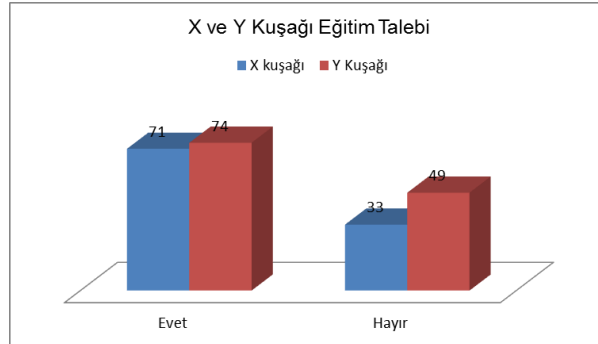
Soru 13: Çalıştığınız kurumdan şüana kadar pozisyonunuzu gelişiminize katkı sağlayacak herhangi bir eğitim talebinde bulundunuz mu?

Tablo 3.49: X ve Y Kuşığı Eğitim Talebi



Ankete katılan X ve Y kuşakları çalışanlarının %64'ü eğitim talebinde bulunmuştur. %36'sı ise eğitim talebinde bulunmamıştır.

Tablo 3.50: X ve Y Kuşığı Eğitim Talebi



Ankete katılan X ve Y kuşakları çalışanlarının 145'i eğitim talebinde bulunmuştur. 82 çalışan ise eğitim talebinde bulunmamıştır.

Soru 14: Çalıştığınız kurumun çalışanlarına yatırım yaptığını düşünüyor musunuz?

Tablo 3.51: X Kuşağı Kurum Değerlendirmesi



Şekle göre, ankete katılan X kuşağı çalışanlarının %73'ünün çalıştığı kurumun çalışanlarına yatırım yaptığını düşünüyor musunuz sorusuna evet cevabı verdiği görülmektedir. %27'sinin ise hayır olarak cevap verdiği görülmektedir.

Tablo 3.52: Y Kuşağı Kurum Değerlendirmesi Grafiği



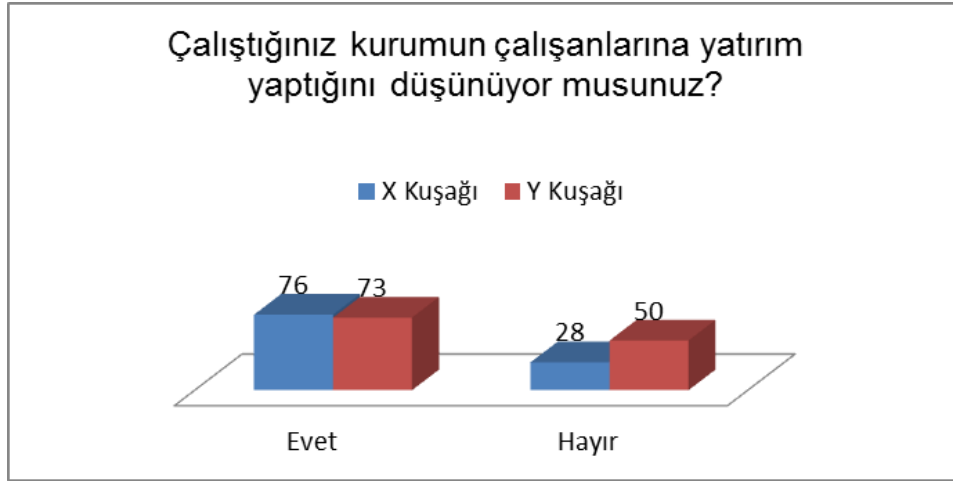
Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarının %59'unun çalıştığınız kurumun çalışanlarına yatırım yaptığını düşünüyor musunuz sorusuna evet cevabı verdiği görülmektedir. %41'inin ise hayır olarak cevap verdiği görülmektedir.

Tablo 3.53: Total Kurum Değerlendirmesi



Grafiğe göre ankete katılan tüm çalışanların %66'sı çalıştıkları kurumun kendilerine yatırım yaptığını düşünmektedir. %34'ü ise çalıştıkları kurumun kendilerine yatırım yaptıklarını düşünmemektedir.

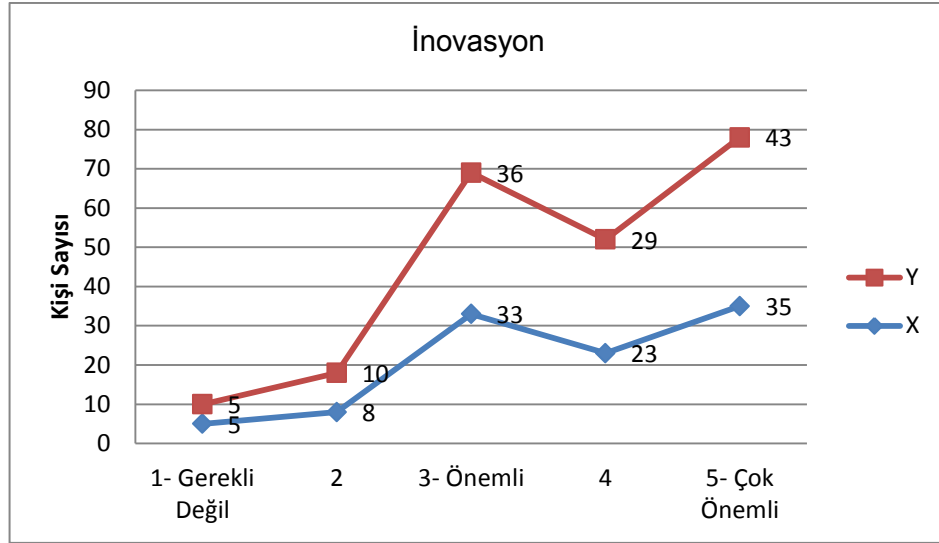
Tablo 3.54: X ve Y Kuşağı Karşılaştırmalı Kurum Değerlendirme



Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının totalde %66'sı çalıştığınız kurumun çalışanlarına yatırım yaptığını düşünüyor musunuz sorusuna evet olarak cevap verdiği görülmektedir. %34'ünün ise hayır olarak cevap verdiği görülmektedir. Çalıştığınız kurumun çalışanlarına yatırım yaptığını düşünüyor musunuz sorusuna evet diyen X kuşağı çalışan sayısı 76, Y kuşağı çalışan sayısı 28 olarak görülmektedir. Hayır, cevabını verenlerin ise 28'i X, 50'si Y kuşağı çalışanı olarak görülmektedir.

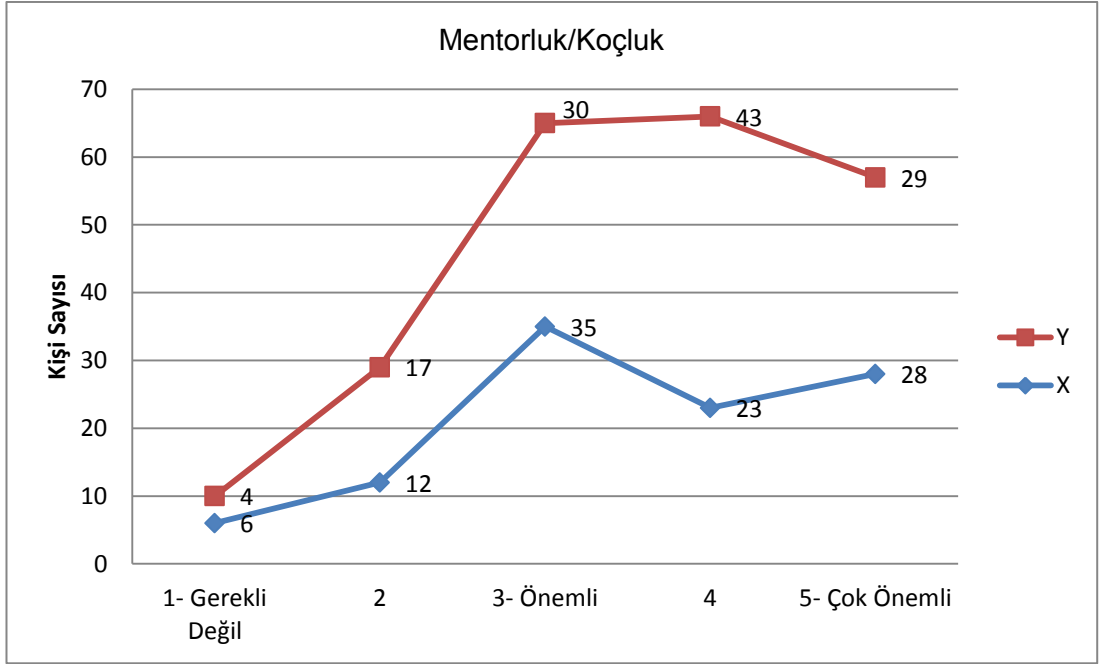
Soru 15: Aşağıda yer alan seçenekleri önem derecesine göre sıralayınız.

Tablo 3.55: X ve Y Kuşağı İnovasyon



Ankete katılan X kuşağı çalışanlarından 35 çalışanın inovasyona çok önemli, 23 çalışanın önemli ile çok önemli arasında, 33 çalışanın önemli, 8 çalışanın gerekli değil ile önemli arasında, 5 çalışanın ise gerekli değil seçeneklerini tercih ettiği görülmektedir. Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarından 43 çalışanın inovasyona çok önemli, 29 çalışanın önemli ile çok önemli arasında, 36 çalışanın önemli, 10 çalışanın gerekli değil ile önemli arasında, 5 çalışanın ise gerekli değil seçeneklerini tercih ettiği görülmektedir.

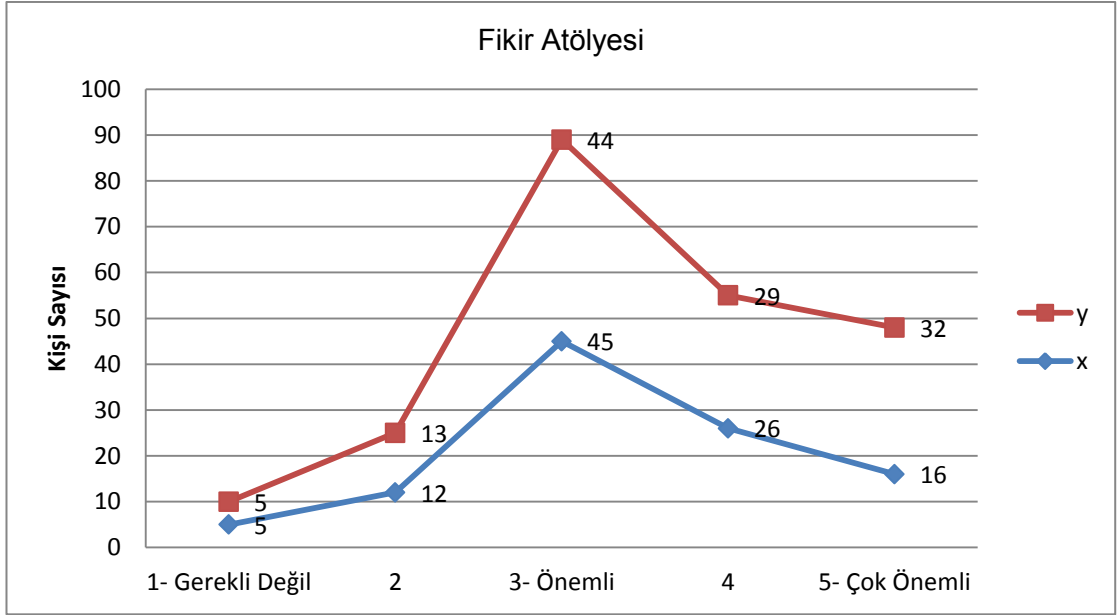
Tablo 3.56: X ve Y Kuşuğu Mentorluk



Ankete katılan X kuşuğu çalışanlarından 28 çalışanın mentorluk/koçluk çok önemli, 23 çalışanın önemli ile çok önemli arasında, 35 çalışanın önemli, 12 çalışanın gerekli değil ile önemli arasında, 6 çalışanın ise gerekli değil seçeneklerini tercih ettiği görülmektedir.

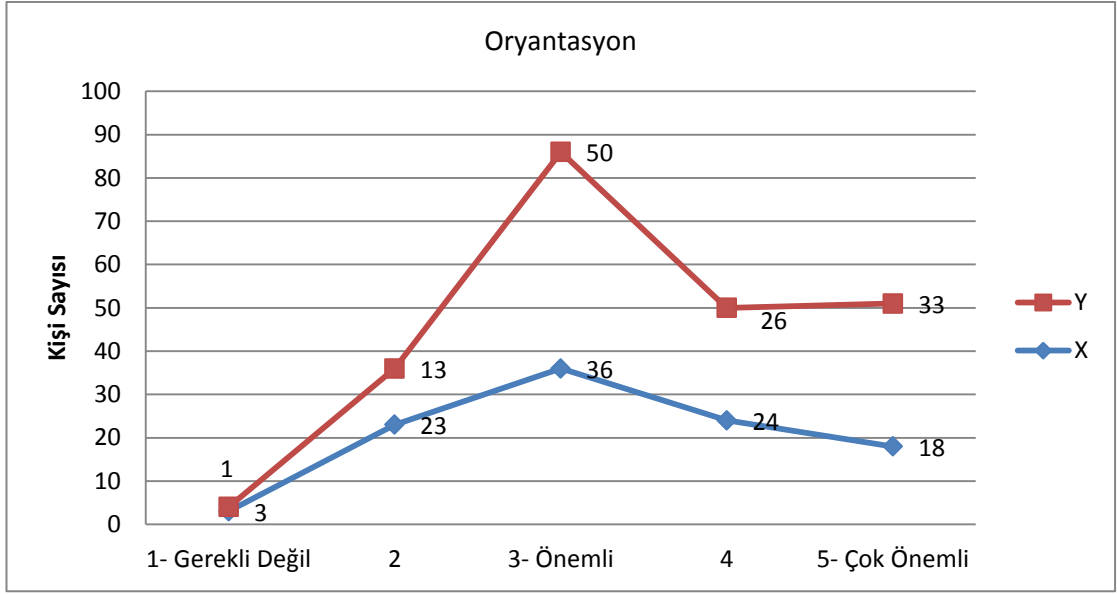
Ankete katılan Y kuşuğu çalışanlarından 29 çalışanın mentorluk/koçluk çok önemli, 43 çalışanın önemli ile çok önemli arasında, 30 çalışanın önemli, 17 çalışanın gerekli değil ile önemli arasında, 4 çalışanın ise gerekli değil seçeneklerini tercih ettiği görülmektedir.

Tablo 3.57: X ve Y Kuşuğu Fikir Atölyesi



Ankete katılan X kuşuğu çalışanlarından 16 çalışan fikir atölyesi çok önemli, 26 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 45 çalışan önemli, 12 çalışan gerekli değil ile önemli arasında, 5 çalışan ise gerekli değil seçeneklerini tercih ettiği görülmektedir. Ankete katılan Y kuşuğu çalışanlarından 32 çalışan fikir atölyesi çok önemli, 29 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 44 çalışan önemli, 13 çalışanın gerekli değil ile önemli arasında, 5 çalışan ise gerekli değil seçeneklerini tercih ettiği görülmektedir.

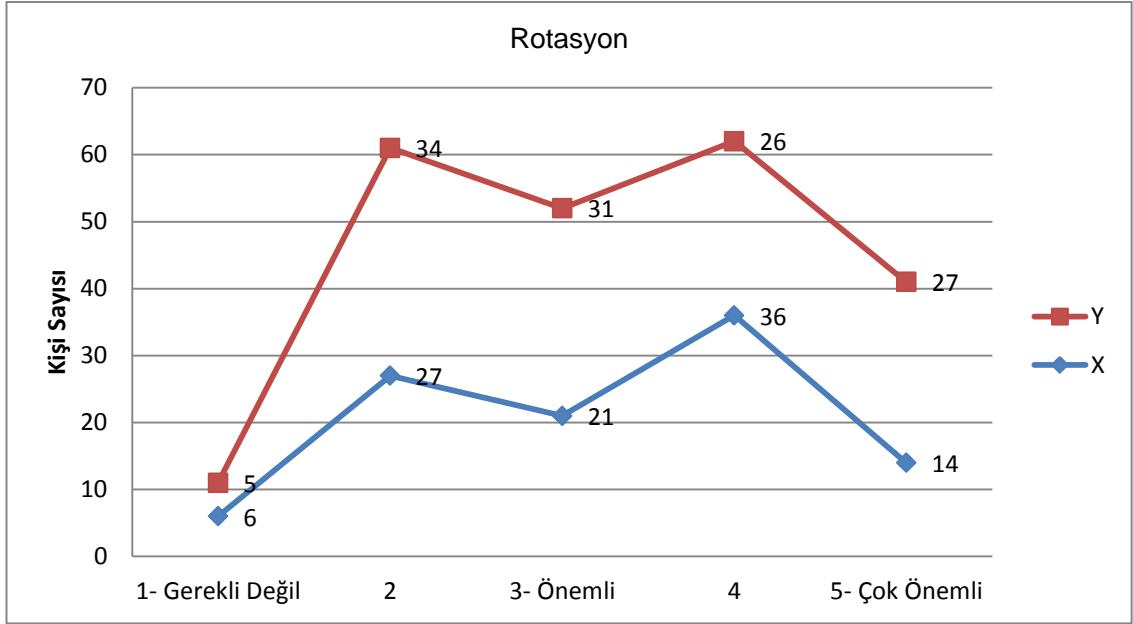
Tablo 3.58: X ve Y Kuşuğu Oryantasyon



Ankete katılan X kuşuğu çalışanlarından 18 çalışan oryantasyon çok önemli, 24 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 36 çalışan önemli, 23 çalışanın gerekli değil ile önemli arasında, 3 çalışan ise gerekli değil seçeneklerini tercih ettiği görülmektedir.

Ankete katılan Y kuşuğu çalışanlarından 33 çalışan oryantasyon çok önemli, 26 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 50 çalışan önemli, 13 çalışanın gerekli değil ile önemli arasında, 1 çalışan ise gerekli değil seçeneklerini tercih ettiği görülmektedir.

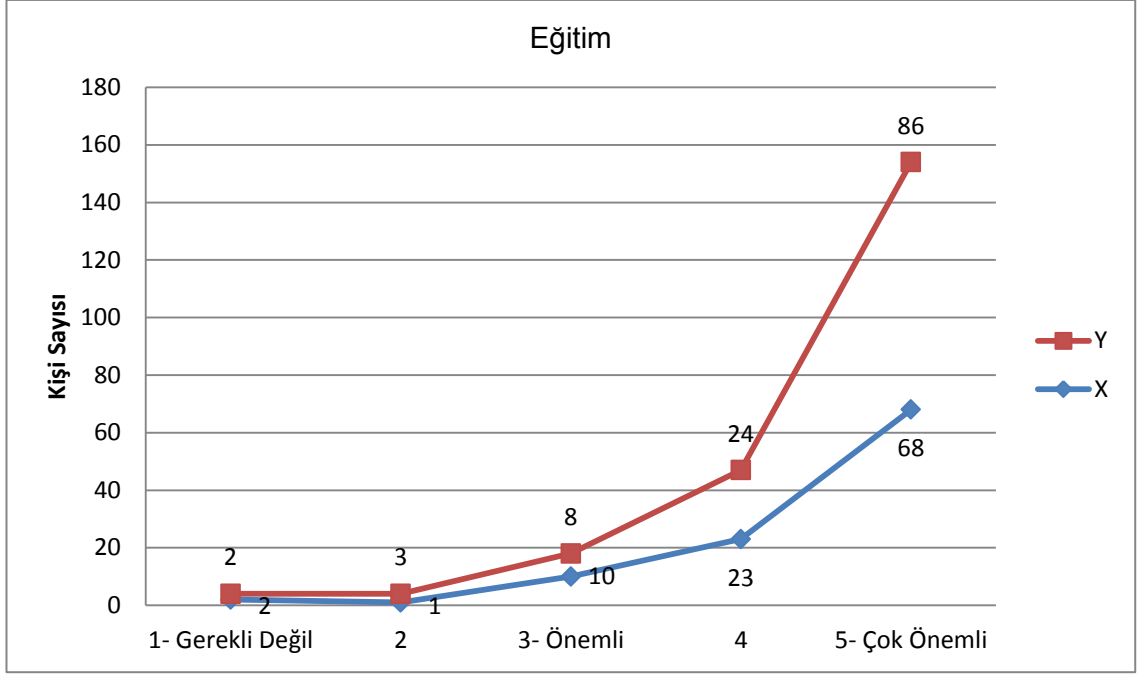
Tablo 3.59: X ve Y Kuşuğu Rotasyon



Ankete katılan X kuşuğu çalışanlarından 14 çalışan rotasyon çok önemli, 36 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 21 çalışan önemli, 27 çalışanın gerekli değil ile önemli arasında, 6 çalışan ise gerekli değil seçeneklerini tercih ettiği görülmektedir.

Ankete katılan Y kuşuğu çalışanlarından 27 çalışan rotasyon çok önemli, 26 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 31 çalışan önemli, 34 çalışanın gerekli değil ile önemli arasında, 5 çalışan ise gerekli değil seçeneklerini tercih ettiği görülmektedir.

Tablo 3.60: X ve Y Kuşuğu Eğitim

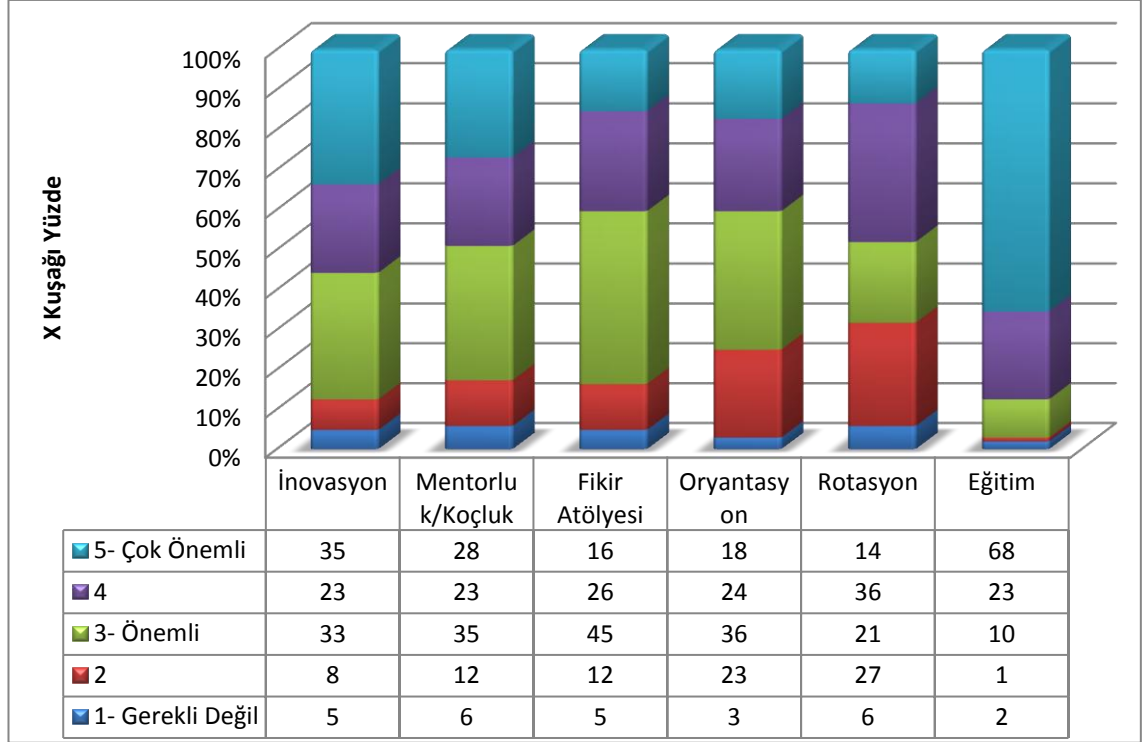


Ankete katılan X kuşuğu çalışanlarından 68 çalışan eğitim çok önemli, 23 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 10 çalışan önemli, 1 çalışanın gerekli değil ile önemli arasında, 2 çalışan ise gerekli değil seçeneklerini tercih ettiği görülmektedir.

Ankete katılan Y kuşuğu çalışanlarından 86 çalışan eğitim çok önemli, 24 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 8 çalışan önemli, 3 çalışanın gerekli değil ile önemli arasında, 2 çalışan ise gerekli değil seçeneklerini tercih ettiği görülmektedir.

Soru 15: Aşağıda yer alan seçenekleri önem derecesine göre sıralayınız.

Tablo 3.61: X Kuşağı Genel Değerlendirme

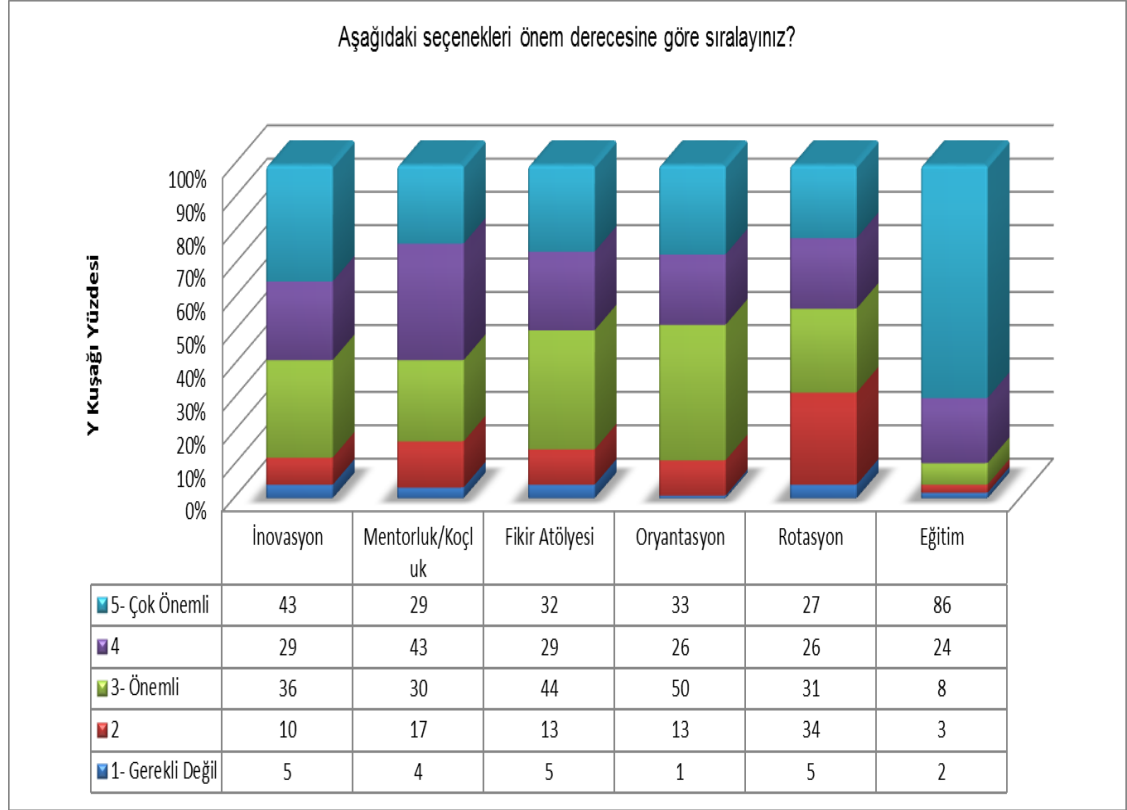


Ankete katılan X kuşağı çalışanlarının çok önemli sıralaması şekle göre; 68 çalışan tercihi ile birinci sırada eğitim, 35 çalışan tercihi ile inovasyon 2. sırada, 28 çalışan tercihi ile mentorlu, koçluk 3. sırada, 18 çalışan tercihi ile oryantasyon 4. sırada fikir atölyesi 5. sırada, rotasyon ise 14 tercih ile son sırada yer almaktadır.

Ankete katılan 104 X kuşağı çalışanınin gerekli değil sıralaması ise grafiğe göre; 6 çalışan tercihi ile rotasyon, 6 çalışan tercihi ile mentorluk/koçluk, 5 çalışan tercihi ile inovasyon, 5 çalışan tercihi ile fikir atölyesi, 2 çalışan tercihi ile eğitim ise son sırada yer almaktadır.

Soru 15: Aşağıda yer alan seçenekleri önem derecesine göre sıralayınız.

Tablo 3.62: Y Kuşağı Genel Değerlendirme



Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarının çok önemli sıralaması şekle göre; 86 çalışan tercihi ile birinci sırada eğitim, 43 çalışan tercihi ile inovasyon 2. sırada, 33 çalışan tercihi ile oryantasyon 3. sırada, 32 çalışan tercihi ile fikir atölyesi 4. Sırada, 29 çalışan tercihi ile mentorluk koçluk 5. sırada, rotasyon ise 27 tercih ile son sırada yer almaktadır. Ankete katılan 123 Y kuşağı çalışanının gerekli değil sıralaması ise şekle göre; 5 çalışan tercihi ile inovasyon, 5 çalışan tercihi ile fikir atölyesi, 5 çalışan tercihi ile rotasyon, 4 çalışan tercihi ile mentorluk/koçluk, 2 çalışan tercihi ile eğitim, 1 çalışan tercihi ile oryantasyon ise son sırada yer almaktadır.

Soru 16: İnovatif bir şirkette çalıştığına inanıyor musun?

Tablo 3.63: X Kuşağı İnovatif Şirket Değerlendirme



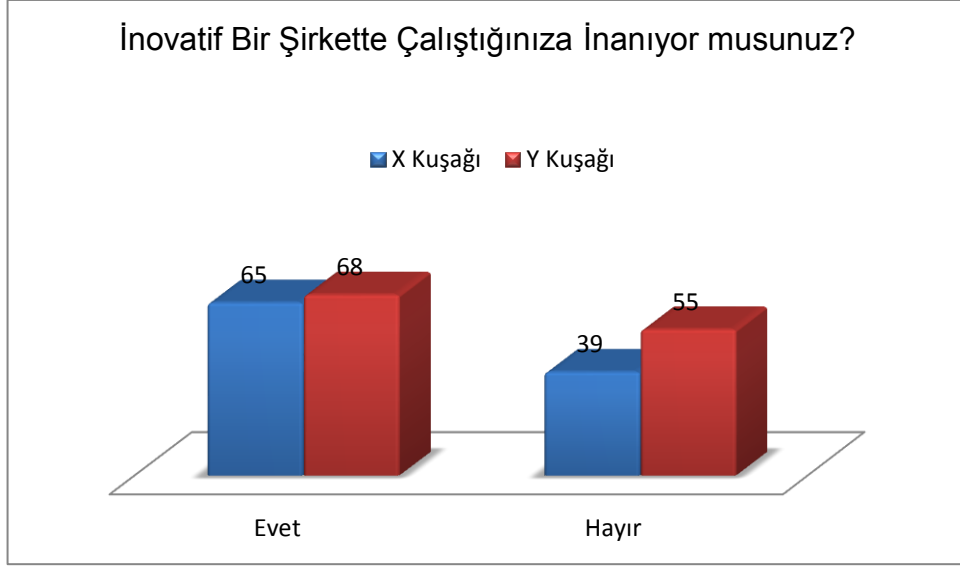
Ankete katılan 104 X kuşağı çalışanın %62'si inovatif bir şirkette çalıştığını düşünmektedir. %38 ise inovatif bir şirkette çalıştığını düşünmemektedir.

Tablo 3.64: Y Kuşağı İnovatif Şirket Değerlendirme



Ankete katılan 123 Y kuşağı çalışanın %55'i inovatif bir şirkette çalıştığını düşünmektedir. %45'i ise inovatif bir şirkette çalıştığını düşünmemektedir.

Tablo 3.65: Total İnovatif Şirket Değerlendirme



Ankete katılan 227 X ve Y kuşağı çalışanından 104'ünü oluşturan X kuşağının 65'i inovatif bir şirkette çalıştığını düşünmektedir. 39'u ise inovatif bir şirkette çalıştığını düşünmemektedir. Ankete katılan 123 Y kuşağı çalışanından 68'ini oluşturan Y kuşağı çalışanı, inovatif bir şirkette çalıştığını düşünmektedir. 55 Y kuşağı çalışanı ise inovatif bir şirkette çalıştığını düşünmemektedir.

Tablo 3.66: Kurumun Çalışanlarına Yatırım Yapma Durumu



Ankete katılan tüm katılımcıların şekle göre %59'u çalıştığı kurumun çalışanlarına yatırım yaptığını düşünmektedir. %41'i ise yatırım yaptığını düşünmemektedir.

Soru 17: Aşağıda yer alan seçenekleri önem derecesine göre sıralayınız.

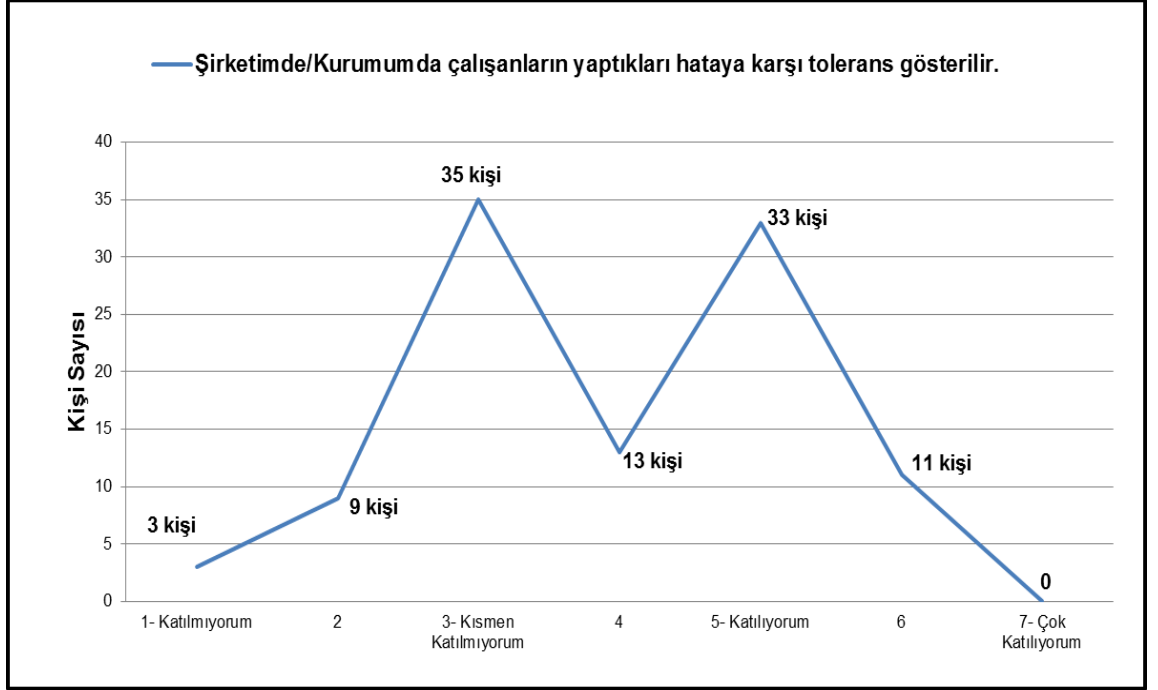
Tablo 3.67: X Kuşağı “Şirketimde/Kurumumda Bağımsız Olarak Hareket Edebilmeyi Sağlayacak Şekilde Serbestlik Hissi Verilir.” Durum Grafiği



Ankete katılan 104 X kuşağı çalışanının 9'u şirketimde/kurumumda bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verir şikkına çok katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 10 X kuşağı çalışanı katılıyorum ve çok katılıyorum arasında tercih etmiştir. 17 X kuşağı çalışanı katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 6 X kuşağı çalışanı kısmen katılıyorum ve katılıyorum arasını tercih etmiştir. 46 X kuşağı çalışanı ise kısmen katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 6 X kuşağı çalışanı katılmıyorum ile kısmen katılıyorum arasını tercih etmiştir. 10 X kuşağı çalışanı ise katılmıyorum seçeneğini tercih etmiştir.

Şekle göre totalde X kuşağı çalışanları, şirketimde/kurumumda bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verir şikkına kısmen katılmaktadır sonucu çıkmaktadır.

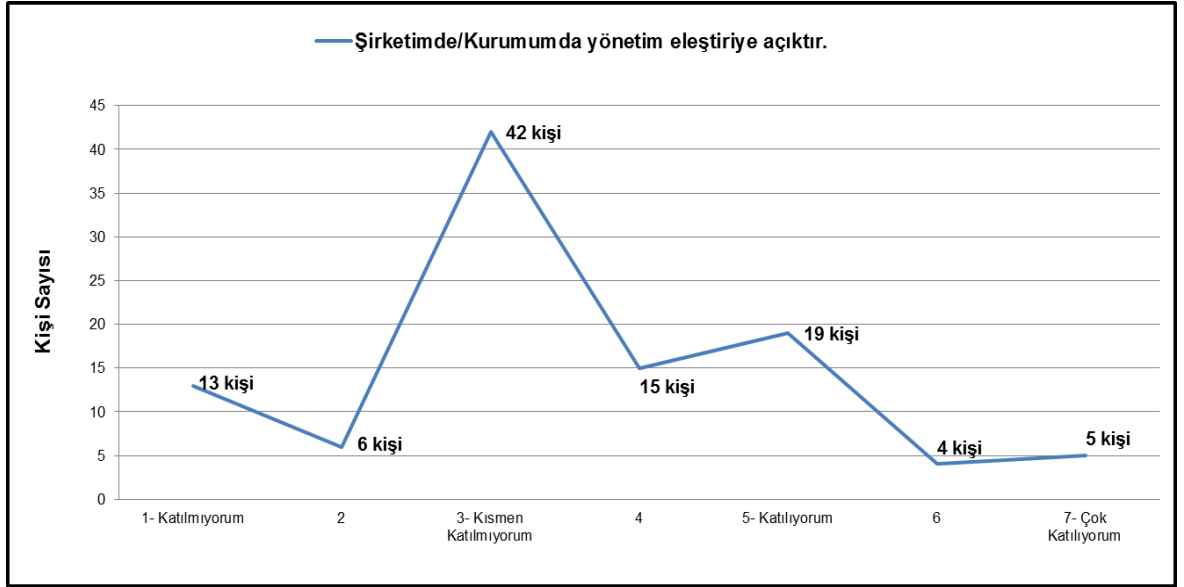
Tablo 3.68: X Kuşağı “Şirketimde/Kurumumda Hataya Karşı Tolerans Gösterilir.”
Durum Grafiği



Ankete katılan X kuşağı çalışanlarından şirketimde/kurumumda çalışanların yaptıkları hataya karşı tolerans gösterilir seçeneğine çok katılıyorum cevabını veren çalışan bulunmamaktadır. 11 X kuşağı çalışanı katılıyorum ve çok katılıyorum arasında tercih etmiştir. 33 X kuşağı çalışanı katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 13 X kuşağı çalışanı kısmen katılıyorum ve katılıyorum arasını tercih etmiştir. 35 X kuşağı çalışanı ise kısmen katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 9 X kuşağı çalışanı katılmıyorum ile kısmen katılıyorum arasını tercih etmiştir. 3 X kuşağı çalışanı ise katılmıyorum seçeneğini tercih etmiştir.

Şekle göre totalde X kuşağı çalışanları, şirketimde/kurumumda çalışanların yaptıkları hataya karşı tolerans gösterilir seçeneğine kısmen katılmaktadır sonucu çıktığı görülmektedir.

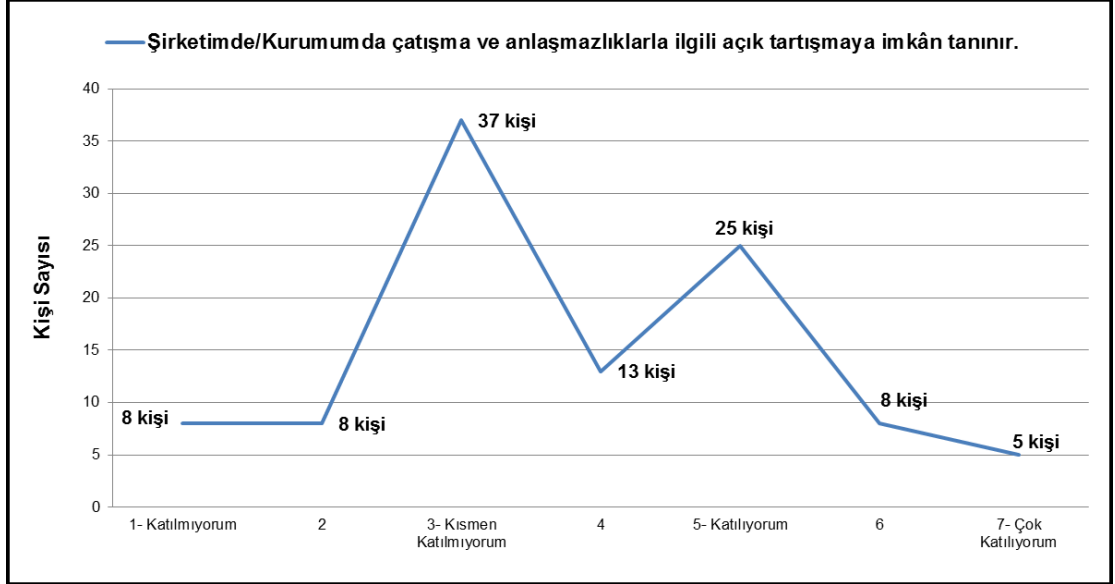
Tablo 3.69: X Kuşağı “Şirketimde/Kurumumda Yönetim Eleştiriyeye Açıktır.”



Ankete katılan X kuşağı çalışanlarından şirketimde/kurumumda yönetim eleştiriyeye açıktır seçeneğine çok katılıyorum şıkkını tercih eden 5 çalışan bulunmaktadır. 4 X kuşağı çalışanı katılıyorum ve çok katılıyorum arasında tercih etmiştir. 19 X kuşağı çalışanı katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 15 X kuşağı çalışanı kısmen katılıyorum ve katılıyorum arasında tercih etmiştir. 42 X kuşağı çalışanı ise kısmen katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 6 X kuşağı çalışanı katılmıyorum ile kısmen katılıyorum arasında tercih etmiştir. 13 X kuşağı çalışanı ise katılmıyorum seçeneğini tercih etmiştir.

Şekle göre totalde X kuşağı çalışanları, şirketimde/kurumumda yönetim eleştiriyeye açıktır seçeneğine kısmen katılmaktadır sonucu çıktığı görülmektedir.

Tablo 3.70: X Kuşağı "Şirketimde/Kurumumda Çatışma ve Anlaşmazlıklarla İlgili Açık Tartışmaya İmkân Tanınır."



Ankete katılan X kuşağı çalışanlarından şirketimde/kurumumda çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkan tanınır seçeneğine çok katılıyorum şikkını tercih eden 5 çalışan bulunmaktadır. 8 X kuşağı çalışanı katılıyorum ve çok katılıyorum arasında tercih etmiştir. 25 X kuşağı çalışanı katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 13 X kuşağı çalışanı kısmen katılıyorum ve katılıyorum arasını tercih etmiştir. 37 X kuşağı çalışanı ise kısmen katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 8 X kuşağı çalışanı katılmıyorum ile kısmen katılıyorum arasını tercih etmiştir. Son olarak 8 X kuşağı çalışanı ise katılmıyorum seçeneğini tercih etmiştir.

Şekile göre totalde X kuşağı çalışanları, şirketimde/kurumumda çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkan tanınır seçeneğine kısmen katılmaktadır sonucu çıktığı görülmektedir.

Soru 17: Aşağıda yer alan seçenekleri önem derecesine göre sıralayınız.

Tablo 3.71: Y Kuşağı “Şirketimde/Kurumumda Bağımsız Olarak Hareket Edebilmeyi Sağlayacak Şekilde Serbestlik Hissi Verilir.”



Ankete katılan 123 Y kuşağı çalışanın 6'sı şirketimde/kurumumda bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verir şikkına çok katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 8 X kuşağı çalışanı katılıyorum ve çok katılıyorum arasında tercih etmiştir. 26 X kuşağı çalışanı katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 16 X kuşağı çalışanı kısmen katılıyorum ve katılıyorum arasını tercih etmiştir. 36 X kuşağı çalışanı ise kısmen katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 9 X kuşağı çalışanı katılmıyorum ile kısmen katılıyorum arasını tercih etmiştir. 22 X kuşağı çalışanı ise katılmıyorum seçeneğini tercih etmiştir.

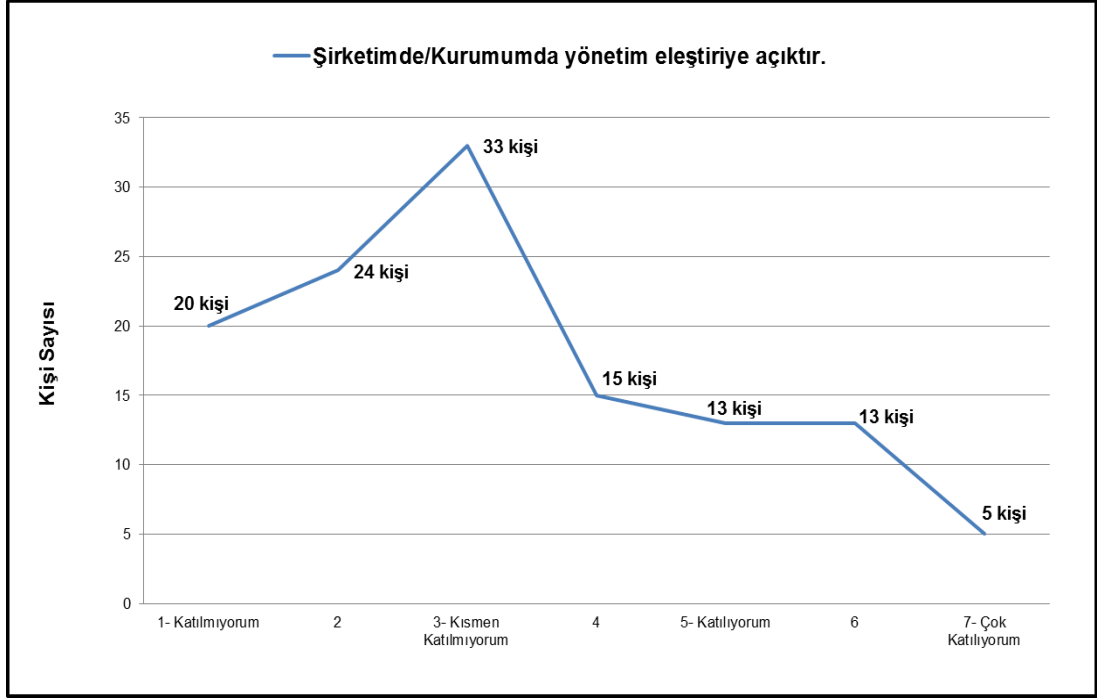
Tablo 3.72: Y Kuşağı “Şirketimde/Kurumumda Çalışanların Yaptıkları Hataya Karşı Tolerans Gösterilir.”



Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarından şirketimde/kurumumda çalışanların yaptıkları hataya karşı tolerans gösterilir seçeneğine çok katılıyorum şikkını 7 Y kuşağı çalışanı tercih etmiştir. 17 Y kuşağı çalışanı katılıyorum ve çok katılıyorum arasında tercih etmiştir. 36 Y kuşağı çalışanı katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 11 Y kuşağı çalışanı kısmen katılıyorum ve katılıyorum arasını tercih etmiştir. 34 Y kuşağı çalışanı ise kısmen katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 12 Y kuşağı çalışanı katılmıyorum ile kısmen katılıyorum arasını tercih etmiştir. 6 Y kuşağı çalışanı ise katılmıyorum seçeneğini tercih etmiştir.

şekile göre totalde Y kuşağı çalışanları, şirketimde/kurumumda çalışanların yaptıkları hataya karşı tolerans gösterilir seçeneğine katılıyorum sonucu çıktığı görülmektedir.

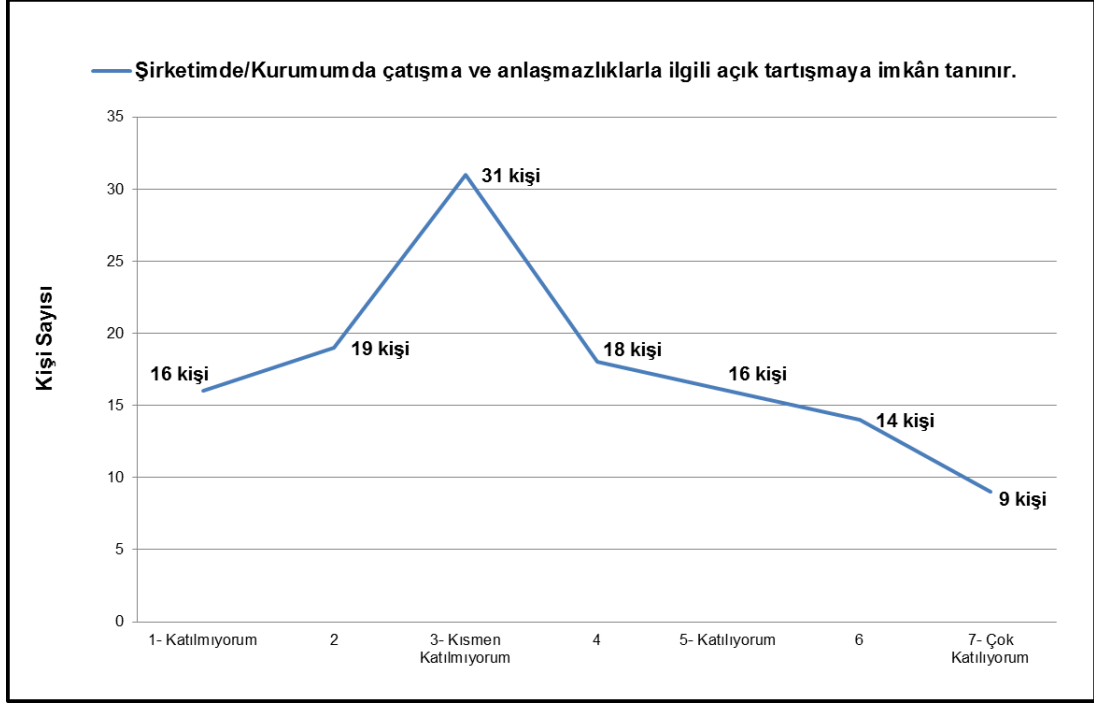
Tablo 3.73: Y Kuşağı “Şirketimde/Kurumumda Yönetim Eleştiriyeye Açıktır.”



Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarından şirketimde/kurumumda yönetim eleştiriyeye açıktır seçeneğine çok katılıyorum şikkını tercih eden 5 çalışan bulunmaktadır. 13 Y kuşağı çalışanı katılıyorum ve çok katılıyorum arasında tercih etmiştir. 13 Y kuşağı çalışanı katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 15 Y kuşağı çalışanı kısmen katılıyorum ve katılıyorum arasını tercih etmiştir. 33 Y kuşağı çalışanı ise kısmen katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 24 Y kuşağı çalışanı katılmıyorum ile kısmen katılıyorum arasını tercih etmiştir. 20 Y kuşağı çalışanı ise katılmıyorum seçeneğini tercih etmiştir.

Grafiğe göre totalde Y kuşağı çalışanları, şirketimde/kurumumda yönetim eleştiriyeye açıktır seçeneğine kısmen katılmaktadır sonucu çıktığı görülmektedir.

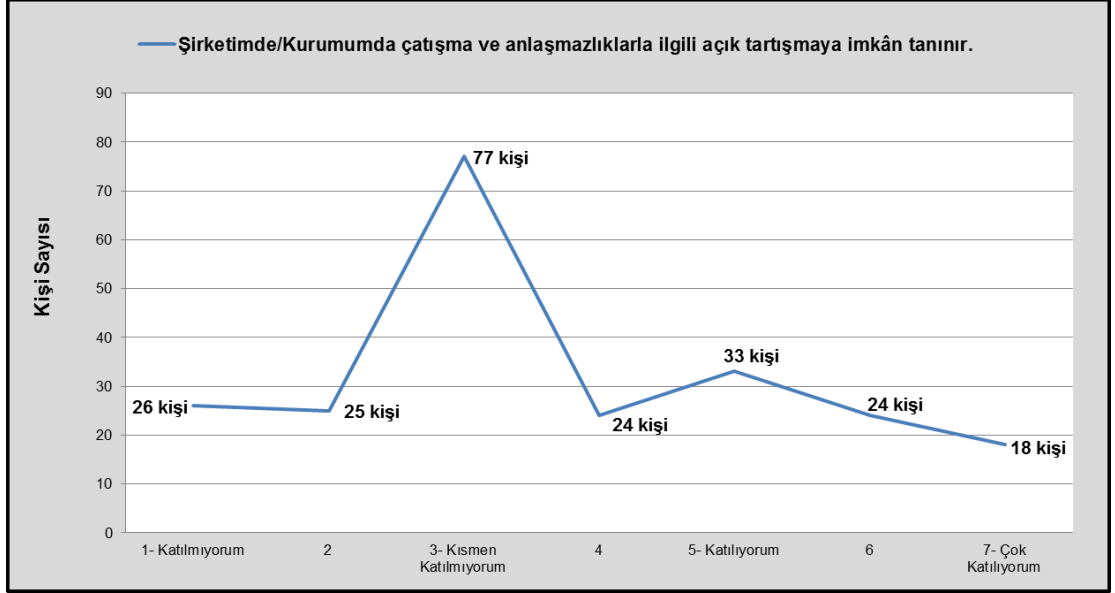
Tablo 3.74: Y Kuşığı “Şirketimde/Kurumumda Çatışma ve Anlaşmazlıklarla İlgili Açık Tartışmaya İmkân Tanınır.”



Ankete katılan Y kuşığı çalışanlarından şirketimde/kurumumda çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkân tanınır seçeneğine çok katılıyorum şikkını tercih eden 9 çalışan bulunmaktadır. 14 Y kuşığı çalışanı katılıyorum ve çok katılıyorum arasında tercih etmiştir. 16 Y kuşığı çalışanı katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 18 Y kuşığı çalışanı kısmen katılıyorum ve katılıyorum arasını tercih etmiştir. 31 Y kuşığı çalışanı ise kısmen katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 19 Y kuşığı çalışanı katılmıyorum ile kısmen katılıyorum arasını tercih etmiştir. Son olarak 16 Y kuşığı çalışanı ise katılmıyorum seçeneğini tercih etmiştir.

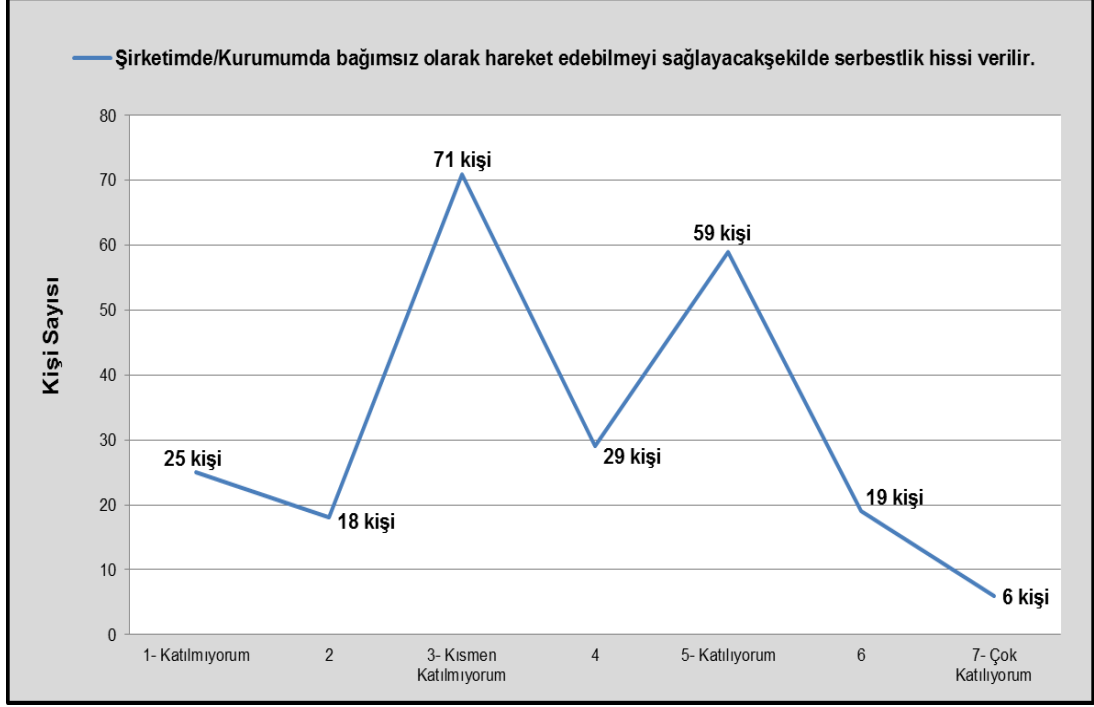
Şekile göre totalde Y kuşığı çalışanları, şirketimde/kurumumda çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkan tanınır seçeneğine kısmen katılmaktadır sonucu çıktığı görülmektedir.

Tablo 3.75: Total "Şirketimde/Kurumumda Çatışma ve Anlaşmazlıklarla İlgili Açık Tartışmaya İmkân Tanınır."



Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarından şirketimde/kurumumda çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkân tanınır seçeneğine çok katılıyorum şikkını tercih eden 18 çalışan bulunmaktadır. 24 çalışan katılıyorum ve çok katılıyorum arasında tercih etmiştir. 33 çalışan katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 24 çalışan kısmen katılıyorum ve katılıyorum arasını tercih etmiştir. 77 çalışan ise kısmen katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 25 çalışan katılmıyorum ile kısmen katılıyorum arasını tercih etmiştir. Son olarak 26 çalışan ise katılmıyorum seçeneğini tercih etmiştir.

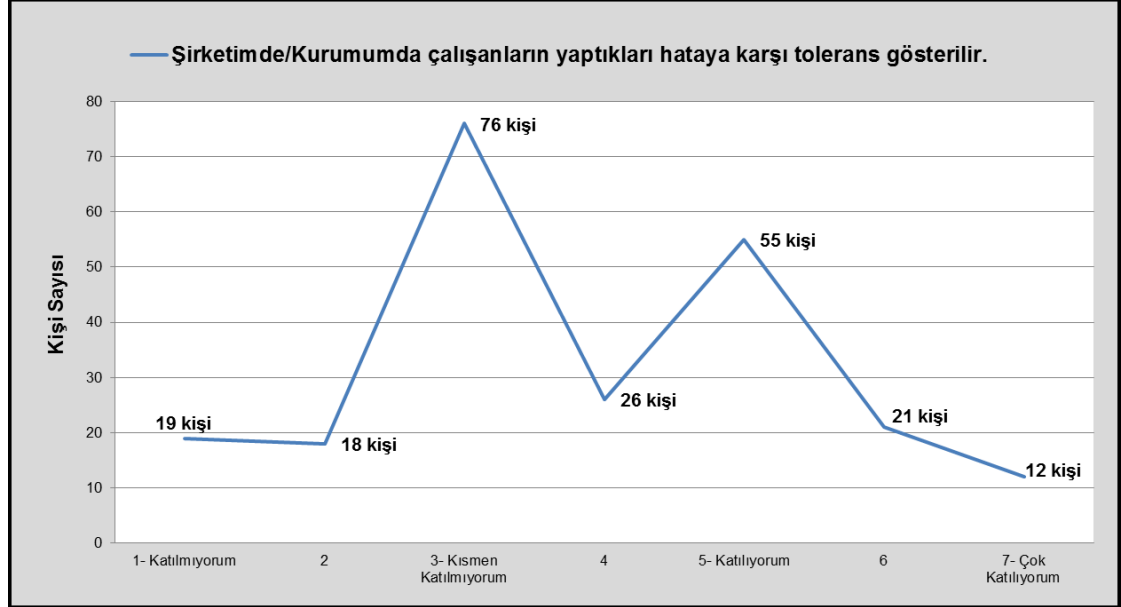
Tablo 3.76: Total “Şirketimde/Kurumumda Bağımsız Olarak Hareket Edebilmeyi Sağlayacak Şekilde Serbestlik Hissi Verilir.”



Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının 6’sı şirketimde/kurumumda bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verir şikkına çok katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 19’u katılıyorum ve çok katılıyorum arasında tercih etmiştir. 59’u katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 29’u kısmen katılıyorum ve katılıyorum arasını tercih etmiştir. 71’i ise kısmen katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 18 X ve Y kuşağı çalışanı katılmıyorum ile kısmen katılıyorum arasını tercih etmiştir. 25 X ve Y kuşağı çalışanı ise katılmıyorum seçeneğini tercih etmiştir.

Soru 17: Aşağıda yer alan seçenekleri önem derecesine göre sıralayınız.

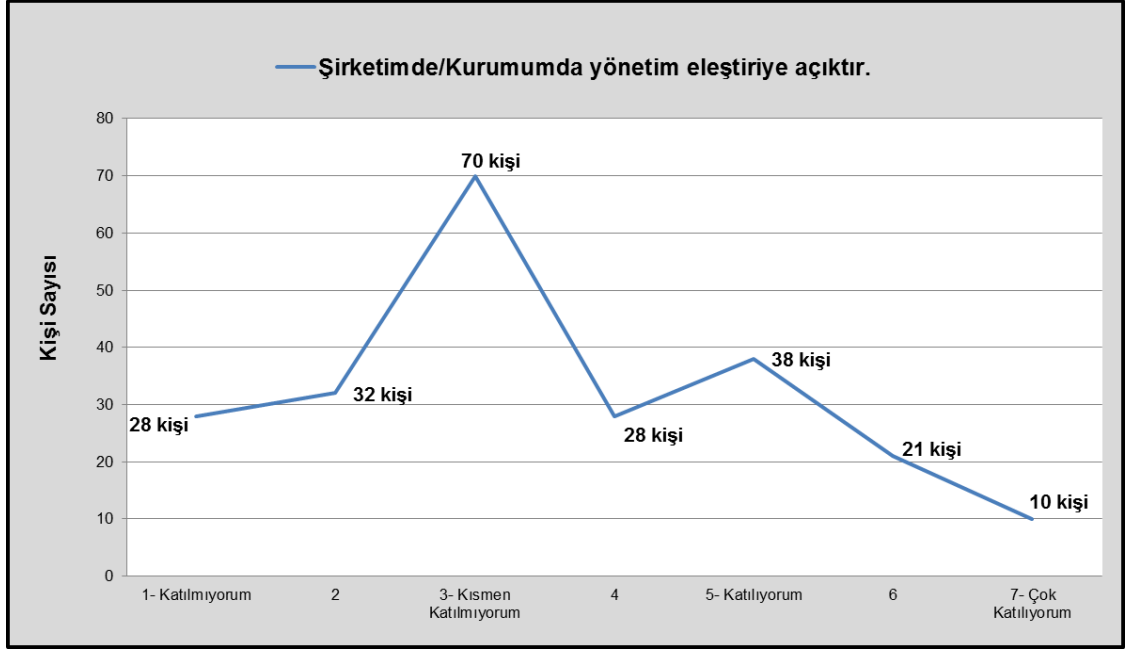
Tablo 3.77: Total “Şirketimde/Kurumumda Çalışanların Yaptıkları Hataya Karşı Tolerans Gösterilir.”



Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarından şirketimde/kurumumda çalışanların yaptıkları hataya karşı tolerans gösterilir şikkına göre çok katılıyorum seçeneğini 12 çalışan tercih etmiştir. 21 çalışan katılıyorum ve çok katılıyorum arasında tercih etmiştir. 55 çalışan katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 26 çalışan kısmen katılıyorum ve katılıyorum arasını tercih etmiştir. 76 çalışan ise kısmen katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 18 çalışan katılmıyorum ile kısmen katılıyorum arasını tercih etmiştir. 19 çalışan ise katılmıyorum seçeneğini tercih etmiştir.

Şekle göre totalde çalışanlar, şirketimde/kurumumda çalışanların yaptıkları hataya karşı tolerans gösterilir seçeneğine kısmen katılıyorum sonucu çıktığı görülmektedir.

Tablo 3.78: Total “Şirketimde/Kurumumda Yönetim Eleştiriyeye Açıktır.”

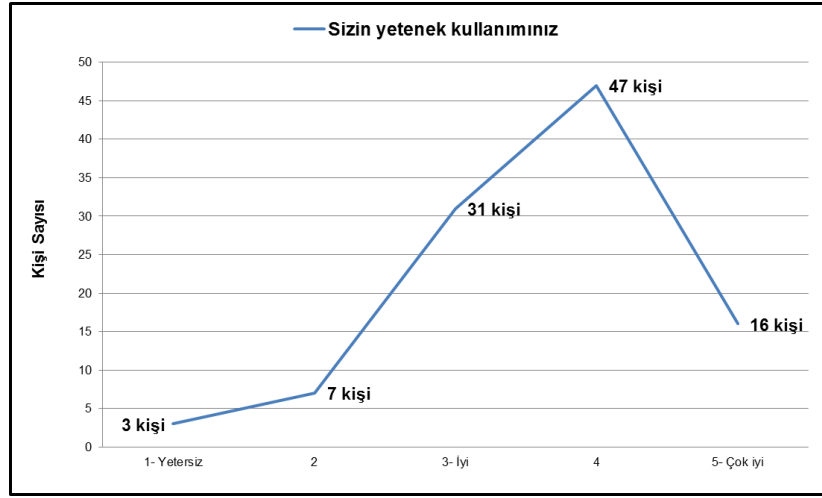


Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarından “şirketimde/kurumumda yönetim eleştiriyeye açıktır seçeneğine çok katılıyorum” seçeneğini tercih eden 10 çalışan bulunmaktadır. 21 X ve Y kuşağı çalışanı katılıyorum ve çok katılıyorum arasında tercih etmiştir. 38 çalışan katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 28 Y kuşağı çalışanı kısmen katılıyorum ve katılıyorum arasında tercih etmiştir. 70 çalışan ise kısmen katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. 32 çalışan katılmıyorum ile kısmen katılıyorum arasında tercih etmiştir. 28 çalışanı ise katılmıyorum seçeneğini tercih etmiştir.

Şekle göre totalde X ve Y kuşağı çalışanları, şirketimde/kurumumda yönetim eleştiriyeye açıktır seçeneğine kısmen katılmaktadır sonucu çıktığı görülmektedir.

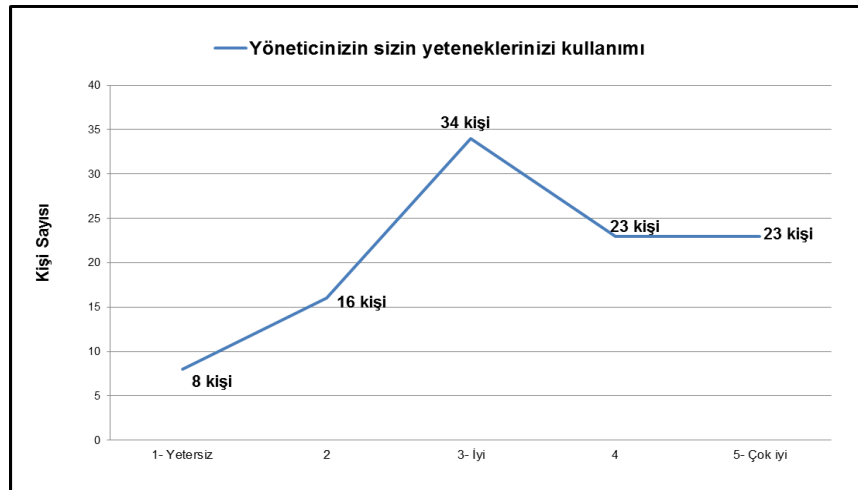
Soru 18: Yeteneklerinizin kullanım durumunu derecelendiriniz.

Tablo 3.79: X Kuşağı Yetenek Kullanım Grafiği



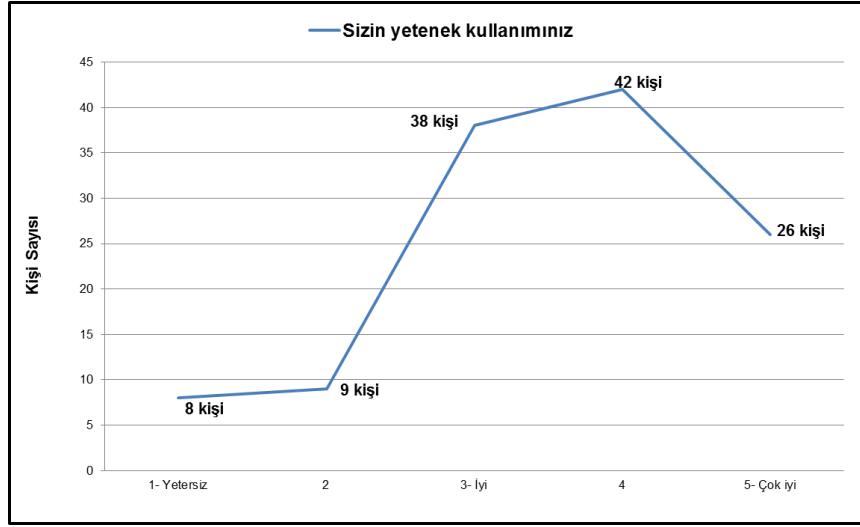
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarından 16'sı kendi yeteneğini kullanım derecesine çok iyi, 47 çalışan iyi ile çok iyi arasında, 31 çalışan iyi, 7 çalışan yetersiz ile iyi arasında 3 çalışan ise yetersiz olarak derecelendirdiği görülmektedir.

Tablo 3.80: X Kuşağı Yöneticinin Yetenek Kullanımı Grafiği



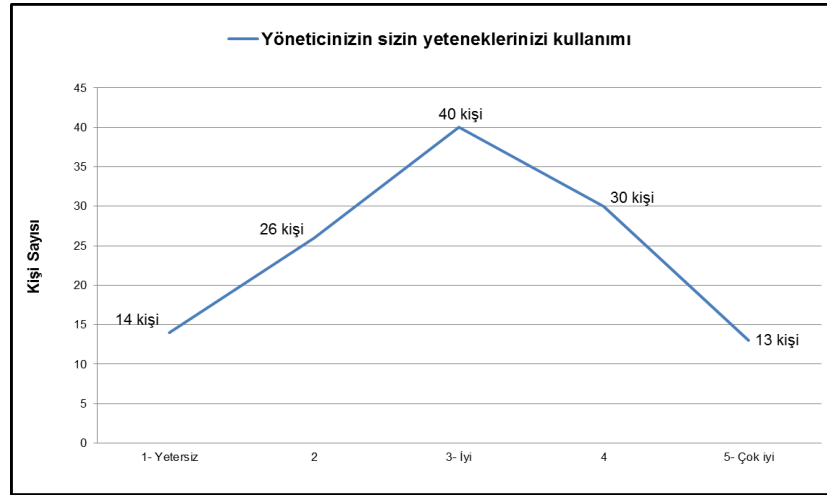
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarından yöneticinizin sizin yeteneklerinizi kullanımını derecelendirmesi seçeneğine 23 çalışan çok iyi, 23 çalışan iyi ile çok iyi arasında, 34 çalışan iyi, 16 çalışan yetersiz ile iyi arasında 8 çalışan ise yetersiz olarak derecelendirdiği görülmektedir.

Tablo 3.81: Y Kuşuğu Yetenek Kullanım Grafiğı



Ankete katılan Y kuşuğu çalışanlarından 26'sı kendi yeteneğini kullanım derecesine çok iyi, 42 çalışan iyi ile çok iyi arasında, 38 çalışan iyi, 9 çalışan yetersiz ile iyi arasında 8 çalışan ise yetersiz olarak derecelendirdiğı görölmektedir.

Tablo 3.82: Y Kuşuğu Yöneticinin Yetenek Kullanımı Grafiğı



Ankete katılan Y kuşuğu çalışanlarından yöneticinin sizin yeteneklerinizi kullanım derecelendirmesi seçeneğine 13 çalışan çok iyi, 30 çalışan iyi ile çok iyi arasında, 40 çalışan iyi, 26 çalışan yetersiz ile iyi arasında 14 çalışan ise yetersiz olarak derecelendirdiğı görölmektedir.

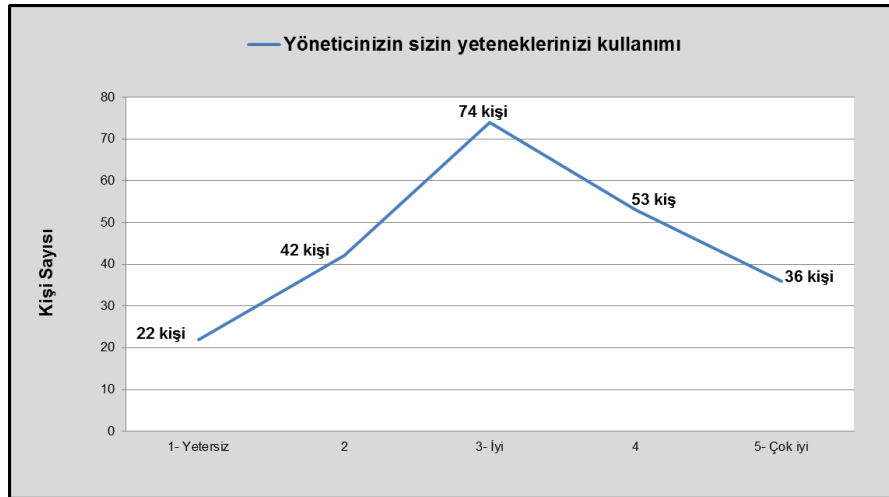
Soru 18: Yeteneklerinizin kullanım durumunu derecelendiriniz.

Tablo 3.83: Total Yetenek Kullanım Grafiği



Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının yetenek kullanımınızı derecelendiriniz sorusuna 42 çalışan çok iyi, 89 çalışan iyi ile çok iyi arasında, 69 çalışan iyi, 16 çalışan yetersiz ile iyi arasında, 11 çalışan ise yetersiz seçeneklerini tercih ettiği görülmektedir.

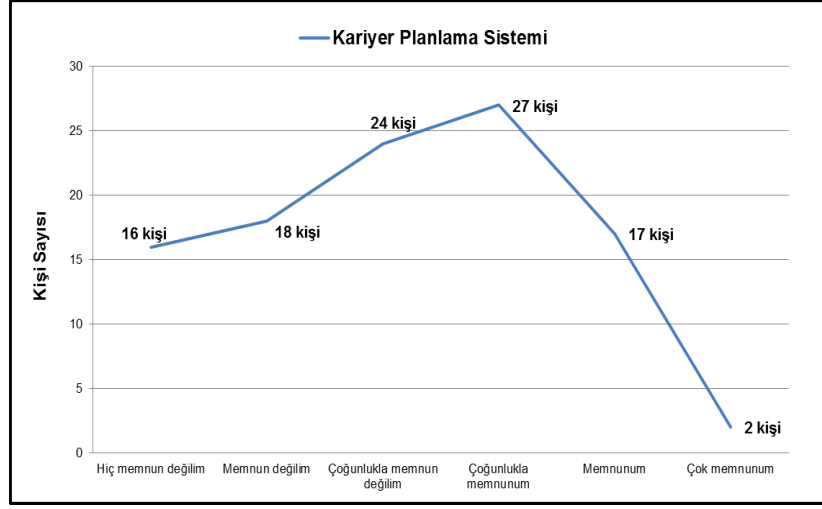
Tablo 3.84: Total Yöneticinin Yetenek Kullanım Grafiği



Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının yetenek kullanımınızı derecelendiriniz sorusuna 42 çalışan çok iyi, 89 çalışan iyi ile çok iyi arasında, 69 çalışan iyi, 16 çalışan yetersiz ile iyi arasında, 11 çalışan ise yetersiz seçeneklerini tercih ettiği görülmektedir.

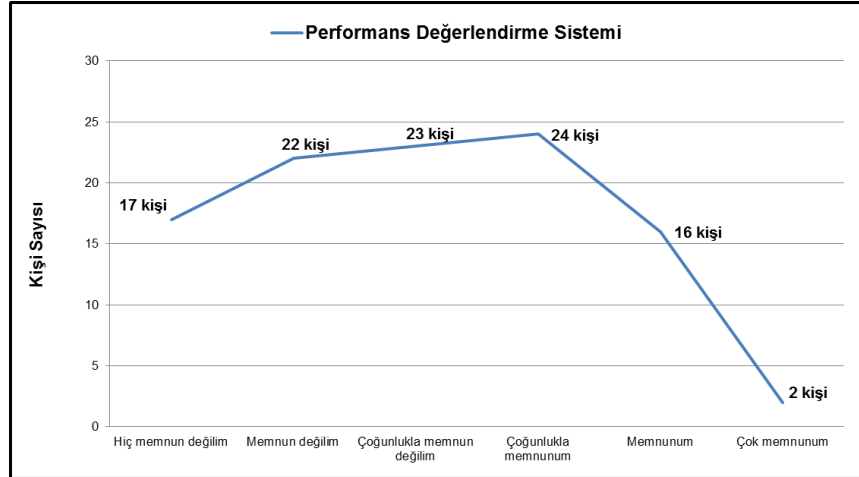
Soru 19: Aşağıdaki başlıkları memnuniyetinize göre değerlendiriniz.

Tablo 3.85: X Kuşağı "Kariyer Planlama Sistemi"



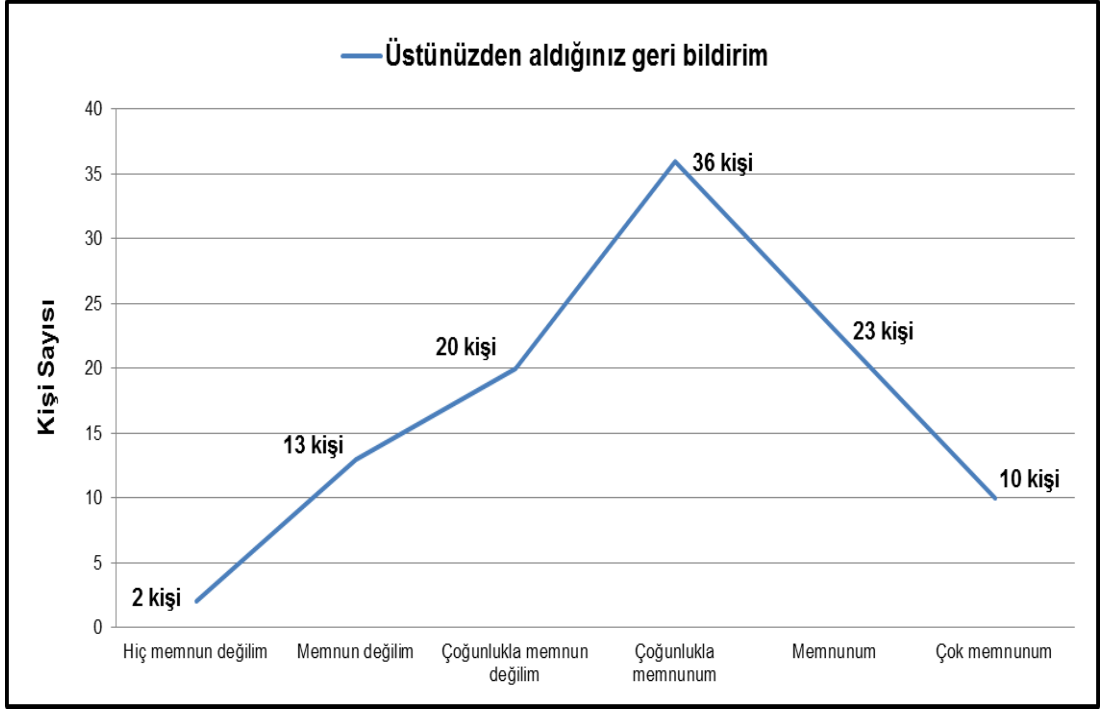
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarından kariyer planlama sistemi memnuniyet seçeneklerine; 2 çalışan çok memnununum, 17 çalışan memnununum, 27 çalışan çoğunlukla memnununum, 24 çalışan çoğunlukla memnun değilim, 18 çalışan memnun değilim, 16 çalışan hiç memnun değilim seçeneğini tercih etmiştir.

Tablo 3.86: X Kuşağı "Performans Değerlendirme Sistemi"



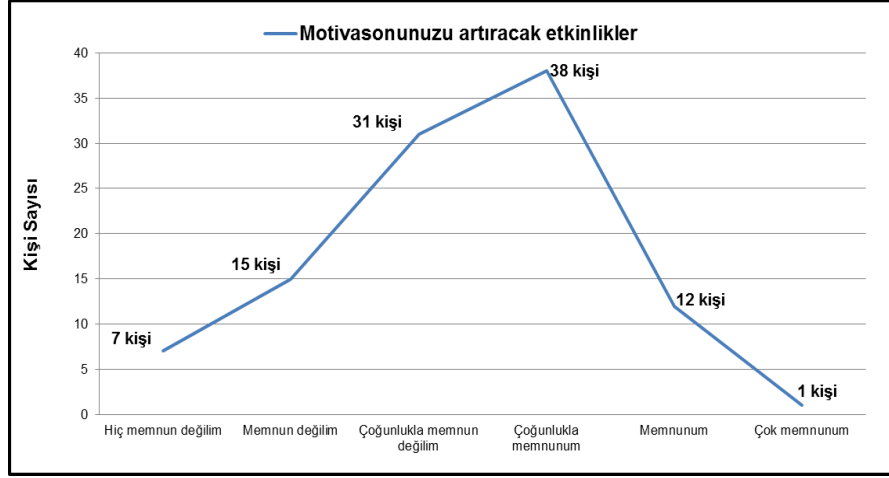
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarından performans değerlendirme sistemi memnuniyet seçeneklerine, 2 çalışan çok memnununum, 16 çalışan memnununum, 24 çalışan çoğunlukla memnununum, 23 çalışan çoğunlukla memnun değilim, 22 çalışan memnun değilim, 17 çalışan hiç memnun değilim seçeneğini tercih etmiştir.

Tablo 3.87: X Kuşığı “Yöneticiden Alınan Geri Bildirim Grafiği”



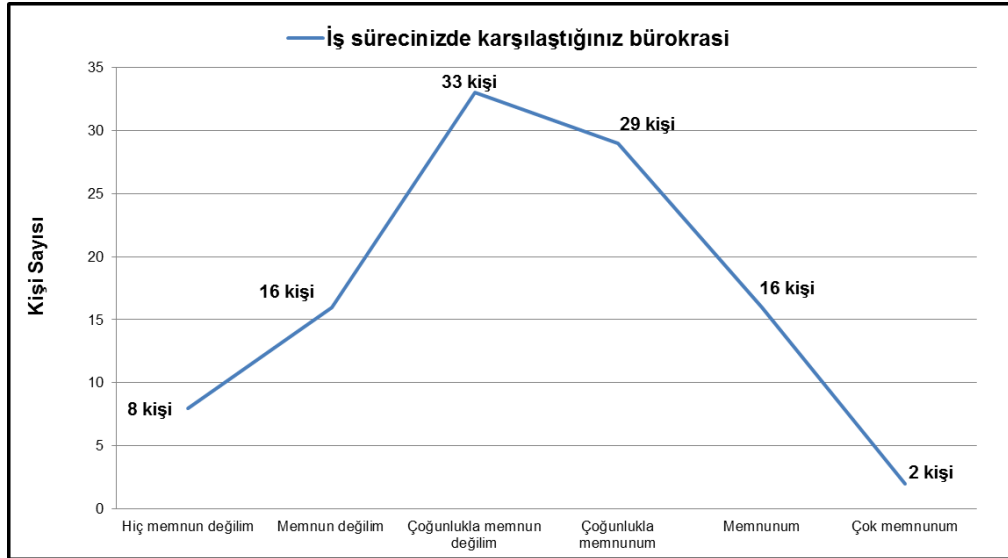
Ankete katılan X kuşığı çalışanlarından üstünüzden aldığınız geri bildirim memnuniyet seçeneklerine, 10 çalışan çok memnunum, 23 çalışan memnunum, 36 çalışan çoğunlukla memnunum, 20 çalışan çoğunlukla memnun değilim, 13 çalışan memnun değilim, 2 çalışan hiç memnun değilim seçeneğini tercih etmiştir.

Tablo 3.88: X Kuşağı “Motivasyon Artıracak Etkinlikler”



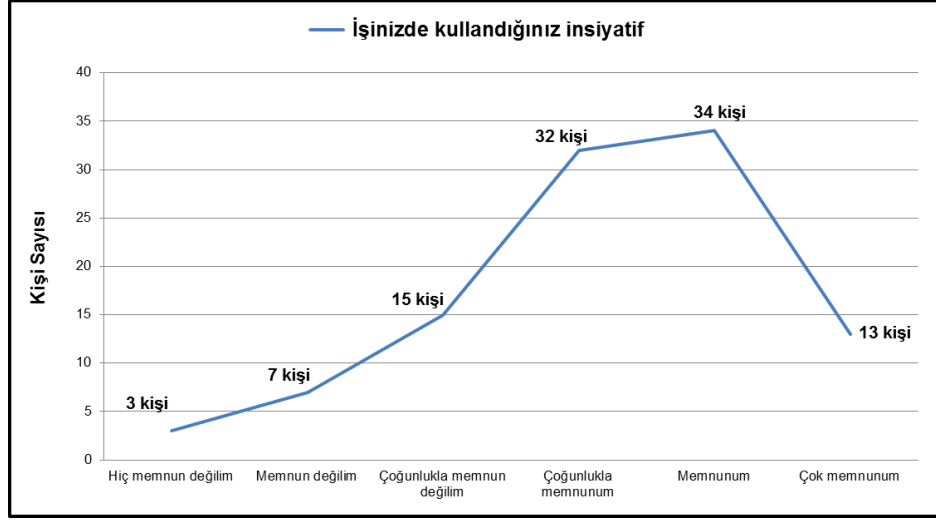
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarından motivasyonunuzu artıracak etkinlikler memnuniyet seçeneklerine, 1 çalışan çok memnunum, 12 çalışan memnunum, 38 çalışan çoğunlukla memnunum, 31 çalışan çoğunlukla memnun değilim, 15 çalışan memnun değilim, 7 çalışan hiç memnun değilim seçeneğini tercih etmiştir

Tablo 3.89: X Kuşağı “İş Sürecinizde Karşılaştığınız Bürokrasi”



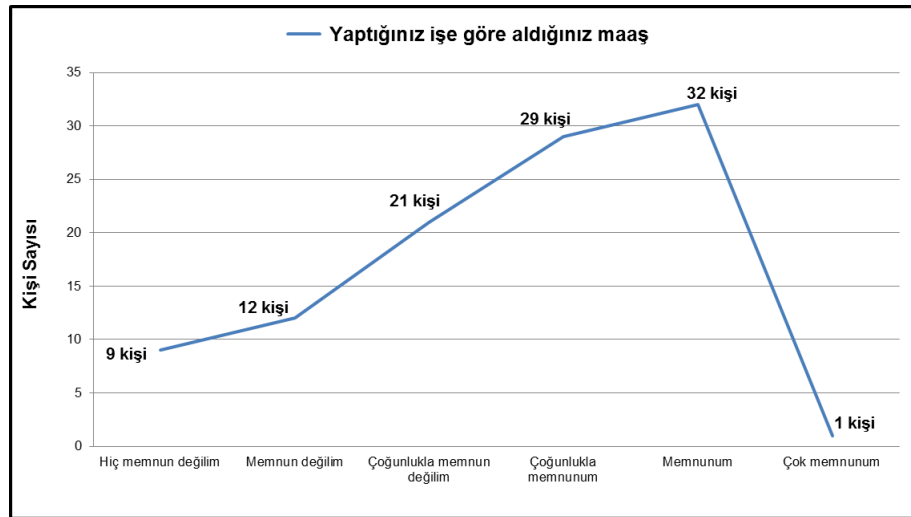
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarından iş sürecinizde karşılaştığınız bürokrasi memnuniyet seçeneklerine, 2 çalışan çok memnunum, 16 çalışan memnunum, 29 çalışan çoğunlukla memnunum, 33 çalışan çoğunlukla memnun değilim, 16 çalışan memnun değilim, 8 çalışan hiç memnun değilim seçeneğini tercih etmiştir.

Tablo 3.90: X Kuşağı “İşinizde Kullandığınız İnisiyatif”



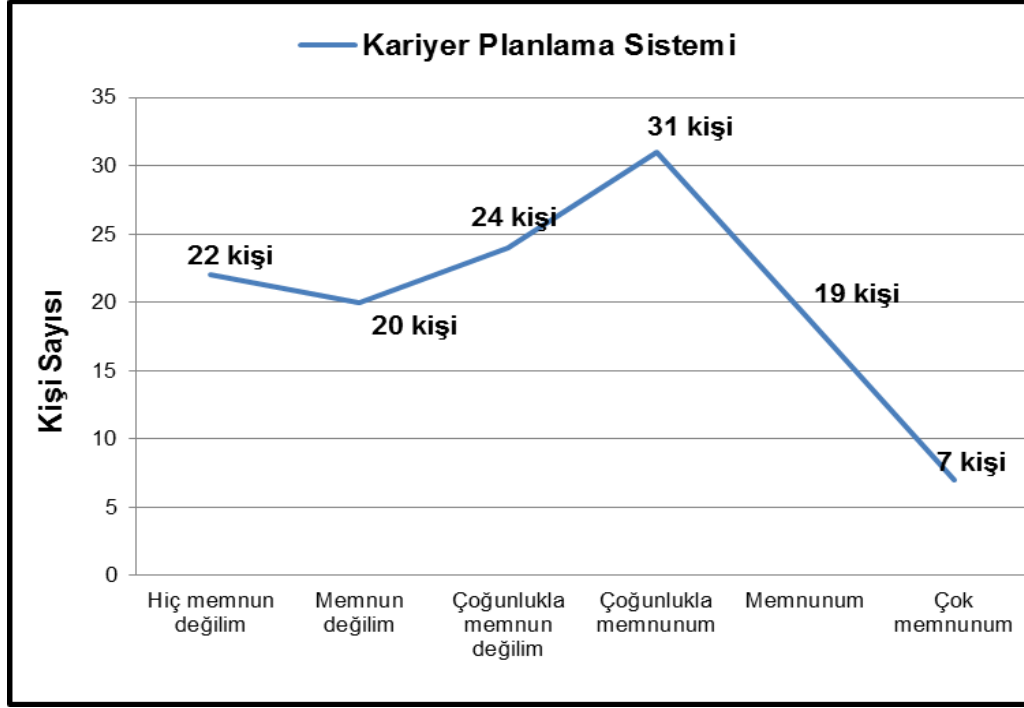
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarından işinizde kullandığınız inisiyatif memnuniyet seçeneklerine, 13 çalışan çok memnunuz, 34 çalışan memnunuz, 32 çalışan çoğunlukla memnunuz, 15 çalışan çoğunlukla memnun değilim, 7 çalışan memnun değilim, 3 çalışan hiç memnun değilim seçeneğini tercih etmiştir.

Tablo 3.91: X Kuşağı “Yaptığınız İşe Göre Aldığınız Maaş”



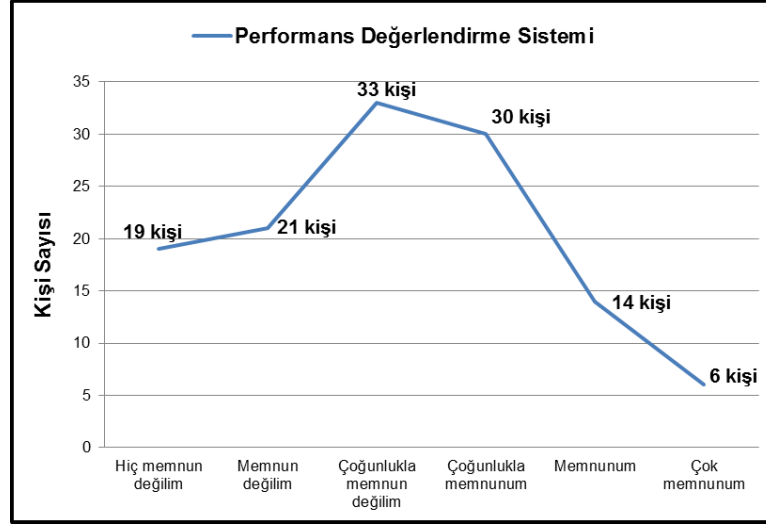
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarından yaptığınız işe göre aldığınız maaş memnuniyet seçeneklerine, 1 çalışan çok memnunuz, 32 çalışan memnunuz, 29 çalışan çoğunlukla memnunuz, 21 çalışan çoğunlukla memnun değilim, 12 çalışan memnun değilim, 9 çalışan hiç memnun değilim seçeneğini tercih etmiştir.

Tablo 3.92: Y Kuşağı "Kariyer Planlama Sistemi"



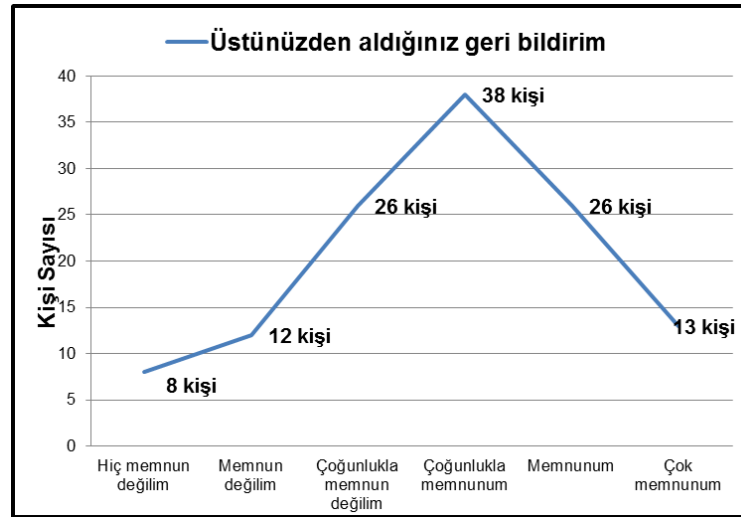
Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarından kariyer planlama sistemi memnuniyet seçeneklerine; 7 çalışan çok memnununum, 19 çalışan memnununum, 31 çalışan çoğunlukla memnununum, 24 çalışan çoğunlukla memnun değilim, 20 çalışan memnun değilim, 22 çalışan hiç memnun değilim seçeneğini tercih etmiştir.

Tablo 3.93: Y Kuşağı “Performans Değerlendirme Sistemi”



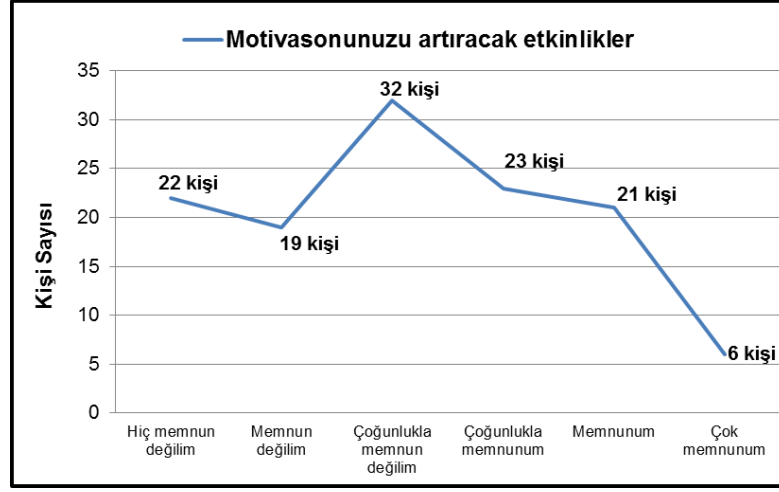
Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarından performans değerlendirme sistemi memnuniyet seçeneklerine, 6 çalışan çok memnunum, 14 çalışan memnunum, 30 çalışan çoğunlukla memnunum, 33 çalışan çoğunlukla memnun değilim, 21 çalışan memnun değilim, 19 çalışan hiç memnun değilim seçeneğini tercih etmiştir.

Tablo 3.94: Y Kuşağı “Yöneticiden Alınan Geri Bildirim Grafiği”



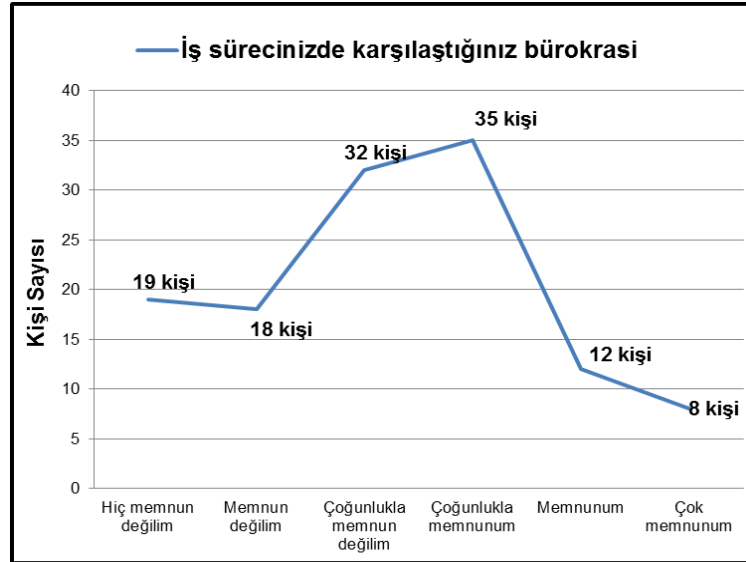
Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarından üstünüzden aldığınız geri bildirim memnuniyet seçeneklerine, 13 çalışan çok memnunum, 26 çalışan memnunum, 38 çalışan çoğunlukla memnunum, 26 çalışan çoğunlukla memnun değilim, 12 çalışan memnun değilim, 8 çalışan hiç memnun değilim seçeneğini tercih etmiştir.

Tablo 3.95: Y Kuşağı “Motivasyon Artıracak Etkinlikler”



Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarından motivasyonunuzu artıracak etkinlikler memnuniyet seçeneklerine, 6 çalışan çok memnunuz, 21 çalışan memnunuz, 23 çalışan çoğunlukla memnunuz, 32 çalışan çoğunlukla memnun değilim, 19 çalışan memnun değilim, 22 çalışan hiç memnun değilim seçeneğini tercih etmiştir.

Tablo 3.96: Y Kuşağı “İş Sürecinizde Karşılaştığınız Bürokrasi”



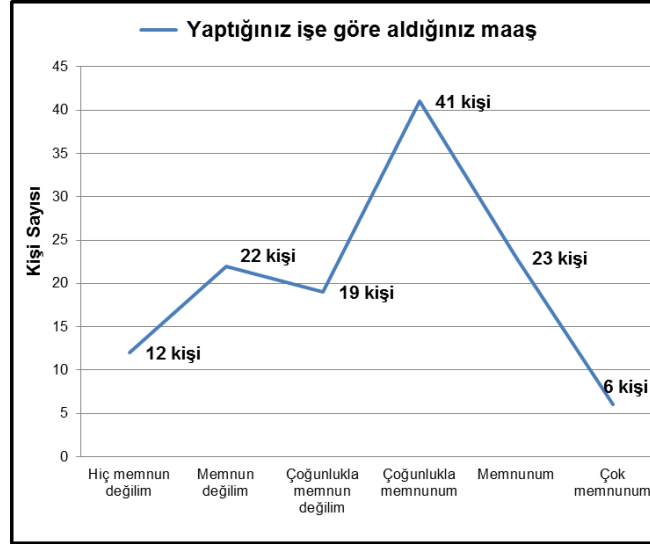
Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarından iş sürecinizde karşılaştığınız bürokrasi memnuniyet seçeneklerine, 8 çalışan çok memnunuz, 12 çalışan memnunuz, 35 çalışan çoğunlukla memnunuz, 32 çalışan çoğunlukla memnun değilim, 18 çalışan memnun değilim, 19 çalışan hiç memnun değilim seçeneğini tercih etmiştir.

Tablo 3.97: Y Kuşağı “İşinizde Kullandığınız İnisiyatif”



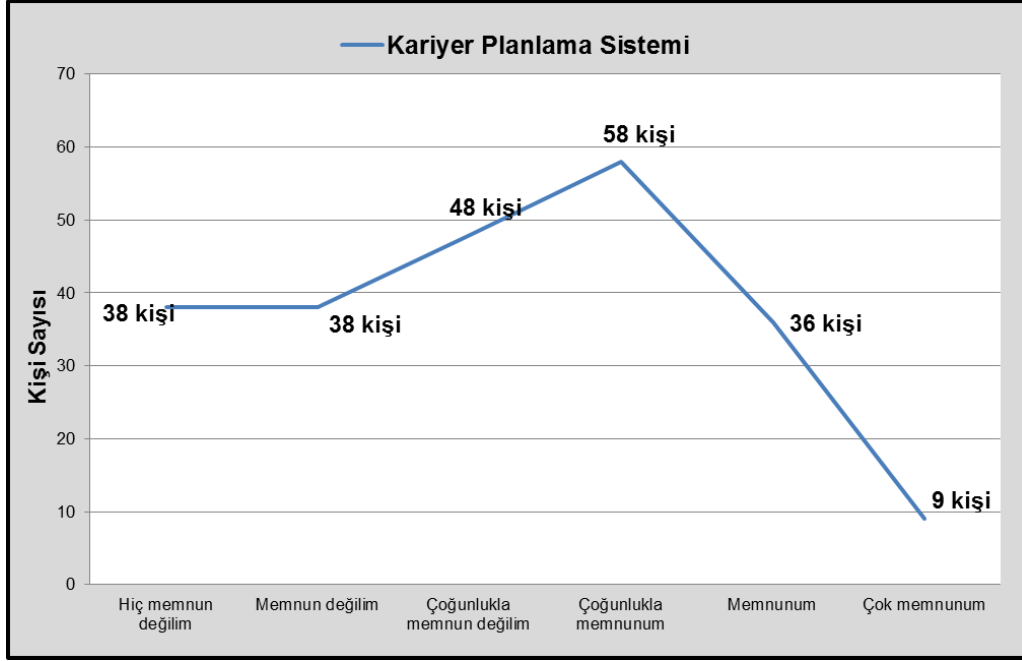
Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarından işinizde kullandığınız inisiyatif memnuniyet seçeneklerine, 14 çalışan çok memnunum, 28 çalışan memnunum, 28 çalışan çoğunlukla memnunum, 22 çalışan çoğunlukla memnun değilim, 20 çalışan memnun değilim, 11 çalışan hiç memnun değilim seçeneğini tercih etmiştir.

Tablo 3.98: Y Kuşağı “Yaptığınız İşe Göre Aldığınız Maaş”



Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarından yaptığınız işe göre aldığınız maaş memnuniyet seçeneklerine, 6 çalışan çok memnunum, 23 çalışan memnunum, 41 çalışan çoğunlukla memnunum, 19 çalışan çoğunlukla memnun değilim, 22 çalışan memnun değilim, 12 çalışan hiç memnun değilim seçeneğini tercih etmiştir. Ankete katılan Y kuşağının verdiği cevaba göre %43'ü aldığı maaştan memnun değildir.

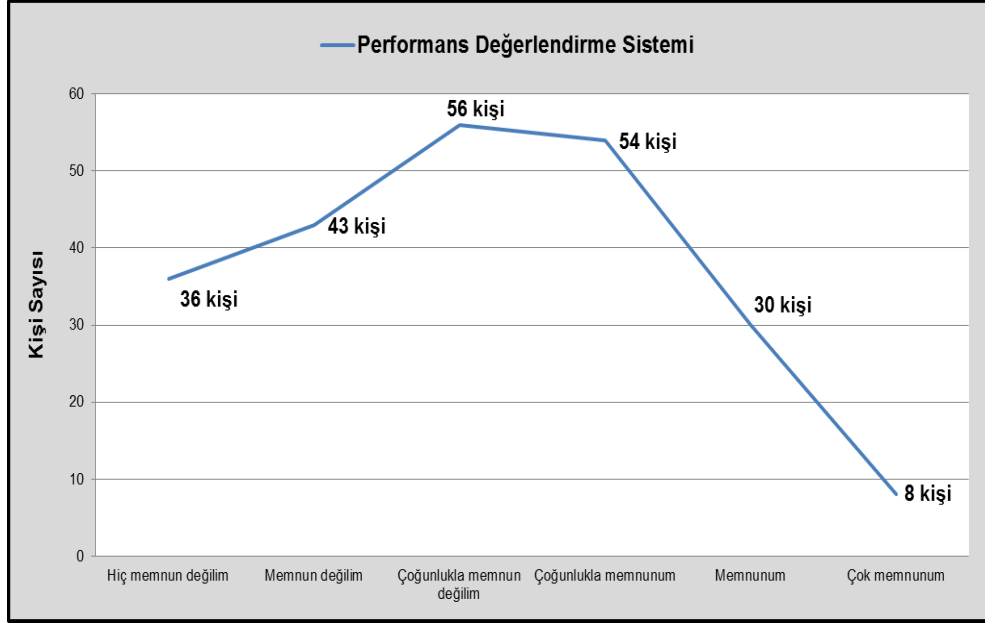
Tablo 3.99: Total “Kariyer Planlama Sistemi”



Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının kariyer planlama sistemi memnuniyet seçenekleri tercihleri; 9 çalışan çok memnunum, 36 çalışan memnunum, 58 çalışan çoğunlukla memnunum, 48 çalışan çoğunlukla memnun değilim, 38 çalışan memnun değilim, 38 çalışan hiç memnun değilim şeklinde görülmektedir.

Ankete katılan X ve Y kuşaklarının verdikleri cevaba göre katılımcıların %55'i kariyer planlama sisteminden memnun değillerdir.

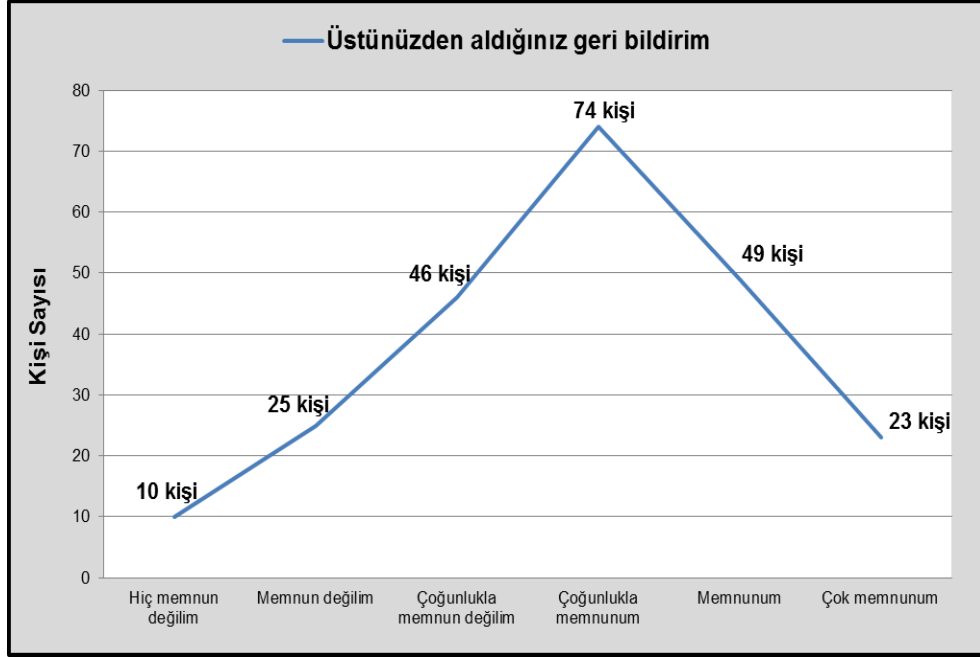
Tablo 3.100: Total “Performans Değerlendirme Sistemi”



Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının performans değerlendirme sistemi memnuniyet seçenekleri tercihleri; 8 çalışan çok memnunum, 30 çalışan memnunum, 54 çalışan çoğunlukla memnunum, 46 çalışan çoğunlukla memnun değilim, 43 çalışan memnun değilim, 36 çalışan hiç memnun değilim şeklinde görülmektedir. Ankete katılan X ve Y kuşaklarının verdikleri cevaba göre katılımcıların %59'u performans değerlendirme sisteminden memnun değildir.

X ve Y kuşağı çalışanlarının totalinin %59'unun performans sisteminden memnun olmadığı anket verilerine göre çıkan sonuçtur. İnsan kaynaklarının yeni yönetim anlayışında “performans değerlendirme sistemini” çalışanların isteklerini de göz önünde bulundurarak revize etmesi gerekmektedir. Motivasyon ve verimlilik gibi fonksiyonlarla doğrudan ilişkili olan performans değerlendirme sistemi bugün mevcut işleyiş biçimiyle çalışanları memnun etmemektedir.

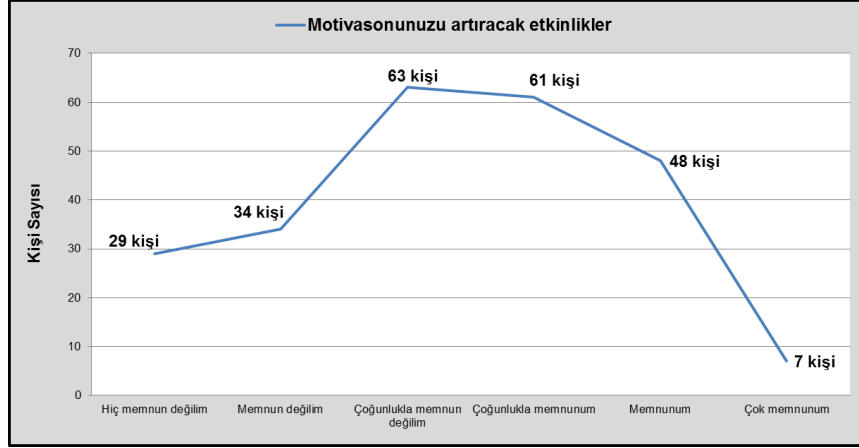
Tablo 3.101: Total “Yöneticiden Alınan Geri Bildirim Grafiği”



Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının üstünüzden/yöneticinizden aldığınız geri bildirim memnuniyet seçenekleri tercihleri; 23 çalışan çok memnunum, 49 çalışan memnunum, 74 çalışan çoğunlukla memnunum, 46 çalışan çoğunlukla memnun değilim, 25 çalışan memnun değilim, 10 çalışan hiç memnun değilim şeklinde görülmektedir. Ankete katılan X ve Y kuşaklarının verdikleri cevaba göre katılımcıların %36'sı üstlerinden aldığı geri bildirimden memnun değildir.

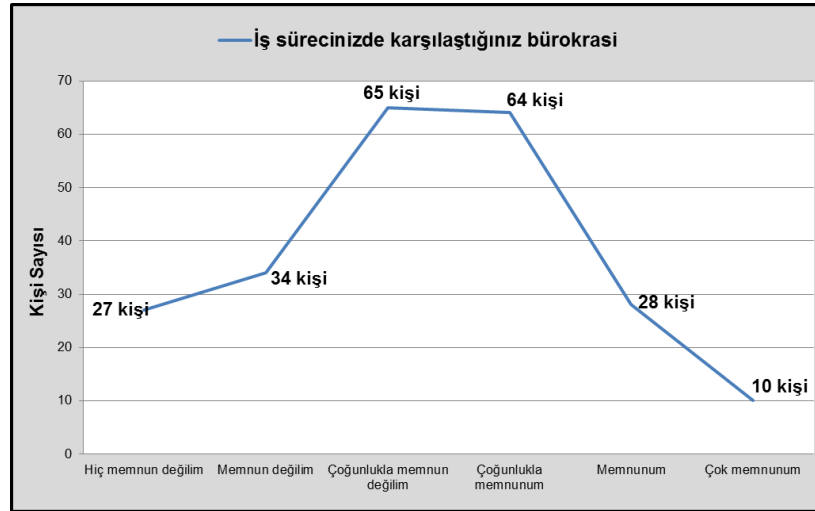
Tabloya göre çalışanların üstlerinden/yöneticilerinden aldıkları geribildirim genelleme yapıldığında memnun görüntüsü sergilese de %36 lık oran ile memnun olunmadığı gerçeği söz konusudur. İnsan Kaynakları departmanlarının ve karar mercilerinin bu konunun üzerinde iyileştirme yapması ve aradaki farkın açılmasını engellemesini ve memnuniyetsizliklerin derinlemesine incelenerek kaynaklarının tespit edilmesi gerekmektedir.

Tablo 3.102: Total “Motivasyon Artıracak Etkinlikler”



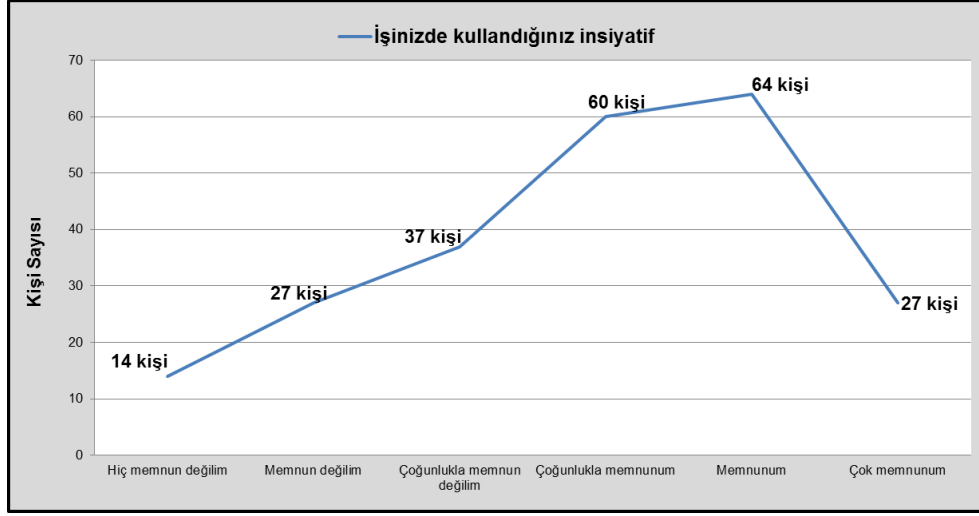
Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının motivasyonunuzu artıracak etkinlikler memnuniyet seçenekleri tercihleri; 7 çalışan çok memnunum, 48 çalışan memnunum, 61 çalışan çoğunlukla memnunum, 63 çalışan çoğunlukla memnun değilim, 34 çalışan memnun değilim, 29 çalışan hiç memnun değilim şeklinde görülmektedir. Ankete katılan X ve Y kuşaklarının verdikleri cevaba göre katılımcıların %55'i performans değerlendirme sisteminden memnun değildir.

Tablo 3.103: Total “İş Sürecinizde Karşılaştığınız Bürokrasi”



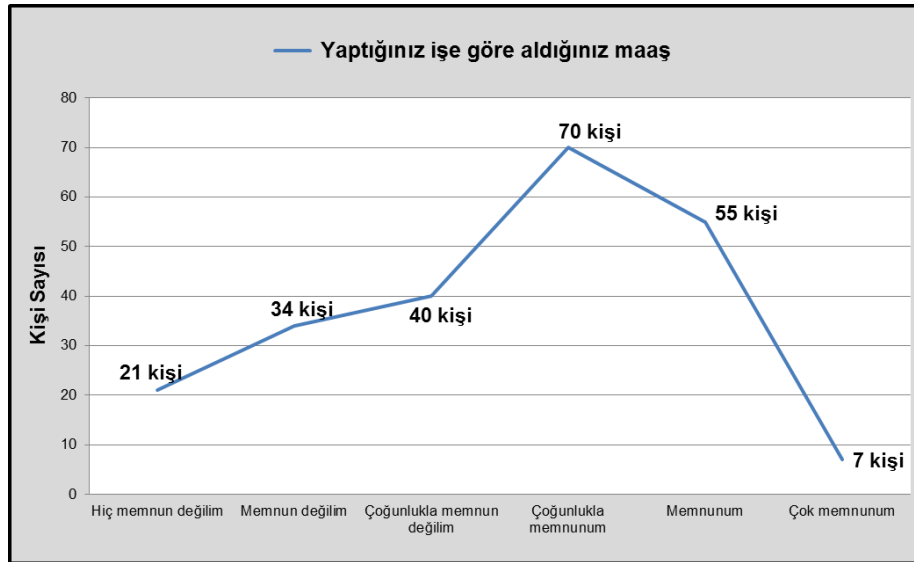
Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının iş sürecinizde karşılaştığınız bürokrasi memnuniyet seçenek tercihleri; 10 çalışan çok memnunum, 28 çalışan memnunum, 64 çalışan çoğunlukla memnunum, 65 çalışan çoğunlukla memnun değilim, 34 çalışan memnun değilim, 27 çalışan hiç memnun değilim şeklinde görülmektedir.

Tablo 3.104: Total "İşinizde Kullandığınız İnisiyatif"



Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının işinizde kullandığınız inisiyatif memnuniyet seçenek tercihleri; 27 çalışan çok memnunuz, 64 çalışan memnunuz, 60 çalışan çoğunlukla memnunuz, 37 çalışan çoğunlukla memnun değilim, 27 çalışan memnun değilim, 14 çalışan hiç memnun değilim şeklinde görülmektedir.

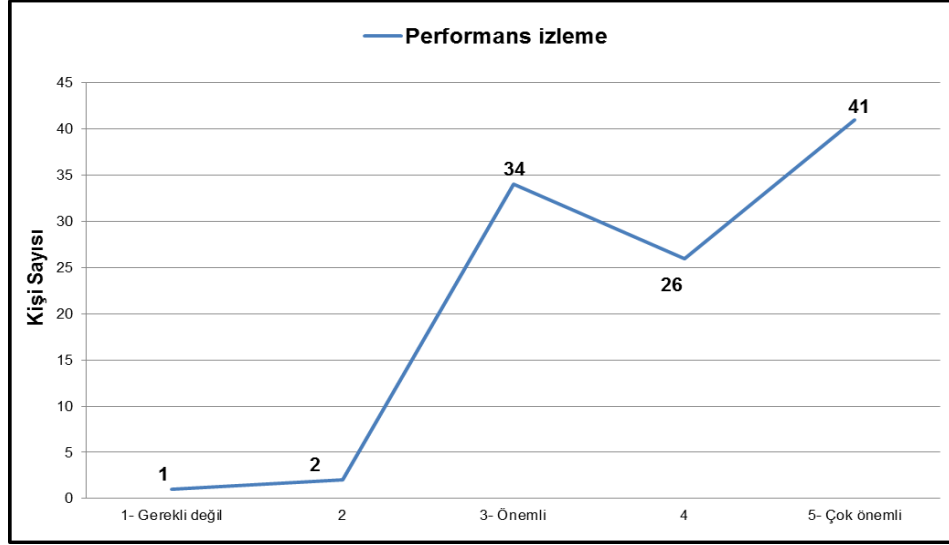
Tablo 3.105: Total "Yaptığınız İşe Göre Aldığınız Maaş"



Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarından yaptığınız işe göre aldığınız maaş memnuniyet seçeneklerine, 7 çalışan çok memnunuz, 55 çalışan memnunuz, 70 çalışan çoğunlukla memnunuz, 40 çalışan çoğunlukla memnun değilim, 34 çalışan memnun değilim, 21 çalışan hiç memnun değilim seçeneğini tercih etmiştir.

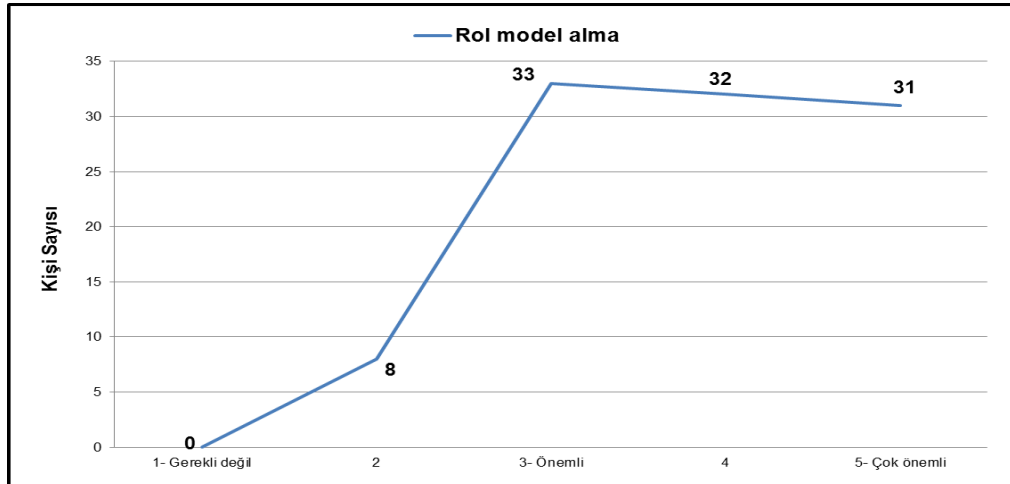
Soru 20: Size göre "ideal yönetici" nasıl olmalıdır?

Tablo 3.106: X Kuşağı "Performans İzleme"



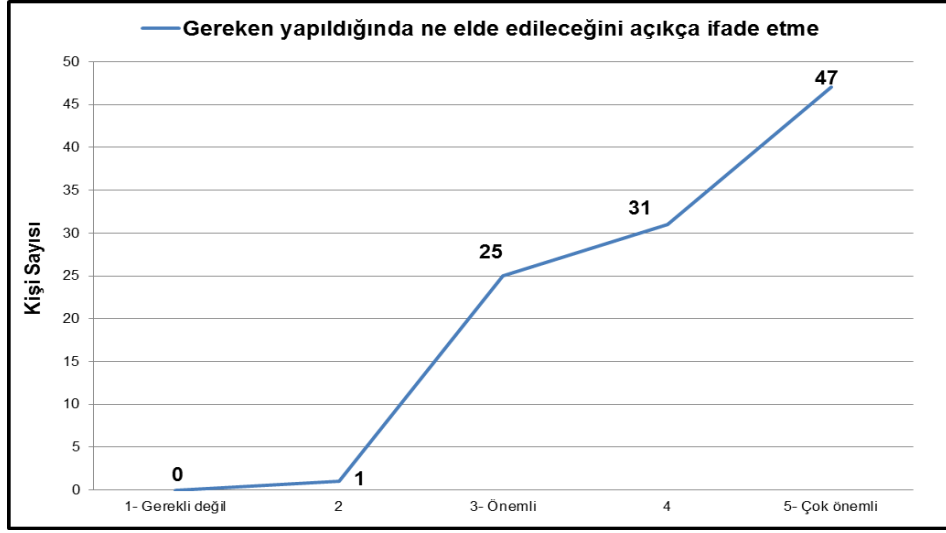
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarının ideal yönetici nasıl olmalıdır sorusunun performans izleme şikkı tercih sıralaması; 41 çalışan çok önemli, 26 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 34 çalışan önemli, 2 çalışan gerekli değil ile önemli arasında, 1 çalışan gerekli değil şeklindedir.

Tablo 3.107: X Kuşağı "Rol Model Alma"



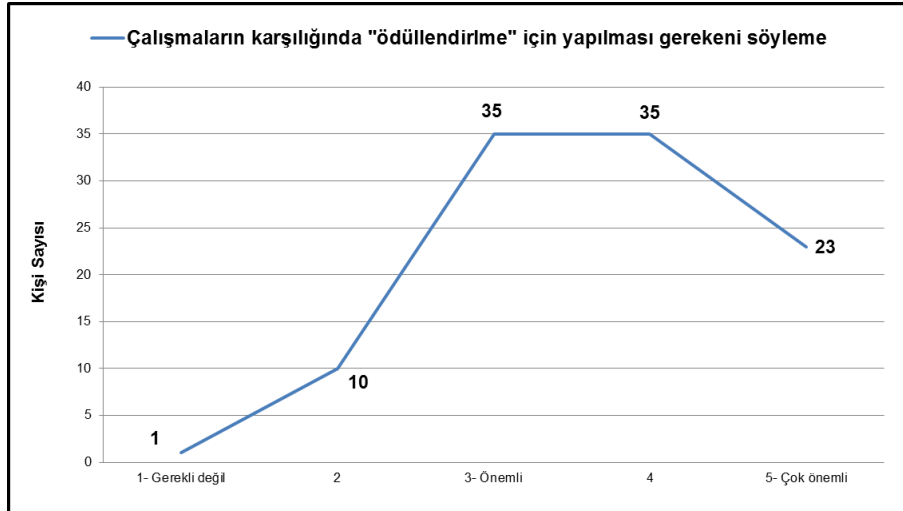
Ankete katılan X kuşağı rol model alma seçeneği tercih sıralaması; 31 çalışan çok önemli, 32 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 33 çalışan önemli, 8 çalışan önemli ile gerekli değil arasında şeklindedir. Katılımcılardan gerekli değil cevabı veren olmamıştır.

Tablo 3.108: X Kuşuğu "Gereken Yapıldığında Ne Elde Edileceğini Açıkça İfade Etme"



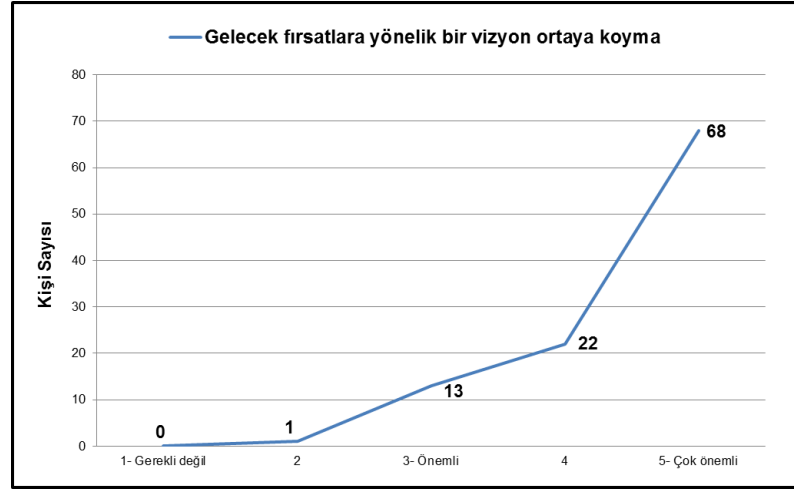
Ankete katılan X kuşuğu gereken yapıldığında ne elde edileceğini açıkça ifade etme seçeneği tercih sıralaması; 47 çalışan çok önemli, 31 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 25 çalışan önemli, 1 çalışan önemli ile gerekli değil arasında şeklindedir. Katılımcılardan gerekli değil cevabı veren olmamıştır.

Tablo 3.109/a: X Kuşuğu "Çalışmaların Karşılığında "Ödüllendirme" İçin Yapılması Gerekeni Söyleme"



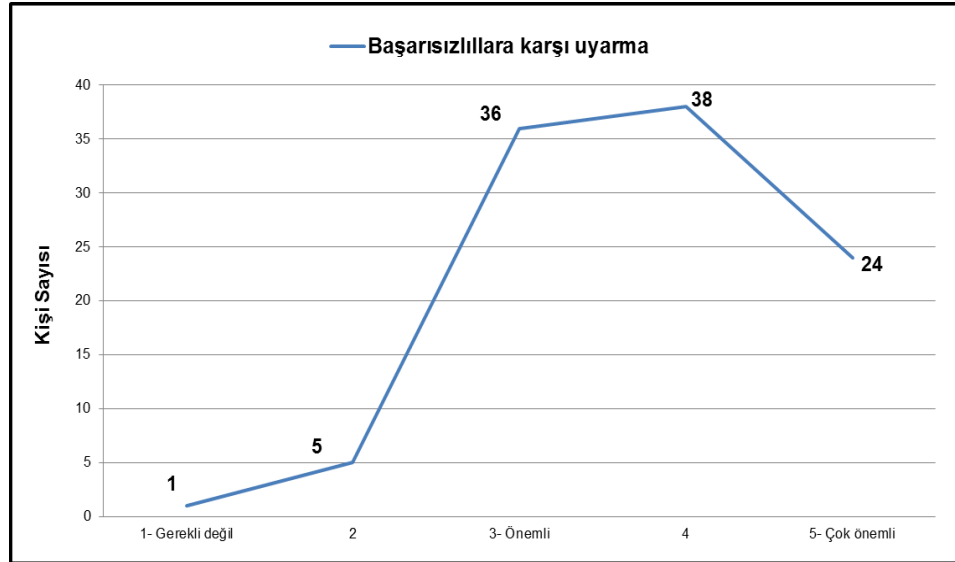
Ankete katılan X kuşuğu çalışmaların karşılığında ödüllendirme için yapılması gerekeni söyleme seçeneği tercih sıralaması; 23 çalışan çok önemli, 35 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 35 çalışan önemli, 10 çalışan önemli ile gerekli değil arasında, 1 çalışan gerekli değil şeklindedir.

Tablo 3.109/b: X Kuşağı “Gelecek Fırsatlara Yönelik Bir Vizyon Ortaya Koyma”



Ankete katılan X kuşağının gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koyma seçeneği tercih sıralaması; 68 çalışan çok önemli, 22 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 13 çalışan önemli, 1 çalışan önemli ile gerekli değil arasında şeklindedir. Katılımcılardan gerekli değil cevabı veren olmamıştır.

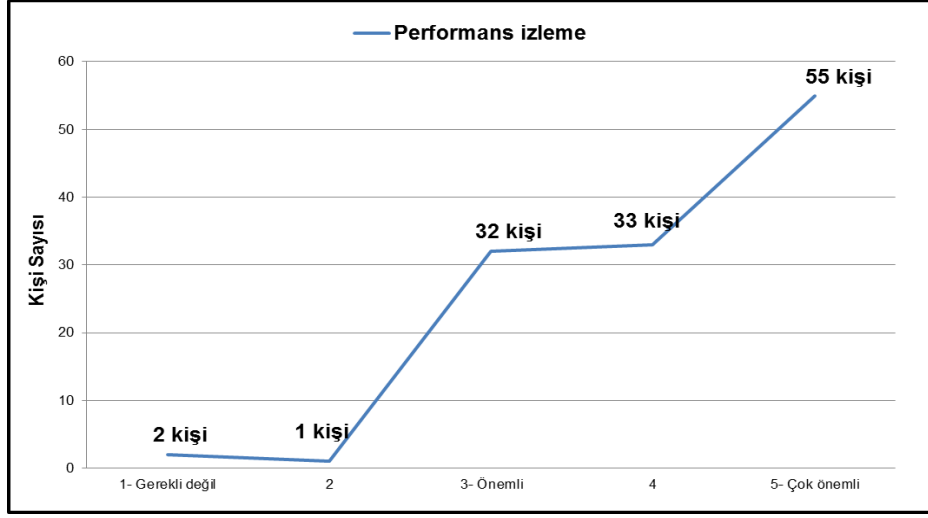
Tablo 3.110: X Kuşağı “Başarısızlıklara Karşı Uyarma”



Ankete katılan X kuşağının başarısızlıklara karşı uyarma seçeneği tercih sıralaması; 24 çalışan çok önemli, 38 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 36 çalışan önemli, 5 çalışan önemli ile gerekli değil arasında, 1 çalışan gerekli değil şeklindedir. X kuşağı çalışanları yöneticilerin başarısızlıklara karşı çalışanları uyarmasının önemli olduğunu düşünmektedir.

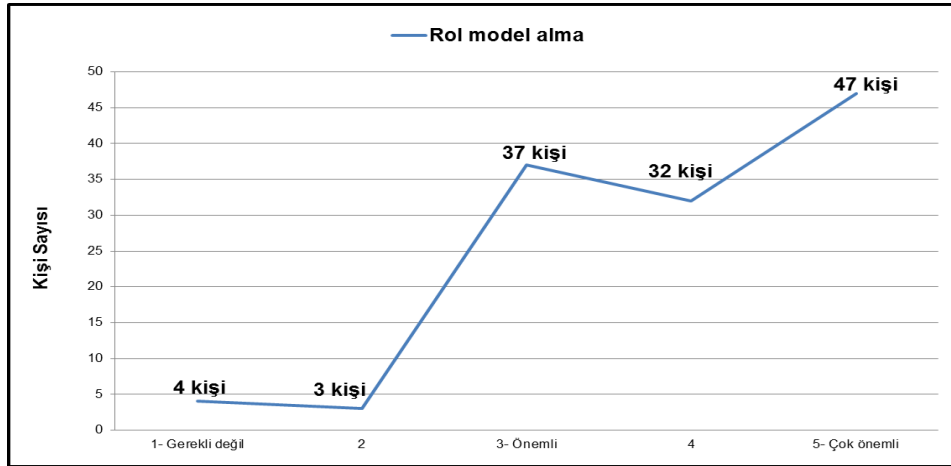
Soru 20: Size göre "ideal yönetici" nasıl olmalıdır?

Tablo 3.111: Y Kuşağı "Performans İzleme"



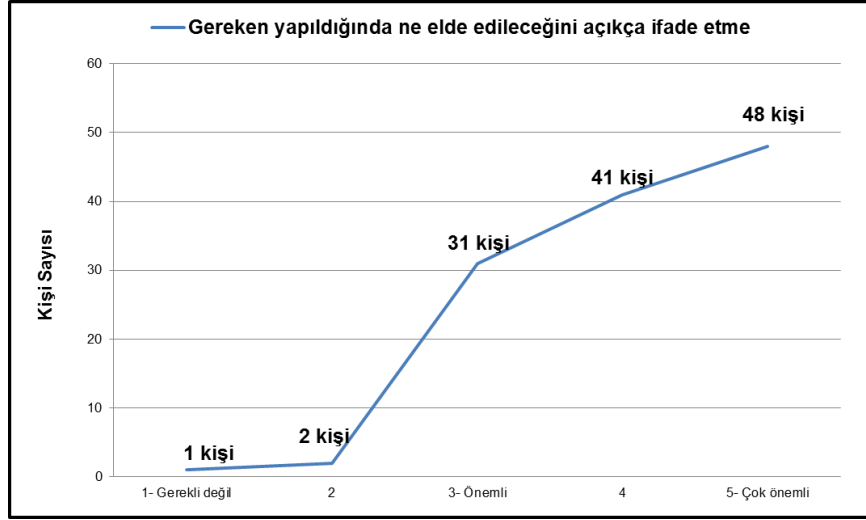
Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarının ideal yönetici nasıl olmalıdır sorusunun performans izleme şikkı tercih sıralaması; 55 çalışan çok önemli, 33 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 32 çalışan önemli, 1 çalışan gereklî değil ile önemli arasında, 2 çalışan gereklî değil şeklindedir.

Tablo 3.112: Y Kuşağı "Rol Model Alma"



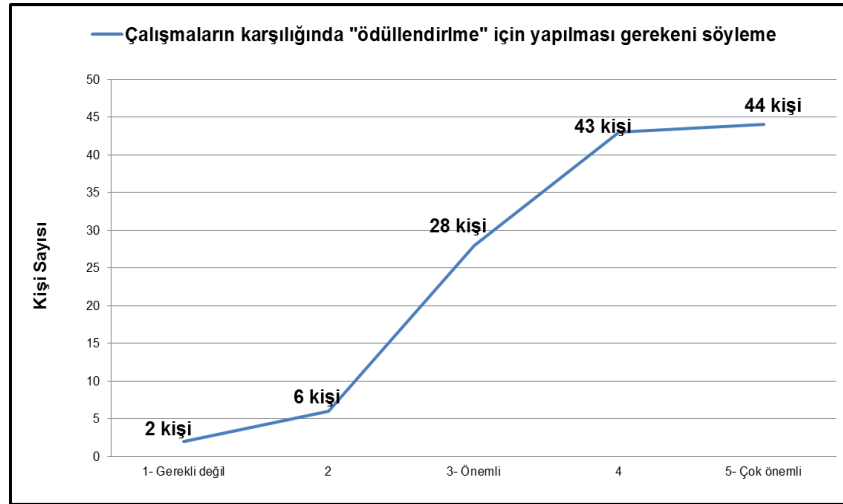
Ankete katılan Y kuşağı rol model alma seçeneği tercih sıralaması; 47 çalışan çok önemli, 32 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 37 çalışan önemli, 3 çalışan önemli ile gereklî değil arasında, 4 çalışan gereklî değil şeklindedir.

Tablo 3.113: X Kuşağı "Gereken Yapıldığında Ne Elde Edileceğini Açıkça İfade Etme"



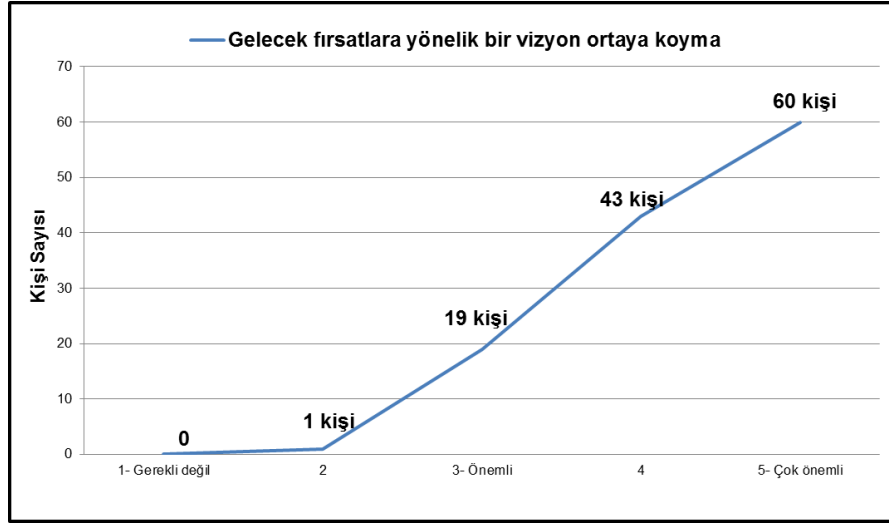
Ankete katılan Y kuşağı gereken yapıldığında ne elde edeceğini açıkça ifade etme seçeneği tercih sıralaması; 48 çalışan çok önemli, 41 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 31 çalışan önemli, 2 çalışan önemli ile gereklî değil arasında, 1 çalışan gereklî değil şeklindedir.

Tablo 3.114: Y Kuşağı "Çalışmaların Karşılığında "Ödüllendirme" İçin Yapılması Gerekeni Söyleme"



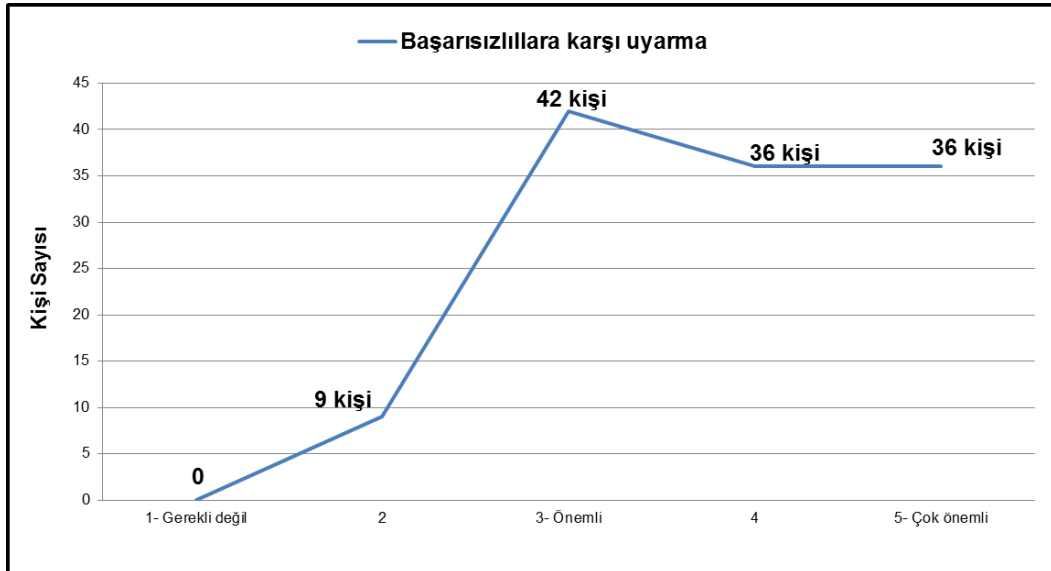
Ankete katılan Y kuşağı çalışmaların karşılığında ödüllendirme için yapılması gerekeni söyleme seçeneği tercih sıralaması; 44 çalışan çok önemli, 43 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 28 çalışan önemli, 6 çalışan önemli ile gereklî değil arasında, 2 çalışan gereklî değil şeklindedir.

Tablo 3.115: Y Kuşağı “Gelecek Fırsatlara Yönelik Bir Vizyon Ortaya Koyma”



Ankete katılan Y kuşağı gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koyma seçeneği tercih sıralaması; 60 çalışan çok önemli, 43 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 19 çalışan önemli, 1 çalışan önemli ile gereklî değil arasında şeklindedir. Gereklî değil diyen katılımcı olmamıştır.

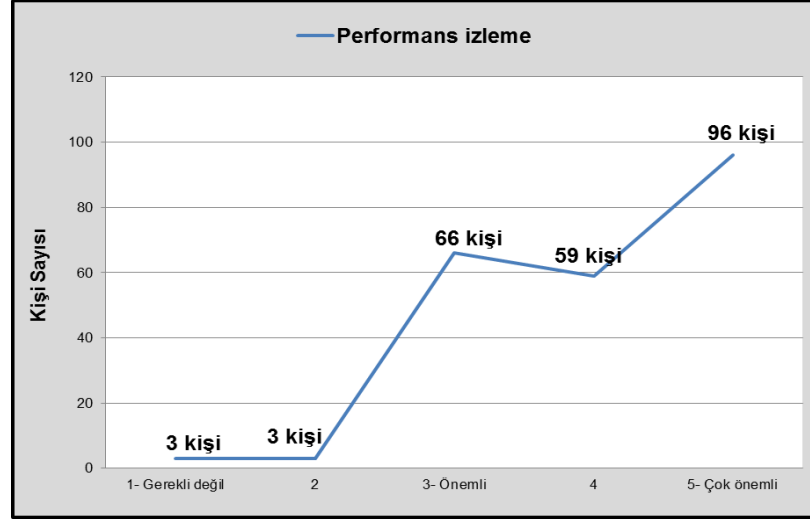
Tablo 3.116: X Kuşağı “Başarısızlıklara Karşı Uyarma”



Ankete katılan Y kuşağı başarısızlıklara karşı uyarma tercih sıralaması; 36 çalışan çok önemli, 36 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 42 çalışan önemli, 9 çalışan önemli ile gereklî değil arasında şeklindedir. Katılımcılardan gereklî değil cevabı veren olmamıştır.

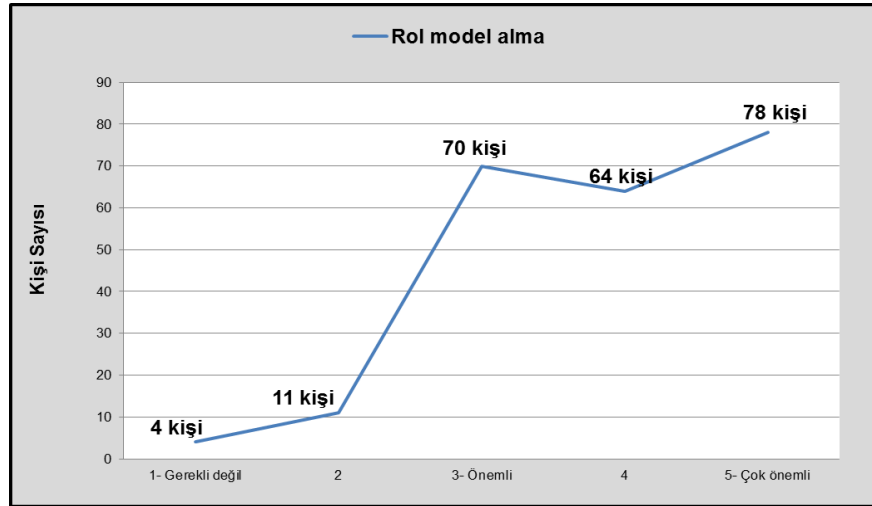
Soru 20: Size göre "ideal yönetici" nasıl olmalıdır?

Tablo 3.117: Total "Performans İzleme"



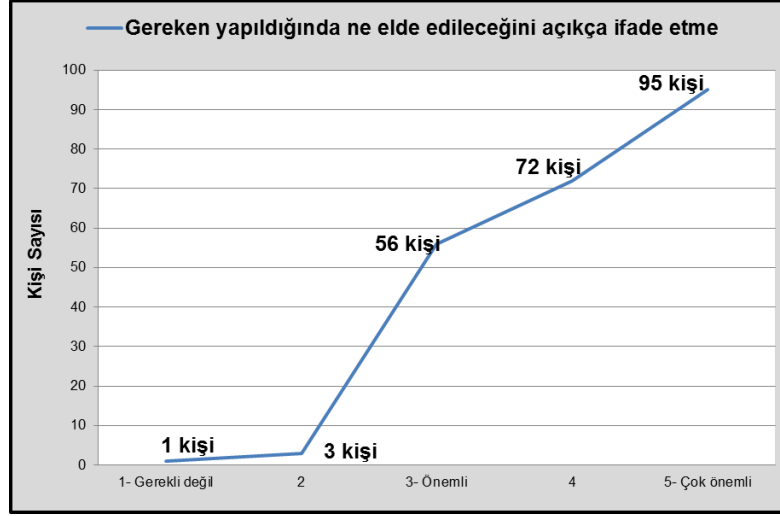
Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarından ideal yönetici nasıl olmalıdır sorusunun performans izleme seçeneği tercih sıralaması, 96 çalışan çok memnundur, 59 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 66 çalışan önemli, 3 çalışan önemli değil ile gerekli değil, 3 çalışan gerekli değil şeklindedir.

Tablo 3.118: Total "Rol Model Alma"



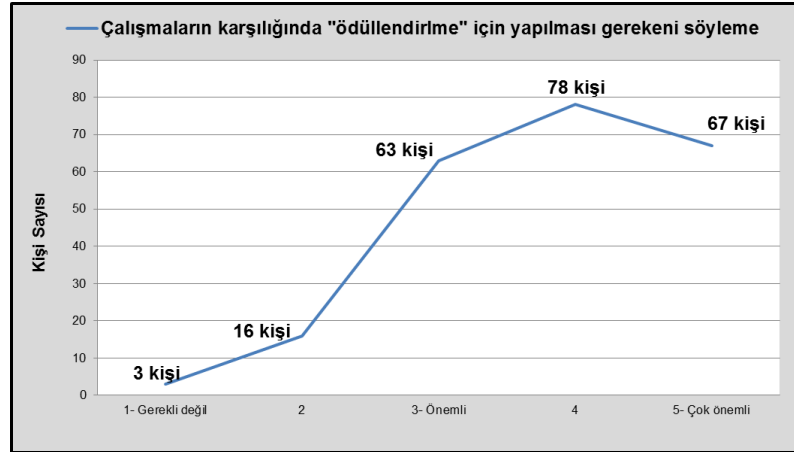
Ankete katılan tüm katılımcılar ideal yönetici nasıl olmalıdır sorusunun rol model alma seçeneği tercih sıralaması, 78 çalışan çok önemli, 64 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 70 çalışan önemli, 11 çalışan önemli ile gerekli değil, 4 çalışan gerekli değil şeklindedir.

Tablo 3.119: Total "Gereken Yapıldığında Ne Elde Edileceğini Açıkça İfade Etme"



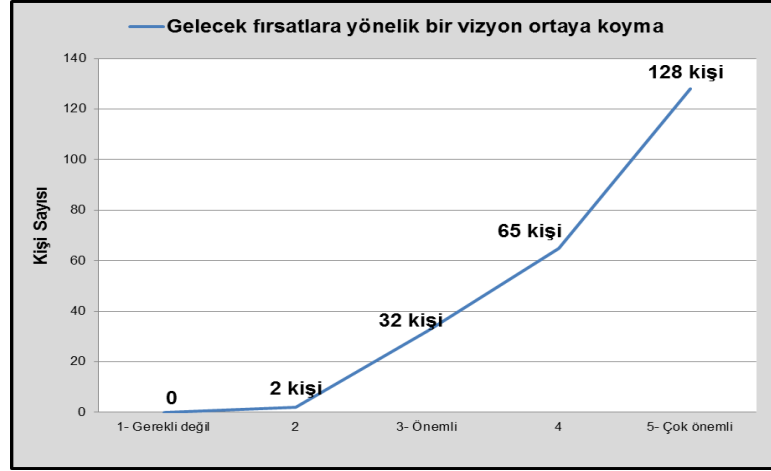
Ankete katılan tüm katılımcılar ideal yönetici nasıl olmalıdır sorusunun gereken yapıldığında ne elde edileceğini açıkça ifade etme seçeneği tercih sıralaması, 95 çalışan çok önemli, 72 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 56 çalışan önemli, 3 çalışan önemli değil ile gerekli değil, 1 çalışan gerekli değil şeklindedir.

Tablo 3.120: Total "Çalışmaların Karşılığında "Ödüllendirme" İçin Yapılması Gerekeni Söyleme



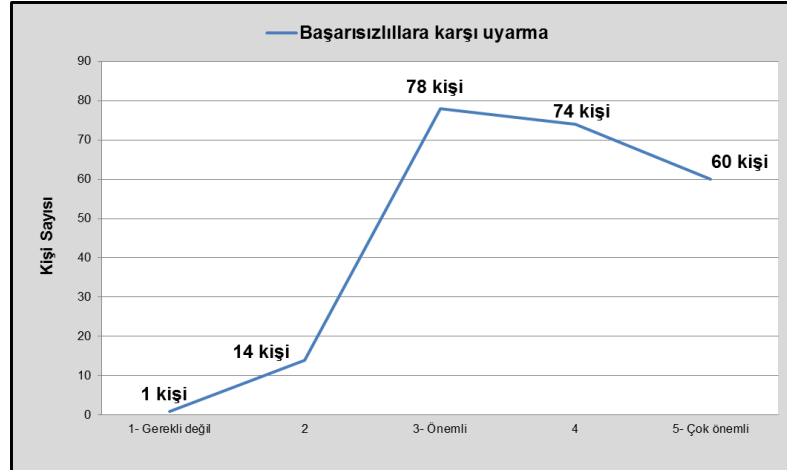
Ankete katılan tüm katılımcılar ideal yönetici nasıl olmalıdır sorusunun çalışmaların karşılığında ödüllendirme için yapılması gerekeni söyleme seçeneği tercih sıralaması, 67 çalışan çok önemli, 78 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 63 çalışan önemli, 16 çalışan önemli ile gerekli değil, 3 çalışan ise gerekli değil şeklindedir.

Tablo 3.121: Total “Gelecek Fırsatlara Yönelik Bir Vizyon Ortaya Koyma”



Ankete katılan tüm katılımcılar ideal yönetici nasıl olmalıdır sorusunun gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koyma seçeneği tercih sıralaması, 128 çalışan çok önemli, 65 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 32 çalışan önemli, 2 çalışan önemli ile gerekli değil arasında şeklindedir. Gerekli değil cevabı veren katılımcı olmamıştır.

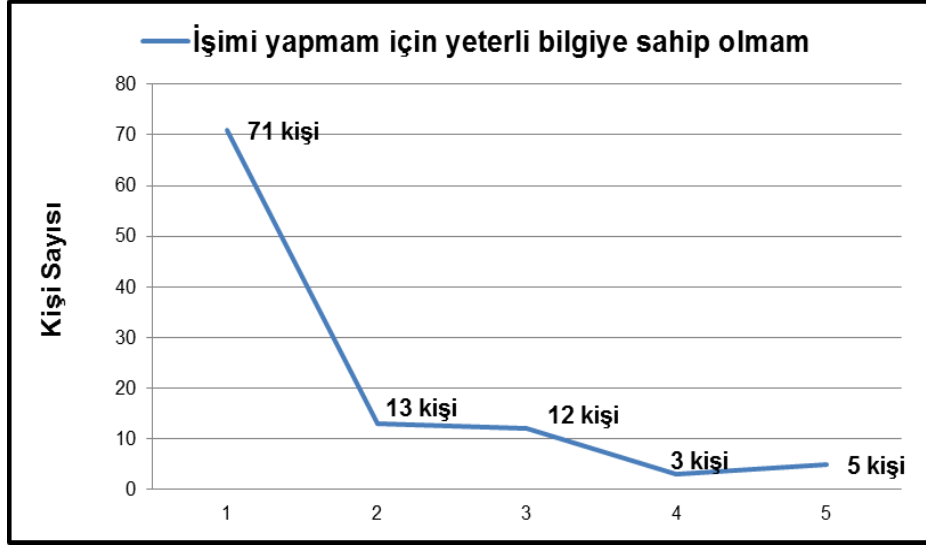
Tablo 3.122: Total “Başarısızlıklara Karşı Uyarma”



Ankete katılan tüm katılımcılar ideal yönetici nasıl olmalıdır sorusunun başarısızlığa karşı uyarma seçeneği tercih sıralaması, 60 çalışan çok önemli, 74 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 78 çalışan önemli, 14 çalışan önemli ile gerekli değil, 1 çalışan ise gerekli değil şeklindedir.

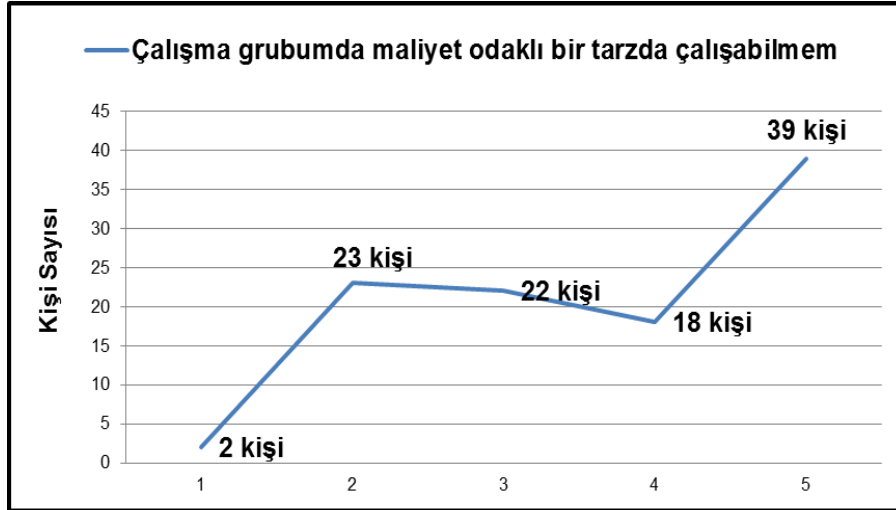
Soru 21: Aşağıdaki seçenekleri tercih sıranıza göre işaretleyiniz.

Tablo 3.123: X Kuşağı "İşimi Yapmam İçin Yeterli Bilgiye Sahip Olmam"



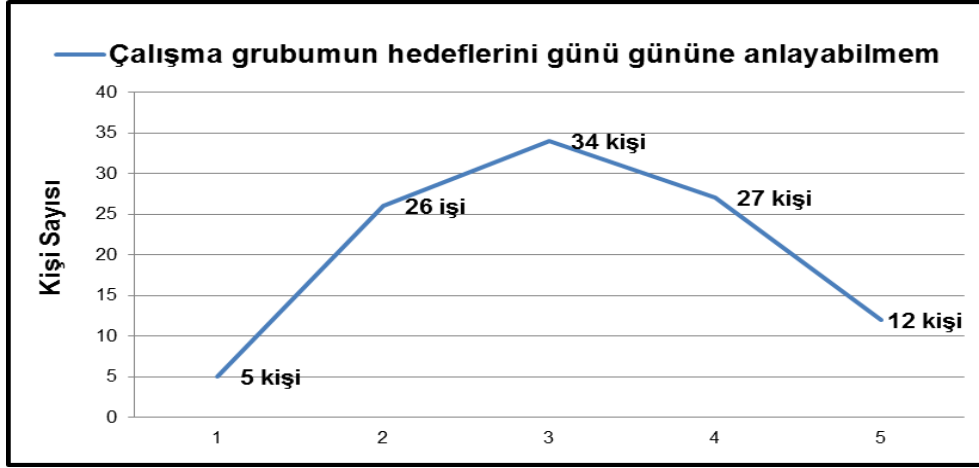
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarının; işimi yaparken yeterli bilgiye sahip olmam seçeneği tercih sırası; 71 çalışan için 1.tercih, 13 çalışan için 2.tercih, 12 çalışan için 3.tercih, 5 çalışan için 5.tercih şeklinde grafikte gösterilmektedir.

Tablo 3.124: X Kuşağı "Çalışma Grubumda Maliyet Odaklı Bir Tarzda Çalışabilmem"



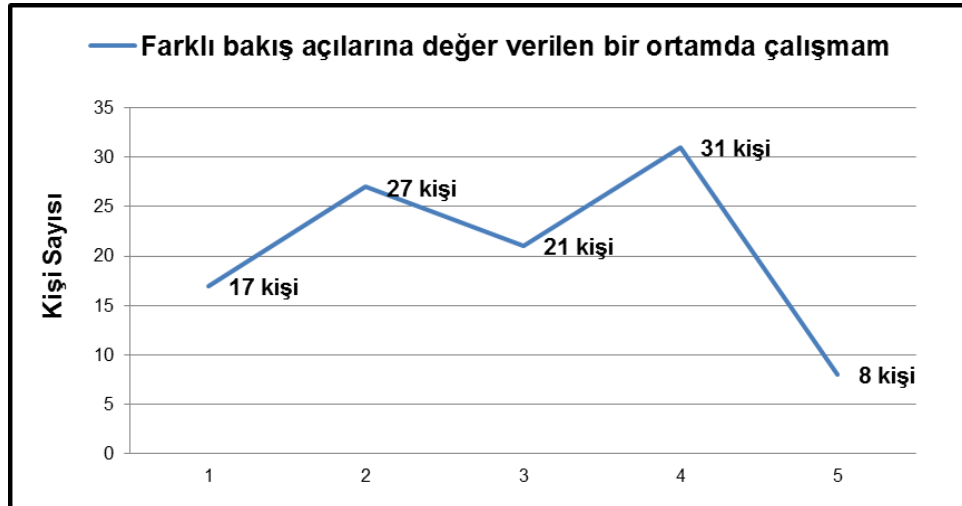
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarının; çalışma grubumda maliyet odaklı bir tarzda çalışabilmem seçeneği tercih sırası; 2 çalışan için 1.tercih, 23 çalışan için 2.tercih, 22 çalışan için 3.tercih, 18 çalışan için 4.tercih, 39 çalışan için 5.tercih şeklinde görülmektedir.

Tablo 3.125: X Kuşağı “Çalışma Grubumun Hedeflerini Günü Gününe Anlayabilmem”



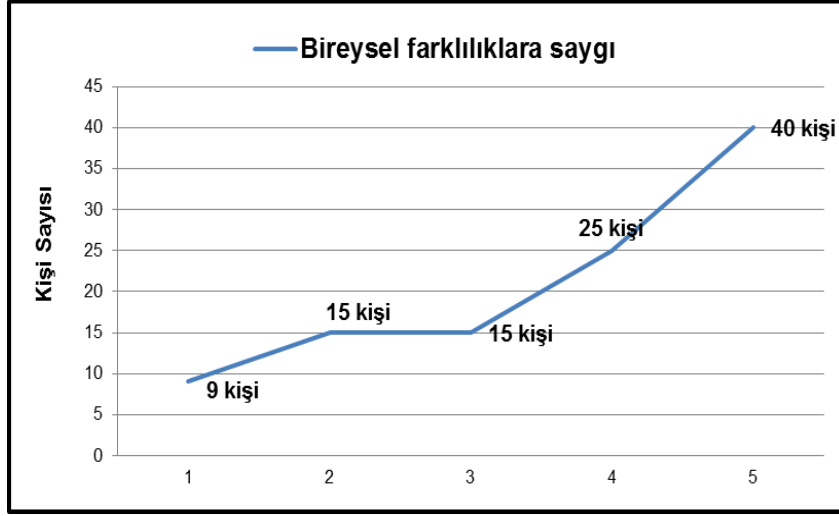
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarının; çalışma grubumun hedeflerini günü gününe anlayabilmem seçeneği tercih sırası; 5 çalışan için 1.tercih, 26 çalışan için 2.tercih, 34 çalışan için 3.tercih, 27 çalışan için 4.tercih, 12 çalışan için 5.tercih şeklinde görülmektedir.

Tablo 3.126: X Kuşağı “Farklı Bakış Açıklarına Değer Verilen Bir Ortamda Çalışmam”



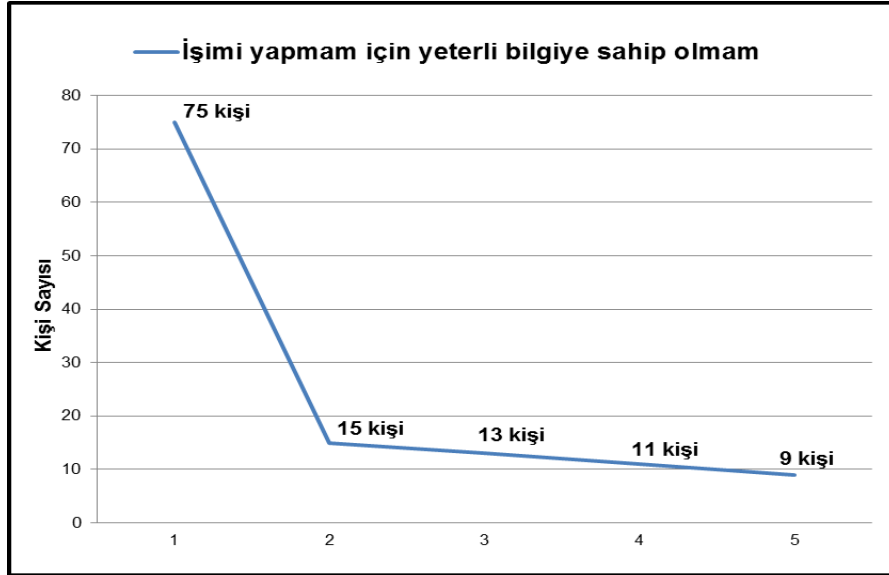
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarının; farklı bakış açıklarına değer verilen bir ortamda çalışmam seçeneği tercih sırası; 17 çalışan için 1.tercih, 27 çalışan için 2.tercih, 21 çalışan için 3.tercih, 31 çalışan için 4.tercih, 8 çalışan için 5.tercih şeklinde görülmektedir.

Tablo 3.127: X Kuşuğu "Bireysel Farklılıklara Saygı"



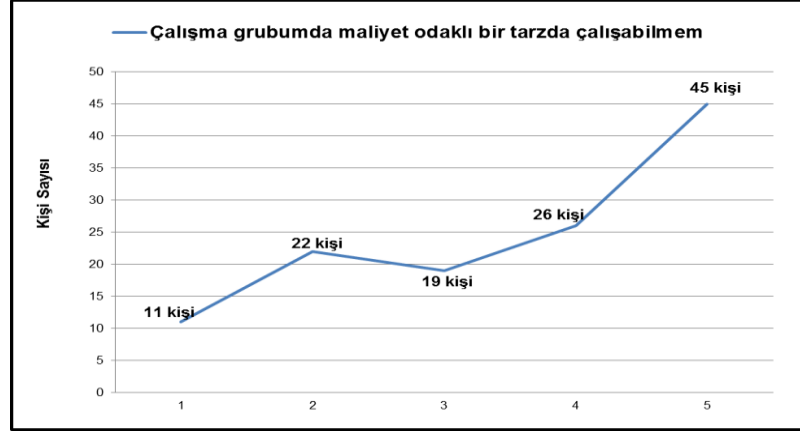
Ankete katılan X kuşuğu çalışanlarının; bireysel farklılıklara saygı seçeneği tercih sırası; 9 çalışan için 1.tercih, 15 çalışan için 2.tercih 15 çalışan için 3.tercih, 25 çalışan için 4.tercih, 40 çalışan için 5.tercih şeklinde görülmektedir.

Tablo 3.128: Y Kuşuğu "İşimi Yapmam İçin Yeterli Bilgiye Sahip Olmam"



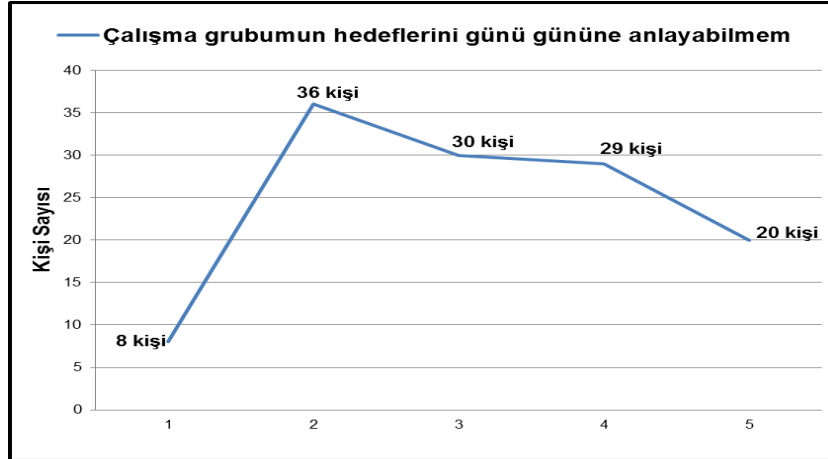
Ankete katılan Y kuşuğu çalışanlarının; işimi yaparken yeterli bilgiye sahip olmam seçeneği tercih sırası; 75 çalışan için 1.tercih, 15 çalışan için 2. tercih, 13 çalışan için 3.tercih, 11 çalışan 4.tercih, 9 çalışan için ise 5.tercih şeklinde grafikte gösterilmektedir.

Tablo 3.129: Y Kuşağı “Çalışma Grubumda Maliyet Odaklı Bir Tarzda Çalışabilmem”



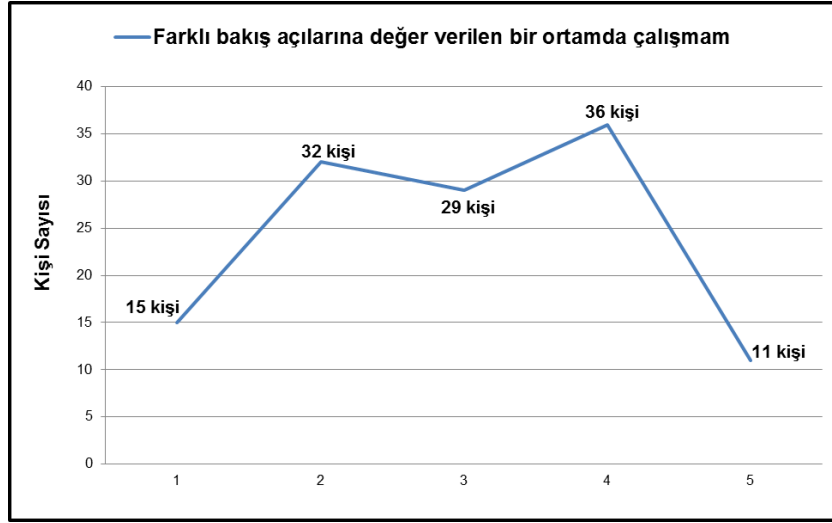
Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarının; çalışma grubumda maliyet odaklı bir tarzda çalışabilmem seçeneği tercih sırası; 11 çalışan için 1.tercih, 22 çalışan için 2.tercih, 19 çalışan için 3.tercih, 25 çalışan için 4.tercih, 45 çalışan için 5.tercih şeklinde görülmektedir.

Tablo 3.130: Y Kuşağı “Çalışma Grubumun Hedeflerini Günü Gününe Anlayabilmem”



Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarının; çalışma grubumun hedeflerini günü gününe anlayabilmem seçeneği tercih sırası; 8 çalışan için 1.tercih, 36 çalışan için 2.tercih, 30 çalışan için 3.tercih, 29 çalışan için 4.tercih, 20 çalışan için 5.tercih şeklinde görülmektedir.

Tablo 3.131: Y Kuşağı “Farklı Bakış Açıklarına Değer Verilen Bir Ortamda Çalışmam”



Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarının; farklı bakış açıklarına değer verilen bir ortamda çalışmam seçeneği tercih sırası; 15 çalışan için 1.tercih, 32 çalışan için 2.tercih, 29 çalışan için 3.tercih, 36 çalışan için 4.tercih, 11 çalışan için 5. tercih şeklinde görölmektedir.

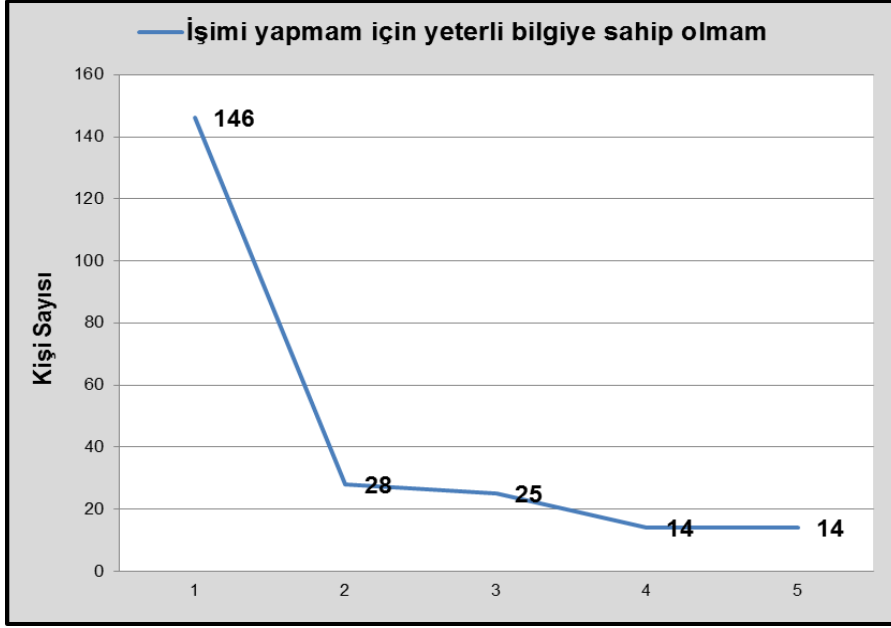
Tablo 3.132: Y Kuşağı “Bireysel Farklılıklara Saygı”



Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarının; bireysel farklılıklara saygı seçeneği tercih sırası; 14 çalışan için 1.tercih, 18 çalışan için 2.tercih 32 çalışan için 3.tercih, 21 çalışan için 4.tercih, 38 çalışan için 5.tercih şeklinde görölmektedir.

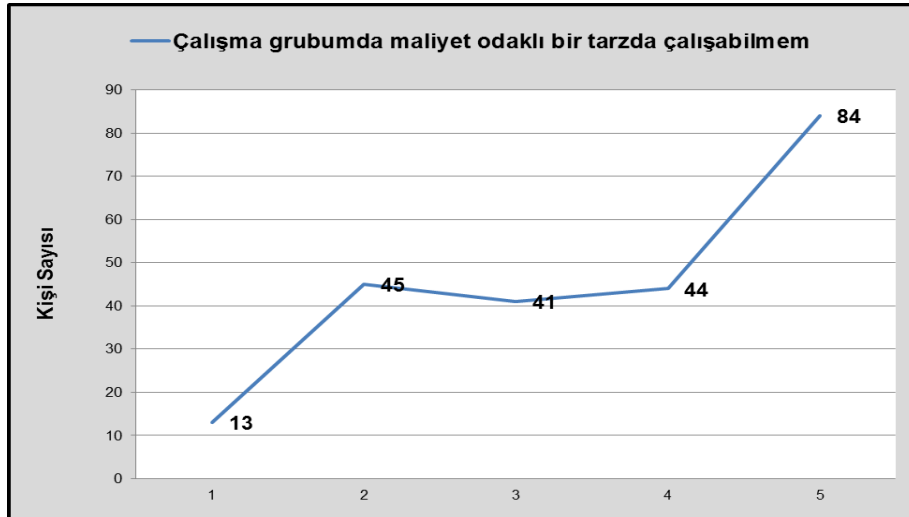
Soru 21: Aşağıdaki seçenekleri tercih sıranıza göre işaretleyiniz.

Tablo 3.133: Total “İşimi Yapmam İçin Yeterli Bilgiye Sahip Olmam”



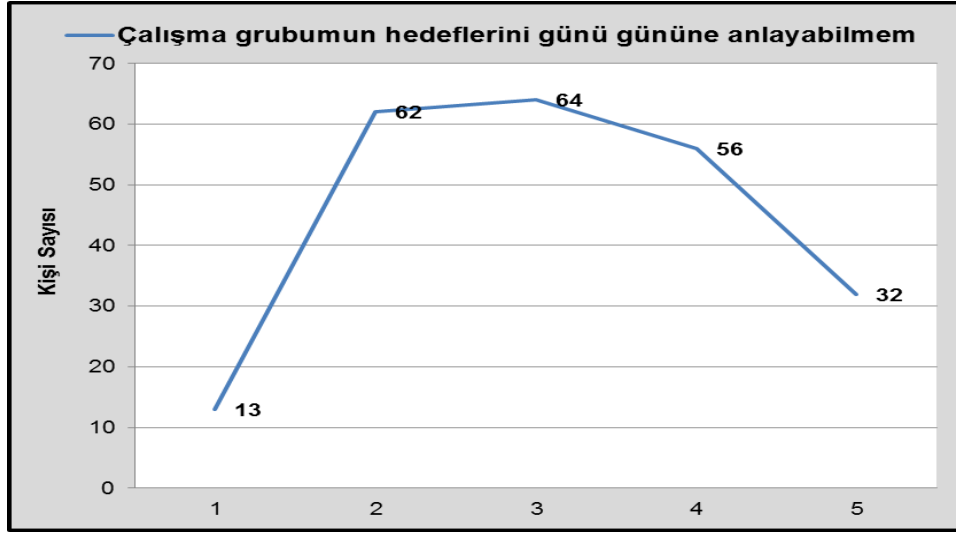
Ankete katılan çalışanların; işimi yaparken yeterli bilgiye sahip olmam seçeneği tercih sırası; 146 çalışan için 1.tercih, 28 çalışan için 2.tercih, 25 çalışan için 3.tercih, 14 çalışan 4.tercih, 14 çalışan için ise 5.tercih şeklinde grafikte gösterilmektedir.

Tablo 3.134: Total “Çalışma Grubumda Maliyet Odaklı Bir Tarzda Çalışabilmem”



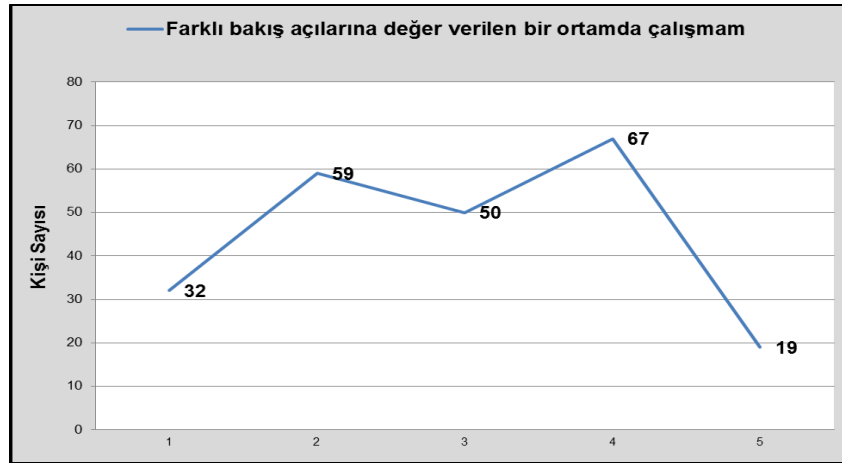
Şekle göre katılımcıların; çalışma grubumda maliyet odaklı bir tarzda çalışabilmem seçeneği tercih sırası; 13 çalışan için 1.tercih, 45 çalışan için 2.tercih, 41 çalışan için 3.tercih, 44 çalışan için 4.tercih, 84 çalışan için 5.tercih şeklinde görülmektedir.

Tablo 3.135: Total “Çalışma Grubumun Hedeflerini Günü Gününe Anlayabilmem”



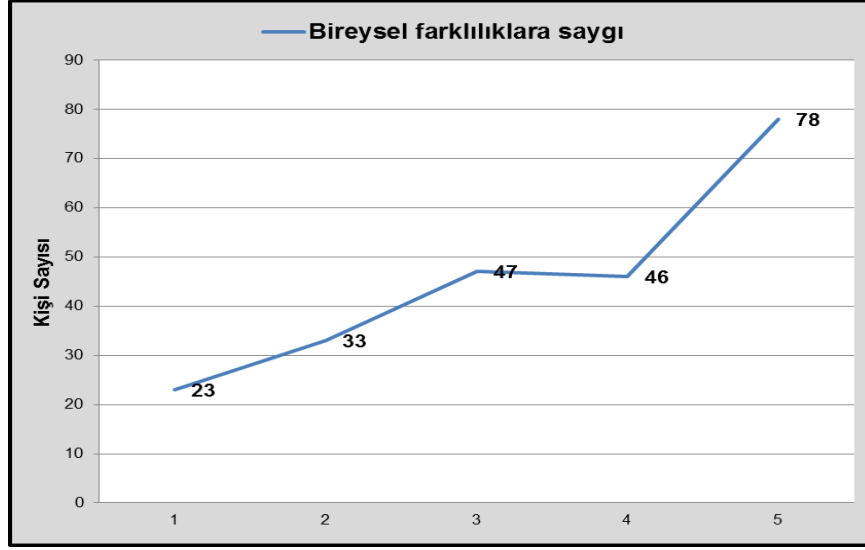
Ankete katılan çalışanların; çalışma grubumun hedeflerini günü gününe anlayabilmem seçeneği tercih sırası; 13 çalışan için 1.tercih, 62 çalışan için 2.tercih, 64 çalışan için 3.tercih, 56 çalışan için 4.tercih, 32 çalışan için 5.tercih şeklinde görülmektedir.

Tablo 3.136: Total “Farklı Bakış Açıklarına Değer Verilen Bir Ortamda Çalışmam”



Ankete katılan çalışanların; farklı bakış açıklarına değer verilen bir ortamda çalışmam seçeneği tercih sırası; 32 çalışan için 1.tercih, 59 çalışan için 2.tercih, 50 çalışan için 3.tercih, 67 çalışan için 4.tercih, 19 çalışan için 5.tercih şeklinde görülmektedir.

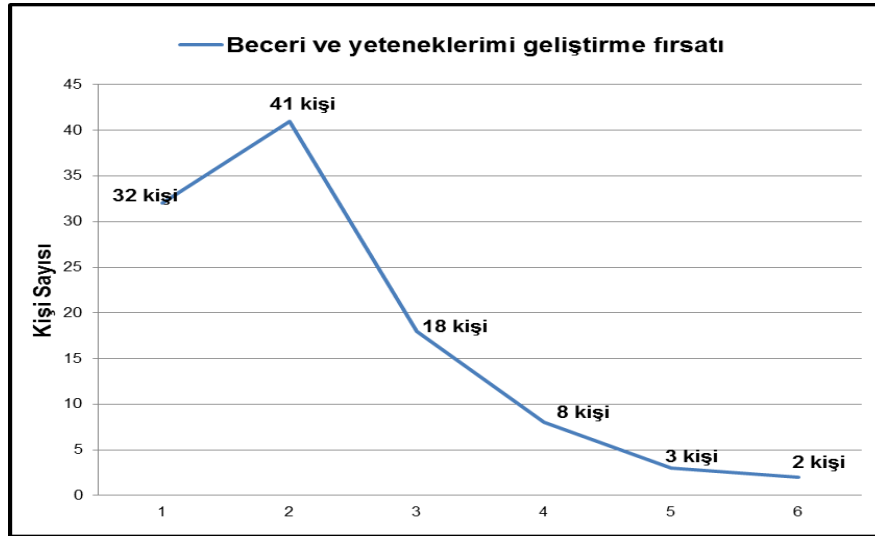
Tablo 3.137: Total “Bireysel Farklılıklara Saygı”



Ankete katılan X ve Y kuşağı 23 çalışan 1.tercih, 33 çalışan 2.tercih, 47 çalışan 3. tercih, 46 çalışan 4.tercih, 78 çalışan 5.tercih şeklinde şekilde görülmektedir.

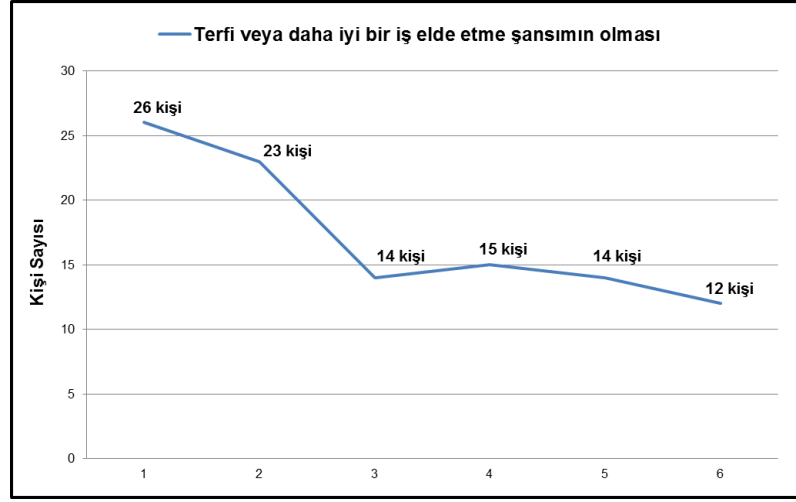
Soru 22: Aşağıdaki seçenekleri tercih sıranıza göre işaretleyiniz.

Tablo 3.138: Kuşağı “Beceri ve Yeteneklerimi Geliştirme Fırsatı”



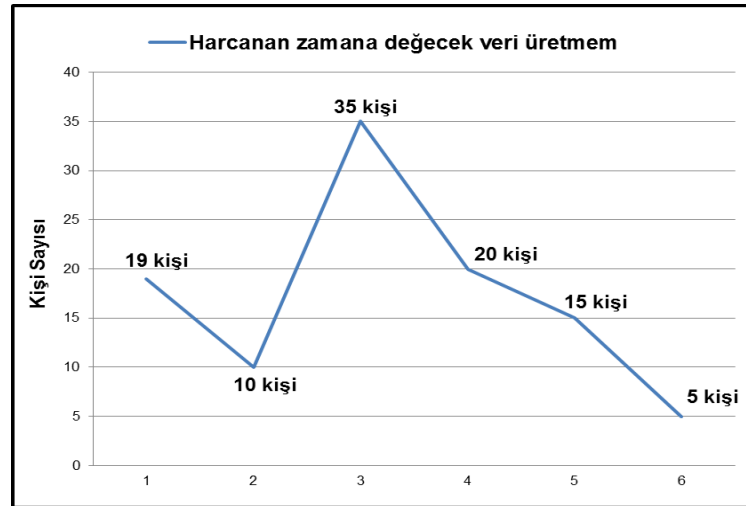
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarının beceri ve yetenekleri geliştirme fırsatı tercih sıralaması grafikte şu şekilde sıralanmaktadır. 32 X kuşağı çalışanının 1.tercihi, 41 X kuşağı çalışanının 2.tercihi, 18 X kuşağı çalışanının 3.tercihi, 8 X kuşağı çalışanının 4.tercihi, 3 X kuşağı çalışanının 5.tercihi, 2 X kuşağının 6.tercihidir.

Tablo 3.139: X Kuşuğu “Terfi veya Daha İyi Bir İş Elde Etme Şansının Olması”



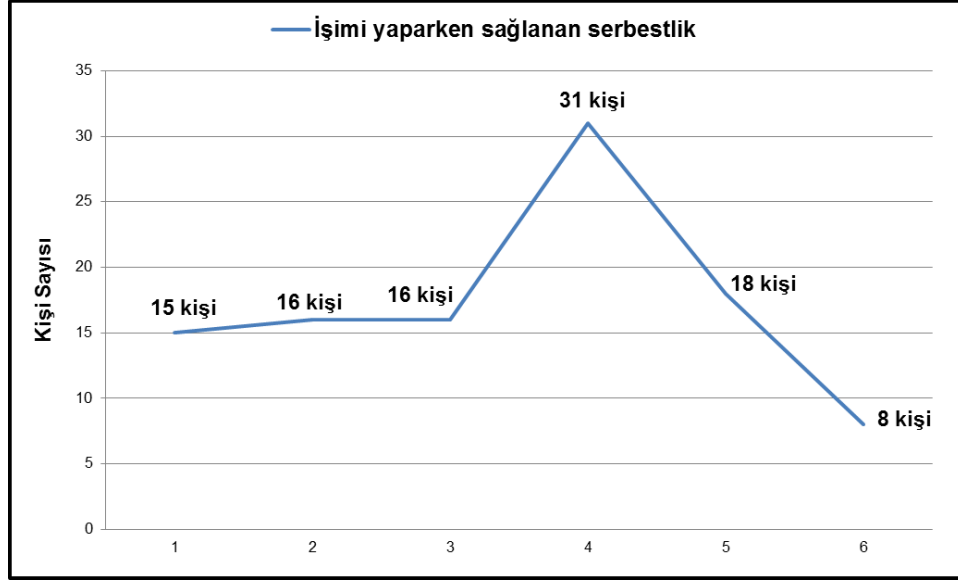
Ankete katılan X kuşuğu çalışanlarının terfi veya daha iyi bir iş elde etme şansının olması 1.tercihi olan 26 çalışan, 2.tercihi olan 23 çalışan, 3.tercihi olan 14 çalışan, 4.tercihi olan 15 çalışan, 5. tercihi olan 14 çalışan, 6. tercihi olan 12 çalışan şekilde gösterilmektedir.

Tablo 3.140: X Kuşuğu “Harcanan Zamana Değecek Veri Üretmem”



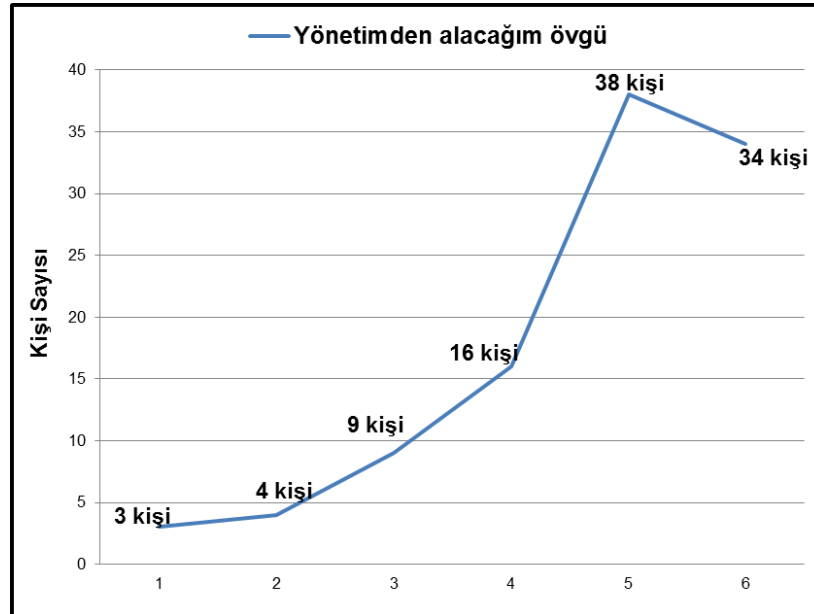
Ankete katılan X kuşuğu çalışanlarından harcanan zamana değecek veri üretmem tercih sıralaması; 19 çalışan 1.tercih, 10 çalışan 2.tercih, 35 çalışan 3.tercih, 20 çalışan 4.tercih, 15 çalışan 5.tercih, 5 çalışan 6.tercih olarak grafikte gösterilmektedir.

Tablo 3.141: X Kuşağı "Harcanan Zamana Değecek Veri Üretmem"



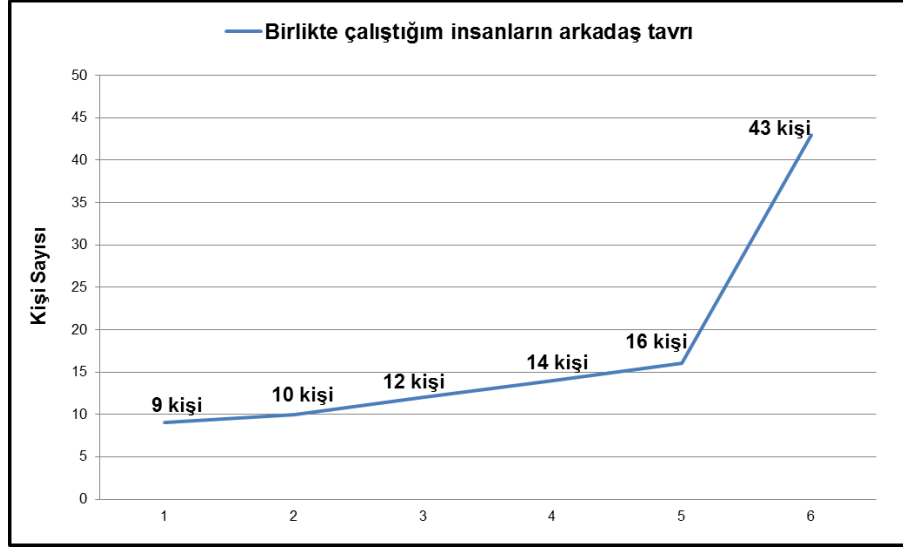
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarından işimi yaparken sağlanan serbestlik tercih sıralaması; 15 çalışan 1.tercih, 16 çalışan 2.tercih, 16 çalışan 3.tercih, 31 çalışan 4.tercih, 18 çalışan 5.tercih, 8 çalışan 6.tercih olarak şekilde gösterilmektedir.

Tablo 3.142: X Kuşağı "Yönetimden Alacağım Övgü"



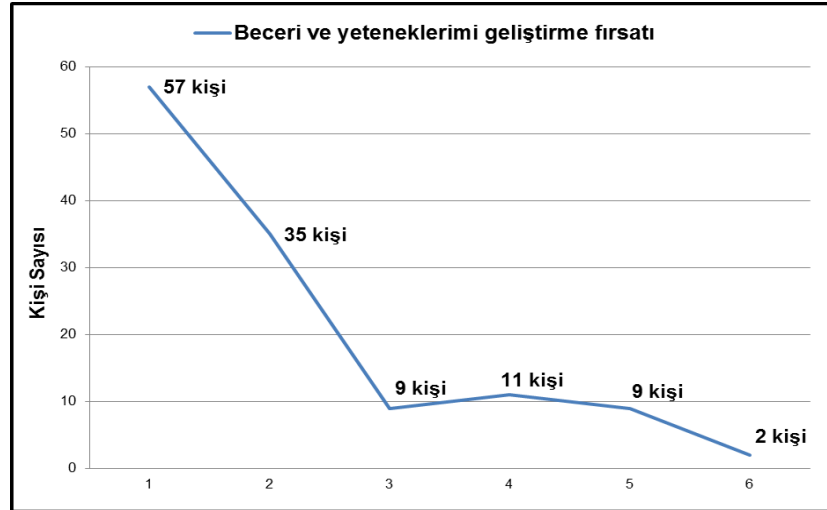
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarından yönetimden alacağım övgü tercih sıralaması; 3 çalışan 1.tercih, 4 çalışan 2.tercih, 9 çalışan 3.tercih, 16 çalışan 4.tercih, 38 çalışan 5.tercih, 34 çalışan 6.tercih olarak grafikte gösterilmektedir.

Tablo 3.143: X Kuşağı “Birlikte Çalıştığım İnsanların Arkadaş Tavrı”



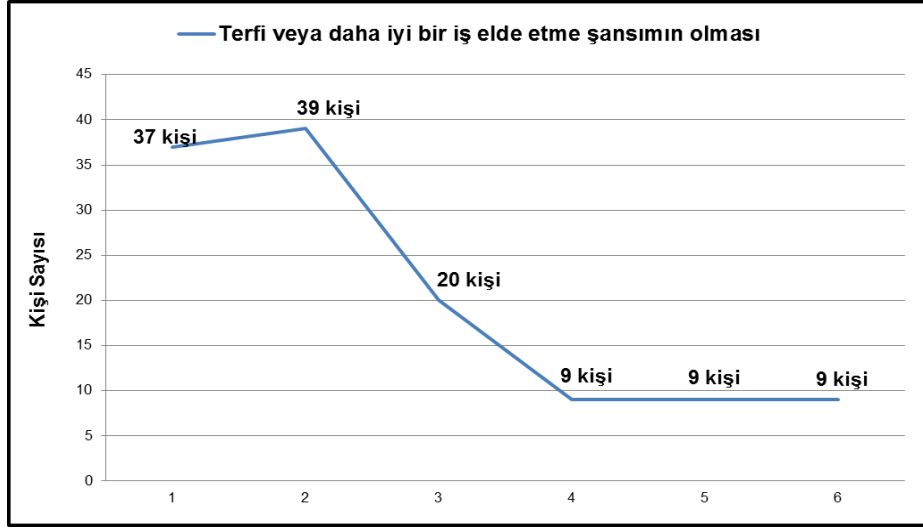
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarından birlikte çalışacağım insanların arkadaş tavrı tercih sıralaması; 9 çalışan 1.tercih, 10 çalışan 2.tercih, 12 çalışan 3.tercih, 14 çalışan 4.tercih, 16 çalışan 5.tercih, 43 çalışan 6.tercih olarak şekilde gösterilmektedir.

Tablo 3.144: Y Kuşağı “Beceri ve Yeteneklerimi Geliştirme Fırsatı”



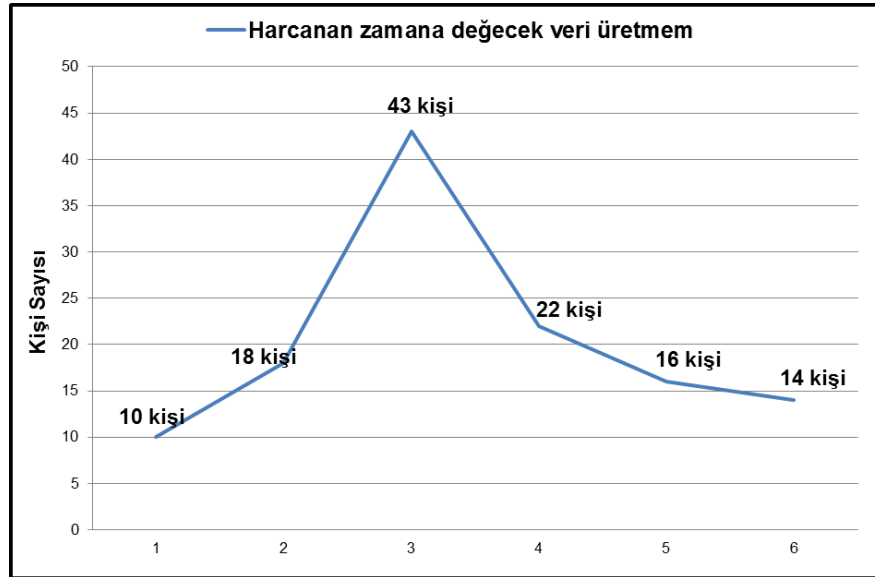
Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarının beceri ve yetenekleri geliştirme fırsatı tercih sıralaması grafikte şu şekilde sıralanmaktadır. 57 çalışan 1. tercih, 35 çalışan 2.tercih, 9 çalışan 3.tercih, 11 çalışan 4.tercih, 9 çalışan 5.tercih, 2 çalışanın ise 6.tercihidir.

Tablo 3.145: Y Kuşuğu “Terfi veya Daha İyi Bir İş Elde Etme Şansının Olması”



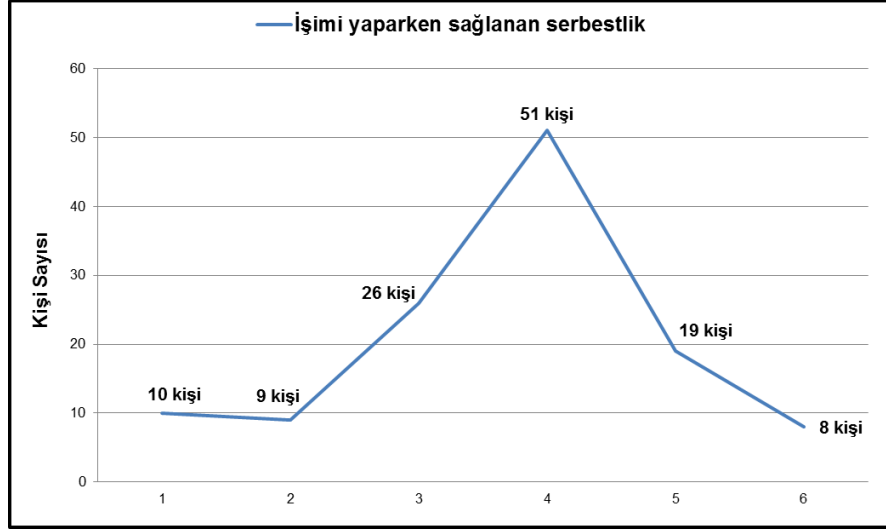
Ankete katılan çalışanların terfi veya daha iyi bir iş elde etme şansının olması çalışanların 37’sinin 1.tercihi, 39’unun 2.tercihi, 20’sinin 3.tercihi, 9’unun 4.tercihi, 9’unun 5.tercihi, 9’unun 6.tercidir.

Tablo 3.146: Y Kuşuğu “Harcanan Zamana Değecek Veri Üretmem”



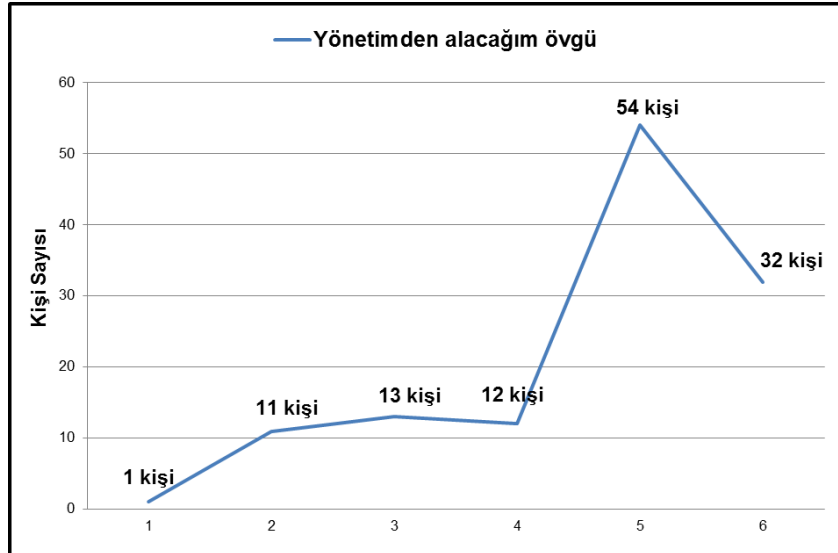
Ankete katılan Y kuşuğu çalışanlarından harcanan zamana değecek veri üretme tercih sıralaması; 10 çalışan birinci tercih, 18 çalışan ikinci tercih, 43 çalışan üçüncü tercih, 22 çalışan dördüncü tercih, 16 çalışan beşinci tercih, 14 çalışan altıncı tercih olarak grafikte gösterilmektedir.

Tablo 3.147: Y Kuşuğu "İşimi Yaparken Sağlanan Serbestlik"



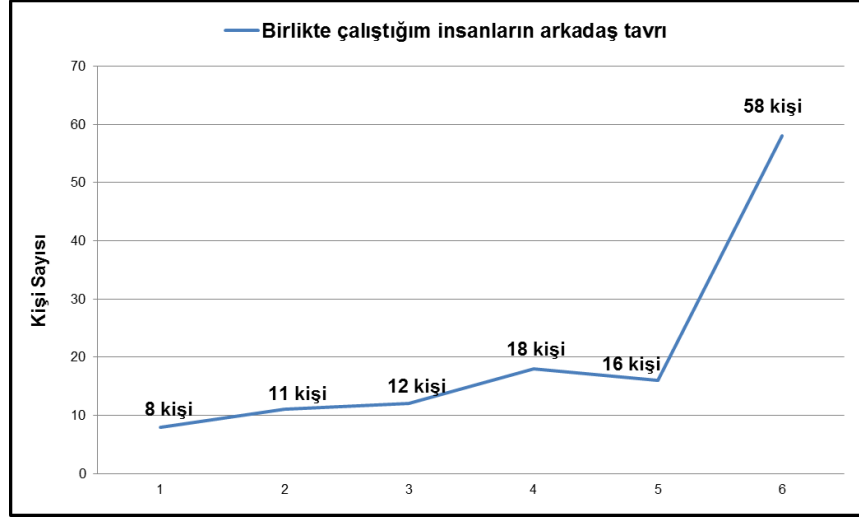
Ankete katılan Y kuşuğu çalışanlarından işimi yaparken sağlanan serbestlik tercih sıralaması; 10 çalışan birinci tercih, 9 çalışan ikinci tercih, 26 çalışan üçüncü tercih, 51 çalışan dördüncü tercih, 19 çalışan beşinci tercih, 8 çalışan altıncı tercih olarak grafikte gösterilmektedir.

Tablo 3.148: Y Kuşuğu "Yönetimden Alacağım Övgü"



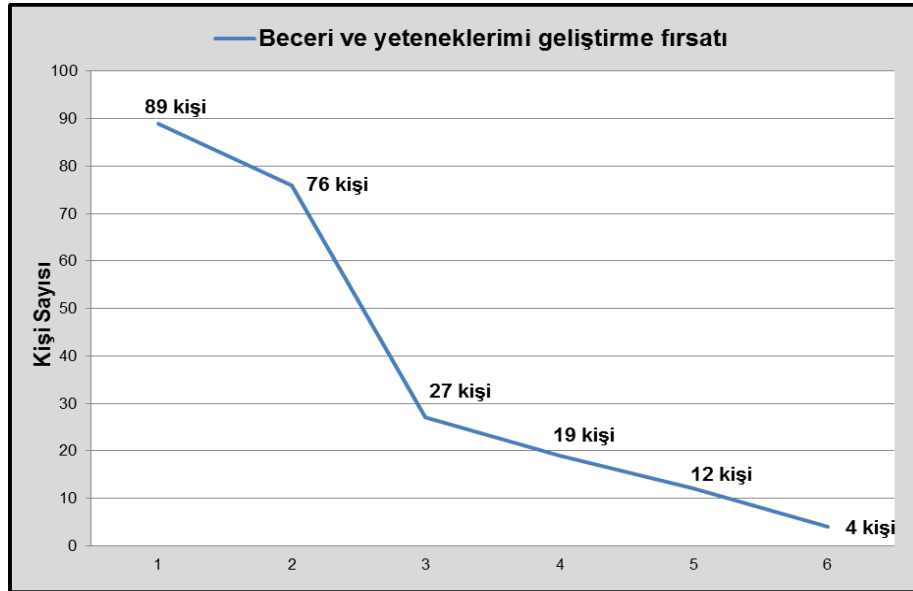
Ankete katılan Y kuşuğu çalışanlarından yönetimden alacağım övgü tercih sıralaması; 1 çalışan birinci tercih, 11 çalışan ikinci tercih, 13 çalışan üçüncü tercih, 12 çalışan dördüncü tercih, 54 çalışan beşinci tercih, 32 çalışan altıncı tercih olarak grafikte gösterilmektedir.

Tablo 3.149: Y Kuşağı “Birlikte Çalıştığım İnsanların Arkadaş Tavrı”



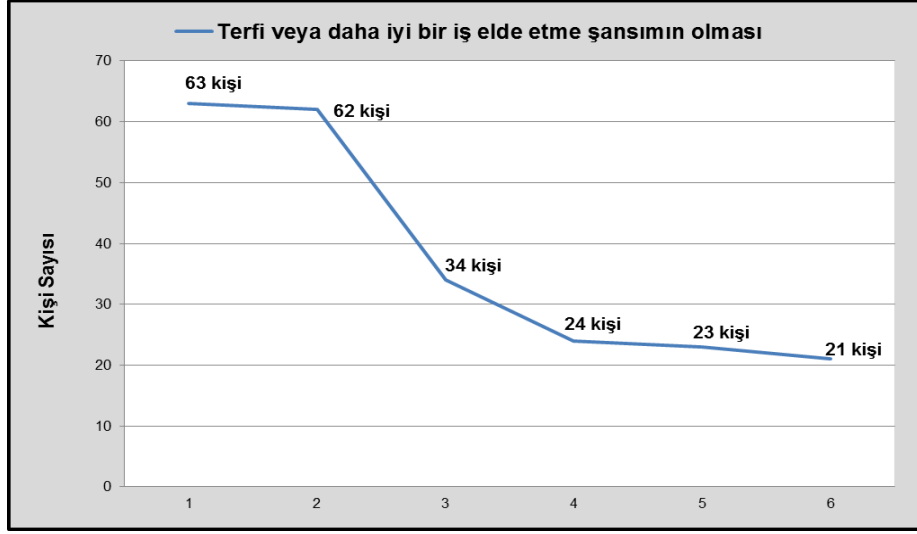
Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarından birlikte çalışacağım insanların arkadaş tavrı tercih sıralaması; 8 çalışan birinci tercih, 11 çalışan ikinci tercih, 12 çalışan üçüncü tercih, 18 çalışan dördüncü tercih, 16 çalışan beşinci tercih, 58 çalışan altıncı tercih olarak grafikte gösterilmektedir.

Tablo 3.150: Total “Beceri ve Yeteneklerimi Geliştirme Fırsatı”



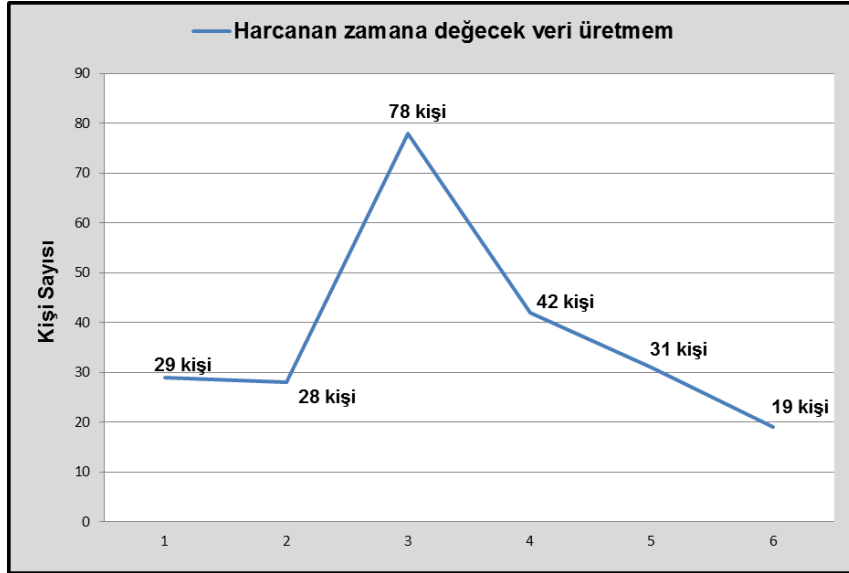
Ankete katılan çalışanların totalde beceri ve yetenekleri geliştirme fırsatı tercih sıralaması; 89 çalışan birinci tercih, 76 çalışan ikinci tercihi, 27 çalışan üçüncü tercih, 19 çalışan dördüncü tercihi, 12 çalışan beşinci tercih, 4 çalışanın ise altıncı tercih şeklindedir.

Tablo 3.151: Total “Terfi veya Daha İyi Bir İş Elde Etme Şansının Olması”



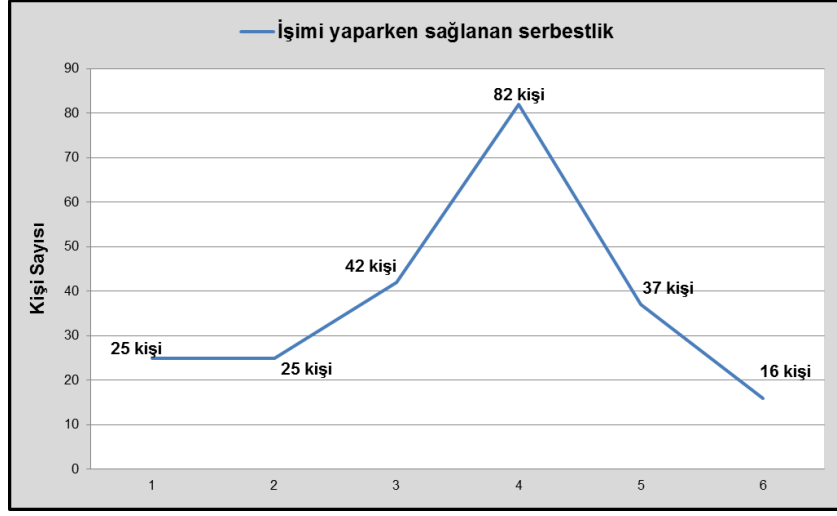
Ankete katılma çalışanların totalde terfi veya daha iyi bir iş elde etme şansının olması tercih sıralaması; 63 çalışan birinci tercih, 62 çalışan ikinci tercih, 34 çalışan üçüncü tercih, 24 çalışan dördüncü tercih, 23 çalışan beşinci tercih, 21 çalışan altıncı tercih şeklinde görülmektedir.

Tablo 3.152: Total “Harcanan Zamana Değecek Veri Üretmem”



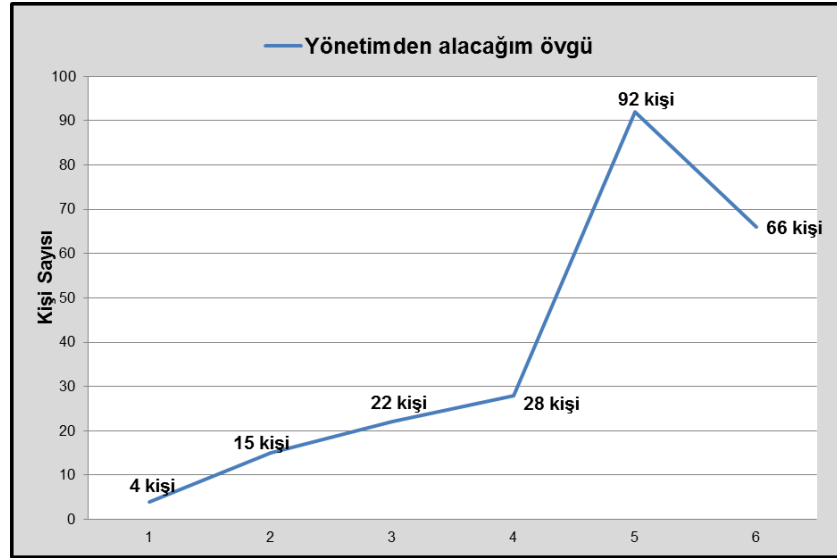
Ankete katılma çalışanların totalde harcanan zamana değecek veri üretme tercih sıralaması; 29 çalışan birinci tercih, 28 çalışan ikinci tercih, 78 çalışan üçüncü tercih, 42 çalışan dördüncü tercih, 31 çalışan beşinci tercih, 19 çalışan altıncı tercih şeklinde görülmektedir.

Tablo 3.153: Total “İşimi Yaparken Sağlanan Serbestlik”



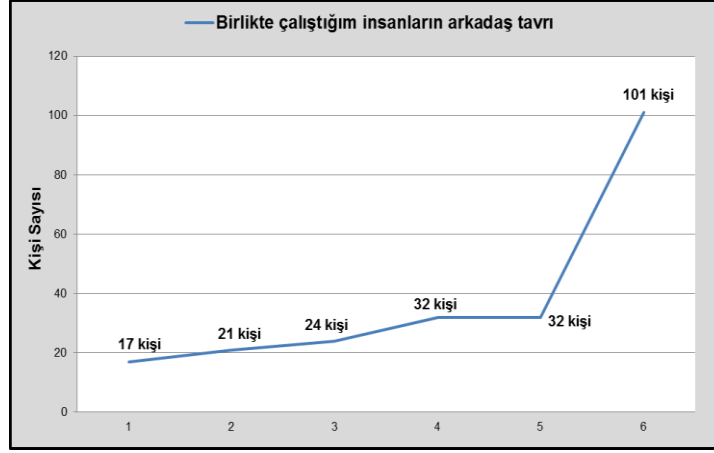
Ankete katılan çalışanların totalde işimi yaparken sağlanan serbestlik tercih sıralaması; 25 çalışan birinci tercih, 25 çalışan ikinci tercih, 42 çalışan üçüncü tercih, 82 çalışan dördüncü tercih, 37 çalışan beşinci tercih, 16 çalışan altıncı tercih şeklinde görülmektedir.

Tablo 3.154: Total “Yönetimden Alacağım Övgü”



Ankete katılan çalışanların totalde yönetimden alacağım övgü tercih sıralaması; 4 çalışan birinci tercih, 15 çalışan ikinci tercih, 22 çalışan üçüncü tercih, 28 çalışan dördüncü tercih, 92 çalışan beşinci tercih, 66 çalışan altıncı tercih şeklinde görülmektedir.

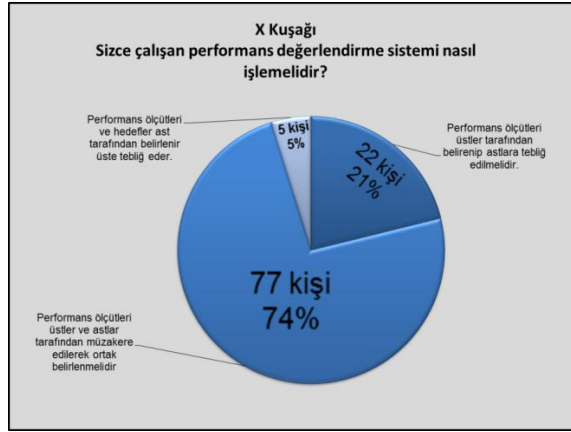
Tablo 3.155: Total “Birlikte Çalıştığım İnsanların Arkadaş Tavrı”



Ankete katılan çalışanların totalde birlikte çalıştığım insanların arkadaş tavrı sıralaması; 17 çalışan birinci tercih, 21 çalışan ikinci tercih, 24 çalışan üçüncü tercih, 32 çalışan dördüncü tercih, 32 çalışan beşinci tercih, 101 çalışan altıncı tercih şeklinde görülmektedir.

Soru 23: Sizce çalışan performans değerlendirme sistemi nasıl işlemelidir?

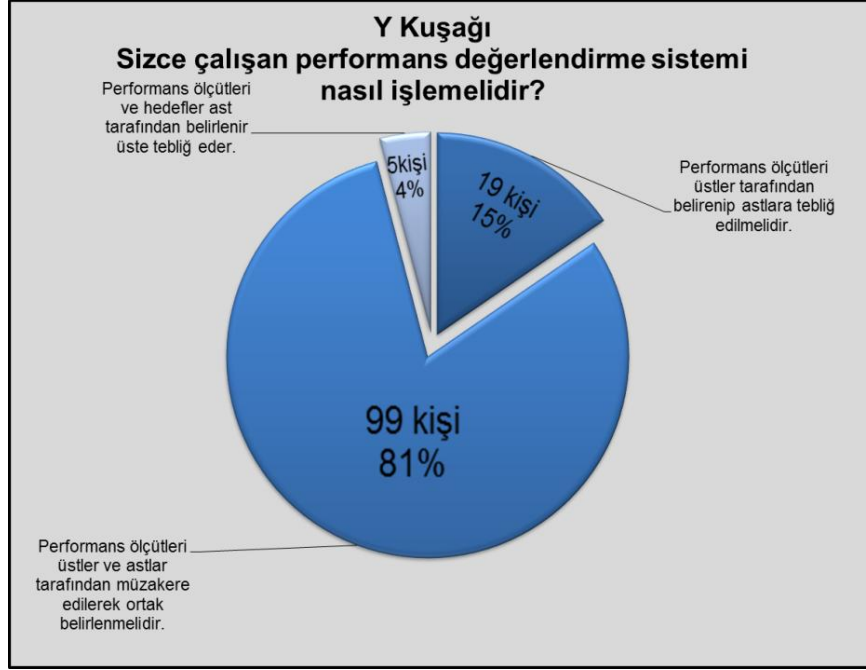
Tablo 3.156: Total “Birlikte Çalıştığım İnsanların Arkadaş Tavrı”



Ankete katılan X kuşağı çalışanlarının sizce çalışan performansı değerlendirme sistemi nasıl işlemelidir sorusunun tercih sıralaması; %74 oranı ve 74 çalışan tercihi ile performans ölçütleri üstler ve astlar tarafından müzakere edilerek ortak belirlenmelidir seçeneği 1. sırada, %21 oranı ve 21 çalışan tercihi ile performans ölçütleri üstler tarafından belirlenip astlara tebliğ edilmelidir seçeneği 2. sırada, %5 oranı ve 5 çalışan tercihi ile performans ölçütleri ve hedefler ast tarafından belirlenir üste tebliğ eder seçeneği 3. sırada yer almaktadır.

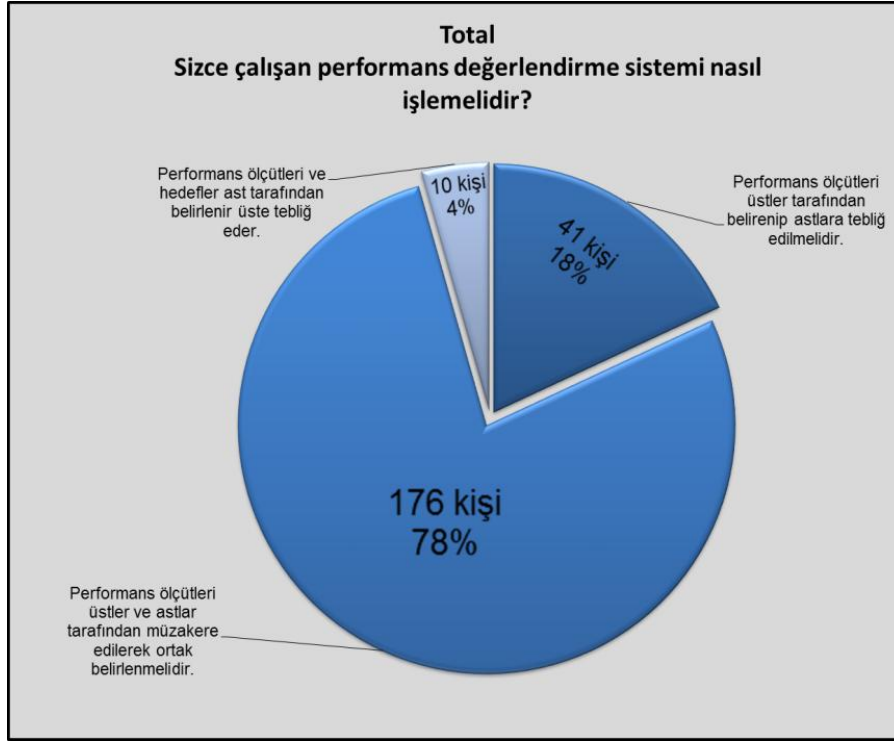
Soru 23: Sizce çalışan performans değerlendirme sistemi nasıl işlemelidir?

Tablo 3.157: Y Kuşağı Performans Değerlendirme Grafiği



Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarının sizce çalışan performansı değerlendirme sistemi nasıl işlemelidir sorusunun tercih sıralaması; %81 oranı ve 99 çalışan tercihi ile performans ölçütleri üstler ve astlar tarafından müzakere edilerek ortak belirlenmelidir seçeneği 1. sırada, %19 oranı ve 15 çalışan tercihi ile performans ölçütleri üstler tarafından belirlenip astlara tebliğ edilmelidir seçeneği 2. sırada, %4 oranı ve 5 çalışan tercihi ile performans ölçütleri ve hedefler ast tarafından belirlenir üste tebliğ eder seçeneği 3. sırada yer almaktadır.

Tablo 3.158: Total Performans Değerlendirme Grafiği



Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının sizce çalışan performansı değerlendirme sistemi nasıl işlemelidir sorusunun tercih sıralaması; %78 oranı ve 176 çalışan tercihi ile performans ölçütleri üstler ve astlar tarafından müzakere edilerek ortak belirlenmelidir seçeneği 1. sırada, %18 oranı ve 41 çalışan tercihi ile performans ölçütleri üstler tarafından belirlenip astlara tebliğ edilmelidir seçeneği 2. sırada, %4 oranı ve 10 çalışan tercihi ile performans ölçütleri ve hedefler ast tarafından belirlenir üste tebliğ eder seçeneği 3. sırada yer almaktadır.

Tablo 3.159: X Kuşağı “Terfi Mümkmn müdür?”



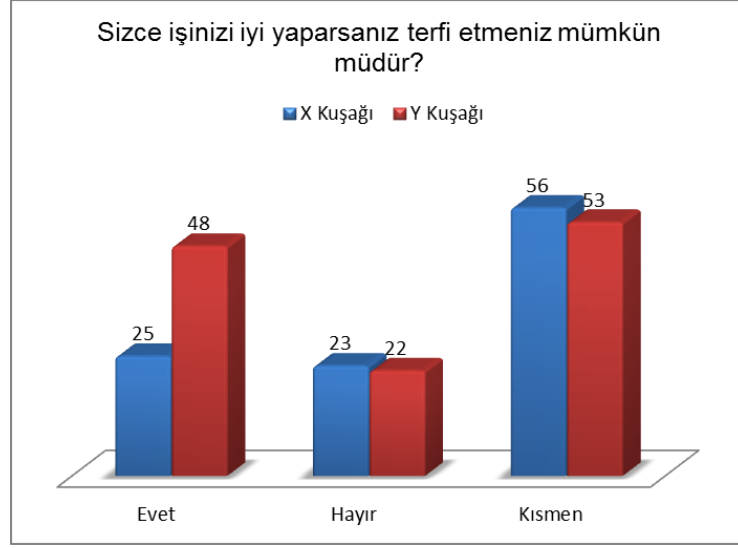
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarının sizce iinizi iyi yaparsanız terfi etmeniz mümkün müdür sorusunun tercih sıralaması; %54 oranı ile kısmen seçeneği 1. sırada, %24 oranı ile evet seçeneği 2. sırada, %22 oranı ile hayır seçeneği 3. sırada yer almaktadır. Grafiğe göre ankete katılanların %76’sı için terfi etmek için sadece için iyi yapılması yeterli değildir.

Tablo 3.160: Y Kuşağı “Terfi Mümkün müdür?”



Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarının sizce iinizi iyi yaparsanız terfi etmeniz mümkün müdür sorusunun tercih sıralaması; %43 oranı ile kısmen seçeneği 1. sırada, %39 oranı ile evet seçeneği 2. sırada, %18 oranı ile hayır seçeneği 3. sırada yer almaktadır. Grafiğe göre ankete katılanların %61’i için terfi etmek için sadece için iyi yapılması yeterli değildir.

Tablo 3.161: X ve Y Kuşuğu Karşılaştırması “Terfi Mümkün müdür?”



Grafiğe göre ankete katılan X ve Y kuşaklarının; sizce işinizi iyi yaparsanız terfi etmeniz mümkün müdür sorusuna tercih sıralaması; evet cevabını veren X kuşuğu çalışanı sayısı 25, hayır cevabını veren X kuşuğu çalışanı sayısı 23, kısmen cevabını veren X kuşuğu çalışanı sayısı 56'dır. Y kuşuğunda ise; evet cevabını veren 48 çalışan, hayır cevabını veren 22 çalışan, kısmen cevabını veren 53 çalışan olduğu görülmektedir.

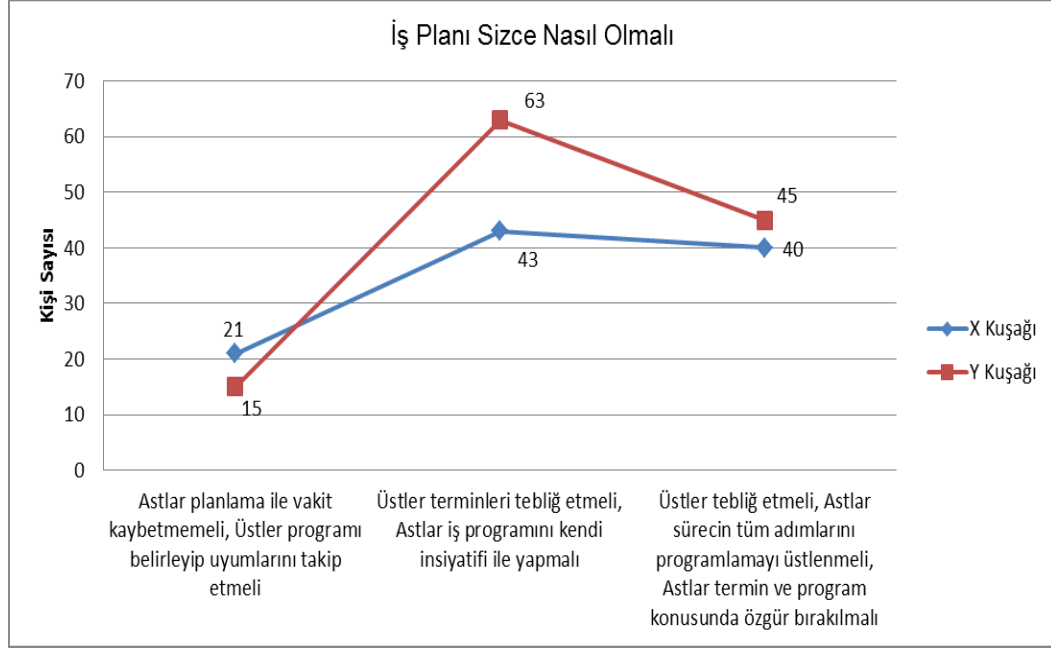
Tablo 3.162: Total “Terfi Mümkün müdür?”



Ankete katılan X ve Y kuşaklarının Sizce işinizi iyi yaparsanız terfi etmeniz mümkün müdür sorusuna verdiği total cevapların oranları sırasıyla %48 kısmen, %32 evet, %20 hayır olduğu görülmektedir.

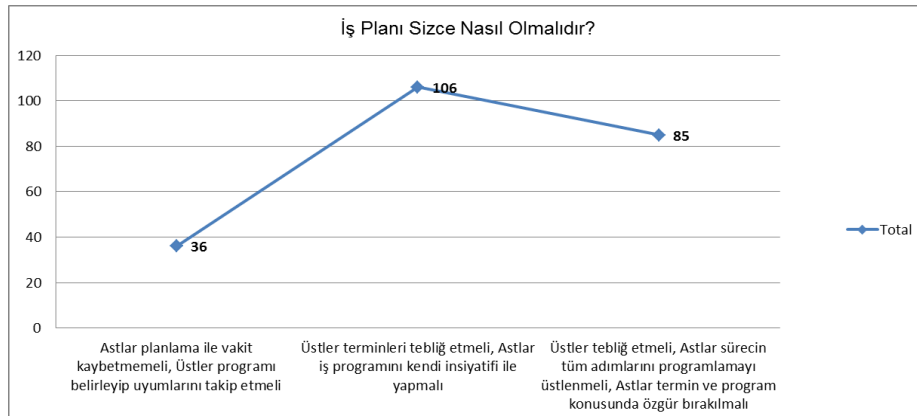
Soru 25: İş planı sizce nasıl olmalıdır?

Tablo 3.163: X ve Y Kuşağı Karşılaştırması "İş Planı Nasıl Olmalıdır?"

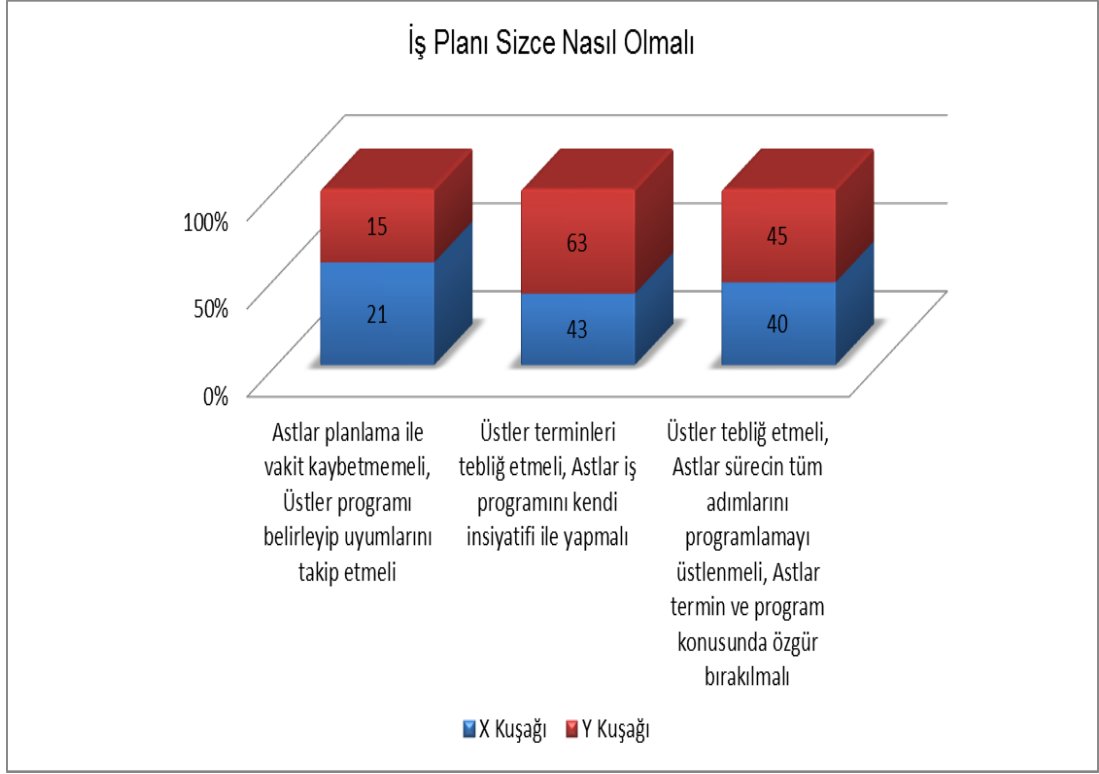


Grafiğe göre ankete katılan X ve Y kuşaklarının; iş planınız nasıl olmalıdır sorusuna; üstler terminleri tebliğ etmeli, astlar iş programını kendi inisiyatifi ile yapmalı seçeneğini tercih eden 43 Y kuşağı, 63 X kuşağı olduğu görülmektedir. Üstler tebliğ etmeli, astlar sürecin tüm adımlarını programlamayı üstlenmeli, astlar termin ve program konusunda özgür bırakılmalı seçeneğini tercih eden X kuşağı çalışanı 40, Y kuşağı çalışanı ise 45'dir. Astlar planlama ile vakit kaybetmemeli, üstler programı belirleyip uyumlarını takip etmeli seçeneğini tercih eden 21 X kuşağı çalışanı ve 15 Y kuşağı çalışanı olduğu görülmektedir.

Tablo 3.164: Total "İş Planı Nasıl Olmalıdır?"



Tablo 3.165: X ve Y Kuşağı Karşılaştırması “İş Planı Nasıl Olmalıdır?”



Grafiğe göre ankete katılan X ve Y kuşaklarının iş planınız nasıl olmalıdır sorusuna total verdikleri cevap sıralaması şu şekildedir; üstler terminleri tebliğ etmeli, astlar iş programını kendi inisiyatifi ile yapmalı seçeneğini 106 çalışan tercih etmiştir ve tercih sıralamasında 1.sıradadır.

Üstler tebliğ etmeli, astlar sürecin tüm adımlarını programlamayı üstlenmeli, astlar termin ve program konusunda özgür bırakılmalı seçeneğini 85 çalışan tercih etmiştir. Tercih sıralaması 2. sıradadır.

Astlar planlama ile vakit kaybetmemeli, üstler programı belirleyip uyumlarını takip etmeli seçeneğini ise 36 çalışan tercih etmiştir. Tercih sıralaması 3.sıradadır.

Tablo 3.166: X Kuşığı “Fikirlerinizi Yöneticinize Rahat Sunabiliyor musunuz?”



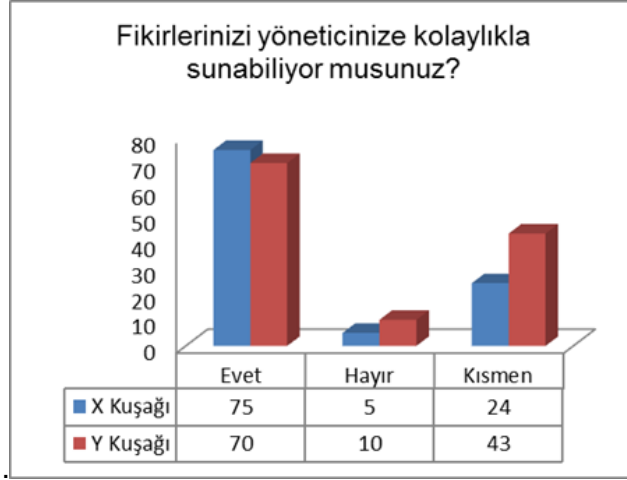
Grafiğe göre ankete katılan X kuşağının fikirlerinizi yöneticilerinize kolaylıkla sunabiliyor musunuz sorusuna %72 evet, %23'ü kısmen, %5'i hayır cevabı verdiği görülmektedir.

Tablo 3.167: Y Kuşığı “Fikirlerinizi Yöneticinize Rahat Sunabiliyor musunuz?”



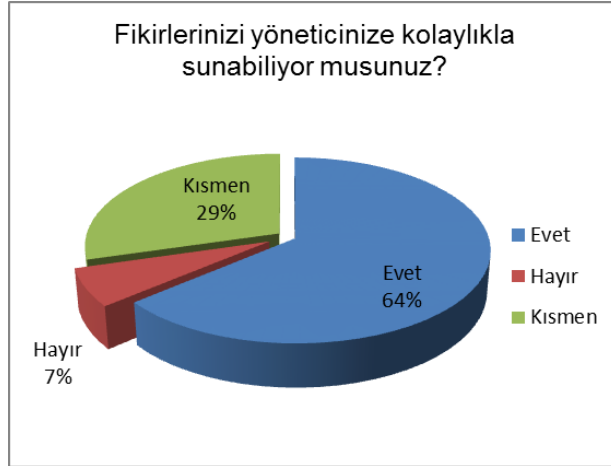
Grafiğe göre ankete katılan Y kuşağının fikirlerinizi yöneticilerinize kolaylıkla sunabiliyor musunuz sorusuna %57 evet, %35'i kısmen, %8'i hayır cevabı verdiği görülmektedir.

Tablo 3.168: X ve Y Kuşağı Karşılaştırması “Fikirlerinizi Yöneticinize Rahat Sunabiliyor musunuz?”



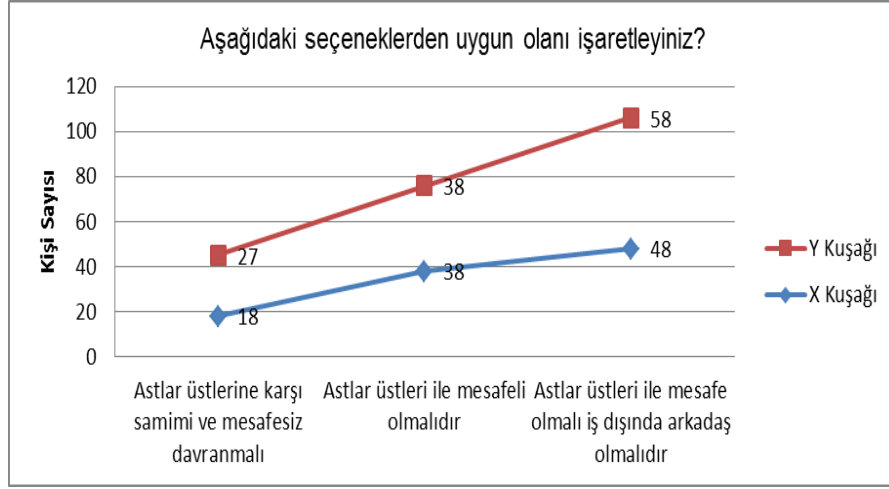
Grafiğe göre ankete katılan X ve Y kuşağının fikirlerinizi yöneticilerinize kolaylıkla sunabiliyor musunuz sorusuna 75 X kuşağı çalışanı ve 70 Y kuşağı çalışanı evet dediği görülmektedir. 5 X kuşağı çalışanı ve 10 X kuşağı çalışanı hayır cevabı verdiği görülmektedir. 24 X kuşağı çalışanı ve 43 Y kuşağı çalışanı ise kısmen demiştir.

Tablo 3.169: Total “Fikirlerinizi Yöneticinize Rahat Sunabiliyor musunuz?”



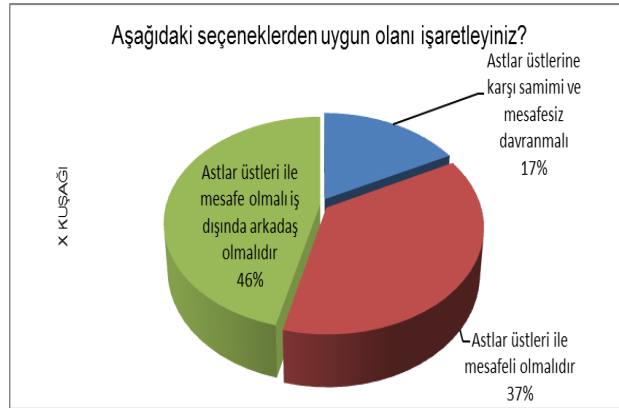
Grafiğe göre ankete katılan X ve Y kuşağının fikirlerinizi yöneticilerinize kolaylıkla sunabiliyor musunuz sorusuna %64 evet, %29 kısmen, %7 hayır cevabı verdiği görülmektedir.

Tablo 3.170: X ve Y Kuşağı Karşılaştırması “Ast-Üst İlişkileri Nasıl Olmalıdır?”



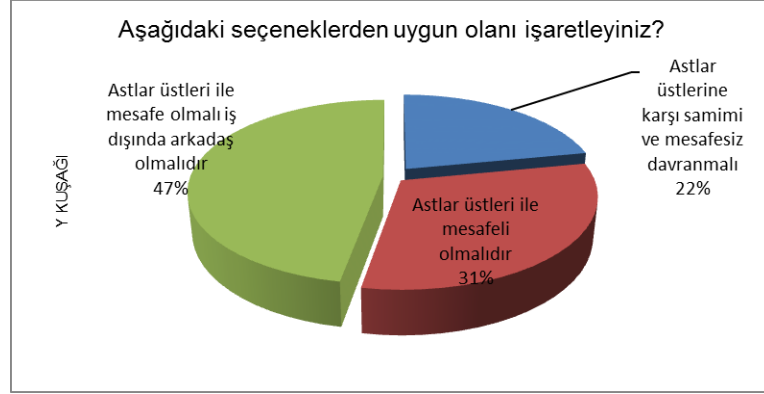
Grafiğe göre ankete katılan X ve Y kuşaklarının; aşağıdaki seçeneklerden sizin için uygun olanı işaretleyiniz sorusuna; Astlar üstleri ile mesafeli olmalı, iş dışında arkadaş olmalıdır seçeneğini tercih eden 48 X kuşağı, 58 Y kuşağı olduğu görülmektedir. Astlar üstleri ile mesafeli olmalıdır seçeneğini tercih eden 38 X kuşağı, 38 Y kuşağı olduğu görülmektedir. Astlar üstlerine karşı samimi ve mesafesiz davranmalıdır diyen 18 X kuşağı, 27 Y kuşağı çalışanın olduğu görülmektedir.

Tablo 3.171: X Kuşağı Alt Üst ilişkisi Oranları.



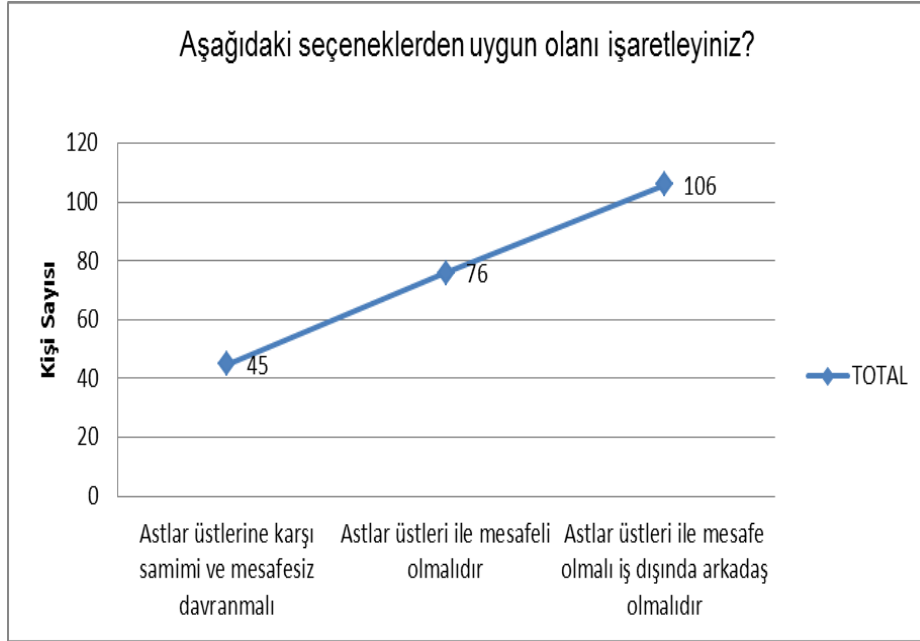
Grafiğe göre astlar üstleri ile mesafeli olmalı, iş dışında arkadaş olmalıdır diyen X kuşağı çalışanları %46'dır. Astlar üstleri ile mesafeli olmalıdır diyenlerin ise %37'dir. Astlar üstlerine karşı samimi ve mesafesiz davranmalıdır diyenlerin oranı ise %17'dir.

Tablo 3.172: Y Kuşağı Alt Üst ilişkisi Oranları



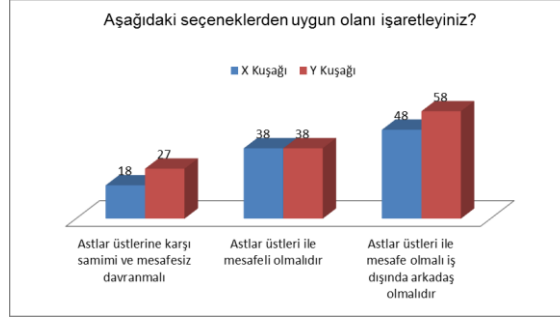
Grafiğe göre astlar üstleri ile mesafeli olmalı, iş dışında arkadaş olmalıdır diyen Y kuşağı çalışanları %47'dir. Astlar üstleri ile mesafeli olmalıdır diyenlerin ise %31'dir. Astlar üstlerine karşı samimi ve mesafesiz davranmalıdır diyenlerin oranı ise %22'dir.

Tablo 3.173: Total “Ast-Üst İlişkileri Nasıl Olmalıdır?”



Grafiğe göre ankete katılan X ve Y kuşaklarının; aşağıdaki seçeneklerden sizin için uygun olanı işaretleyiniz sorusuna; Astlar üstleri ile mesafeli olmalı, iş dışında arkadaş olmalıdır seçeneğini tercih eden 106 çalışan, astlar üstleri ile mesafeli olmalıdır seçeneğini tercih eden çalışan sayısı 76, astlar üstlerine karşı samimi ve mesafesiz davranmalıdır diyen X ve Y kuşağı çalışanı ise 45'dir.

Tablo 3.174: X ve Y Kuşuğu Karşılaştırmalı Grafiği



Grafiğe göre ankete katılan X ve Y kuşuğunun aşağıdaki seçeneklerden size uygun olanı işaretleyiniz sorusuna 18 X kuşuğu çalışanı ve 27 Y kuşuğu çalışanı astlar üstlerine karşı samimi ve mesafesiz davranmalı cevabı verdiği görülmektedir. 38 X kuşuğu çalışanı ile yine 38 Y kuşuğu çalışanı; astlar üstleri ile mesafeli olmalıdır cevabını verdiği görülmektedir. 48 X kuşuğu çalışanı ve 58 Y kuşuğu çalışanı ise astlar üstleri ile mesafe olmalı iş dışında arkadaş olmalıdır cevabı verdiği görülmektedir.

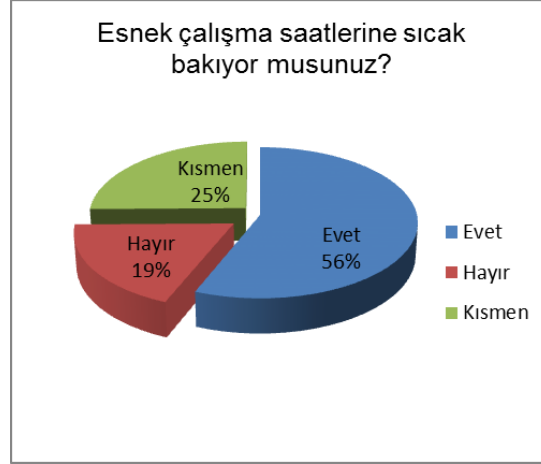
Soru 28: Esnek çalışma saatlerine sıcak bakıyor musunuz?

Tablo 3.175: X Kuşuğu Çalışma Saatleri Grafiği



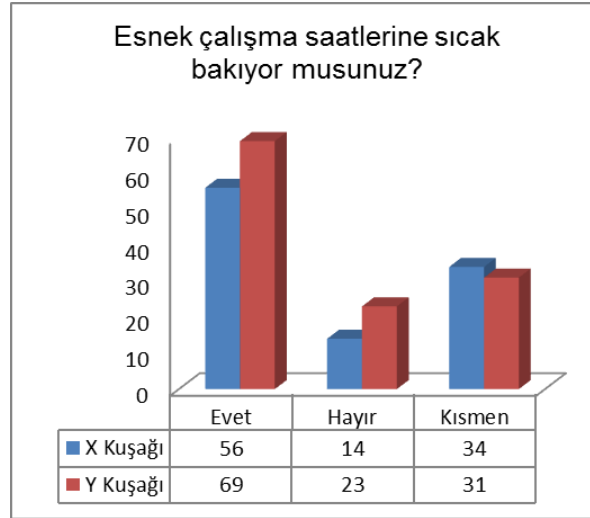
Esnek çalışma saatlerine sıcak bakıyor musunuz sorusuna X kuşuğu çalışanlarının verdiği cevap oranları %54 ile evet, %33 ile kısmen, %13 hayır cevabını verdiği görülmektedir.

Tablo 3.176: Y Kuşağı Çalışma Saatleri Grafiği



Esnek sıcak saatlerine sıcak bakıyor musunuz sorusuna Y kuşağı çalışanlarının verdiği cevap oranları %56 ile evet, %25 ile kısmen, %19 hayır cevabını verdiği görülmektedir.

Tablo 3.177: X ve Y Kuşağı Karşılaştırması "Çalışma Saatleri"



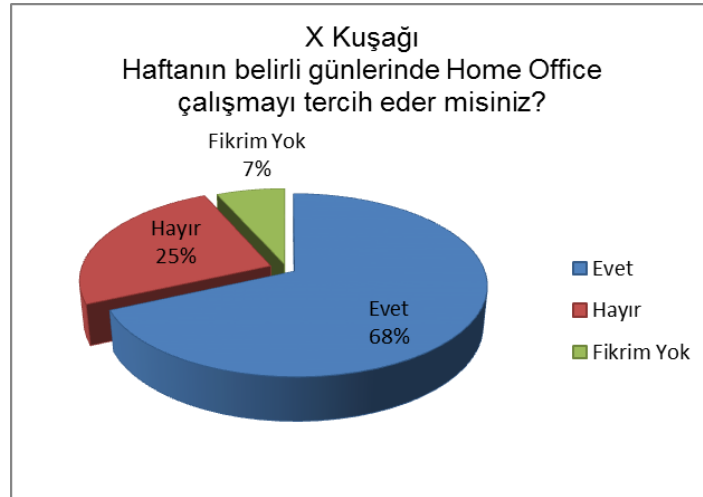
Grafiğe göre ankete katılan X ve Y kuşağının esnek çalışma saatlerine sıcak bakıyor musunuz sorusuna 56 X kuşağı çalışanı ve 69 Y kuşağı çalışanı evet cevabı verildiği görülmektedir. 34 X kuşağı çalışanı ile 31 Y kuşağı çalışanı kısmen cevabı verdiği görülmektedir. 14 X kuşağı çalışanı ile 23 Y kuşağı çalışanı hayır dediği görülmektedir.

Tablo 3.178: Total “Çalışma Saatleri” Grafiği



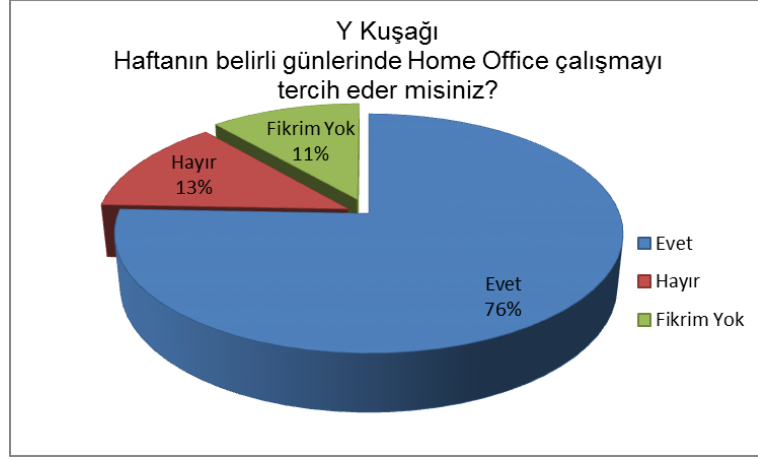
Grafiğe göre ankete katılan kuşakların esnek saatlerde çalışmaya sıcak bakıyor musunuz sorusuna X ve Y kuşağı çalışanlarının verdiği cevap oranları %5 ile evet, %29 ile kısmen, %16 hayır cevabını verdiği görülmektedir.

Tablo 3.179: X Kuşağı Şekil Bakımından Çalışma Tercihi Grafiği



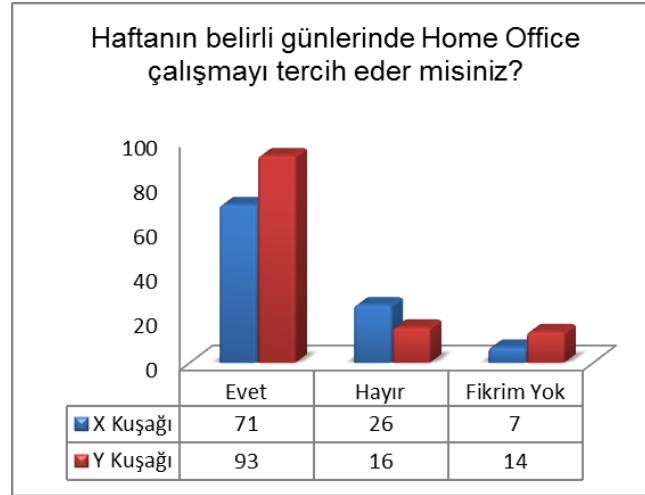
Grafiğe göre ankete katılan X kuşağı çalışanlarının haftanın belirli günlerinde home office çalışmayı tercih eder misiniz sorusuna verdikleri cevap oranları %68 ile evet, %25 ile hayır, %7 ile de fikrim yok cevabının verdiği görülmektedir.

Tablo 3.180: Y Kuşağı Şekil Bakımından Çalışma Tercihi Grafiği



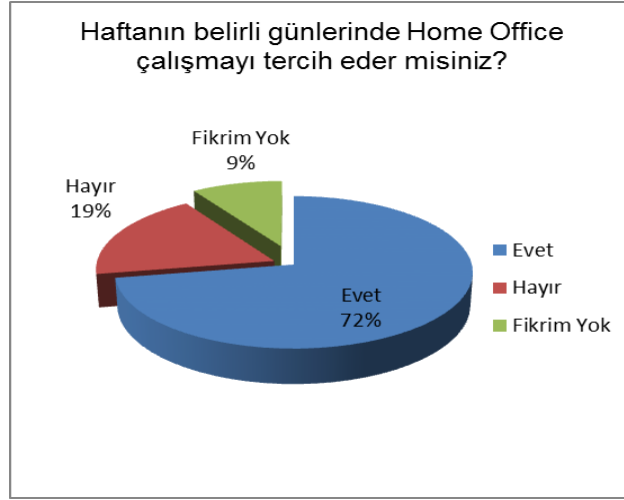
Grafiğe göre ankete katılan Y kuşağı çalışanlarının haftanın belirli günlerinde home office çalışmayı tercih eder misiniz sorusuna verdikleri cevap oranları %74 ile evet, %13 ile hayır, %11 ile de fikrim yok cevabının verdiği görülmektedir.

Tablo 3.181: X ve Y Kuşağı Karşılaştırması “Şekil Bakımından Çalışma Tercihi”



Grafiğe göre ankete katılan X ve Y kuşağının haftanın belirli günlerinde home office çalışmayı tercih eder misiniz sorusuna 71 X kuşağı çalışanı ve 93 Y kuşağı çalışanın evet cevabı verildiği görülmektedir. 26 X kuşağı çalışanı ile 16 Y kuşağı çalışanın hayır cevabı verdiği görülmektedir. 7 X kuşağı çalışanı ile 14 Y kuşağı çalışanın ise fikrim yok cevabı verdiği görülmektedir.

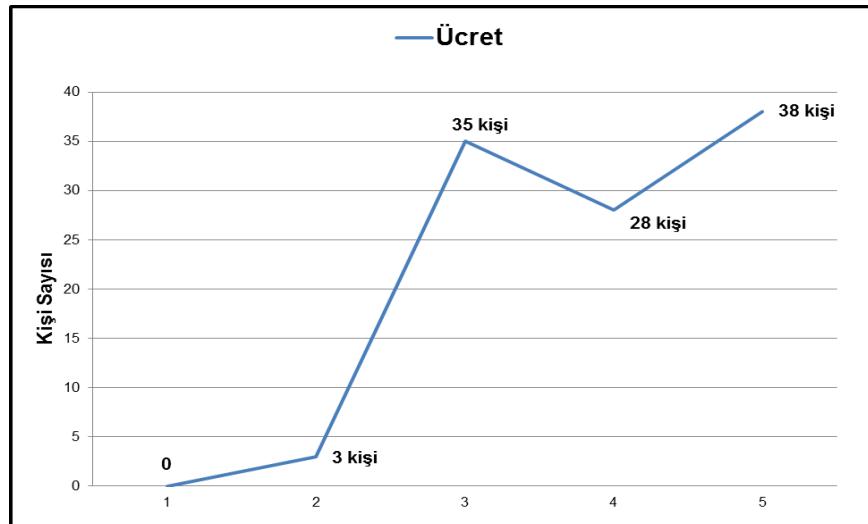
Tablo 3.182: Total “Şekil Bakımından Çalışma Tercihi Grafiği”



Grafiğe göre ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının haftanın belirli günlerinde home office çalışmayı tercih eder misiniz sorusuna verdikleri cevap oranları %72 ile evet, %19 ile hayır, %9 ile de fikrim yok cevabını verdiği görülmektedir.

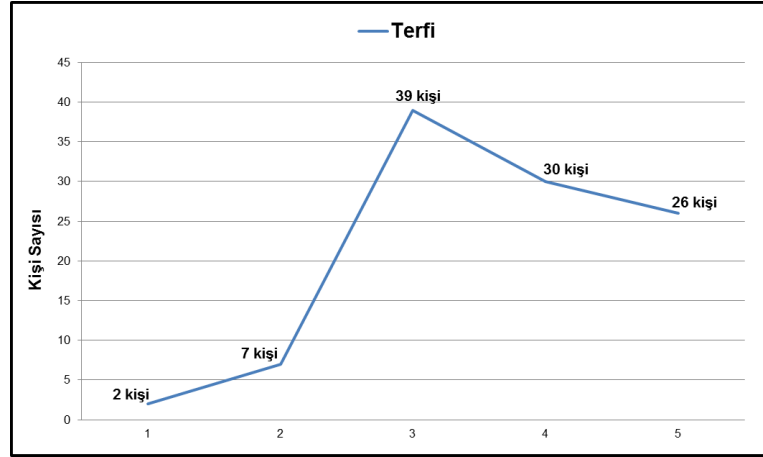
Soru 30: İşten ayrılma sebebi olabilecek unsurları önem derecelerini belirtiniz.

Tablo 3.183: X Kuşağı “Ücret”



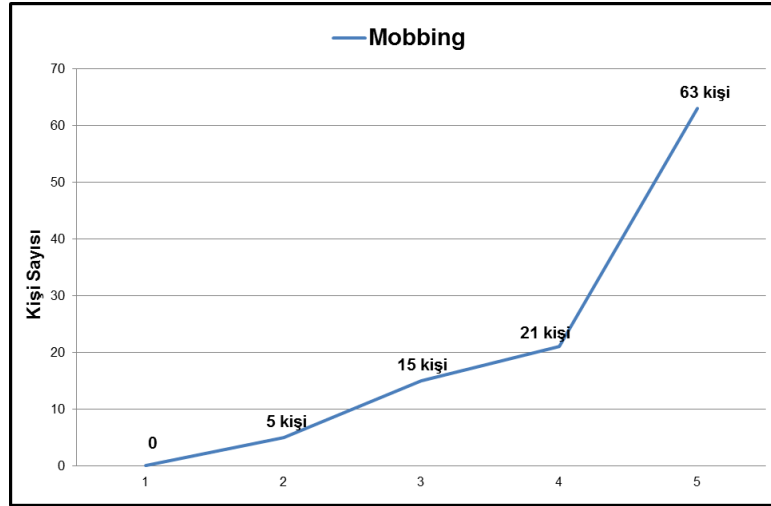
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarının işten ayrılma sebebi olabilecek unsurları önem derecelerini belirtiniz sorusuna, ücret cevabını verenler grafikte şu şekilde görülmektedir. 38 X kuşağı çalışanı çok önemli, 28 X kuşağı çalışanı önemli ile çok önemli arasında, 35 X kuşağı çalışanı önemli, 3 X kuşağı çalışanı önemsiz ile önemlidir. Önemsiz cevabını veren X kuşağı çalışanı olmamıştır.

Tablo 3.184: X Kuşağı "Terfi"



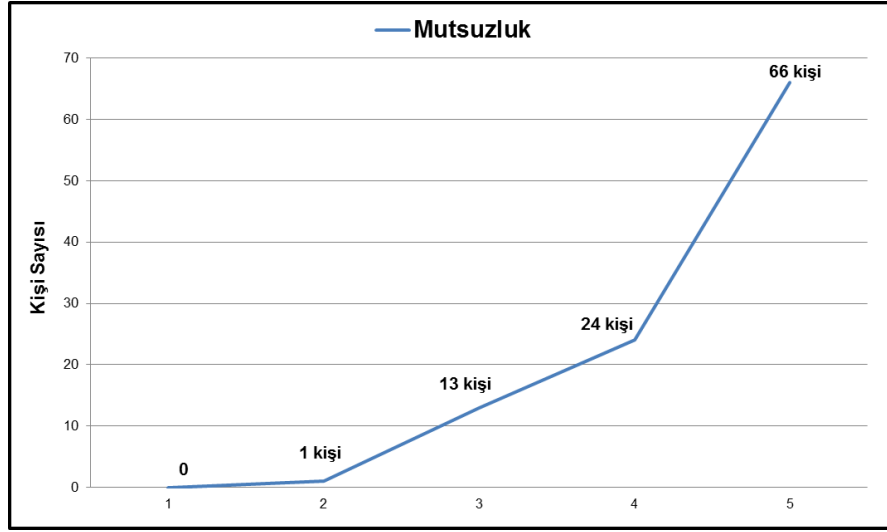
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarının işten ayrılma sebebi olabilecek unsurları önem derecelerini belirtiniz sorusuna, terfi cevabını verenler grafikte şu şekilde görülmektedir. 26 X kuşağı çalışanı çok önemli, 30 X kuşağı çalışanı önemli ile çok önemli arasında, 39 X kuşağı çalışanı önemli, 7 X kuşağı çalışanı önemsiz ile önemli arasında, önemsiz cevabını veren X kuşağı çalışanları ise 2'dir.

Tablo 3.185: X Kuşağı "Mobbing"



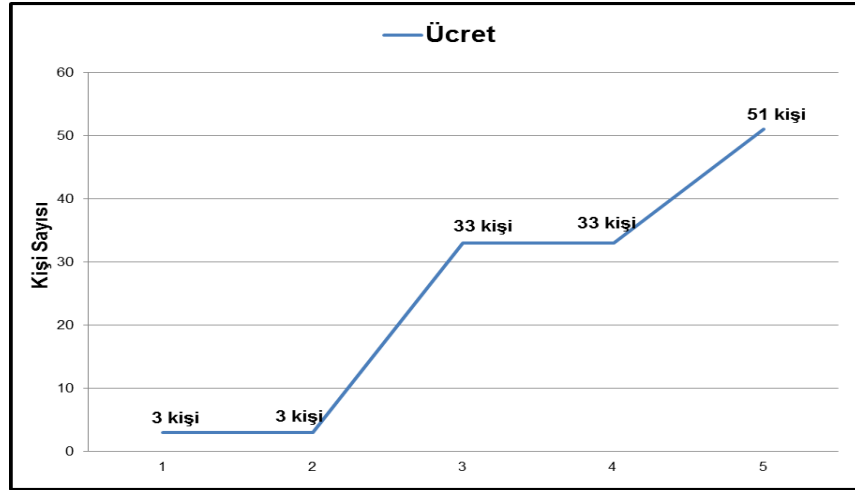
Ankete katılan X kuşağı çalışanlarının işten ayrılma sebebi olabilecek unsurları önem derecelerini belirtiniz sorusuna, mobbing cevabını verenler grafikte şu şekilde görülmektedir. 63 X kuşağı çalışanı çok önemli, 21 X kuşağı çalışanı önemli ile çok önemli arasında, 15 X kuşağı çalışanı önemli, 5 X kuşağı çalışanı önemsiz ile önemli arasındadır. Önemsiz cevabını veren X kuşağı çalışanı olmamıştır.

Tablo 3.186: X Kuşuğu "Mutsuzluk"



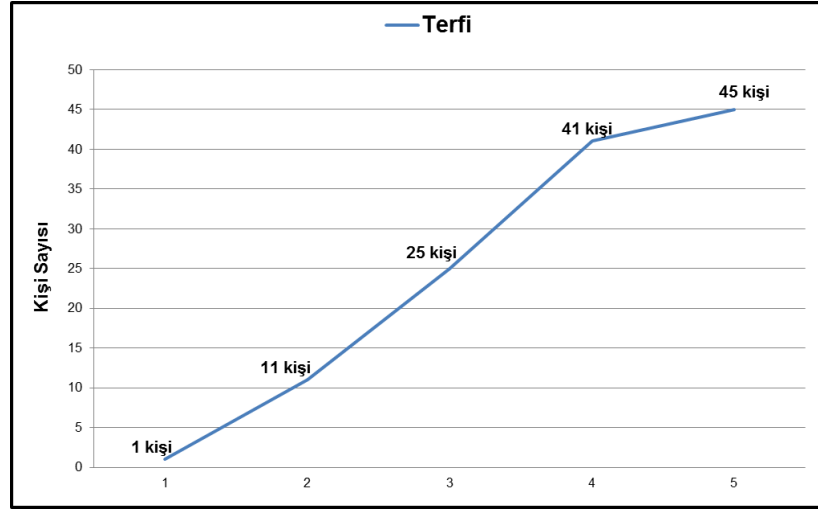
Ankete katılan X kuşuğu çalışanlarının işten ayrılma sebebi olabilecek unsurları önem derecelerini belirtiniz sorusuna, mutsuzluk cevabını verenler grafikte şu şekilde görülmektedir. 66 X kuşuğu çalışanı çok önemli, 24 X kuşuğu çalışanı önemli ile çok önemli arasında, 13 X kuşuğu çalışanı önemli, 1 X kuşuğu çalışanı önemsiz ile önemli arasındadır. Önemsiz cevabını veren X kuşuğu çalışanı olmamıştır.

Tablo 3.187: Y Kuşuğu "Ücret"



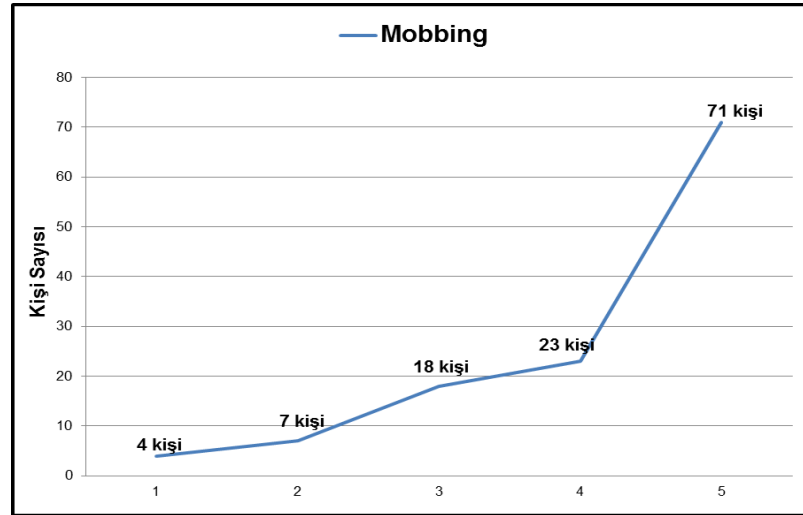
Ankete katılan Y kuşuğu çalışanlarının işten ayrılma sebebi olabilecek unsurları önem derecelerini belirtiniz sorusuna, ücret cevabını verenler grafikte şu şekilde görülmektedir. 51 Y kuşuğu çalışanı çok önemli, 33 Y kuşuğu çalışanı önemli ile çok önemli arasında, 33 Y kuşuğu çalışanı önemli, 3 Y kuşuğu çalışanı önemsiz ile önemlidir. Önemsiz cevabını veren Y kuşuğu çalışanı ise 3'dür.

Tablo 3.188: Y Kuşağı "Terfi"



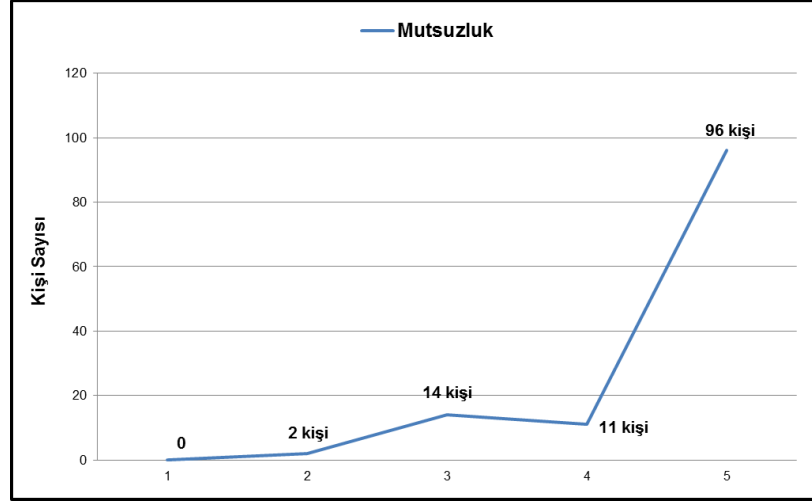
Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarının işten ayrılma sebebi olabilecek unsurları önem derecelerini belirtiniz sorusuna, terfi cevabını verenler grafikte şu şekilde görülmektedir. 45 Y kuşağı çalışanı çok önemli, 41 Y kuşağı çalışanı önemli ile çok önemli arasında, 25 Y kuşağı çalışanı önemli, 11 Y kuşağı çalışanı önemsiz ile önemlidir. Önemsiz cevabını veren Y kuşağı çalışanı ise 1'dir.

Tablo 3.189: Y Kuşağı "Mobbing"



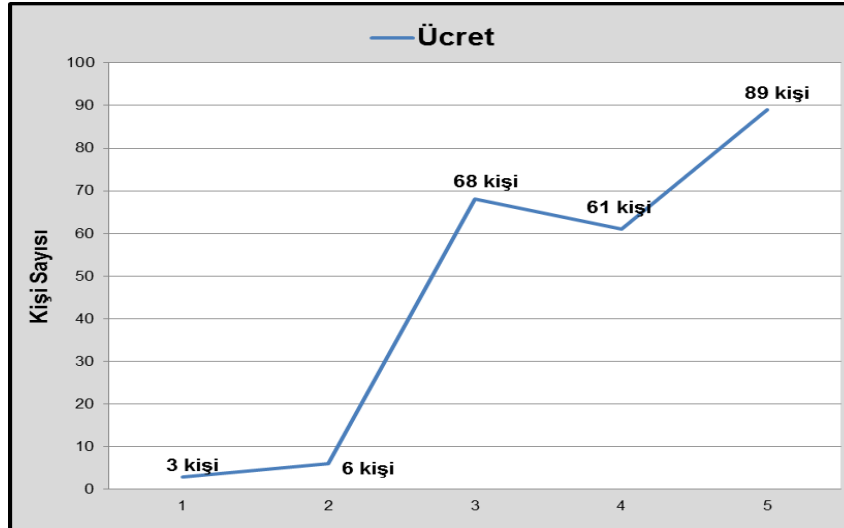
Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarının işten ayrılma sebebi olabilecek unsurları önem derecelerini belirtiniz sorusuna, mobbing cevabını verenler grafikte şu şekilde görülmektedir. 71 Y kuşağı çalışanı çok önemli, 23 Y kuşağı çalışanı önemli ile çok önemli arasında, 18 Y kuşağı çalışanı önemli, 7 Y kuşağı çalışanı önemsiz ile önemli arasındadır. Önemsiz cevabını veren Y kuşağı çalışanı ise 4'dür.

Tablo 3.190: Y Kuşağı “Mutsuzluk”



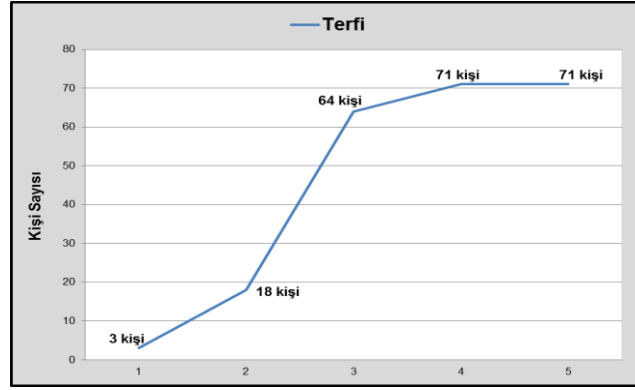
Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarının işten ayrılma sebebi olabilecek unsurları önem derecelerini belirtiniz sorusuna, mutsuzluk cevabını verenler grafikte şu şekilde görülmektedir. 96 Y kuşağı çalışanı çok önemli, 11 Y kuşağı çalışanı önemli ile çok önemli arasında, 14 Y kuşağı çalışanı önemli, 2 Y kuşağı çalışanı önemsiz ile önemli arasındadır. Önemsiz cevabını veren X kuşağı çalışanı olmamıştır.

Tablo 3.191: Total “Ücret”



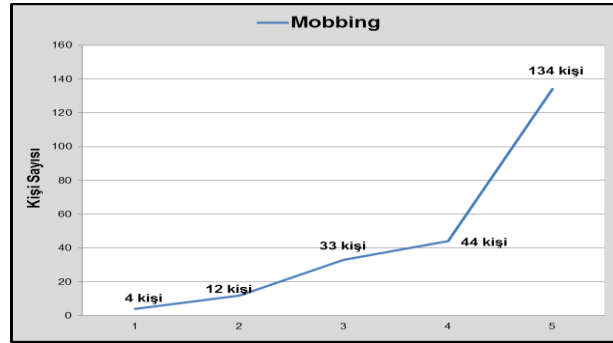
Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının işten ayrılma sebebi olabilecek unsurları önem derecelerini belirtiniz sorusuna, ücret cevabını verenler grafikte şu şekilde görülmektedir. 89 çalışan çok önemli, 61 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 68 çalışan önemli, 6 çalışan önemsiz ile önemli, 3 çalışan ise önemsiz cevabını verdiği görülmektedir.

Tablo 3.192: Total “Terfi”



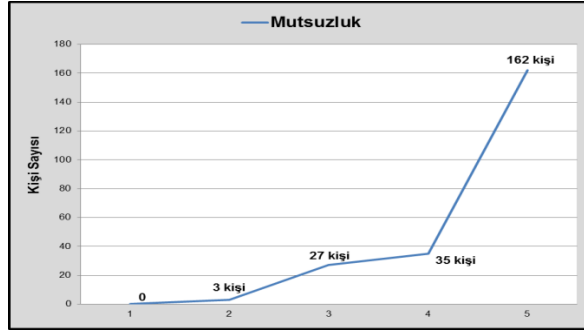
Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının işten ayrılma sebebi olabilecek unsurları önem derecelerini belirtiniz sorusuna, terfi cevabını verenler grafikte şu şekilde görülmektedir. 71 çalışan önemli, 71 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 64 çalışan önemli, 18 çalışan önemsiz ile önemli, 3 çalışan ise önemsiz cevabını verdiği görülmektedir.

Tablo 3.193: Total “Mobbing”



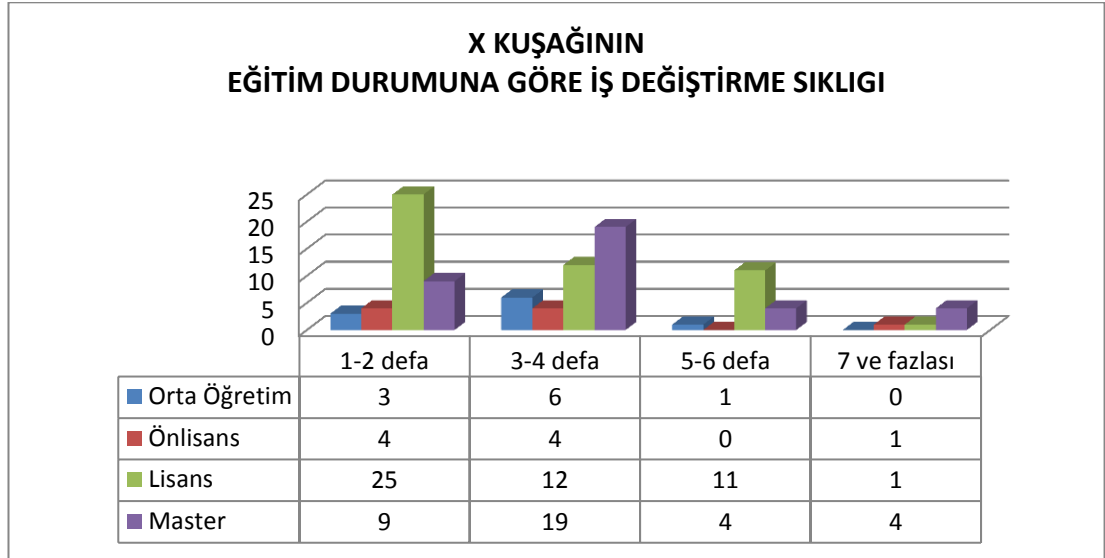
Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının işten ayrılma sebebi olabilecek unsurları önem derecelerini belirtiniz sorusuna, mobbing cevabını verenler grafikte şu şekilde görülmektedir. 134 çalışan çok önemli, 44 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 33 çalışan önemli, 12 çalışan önemsiz ile önemli arasındadır. 4 çalışanın ise önemsiz cevabını verdiği görülmektedir.

Tablo 3.194: Total “Mutsuzluk”



Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının işten ayrılma sebebi olabilecek unsurları önem derecelerini belirtiniz sorusuna, mutsuzluk cevabını verenler grafikte şu şekilde görülmektedir. 162 çalışan çok önemli, 35 çalışan önemli ile çok önemli arasında, 27 çalışan önemli, 3 çalışan önemsiz ile önemli arasındadır. Önemsiz cevabını veren olmamıştır.

Tablo 3.195: Total “X Kuşağının Eğitim Durumuna Göre İş Değişirme Sıklığı”

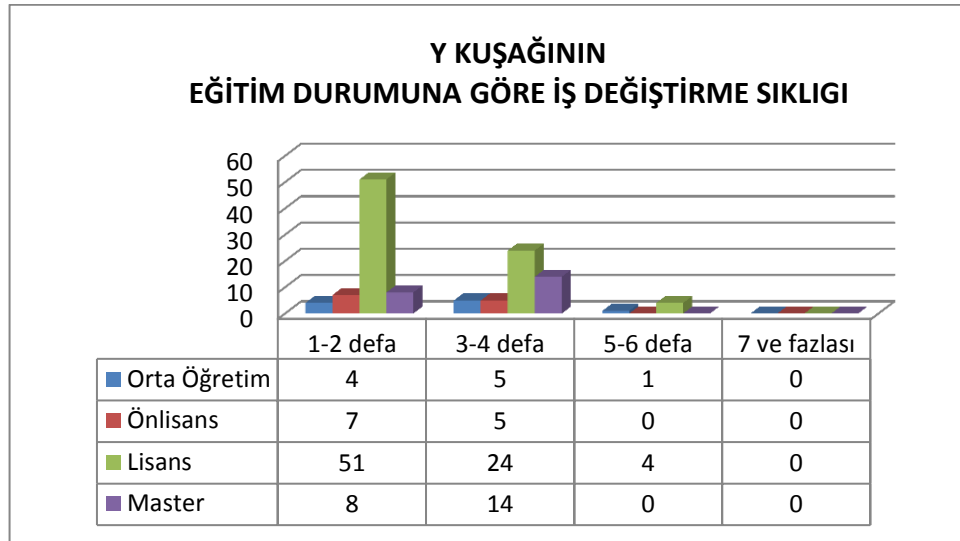


Ankete katılan 104 X kuşağı çalışanının, eğitim durumlarına göre İş değişirme sıklığı grafikte şu şekilde gösterilmektedir.

Orta öğretim mezunu olan X kuşağı çalışanlarının mevcut iş değişirme sıklığı en fazla 6 çalışan ile 3 – 4’dür. Bunu 3 çalışan ile 1 – 2 defa iş değiştirenler takip etmektedir. 5 – 6 defa iş değiştiren 1 orta öğretim mezunu çalışan vardır. 7 ve fazlası iş değiştiren orta öğretim mezunu yoktur. Ön lisans mezunu olan X kuşağı

çalışanlarının mevcut iş değiştirme sıklığı; 1 – 2 ve 3 – 4 defa olanların sayısı eşit 4 çalışandır. 5 – 6 defa iş değiştiren ön lisans mezunu bulunmamaktadır. 7 ve fazla iş değiştiren ön lisans mezunu 1 çalışan bulunmaktadır. Lisans mezunu olan X kuşağı çalışanlarının mevcut iş değiştirme sıklığı en fazla 25 çalışan ile 1 – 2 defadır. Bunu 12 çalışan ile 3 – 4 defa iş değiştirenler takip etmektedir. 5 – 6 defa iş değiştirenlerin sayısı 11'dir. 7 ve fazla iş değiştiren lisans mezunu 1 çalışan bulunmaktadır. Master mezunu olan X kuşağı çalışanlarının mevcut iş değiştirme sıklığı en fazla 19 çalışan ile 3 – 4'dür. Bunu 9 çalışan ile 1 – 2 defa iş değiştirenler izlemektedir. 5 – 6 defa iş değiştirenler ile 7 ve fazlası iş değiştiren çalışan sayısı eşittir ve 4'er çalışandır. Grafiğe göre 7 ve fazlası iş değiştirenlerin eğitim seviyesi arttıkça iş değiştirme sıklığında artmaktadır. Buna göre 7 ve fazlası iş değiştiren çalışanlarda; orta öğretim mezunu bulunmamaktadır. ön lisans mezunu 1 çalışan, lisans mezunu 1 çalışan ve master mezunu 7 çalışan bulunmaktadır. X kuşakları en fazla 1 – 2 kez iş değiştirmişlerdir. Bu veriler X kuşağının emekli olana kadar aynı kurumda çalışmak ister ve kuruma bağlılığı en fazla olan kuşaktır özelliği ile örtüşmektedir.

Tablo 3.196: Total “Y Kuşağının Eğitim Durumuna Göre İş Değiştirme Sıklığı”



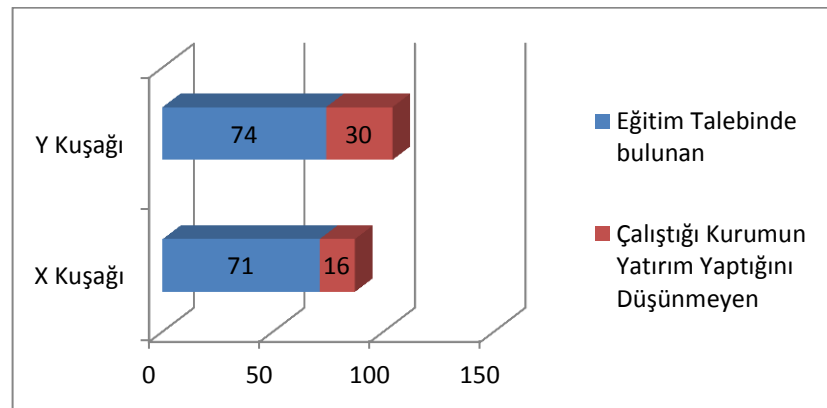
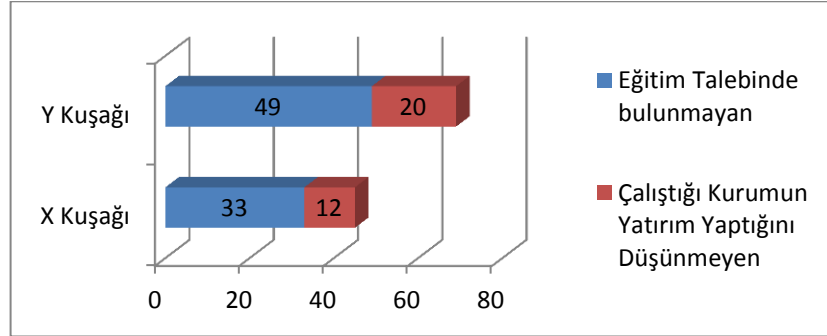
Ankete katılan 123 Y kuşağı çalışanın, eğitim durumlarına göre İş değiştirme sıklığı grafikte şu şekilde gösterilmektedir.

Orta öğretim mezunu olan Y kuşağı çalışanlarının mevcut iş değiştirme sıklığı en fazla 5 çalışan ile 3 – 4'dür. Bunu 4 çalışan ile 1 – 2 defa iş değiştirenler takip etmektedir. 5 – 6 defa iş değiştiren 1 orta öğretim mezunu çalışan vardır. 7 ve

fazlası iş değiştiren orta öğretim mezunu yoktur. ön lisans mezunu olan Y kuşağı çalışanlarının mevcut iş değiştirme sıklığı; 1 – 2 olan 7 çalışan, 3 – 4 defa olan 5 çalışan bulunmaktadır. 5 – 6 defa iş değiştiren ve 7 ve fazlası iş değiştiren ön lisans mezunu çalışan bulunmamaktadır. Lisans mezunu olan Y kuşağı çalışanlarının mevcut iş değiştirme sıklığı en fazla 51 çalışan ile 1 – 2 defadır. Bunu 24 çalışan ile 3 – 4 defa iş değiştirenler takip etmektedir. 5 – 6 defa iş değiştirenlerin sayısı 4'tür. 7 ve fazla iş değiştiren lisans mezunu çalışan bulunmamaktadır. Master mezunu olan Y kuşağı çalışanlarının mevcut iş değiştirme sıklığı en fazla 14 çalışan ile 3 – 4'dür. Bunu 8 çalışan ile 1 – 2 defa iş değiştirenler izlemektedir. 5 – 6 defa iş değiştirenler ile 7 ve fazlası iş değiştiren çalışan bulunmamaktadır. Grafiğe göre 7 ve fazlası iş değiştiren Y kuşağı bulunmamaktadır.

Ankete katılan 123 Y kuşağı çalışanın 48'i 3 – 4 defa iş değiştirmiştir. Y kuşağı iş dünyasında yeni yeni rol almaktadır. Bu veriler Y kuşağının kariyer hayatında 7 defa iş değiştirmesi beklenmektedir tezinin doğruluğunu göstermektedir.

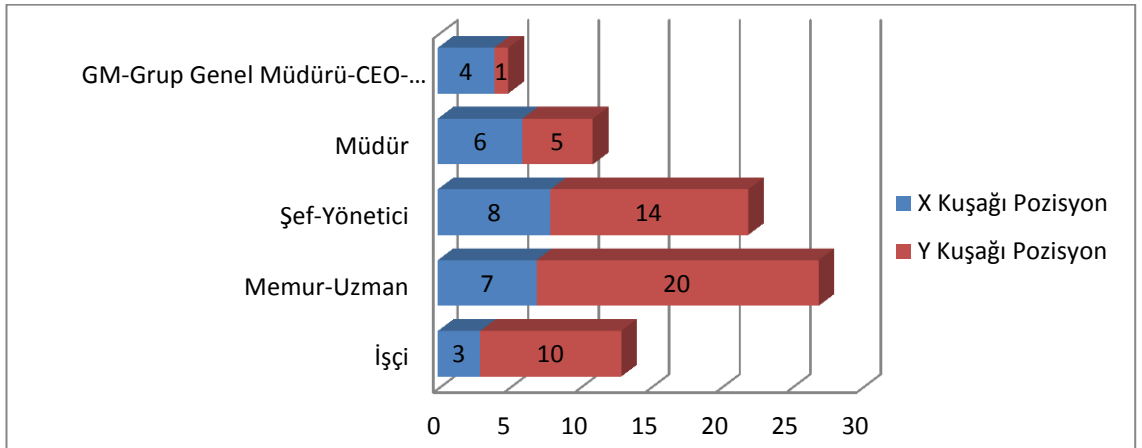
Tablo 3.197: Total "X ve Y Kuşağı Karşılaştırma"



Ankete katılan 104 X kuşağı çalışanın 33'ü eğitim talebinde bulunmamıştır. Bu da X kuşağının %32'ini kapsamaktadır. Bunlardan 12 çalışan ise şuanda çalıştığı

kurumun çalışanlarına yatırım yaptığını düşünmemektedir. X kuşağı çalışanlarının 74'ü ise eğitim talebinde bulunmuştur. Bu da X kuşağının %68'ini kapsamaktadır. X kuşağının genel özelliklerinden biri olan X kuşağının şirketlerin verdikleri eğitimleri gereksiz bulur tezini çürütmektedir. Verilere göre X kuşağı çalıştığı kurumdaki eğitim talep etmektedir. Ankete katılan 123 Y kuşağı çalışanının 49'u eğitim talebinde bulunmamıştır. Bu da Y kuşağının %39'unu kapsamaktadır. Bunlardan 20 çalışan ise aynı zamanda şuanda çalıştığı kurumun çalışanlarına yatırım yaptığını düşünmemektedir. Anket verilerine göre Y kuşağı çalışanlarının %60'ı eğitim talebinde bulunmuştur. Bu da Y kuşağının genel özelliklerinden biri olan şirketlerden eğitim taleplerinde bulunur. Eğitimlere katılmak ve sertifika almak önemlidir özelliği ile örtüşmektedir. Verilere göre Y kuşağı çalıştığı şirketten eğitim talep etmektedir. X kuşağına göre oran daha az görülse de kariyerinin başlarında olan Y kuşağı için önemli bir orandır. Çaprazlamadan çıkan sonuçlar ise X kuşağı çalışanlarının eğitim talebinde bulunmayan 12 X ve 20 Y kuşağı çalışanlarının verdikleri cevaplar ile çeliştiği görülmektedir. Bunlar hem eğitim talebinde bulunmamıştır hem de aynı zamanda kurumunun çalışanlarına yatırım yaptığını düşünmemektedir. Eğitim talebinde bulunan ve çalıştığı kurumun çalışanlarına yatırım yaptığını düşünmeyen 16 X kuşağı çalışanı ile 30 Y kuşağı çalışanının çalıştığı kurumu beklentilerini karşılamamaktadır.

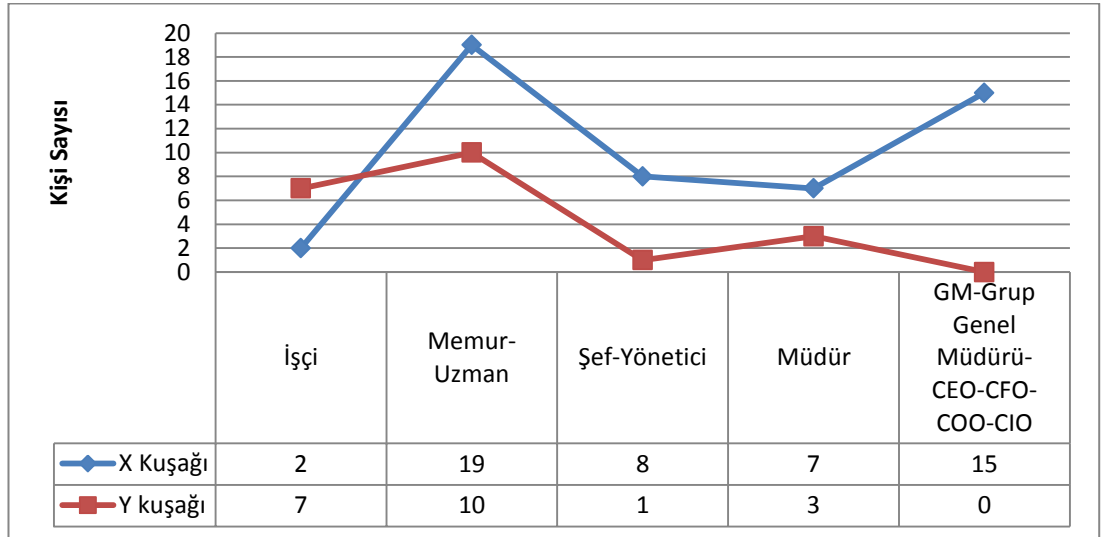
Tablo 3.198: Total “Eğitim Talebinde Bulunan X ve Y Kuşağı Çalışanların Pozisyon Karşılaştırması”



Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının, çalıştığı kurumdaki eğitim talebinde bulunan ve aynı zamanda da çalıştığı kurumun çalışanlarına yatırım yapmadığını düşünen X kuşağı çalışanlarının pozisyonları şu şekildedir; İşçi çalışan sayısı 3, Memur – Uzman çalışan sayısı 7, Şef – Yönetici çalışan sayısı 8, Müdür çalışan

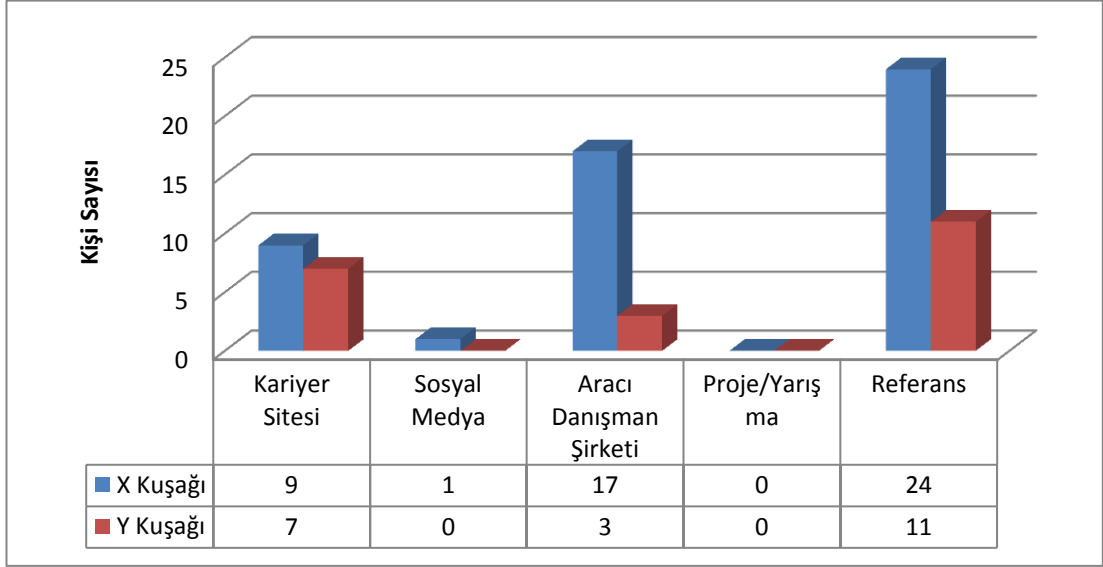
sayısı 6, GM- Grup Genel Müdürü – CEO – CFO – COO - CIO çalışan sayısı 4'tür. Y kuşağı çalışanlarının pozisyonları ise şu şekildedir; İşçi çalışan sayısı 10, Memur – Uzman çalışan sayısı 20, Şef – Yönetici çalışan sayısı 14, Müdür çalışan sayısı 5, GM- Grup Genel Müdürü – CEO – CFO – COO - CIO' çalışan sayısı 1 dir. Ankete katılan, X ve Y kuşağı yönetici pozisyonunda çalışanların %17'si çalıştığı kurumdan eğitim talebinde bulunmuştur ve çalıştığı kurumun çalışanlarına yatırım yaptığını düşünmemektedir. Yönetimde karar mekanizmasını oluşturan bu çalışanlardan alınan veriler, önümüzdeki günlerde çalışanlara daha fazla yatırım yapılacağı sonucunu çıkarmaktadır.

Tablo 3.199: Total “Online İş Başvurusunda bulunmayan X ve Y Kuşağı Çalışanların Pozisyon Karşılaştırması”



Ankete katılan X kuşağı çalışanlarında online iş başvurusunda bulunmayanların mevcut pozisyonları şu şekildedir; 19 çalışan sayısı ile Memur – Uzman 1.sıradadır. 15 çalışan sayısı ile GM – Grup Genel Müdürü – CEO – CFO – COO – CIO 2.sıradadır. 8 çalışan sayısı ile Şef - Yönetici 3.sıradadır. 7 çalışan sayısı ile Müdür 4. sıradadır ve son olarak 2 çalışan sayısı ile işçi 5.sıradadır. Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarında online iş başvurusunda bulunmayanların mevcut pozisyonları ise şu şekildedir; 10 çalışan sayısı ile Memur – Uzman 1.sıradadır. 7 çalışan sayısı ile işçi 2.sıradadır. 3 çalışan sayısı ile müdür 3.sıradadır. 1 çalışan sayısı ile Şef – Yönetici 4. Sıradadır. GM – Grup Genel Müdürü – CEO – CFO – COO – CIO ise yoktur.

Tablo 3.200: Total “Online İş Başvurusunda Bulunmayan X ve Y Kuşağı Çalışanlarının İş Başvuru Tercihii”



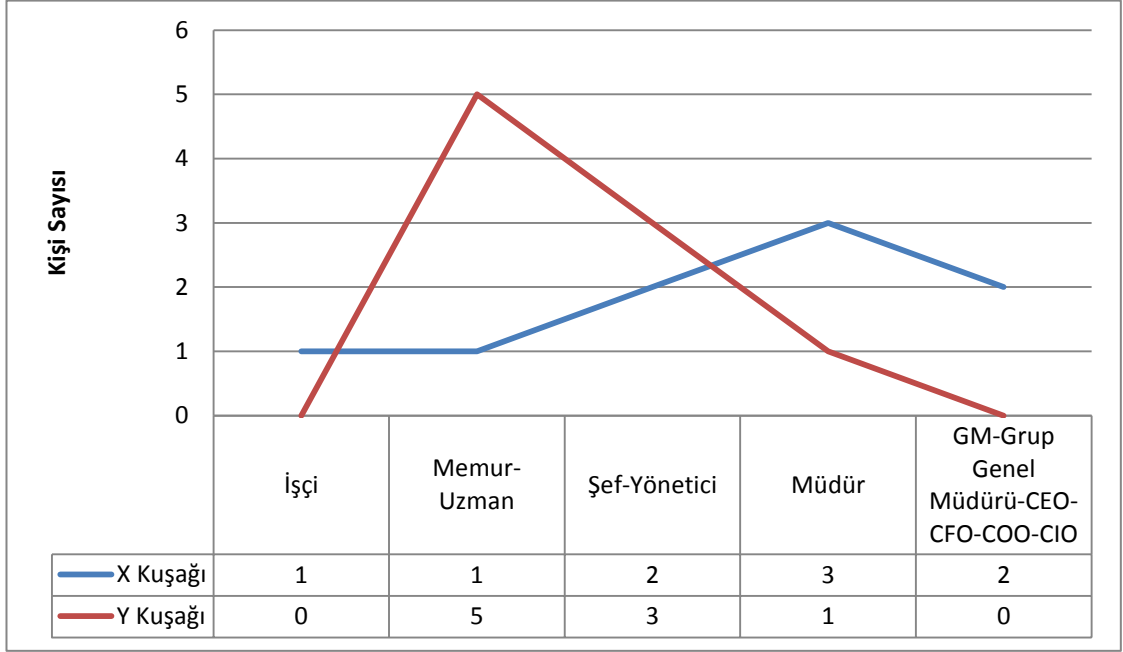
Anketimize katılan ve kariyer hayatında online iş başvurusunda bulunmayan 51 X kuşağı çalışanı bugün iş başvurusunda bulunmak istese 24’ü referansı, 17’si aracı danışman şirketini, 9’u kariyer sitesini, 1’i de sosyal medyayı tercihi edeceğini söylemektedir ve proje yarışma seçeneğini tercih eden olmamıştır.

Bu veriler X kuşağının kariyer sitelerini ve sosyal medyayı son tercihi olarak seçtiğini göstermektedir. Bu sonuçlara göre ankete katılan X kuşağı çalışanlarının, X kuşağı genel özellikleri ile örtüştüğünü göstermektedir.

Anketimize katılan ve kariyer hayatında online iş başvurusunda bulunmayan Y kuşağı çalışanlarının oranı ise %17’dir ve 21 çalışanı ifade etmektedir. Bu çalışanlar bugün iş başvurusunda bulunmak isteseler 11’i referans, 7’si kariyer sitesi, 3’ü aracı danışman şirketini tercih edeceğini söylemektedir. Sosyal medya ve proje yarışma seçeneklerini tercih eden olmamıştır.

Bu veriler Y kuşağının %83’ünün online başvuruda bulunduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre ankete katılan Y kuşağı çalışanlarının, Y kuşağı özellikleri ile örtüştüğünü göstermektedir.

Tablo 3.201: Total “Sosyal Medya Hesabı Olmayan X ve Y Kuşağı Çalışanlarının Pozisyon Karşılaştırması”



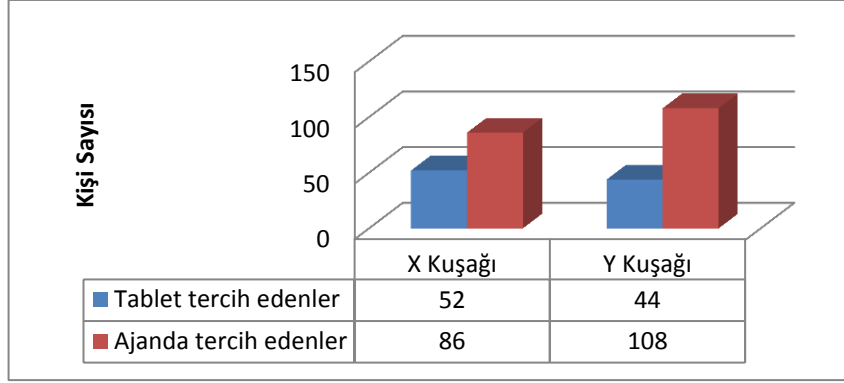
Anketimize katılan ve sosyal medya hesabı olmayan X kuşağı çalışanlarının pozisyonları şu şekildedir; 1 çalışan işçi, 1 çalışan memur – uzman, 2 çalışan şef – yönetici, 3 çalışan müdür, ve 2 çalışan GM - Grup Genel Müdürü – CEO – CFO – COO – CIO’dur.

Ankete katılan 104 X kuşağı çalışanından yalnızca 9’unun sosyal medya hesabı yoktur. Bu veriler ankete katılan X kuşağı çalışanlarının sosyal medyayı önemseydiğini göstermektedir. Bu anlamda kuşak genel özelliği ile ters düşmektedir. Y kuşağı ile sosyal medya konusunda uyumlu olduğunu göstermektedir.

Anketimize katılan ve sosyal medya hesabı olmayan Y kuşağı çalışanlarının pozisyonları şu şekildedir; 5 çalışan memur – uzman, 3 çalışan şef – yönetici, 1 çalışan müdür’dür.

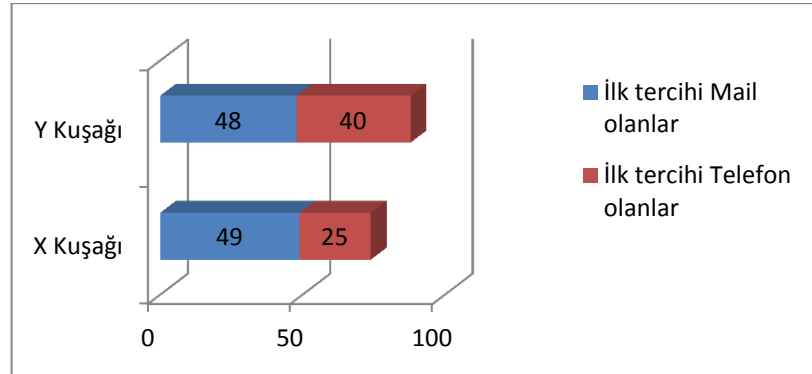
Ankete katılan 123 Y kuşağı çalışanından yalnızca 9’unun sosyal medya hesabı yoktur. Bu veriler ankete katılan Y kuşağı çalışanlarının sosyal medyayı önemseydiğini göstermektedir ve bu anlamda kuşak genel özelliği ile örtüşmektedir.

Tablo 3.202: Total “X ve Y Kuşaklarının Tablet ve Ajanda Tercih Karşılaştırması”



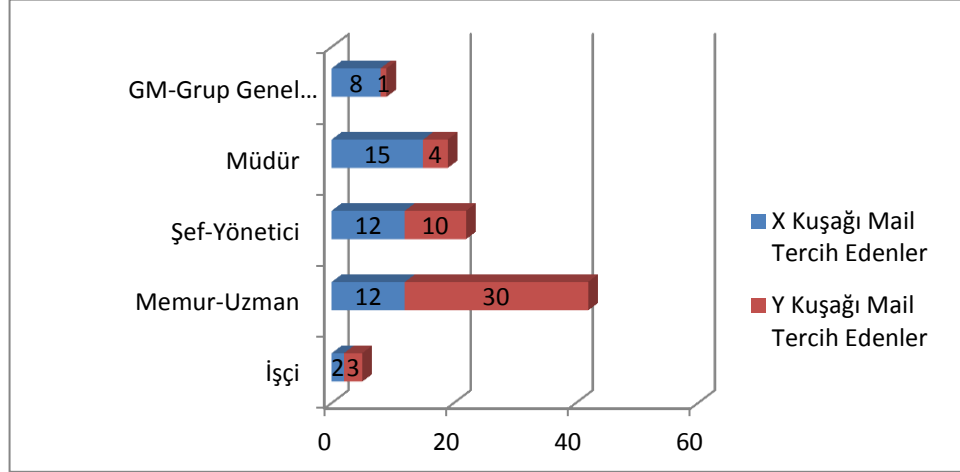
Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının toplantıya girerken yanlarına aldığı tablet ve ajanda karşılaştırmasında; 104 X kuşağı çalışanından 86’sı ajandayı önemli ve çok önemli arasında görmektedir. 104 X kuşağından 52’si ise tableti önemli ve çok önemli arasında görmektedir. 123 Y kuşağı çalışanından 108’i ajandayı önemli ve çok önemli arasında görmektedir. 123 Y kuşağı çalışanından 44’ü tableti önemli ve çok önemli arasında görmektedir. Anket verilerine göre X ve Y kuşağı çalışanları için ajandanın önem derecesi tablete göre daha fazladır. Bu verilere göre Y kuşağının verdiği cevaplar ile kuşak özellikleri zıtlık göstermektedir.

Tablo 3.203: Total “X ve Y Kuşaklarının Mail ve Telefon Tercih Karşılaştırması”



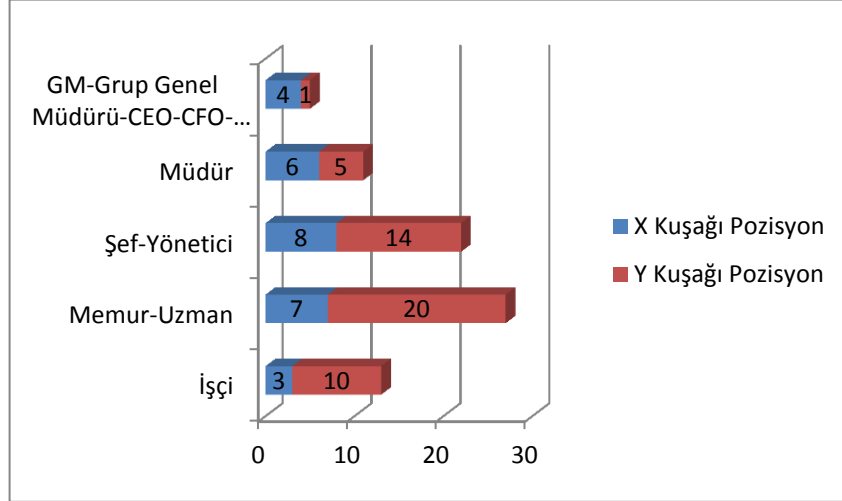
Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlardan kullanılan iletişim araçlarına göre mail ve telefon karşılaştırmasında ilk tercihi mail olan 49 X kuşağı çalışanı ve 48 Y kuşağı çalışanı bulunmaktadır. İlk tercihi telefon olan X kuşağı sayısı 25 ve Y kuşağı sayısı 40’dır. 104 X kuşağı çalışanının 49’unun iletişim aracı olarak ilk tercihi maildir. Bu da X kuşağının %47’sini ifade etmektedir. 123 Y kuşağı çalışanının 48’i iletişim aracı olarak ilk tercihi maildir. Bu da Y kuşağının %39’unu oluşturmaktadır.

Tablo 3.204: Total “X ve Y Kuşaklarında Mail Tercih Edenlerin Pozisyon Karşılaştırması”



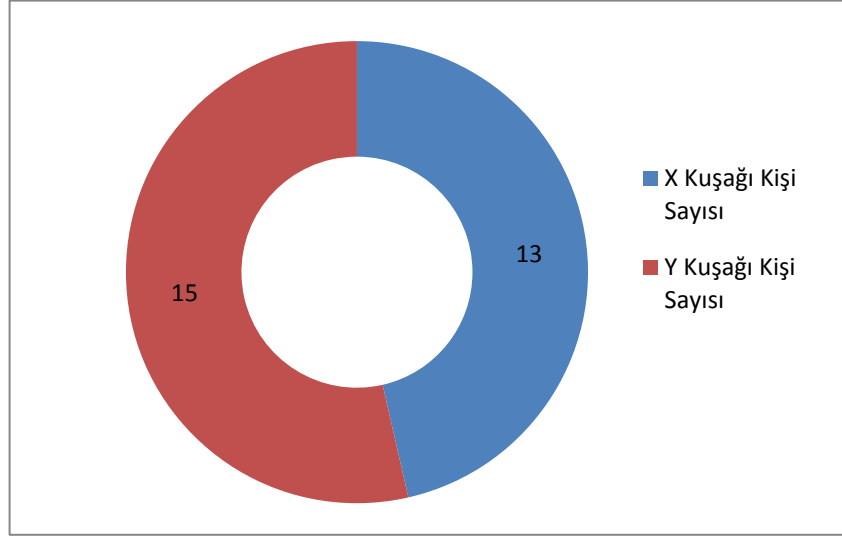
Ankete katılan kuşakların iletişim aracı olarak maili 1. tercih edenlerin pozisyonları şu şekildedir; İşçi pozisyonunda 2 X kuşağı çalışanı, 3 Y kuşağı çalışanı bulunmaktadır. Memur – Uzman pozisyonunda 12 X kuşağı çalışanı, 10 Y kuşağı çalışanı bulunmaktadır. Şef – Yönetici pozisyonunda 12 X kuşağı çalışanı, 10 Y kuşağı çalışanı bulunmaktadır. Müdür pozisyonunda 15 X kuşağı çalışanı, 4 Y kuşağı çalışanı bulunmaktadır. GM - Grup Genel Müdürü – CEO – CFO – COO – CIO 8 X kuşağı çalışanı 1 Y kuşağı çalışanı bulunmaktadır.

Tablo 3.205: Total “Kurumun Çalışanlarına Yatırım Yapmadığını Düşünen X ve Y Kuşağı Pozisyon Karşılaştırılması”



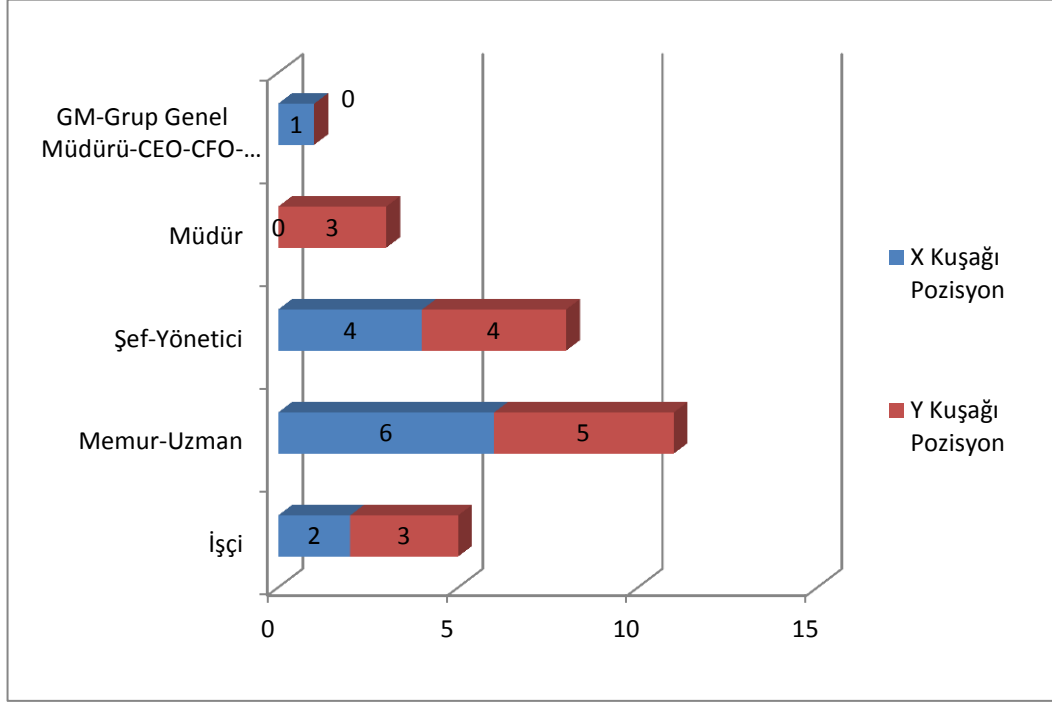
Ankete katılan 3 X kuşağı çalışanı ile 10 Y kuşağı çalışanınin pozisyonu işçidir. 7 X kuşağı çalışanı ile 20 Y kuşağı çalışanınin pozisyonu Memur – Uzmandır. 8 X kuşağı çalışanı ile 14 Y kuşağı çalışanınin pozisyonu Şef – Yöneticidir. 6 X kuşağı çalışanı ile 5 X kuşağı çalışanınin pozisyonu müdürdür. 4 X kuşağı ile 1 Y kuşağı çalışanınin pozisyonu ise GM - Grup Genel Müdürü – CEO - CFO – COO – CIO’dur. Anket verilerine göre en fazla Y kuşağı Memur – Uzman pozisyonunda çalışanlar, çalıştıkları kurumun çalışanlarına yatırım yapmadığını düşünmektedir. Y kuşağının tatminkar olmayan ve her zaman daha fazlasını isteyen kuşak özelliği ile ankete katılan Y kuşağının verdikleri cevaplar örtüşmektedir. Ankete katılan Y kuşakları, Y kuşağı genel özelliklerini taşımaktadır.

Tablo 3.206: Total “İnovasyon Gerekli Değil Diyen X ve Y Kuşaklarının Karşılaştırması”



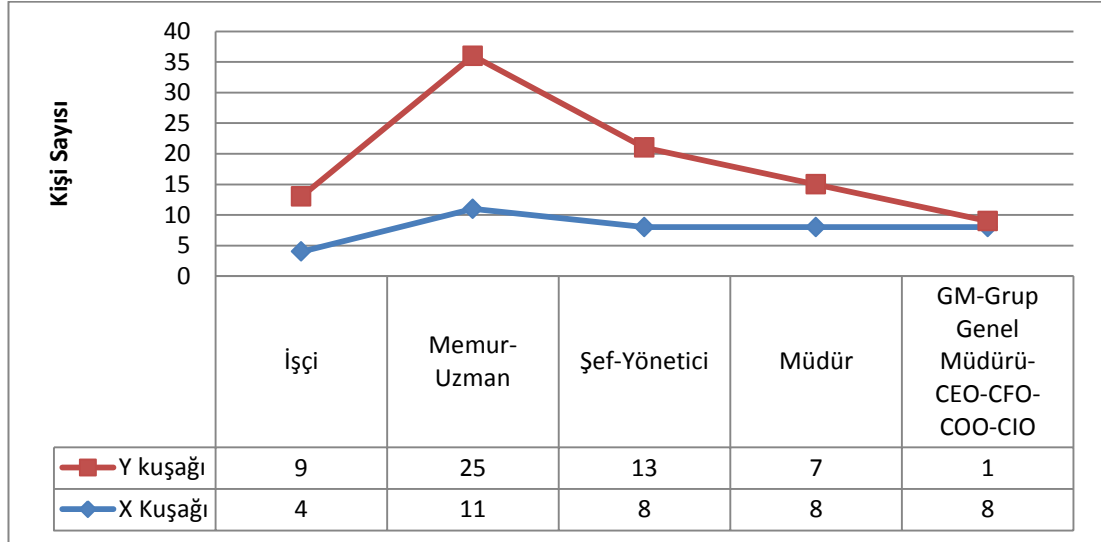
Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarından inovasyon önemli değil diyen kuşakların sayısı 104 çalışandan 13 ile X kuşağı, 123 çalışandan 15 ile Y kuşağıdır. Verilere göre inovasyon her 2 kuşak için de önemlidir. Bu da ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının uyumunu göstermektedir. Bu sonuca göre X kuşağı katılımcıları trendleri takip etmektedir ve teknoloji ile beraber gelen yeniklere uyum sağlamaktadır denilebilir. Y kuşağı için ankete katılan Y kuşağı çalışanlarının Y kuşağı özellikleri ile örtüştüğü söylenebilir.

Tablo 3.207: Total “İnovasyon Gerekli Değil Diyen X ve Y Kuşaklarının Pozisyon Karşılaştırması”



Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarından inovasyon önemli değil diyen kuşakların pozisyonları şu şekildedir; İşçi sayısı 2 X kuşağı, 3 Y kuşağı çalışanı, Memur – Uzman 6 X kuşağı, 5 Y kuşağı çalışanı, Şef – Yönetici 4 X kuşağı ve 4 Y kuşağı çalışanı, Müdür sayısı 3 Y kuşağı çalışanıdır. X kuşağında yoktur. GM – Grup Müdürü – CEO – CFO – COO – CIO 1 X kuşağı çalışanıdır. Y kuşağı çalışanı yoktur.

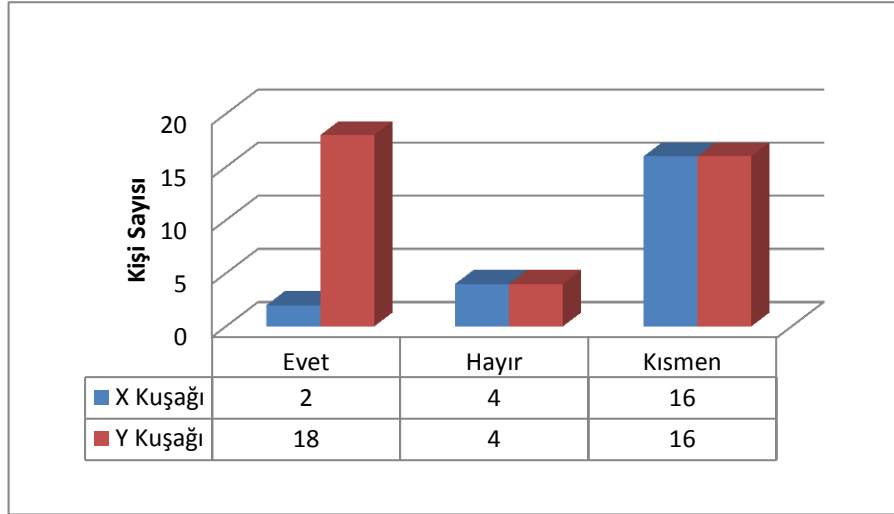
Tablo 3.208: Total “İnovatif Şirkete Düşünmeyen Kuşakların Pozisyon Karşılaştırılması”



Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının İnovatif bir şirkette çalıştığını düşünmeyenlerin pozisyonları;

X kuşağında 4 işçi çalışan, Y kuşağında 9 işçi çalışandır. X kuşağında 11 Memur – Uzman, Y kuşağında 25 Memur Uzman çalışandır. X kuşağında 8 Şef yönetici, Y kuşağında 13 Şef – Yönetici çalışandır. X kuşağında 8 Müdür, Y kuşağında 7 Müdür çalışandır. X kuşağında 8 GM – Grup Genel Müdürü – CEO – CFO – COO – CIO, Y kuşağında 1 CEO – CFO – COO – CIO’dur. X kuşağında İnovatif bir şirkette çalıştığını düşünmeyen çalışanların 8’i tepe yönetici 8’i üst düzey yönetici ve 8’i orta düzey yönetici olduğu görülmektedir. Verilere göre kısa vadede şirketlerin inovasyona verdiği önemin artacağı söylenebilir. Y kuşağında İnovatif bir şirkette çalıştığını düşünmeyenlerin çoğunluğu memur uzman ve şef yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. Y kuşağının mevcut yaş dilimi de göz önünde bulundurduğumuzda Y kuşağı çalışanlarının ağırlıklı olarak bulunduğu pozisyonlarda inovasyon beklentilerinin şirket tarafından karşılanmadığı söylenebilir. Aynı kurumda çalışan X ve Y kuşaklarının verdiği bu verilere dayanarak İnovasyon algısının kuşaklarda farklı olduğu söylenebilir. X kuşağı için şirketlerinin inovasyon bakış açısı yeterli gelirken Y kuşağına ise yeterli gelmemektedir.

Tablo 3.209: Total “Kuşakların Geri Bildirim ve Fikir Sunma Karşılaştırması”

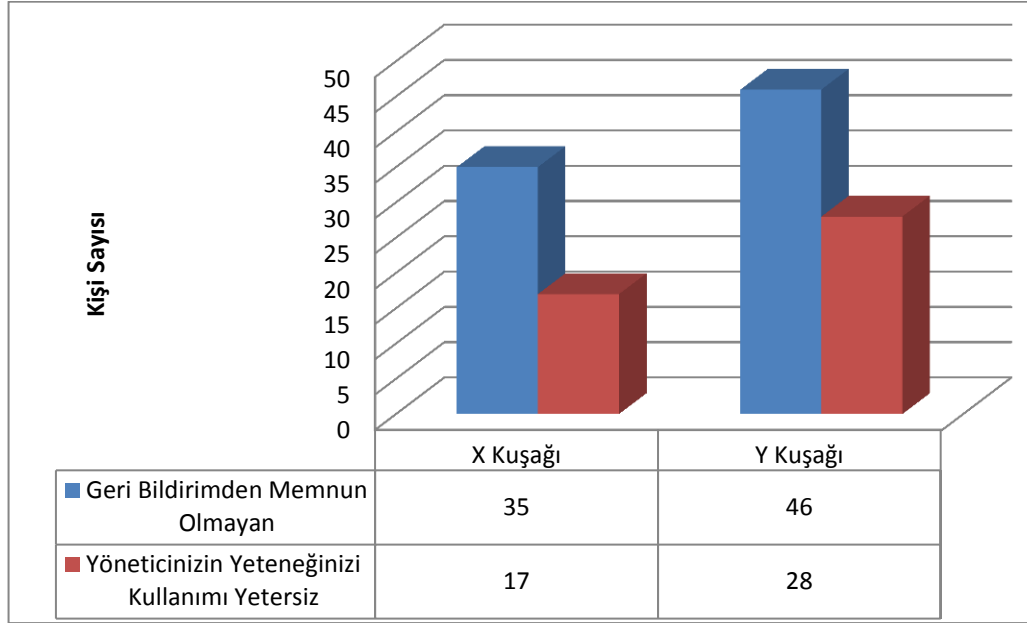


Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının yöneticilerinden aldığı geribildirimden memnun olmayanlarının yöneticilerine fikirlerini kolaylıkla sunabiliyor mu karşılaştırmasında; X kuşağı çalışanlarının 2 si evet, 4’u hayır 16’sı ise kısmen cevabını verdiği görülmektedir. Y kuşağı çalışanları ise 18 evet, 4 hayır, 16 kısmen cevabı verilmiştir.

Bu verilere dayanarak 104 X kuşağı çalışanından; yöneticilerinin geribildiriminden memnun olmayan çalışanların 20’si fikirlerini yöneticilerine kolaylıkla sunamıyor. Y kuşağında ise 123 çalışandan 20’si fikirlerini yöneticisine kolaylıkla sunamıyor.

Anket verilerin totaline baktığımızda X ve Y kuşağının küçük bir kısmı fikirlerini yöneticisine kolaylıkla sunamadığı görülmektedir. X ve Y kuşağı çalışanlarının bu anlamda birbirleri ile uyuştuğunu ve fikir paylaşımından kaynaklanan bir kopukluk olmadığı söylenebilir. Y kuşağının genel karakteristik özellikleri ile ankete katılan Y kuşağının özellikleri örtüşmektedir ve ankete katılan X kuşağı ile Y kuşağı çalışanları çalıştıkları kurumda uyumludur.

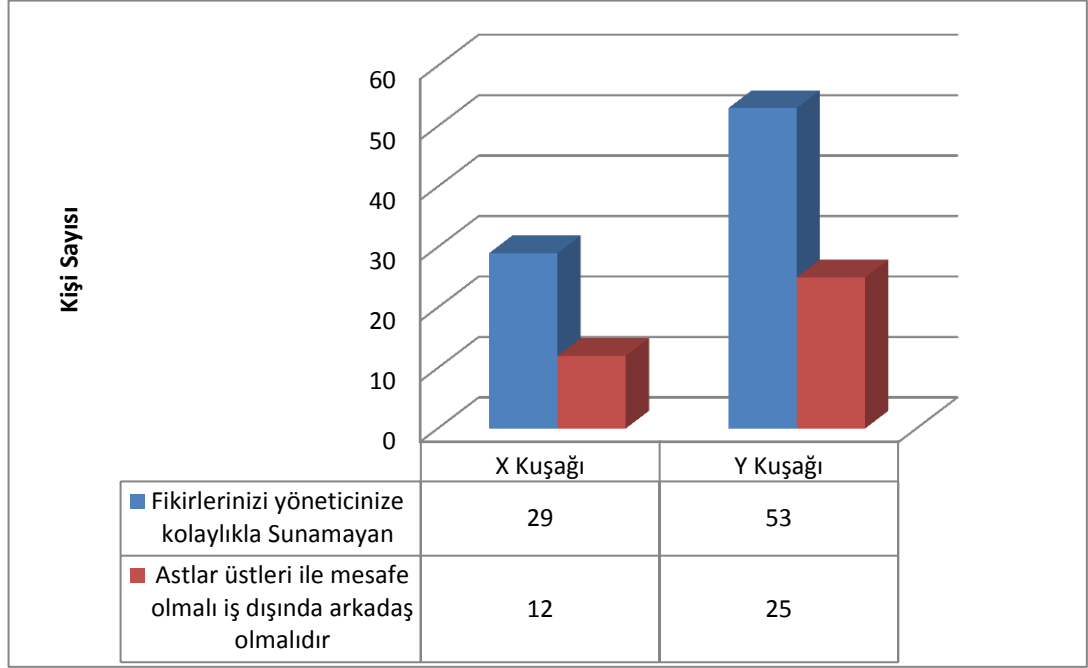
Tablo 3.210: Total “Kuşakların Geri Bildirim ve Yönetici Yetenek Kullanımı Karşılaştırması”



Ankete katılan 104 X kuşağı çalışanından 35'i yöneticilerinden aldığı geri bildirimden memnun değildir. Bunların 17'si ise aynı zamanda yöneticilerinin çalışanı olarak kendilerinin yeteneklerini kullanımını da yetersiz bulmaktadır. Ankete katılan 123 Y kuşağı çalışanından 46'sı Yöneticilerinden aldığı geri bildirimden memnun değildir. Bunların 28'i ise aynı zamanda yöneticilerinin çalışanı olarak kendilerinin sahip olduğu yeteneklerini kullanımını düşünmektedir.

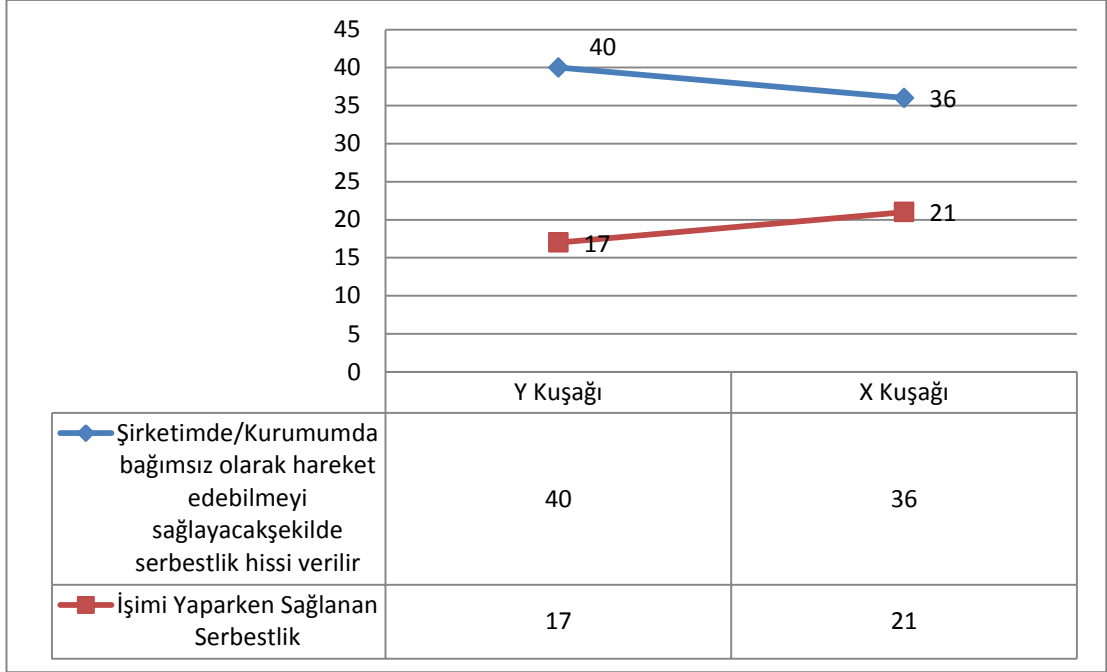
Anket verilerine göre Y kuşağı; yöneticilerinden aldığı geri bildirimini yetersiz bulmaktadır ve aynı zamanda yöneticilerinin sahip oldukları yeteneklerini tam anlamıyla kullanamadığını düşünmektedir. Y kuşağı çalışanınin motivasyonunu yöneticilerinden aldığı geri bildirimler belirler ve yaptığı her işte geri bildirim almak isterler. Yeteneklerinin tamamını kullanmak isterler ve yöneticileri tarafından keşfedilmeyi bekleyip, takdir övgü almak isterler. Bu veriler doğrultusunda Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarının, Y kuşağı genel özellikleri ile özdeşliği görülmektedir.

Tablo 3.211: Total “Fikirlerini Sunamayan Kuşakların Ast Üst İlişki Karşılaştırma Grafiği”



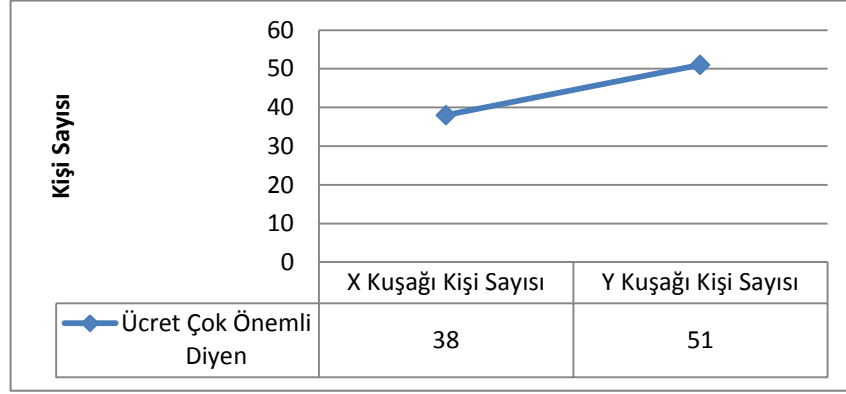
Ankete katılan 104 X kuşağı çalışanından 29'unun fikirlerini yöneticilerine kolaylıkla sunmadığı ve bunların 12'sinin ise başka bir soruda astlar, üstleri ile mesafeli olmalıdır iş dışında arkadaş olmalıdır cevabını verdiği görülmektedir. Bu verilere göre 12 X kuşağı çalışanı fikirlerini yöneticisine kolaylıkla sunmıyor ve buna rağmen ast - üst ilişkisinde, üstlerin astları ile mesafeli olması gerektiğini düşünüyor. Ankete katılan 123 Y kuşağı çalışanından 53'ü fikirlerini yöneticilerine kolaylıkla sunmadığı ve bunların 25'inin ise başka bir soruda astlar, üstleri ile mesafeli olmalıdır iş dışında arkadaş olmalıdır cevabını verdiği görülmektedir. Bu verilere göre 25 Y kuşağı çalışanı fikirlerini yöneticisine kolaylıkla sunmıyor ve buna rağmen ast - üst ilişkisinde, üstlerin astları ile mesafeli olması gerektiğini düşünüyor.

Tablo 3.212: Total “Sağlanan Serbestlik Karşılaştırması”



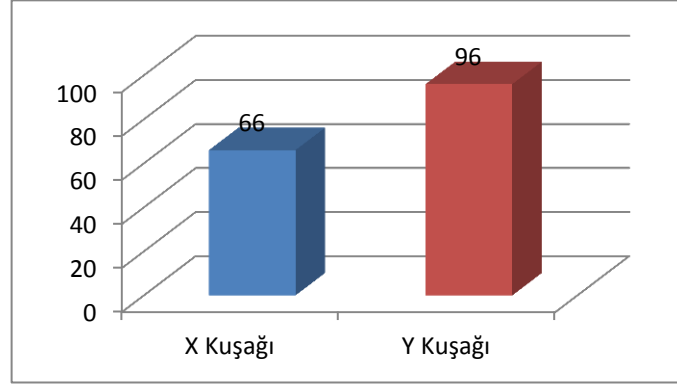
Ankete katılan 104 X kuşağı çalışanından 36’sı şirketimde / kurumumda bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verilir seçeneğini tercih etmiştir. Bu 36 çalışanın 21’i ise işimi yaparken sağlanan serbestlik seçeneğini önemlidir olarak tercih etmiştir. Ankete katılan 123 Y kuşağı çalışanından 40’ı şirketimde / kurumumda bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verilir seçeneğini tercih etmiştir. Bu 40 çalışanın 17’si ise işimi yaparken sağlanan serbestlik seçeneğini önemlidir olarak tercih etmiştir.

Tablo 3.213: Total “İş Değiştirme Sebebi Ücret Çok Önemli Diyen Kuşakların Karşılaştırılması”



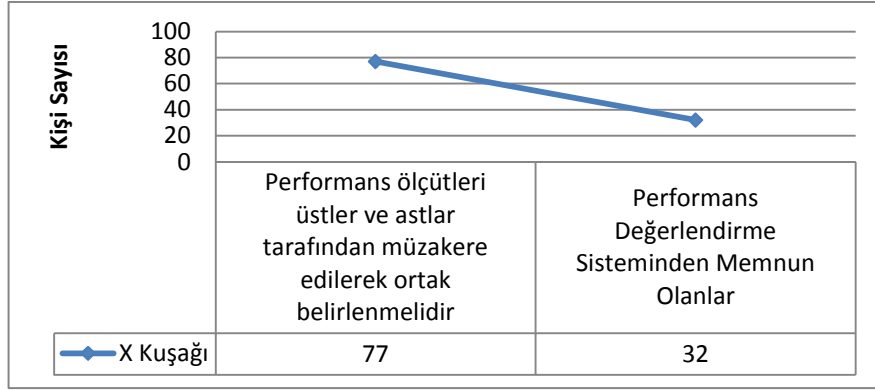
Ankete katılan 104 X kuşağı çalışanın 38'i iş değiştirmek için ücret çok önemlidir demiştir. 123 Y kuşağı çalışanın da 51'i iş değiştirmek için ücret çok önemlidir demiştir. Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarının %41'i, X kuşağı katılımcıların ise %36'sı iş değiştirmek için ücret çok önemli faktördür dediği görülmektedir.

Tablo 3.214: Total “Performans Belirleme Sistemi ve Müzakere Edilmeli Karşılaştırması”



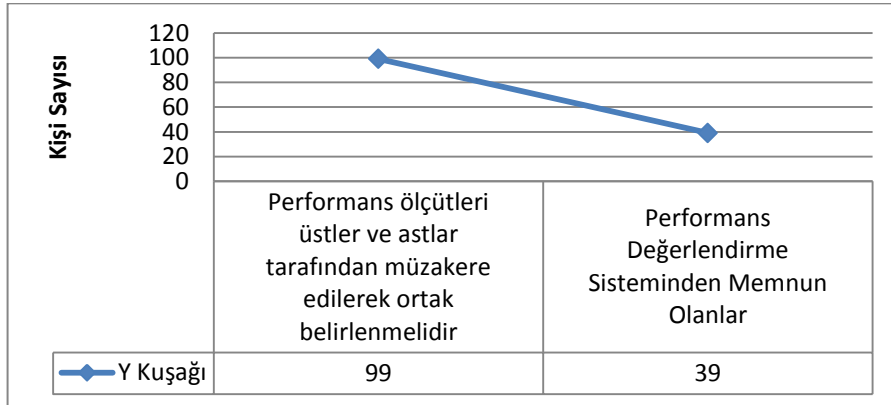
Ankete katılan 104 X kuşağı çalışanın 66'sı başka bir deyişle %63'ü iş değiştirmek için mutsuzluk çok önemlidir demiştir. 123 Y kuşağı çalışanın ise 96'sı başka bir deyiş ile %78'i iş değiştirmek için mutsuzluk çok önemlidir demiştir. Anket verilerine göre X ve Y kuşağı çalışanları için iş değiştirme sebebi olarak mutsuzluk ücretten daha önemli bir nedendir.

Tablo 3.215: Total “Performans Belirleme Sistemi Karşılaştırması”



Anket sonuçlarına göre performans ölçütleri üstler ve astlar tarafından müzakere edilerek ortak belirlenmelidir cevabını veren 77 X kuşağı çalışanından 32’si performans değerlendirme sisteminden memnundur. Ankete katılan X kuşağı çalışanlarından performans ölçütleri üstler ve astlar tarafından müzakere edilerek ortak belirlenmelidir cevabını veren çalışanların %41’i performans değerlendirme sisteminden memnun değildir.

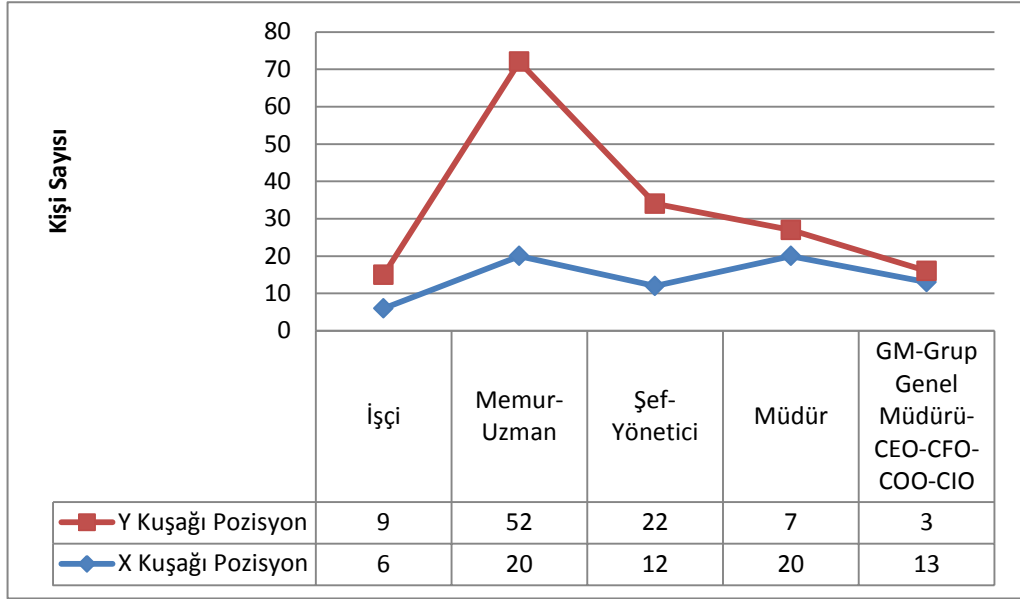
Tablo 3.216: Y Kuşağı “Performans Belirleme Sistemi Karşılaştırması”



Anket sonuçlarına göre performans ölçütleri üstler ve astlar tarafından müzakere edilerek ortak belirlenmelidir cevabını veren 99 Y kuşağı çalışanından 39’u performans değerlendirme sisteminden memnundur.

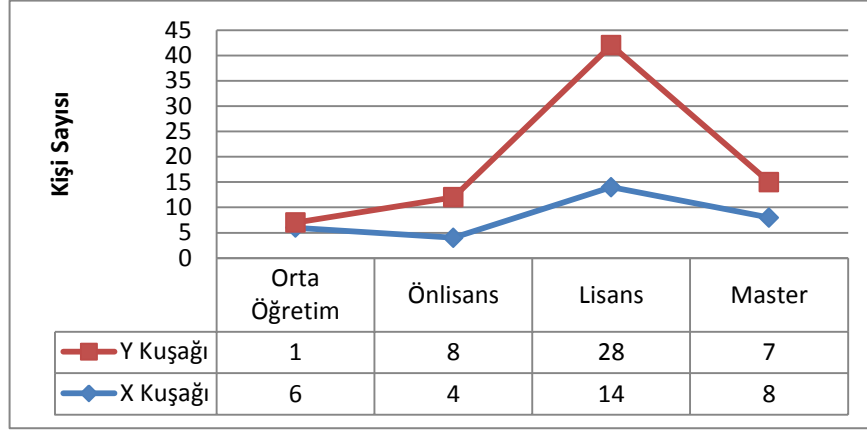
Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarından performans ölçütleri üstler ve astlar tarafından müzakere edilerek ortak belirlenmelidir cevabını veren çalışanların %60’ı performans değerlendirme sisteminden memnun değildir.

Tablo 3.217: Total “Home Office Tercih Edenlerin Pozisyon Karşılaştırması”



Ankete katılan 104 X kuşağı çalışanından 71'i Home Office çalışmaya sıcak bakmaktadır. Başka bir deyişle ankete katılan X kuşağı çalışanlarının %68'i Home Office çalışmayı tercih ediyor. Bunlardan, 20 Memur – Uzman çalışan ve 20 Müdür çalışan en çok Home Office çalışmayı tercih eden pozisyonlardır. 13 çalışan sayısı ile GM – Grup Genel Müdürü - CEO - CFO – COO – CIO pozisyonu takip etmektedir. 12 çalışan sayısı ile 4. Sırada Şef – Yönetici pozisyonu yer almaktadır ve son sırada da 6 çalışan sayısı ile işçi pozisyonunda çalışanlar yer almaktadır. Anket verilerine göre Kurumsal iş yaşamında Home Office çalışmak ilerleyen günlerde gündeme gelebileceği öngörülmektedir.

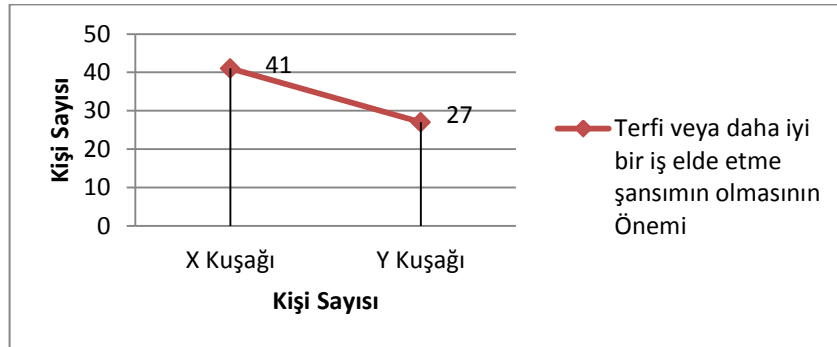
Tablo 3.218: Total “Alınan Maaş ve Eğitim Durumu Karşılaştırması”



Ankete katılan 104 X kuşağı çalışanından 32’si aldığı maaştan memnun değildir. Bunlarda 14 çalışan ile lisans mezunu olanlar 1.sırada, master mezunu olanlar 8 çalışan sayısı ile 2. sırada, ön lisans mezunu olanlar 4 çalışan sayısı ile 3.sırada, orta öğretim mezunu olanlar 6 çalışan sayısı ile 5.sıradadır. Aldığı maaştan memnun olmayan çalışanların çoğunluğu lisans ve master mezunudur. Bu veriye göre eğitim seviyesi arttıkça alınan maaş memnuniyeti azalmaktadır.

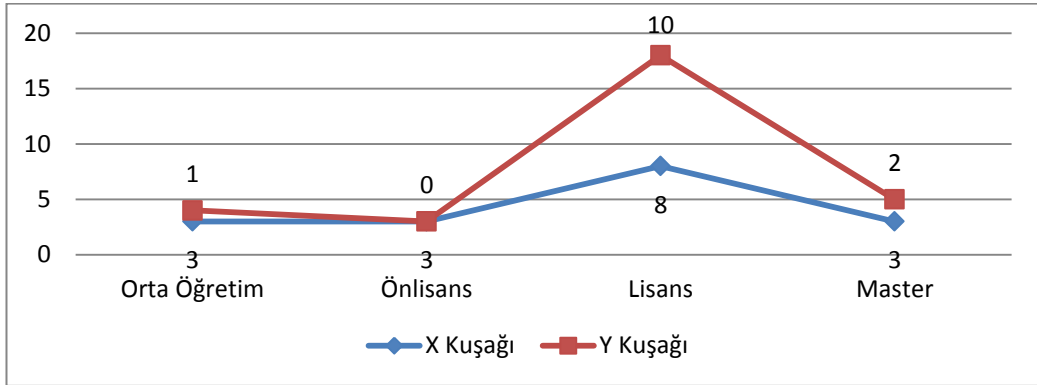
Ankete katılan 123 Y kuşağı çalışanından 44’ü aldığı maaştan memnun değildir. Bunlarda 28 çalışan ile lisans mezunu olanlar 1.sırada, ön lisans mezunu olanlar 8 çalışan sayısı ile 2. sırada, master mezunu olanlar 7 çalışan sayısı ile 3.sırada, orta öğretim mezunu olanlar 1 çalışan sayısı ile 5.sıradadır. Aldığı maaştan memnun olmayan çalışanların çoğunluğu lisans mezunudur.

Tablo 3.219: Total “Terfi Önem Derecesi Karşılaştırması”



Ankete katılan 104 X kuşağından 41’i nin ve 123 Y kuşağından 27’sinin terfi veya daha iyi bir iş elde etme şansının olması önemlidir.

Tablo 3.220: Total “Eğitim Talebinde Bulunmayanların Eğitim Durumu Karşılaştırması”



Ankete katılan X kuşaağı çalışanlarından eğitim talebinde bulunmayanların eğitim durumları şu şekildedir; orta öğretim mezunu 3 çalışan, ön lisans mezunu 3 çalışan, lisans mezunu 8 çalışan, master mezunu 3 çalışandır.

Ankete katılan Y kuşaağı çalışanlarından eğitim talebinde bulunmayanların eğitim durumları şu şekildedir; orta öğretim mezunu 1 çalışan, ön lisans mezunu eğitim talebinde bulunmayan yoktur. Lisans mezunu 10 çalışan, master mezunu 2 çalışandır.

Anket verilerine göre katılımcıların hemen hemen yarısı X kuşaağı diğer yarısı da Y kuşaağı çalışanlarıdır. Y kuşaağının ikinci yaş dilimi olarak nitelendirebileceğimiz. 15 - 25 yaş aralığında %16 çalışan olduğu tespit edilmiştir. Bu durum Y kuşaağının birinci yaş diliminin kısa vadede yönetim kadrosunda olacağını ve diğer ikinci yaş diliminin ise iş hayatına giriş yapmakta olduğunu göstermektedir. Bu yaş dilimi Z kuşaağına yakınlığı itibari ile Z kuşaağı hakkında da öngörüde bulunmak için üzerinde araştırma yapılabilecek bir yaş dilimi olduğu söylenebilir.

X ve Y kuşaağlarının eğitim durumları karşılaştırıldığında genel algı olan “Y kuşaağının daha fazla eğitimi olduğu” varsayımının aksine anket verilerine göre X kuşaağı çalışanları da en az Y kuşaağı çalışanları gibi eğitime önem verdiği görölmektedir. Ankete katılan X kuşaağı çalışanlarının %34’ü master mezunudur. %47’si lisans mezunudur. Bu verilere dayanarak ankete katılan X kuşaağı çalışanlarının en az Y kuşaağı çalışanları kadar iyi eğitim aldığı ve eğitime önem verdikleri sonucu çıkmıştır.

Ankete katılan X ve Y kuşağı çalışanlarının mevcut pozisyon durumu karşılaştırıldığında, yaş itibari ile tepe yönetim, karar veren merci X kuşağı çalışanlarıdır. %19'u tepe yönetim, %23'ü müdür, %23'ü şef yöneticidir. Totalde %65'i yöneten konumundadır. Y kuşağı çalışanlarının ise %54'ü memur – uzman, %12'si işçi – memur dur. Totalde 66'sını mevcut durumda direkt X kuşağı yönetmektedir.

Ankete katılan X kuşağı çalışanlarının %45'i 20 ve üzeri yıl iş deneyimine sahiptir. Bu oran X kuşağının, önümüzdeki günlerde emekliye ayrılarak iş hayatını sonlandıracak olan çalışanları hakkında öngörüde bulunmayı sağlamaktadır. Y kuşağı çalışanlarının %78'i, 5-10 yıllık tecrübeye sahiptir. Verilere göre kısa vadede Y kuşağının tamamı iş hayatına atılacaktır.

Aynı zamanda X kuşağının %40'ı 1-2 defa iş değiştirmiştir. %39'u ise 3 – 4 defa iş değiştirmiştir. Y kuşağı çalışanlarının ise, %57'si 1 – 2 defa, %39'u 3 – 4 defa iş değiştirmiştir. Ankete katılan Y kuşağı çalışanlarının %78'inin 5 -10 yıllık iş tecrübesine sahip olduğu düşünüldüğünde, Y kuşağının %39 oran ile 3 – 4 defa iş değiştirmiş olması Y kuşağı hakkında çok sayıda iş değiştirir varsayımının geçerli olduğunu göstermektedir.

Ankete katılan X kuşağı çalışanlarının %49'u online iş başvurusunda bugüne dek bulunmamıştır. %29'u ise bugün başvuruda bulunmak istese online platformları tercih edeceklerini belirtmiştir. Bu sonuç X kuşağı çalışanların online ortamı benimsemek için çaba sarf ettiklerini göstermektedir.

İş başvurusunda bulunurken, kurumların kurumsal sosyal sorumluluk Projelerinin olması ya da kurumsal sosyal sorumluluğa önem vermesi, çalışanların başvuru tercihini etkiler mi diye bakılacak olursa X kuşağı katılımcılarının %74'ü, Y kuşağı çalışanlarının %63'ü tercih sebebidir yanıtını vermiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının her iki kuşak için önemli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Ankete katılan X kuşağı çalışanlarının %9'unun sosyal medya hesabı yoktur. %67'sinin ise sosyal medya hesabı vardır ve çalıştığı kurumun sosyal medya hesaplarını takip etmektedir. Bu verilere göre X kuşağı çalışanlarının teknolojik gelişmelere ve çağa ayak uydurma konusunda önemli yol kat ettiği görülmektedir.

Toplantıya girerken yanına alacağı eşyalar sıralamasında ankete katılan X kuşağı çalışanlarının %42'si ajandayı, %32'si ise telefon tercih etmektedir. Bu tercih durumu klasik X kuşağı çalışma şekli ile tutarlıdır. Y kuşağı çalışanları ise, ilk tercih X kuşağında olduğu gibi ajandadır ikinci tercih ise aynı oranla telefon ve notebook'dur.

Anket verilerine göre X kuşağı çalışanları, iş yapma sürecinde sırasıyla; mail, yüz yüze, telefon, diğer'i tercih etmektedir. X kuşağı çalışanlarının ilk tercihinin mail olması, X kuşağının genelleştirilen klasik anlayışı ile çelişmektedir. Bu durum X kuşağının değişime ayak uydurmaya başladığına örnek gösterilebilir. Y kuşağında ise iş yapma sürecinde sıralama şu şekildedir; Mail, telefon, yüz yüze, diğer. Y kuşağı çalışanları ilk iletişimde öncelikle mail ve telefonu tercih etmektedir. Bu sıralama, teknoloji ile arası çok iyi olan bu kuşağın genel özellikleri ve yapısı ile tutarlı bir sonuç göstermektedir.

Anket verilerine göre X kuşağı çalışanlarının %68'i mevcut pozisyonlarına katkıda bulunacak eğitim talebinde bulunmuştur. Bu durum; "X kuşağı çalışanlarının kurumların çalışanlarına verdiği eğitimlere katılmak istemez, zaten işin ehli olduğunu düşünür ve zaman kaybı olarak görür" yargısının göreceli olduğunu göstermektedir. Sonuçlar bu yargının tam aksini göstermektedir. Y kuşağı çalışanlarının %60'ı eğitim talebinde bulunmuştur. %78'i henüz 10 yıllık iş tecrübesine sahip olan Y kuşağı çalışanları için bu oranın gelecek yıllarda artış göstereceği söylenebilir.

Çalıştığınız kurumun çalışanlarına yatırım yaptığını düşünüyor musunuz sorusuna katılımcılar şu şekilde cevap vermiştir; X kuşağı çalışanları için, evet düşünüyorum %73, hayır düşünmüyorum %27, Y kuşağı çalışanları için ise, evet düşünüyorum %59, hayır düşünmüyorum %41'dir. Y kuşağı çalışanlarının çalıştıkları kurumun yatırım yapmadığına inananların yüzdesinin yüksekliği, beklentilerin karşılanma düzeyi ile bağdaştırılabilir. Kurumlar, X kuşağı çalışanlarının beklentilerini karşılıyorken, Y kuşağı çalışanlarının beklentilerini aynı oranda karşılayamamaktadır. Bu durum kurumların Y kuşağı çalışanlarının beklentilerini iyi kavraması gerektiği ve bu beklentilerin karşılanması için çalışmalar yapması gerektiği sonucunu çıkarmıştır.

Anket verilerine göre X ve Y kuşağı çalışanlarının neredeyse tamamı inovasyon, mentorluk - koçluk, fikir atölyesi, oryantasyon, eğitim kavramları için fikirlerini önemlidir şeklinde bildirmiştir. Rotasyon için ise gerekli değildir seçeneklerini işaretlemişlerdir. Y kuşakları için oldukça önemli yer tutan bu kavramların aynı

bağlamda X kuşağı için de önemli görülmesi kuşaklar arasında uyum olduğunu göstermektedir. Bu kavramlara gereken önem verildiği takdirde kuşaklar arası çatışmaların yaşanma olasılığı ortadan kalkacaktır. Aynı zamanda X kuşağı katılımcılarının %38'i inovatif bir şirkette çalıştığını düşünürken, Y kuşağı çalışanlarında ise bu oran %45'dir. Anket verilerine göre çıkan bu sonuca göre inovasyonun önemli olduğu her iki kuşak tarafından kabul edilmesine rağmen mevcut durumda kurumların çalışanlarının beklentilerini karşılayamadığı görülmektedir. Kurumların inovatif bir yapıya sahip olması için ve beklentiyi karşılayabilmeleri için kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Anket verilerine göre tüm katılımcılar baz alındığında, katılımcıların %59'u "çalıştıkları kurumun çalışanlarına yatırım yaptığını düşünüyor musunuz?" sorusuna evet cevabı verdiği görülmüştür. %41'i ise, hayır cevabı vermiştir. Hayır cevabı oranının yüksekliği, çalışanların beklentilerinin istenilen düzeyde çalışılan kurum tarafından karşılanmadığını göstermektedir.

Anket verilerine göre, X kuşağı çalışanlarının %47'si "şirketimde/kurumumda bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verilir" seçeneğine kısmen katılıyorum cevabını vermiştir. Bu oran Y kuşağı çalışanlarında %44'tür.

Ankette X kuşağı katılımcılarının verdikleri cevaplara göre yeteneklerini çok iyiye yakın kullandıkları, yöneticilerinin ise çalışanlarının yeteneklerini orta derecede kullandıklarını bildirmişlerdir. Bu durumda kurumların X kuşağı çalışanlarının beklentilerini istenilen düzeyde karşılayamadığı sonucu çıkmıştır.

Ankete katılan her iki kuşak çalışanlarının verdikleri cevaplara göre "performans değerlendirme sisteminden" memnun olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Önümüzdeki günlerde çalışan performans sisteminde köklü değişim yaşanması öngörülmektedir.

X kuşağı çalışanlarına göre çalışılan kurumda "Beceri ve yeteneklerimi geliştirme fırsatı" önem derecesine göre birinci tercihtir. "Terfi veya daha iyi bir iş elde etme şansının olması ikinci tercihtir. Bunu "Harcanan zamana değecek veri üretme" takip eder ve üçüncü tercihtir. "İşimi yaparken sağlanan serbestlik" dördüncü tercih, "Birlikte çalıştığım insanların arkadaş tavrı" beşinci tercihtir ve son olarak altıncı tercih ise, "yönetimden alacağım övgüdür". Y kuşağı çalışanlarında ise; "Beceri ve yeteneklerimi geliştirme fırsatı" önem derecesine göre birinci tercihtir. "Terfi veya

daha iyi bir iş elde etme şansının olması ikinci tercihtir. Üçüncü tercih ise eşit verilen cevap ile “Harcanan zamana değecek veri üretme” ve “İşimi yaparken sağlanan serbestlik” tir. Dördüncü tercih, “Birlikte çalıştığım insanların arkadaş tavrı”dır. Sonuncu olan beşinci tercih ise “Yönetimden alacağım övgüdür” X ve Y kuşağı çalışanlarının hemen hemen hepsinde sıralama aynı şekildedir. Bu sonuç her iki kuşağın çalışma yaşamında uyum sağlandığını göstermektedir.

“Sizce işinizi iyi yapmanız terfi etmeniz için mümkün müdür” sorusuna %54 X kuşağı çalışanı ile %43 Y kuşağı çalışanı kısmen cevabını vermiştir. Verilere göre her iki kuşağında terfi için sadece başarının yeterli olduğunu düşünmedikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Y kuşağı çalışanları bu konuda X kuşağı çalışanlarına göre daha iyimserdir.

X ve Y kuşağı çalışanları iş planı sürecini “üstler terminleri tebliğ etmeli, astlar iş programını kendi inisiyatifi ile yapmalıdır” şeklinde tercih etmişlerdir. İş planı uygulanması şeklinde birbirleri ile uyum içerisindedir.

X kuşağı çalışanlarının %72’si Y kuşağının %57’si fikirlerini yöneticilerine kolaylıkla sunmaktadır. Y kuşağı çalışanlarının oranının X kuşağı çalışanlarına göre daha az olmasının sebebi olarak farklı kuşaklar olması gösterilebilir.

X ve Y kuşağı çalışanları ast – üst ilişkisinde “Astlar üstleri ile mesafeli olmalıdır. İş dışında arkadaş olmalıdır” seçeneğini tercih etmişlerdir. Bu sonuca göre her iki kuşak için de ortak yol bulunarak uyum sağlanmıştır denilebilir. Zira X kuşağı mesafeden yanadır ve arkadaş olmayı saygısızlık olarak algılar yargısı genel özelliğidir.

Y kuşağı için ise tamamen tersi söz konusudur. Mesafeden hoşlanmayan, yöneticileri ile arkadaşlık ilişkisi içerisinde olmayı tercih eden genel yapı özelliğidir. Bu durumda anketten çıkan sonuca göre, uyum için her iki kuşağın birbirlerinin özelliklerine entegre olduğu söylenebilir.

X kuşağı çalışanlarının %54’ü “esnek çalışma saatlerine sıcak bakıyor musunuz” sorusuna evet cevabı vermiştir. Y kuşağı çalışanlarında ise oran %56’dır. X kuşağı çalışanlarının esnek çalışma saatlerine sıcak bakması X kuşağının genel yargıları ile çelişir ancak bu sonuç Y kuşağı ile uyum içerisinde olduğu sonucunu göstermektedir. Anket verilerine göre “kısa vadede esnek çalışma saatleri, insan kaynakları departmanları tarafından değerlendirilerek, mesai kavramının üzerinden

tekrar gidilerek, en uygun hali ile iş yaşamında görülecektir” öngörüsünde bulunulabilir.

Ankete katılan X kuşağı çalışanlarının %68’i Home office çalışmayı tercih etmektedir. Y kuşağı çalışanların da ise bu oran %76’dır. X kuşağının “Home Office” çalışmaya sıcak bakması, Y kuşağı çalışanlarına uyum sağladığını göstermektedir. Bu sonuç X kuşağının genel yargıları ile çelişir. Ancak kuşaklar arasındaki uyumun sağlandığını da göstermektedir. Anket verilerine göre kısa vadede “Home Ofifce” çalışma kültürü iş yaşamında yerini alacaktır öngörüsünde bulunulabilir.

Anket verilerine göre “işten ayrılma sebebi olabilecek unsurları önem derecesine göre sıralayınız” sorusunu X kuşağı çalışanları şu şekilde sıralamıştır; Mutsuzluk, Mobbing, Ücret, Terfi. Y kuşağı çalışanları da aynı sıralama ile; Mutsuzluk, Mobbing, Ücret, Terfi olarak sıralamıştır.

Verilere göre her iki kuşak için en önemli sebep mutsuzluktur. Önem derecesi en son sırada olan unsur ise terfidir. Her iki kuşak için terfi işten ayrılma için önemli seviyede geçerli bir sebep değildir. Kuşakların genel geçer yargılarına bakıldığında ise Y kuşağı, verilerinin tam aksine terfinin son derece önemli olduğu ve beklentilerini kısa sürede yöneticiler ile paylaşan, sonuçları beklentilerini karşılamadığı düzeyde sadakatlerinin söz konusu olmadığı ve kolay bir şekilde iş değiştirebildikleri söylenmektedir. Anket verilerine göre bu durumun göreceli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Y kuşağı çalışanları için de X kuşağı çalışanlarında olduğu gibi mutluluk önemli bir kriterdir ve terfinin önündedir. Aynı zamanda bu sonuçlar “Ücret” içinde geçerlidir. Her iki kuşak çalışanları iş değiştirme sebebi olarak, mutsuzluk ve Mobbingi, terfi ve ücretten daha geçerli bir sebep olarak görmektedir.

3.6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Gün geçtikçe artan küresel rekabet ortamında işverenler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak adına insan kaynaklarının en temel kaynaklardan biri olduğunu kabul etmektedir. Bir örgütün fiziki yapısı, maddi kaynakları ne kadar iyi olursa olsun, eğer bu yapıyı çalıştırabilecek, maddi kaynakları etkin bir şekilde kullanabilecek insan kaynaklarına sahip değilse, amacını gerçekleştirme mümkün değildir. Bu nedenle işletmelerin, insan kaynaklarına bir maliyet unsuru olarak bakmaması, bir kaynak olarak kabul etmesi ve insan olarak onlara değer vermesi gerekir. Özellikle değer yaratan, nadir, ikame edilmesi zor çalışanları istihdam eden örgütler, rakiplerine göre daha fazla üstünlüğe sahip olabilmektedirler. Bunun için örgütler, üstün nitelikli personel seçimi, kapsamlı eğitim, performans değerlendirme ve durumsal ücret gibi insan kaynakları uygulamalarına önem vermek durumundadır. Yapılan araştırmalarda da, bir örgütün bilgi, beceri ve motivasyon düzeyi yüksek ve mesleki gelişime yatkın iş görenlere sahip olmasının örgütsel performansın artmasına, rekabetçi üstünlük elde etmesine ve en nihayetinde stratejik amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağladığını ortaya koymuştur. Ülkemizde de işverenler, stratejik önemini kavrayarak insan kaynakları yönetimine ağırlık verir duruma gelmiş, çağdaş insan kaynakları yönetimi konularında çağdaş yöntemleri kullanma gereği duymuşlardır. Klasik yönetim anlayışıyla birlikte ortaya çıkan personel yönetimi anlayışı, çağdaş gelişmelerin gereği olarak yerini insan kaynakları yönetimi yaklaşımına bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimini de kapsamakta olup insanı bütün yönleriyle ele almaktadır. Bilimsel ve teknolojik yeniliklerin doğurduğu çağdaş yönetim teknikleri insan odaklı bir yönetim anlayışına sahiptir. İnsanın etkin ve verimli kılınması için, onun ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi; muhtemel işgören havuzlarının oluşturulmasından örgütten ayrılan ya da emekli olan çalışanlarını da kapsayan geniş bir çalışma alanına sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi, yalnızca çalışanlarla ilgili kayıtları tutan ve onu sıradan bir üretim elemanı olarak gören personel yönetimi anlayışının tersine, insanın bütün ihtiyaçlarını göz önüne alır ve onu tatmin etmeye çalışır. Örgüt yöneticileri örgütsel amaçları etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek için çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini de göz önünde bulundurmaya zorlandıklarıdır. Bu bağlamda örgütler kariyer yönetimini etkin bir şekilde kullanarak çalışanların motivasyonunu artırabilir ve kendi amaçlarını etkin

ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilirler. Kariyer yönetimi, çalışanların örgüte bağlanması, geliştirilmesi ve performanslarının artırılmasında kullanılan önemli ve etkili bir yöntemdir. Örgütte bireylerin performansını düşüren, pek çok çatışmayı ve stresi de önleyebilir. Böylece uyumlu, etkili, verimli ve başarılı bir örgüt yaratılabilir. Kariyer yönetimi insan kaynaklarını etkili ve verimli kullanmanın en etkili yöntemlerinden birisidir. Yeni insan kaynakları yaklaşımları ile kuşakların benimsedikleri ve önemsedikleri kavramlar netleşmiştir. Bu bağlamda, teknoloji ve değişim kuşakları birbirinden ayıran en temel yapıtaşdır. Bu iki olgunun kullanım şekli, algılanışı kuşakların özelliklerini oluşturmaktadır. Kuşakların birbirinden farklı özelliklerinin doğası gereği olması, kuşaklar arası çatışmayı kaçınılmaz kılar. Zıtlıkların farkında olmak ve sürdürülebilir başarı trendini yakalamak için yeni yönetim stratejileri belirlemek ve harfiyen bu sürece destekte bulunmak gereklidir. Anket verilerine göre; X ve Y kuşağı çalışma ortamındaki kariyer algısına bakıldığında; iyi bir performansın kriteri olarak başarılı bir takım oyuncusu olmayı görmektedir. Y kuşağı çalışanları, iş yaşamı boyunca fikirlerini özgürce dile getirmek istemektedirler. Kendilerine sunulan işlerin niçin yapılması gerektiği konusunda bilgi sahibi olmak önemlidir. Rakip olmak, kendi kişisel gelişimleri için motivasyon unsurudur. Aile ortamı gibi göreceği ve arkadaşlık ilişkileri çok yüksek bir çalışma ortamında bulunmak istemektedir. Şirketin stratejik kararlarının verileceği mekanizmaya dahil olmak isterler ve kariyer planlaması yapılırken düşüncelerini rahatlıkla ifade etmek istemektedirler. Kariyer yaşamları için iş bırakmayı göze alan Y kuşağı aynı zamanda girişimcilik ruhuna da sahiptir. Y kuşağının rahat bir çalışma ortamında, terfi etmeyi hedefleyen çalışma prensipleri vardır. Y kuşağının kariyeri bırakma eğilimi daha iyi bir maaş ve pozisyon teklifi olduğunda gerçekleşme ihtimali ancak eğitim, gelişim şartlarında olgun ise yüksektir. Y kuşağında cinsiyet değişkenine göre gruplar farklılık göstermektedir. Kadınların kariyer algısı ve kariyer bırakma eğilimi erkeklerin kariyer algısından ve kariyeri bırakma eğiliminden anlamlı derecede fazladır. Üst ve tepe yönetimlerde erkek çalışanların bariz üstünlüğü söz konusudur. Y kuşağının lider/yönetici tercihi, eşitliğe önem veren ve demokratik yapıda olan lider tipidir. Yönetici/lider ile işbirliği içerisinde olmayı istemektedir. Ayrıca yöneticisinin yönlendirmesine gereksinim duyar ve geri bildirimleri ile sürekli motivasyonunun yüksek tutulmasına ihtiyaç duymaktadır. İşin yönetsel yönü kapsamında özgür ve bağımsız bir çalışma ortamı talep etmektedir. “Yapmam gereken işi bana izah edin gerisini bana bırakın” anlayışına sahiptir. X ve Y kuşağının genetik özellikleri, yönetim algısı, yönetim ile ilişkisi ve liderlik tarzını belirlenmesi şirketlerin stratejik yönetimi için zorunluluktur.

Yapılan araştırma sadece X ve Y kuşağı çalışanlarını kapsamaktadır ve araştırmayı gerçekleştirmek için anket yöntemi tercih edilmiştir. Katılımcılar tarafından doldurmak istememe ya da hızlı tamamlama için düşünmeden yanıt verme gibi istenmeyen sonuçlar doğuracağı düşünüldüğünden, bazı faktörlerde eleme yoluna gidilmiştir. Araştırmanın Türkiye’de ve dünyada birçok sektörde faaliyet gösteren bir kurumunun çeşitli şirketlerinde gerçekleştirilmiştir. Demografik özellikler bakımından da anlamlı farklar olup olmadığı incelenmiştir. Demografik kırılımda elde edilen en önemli bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir: iş hayatında istikrarlı bir eğilim izlemeyi doğurabilir. Bu yüzden, çalışanların eğitim seviyesi ile çalıştıkları pozisyonları uyum sağlamaktadır. Az iş deneyimine sahip olan çalışanlarda performans değerlendirme, geri bildirim, ücret, motivasyon, inovasyon gibi fonksiyonlarda düşük memnuniyet gözlemlenmiştir. Henüz öğrenme ve deneyim sürecinde olduğundan gelişmeye açık eğitime önem verdikleri ve yöneticilerinin rol model olmasını bekledikleri görülmektedir. İş deneyimi yüksek olan X kuşağı çalışanlarında ise, deneyimleri sonucunda çalıştıkları şirketlerde kalmayı tercih ettikleri görülmektedir ve bunu sürdürme eğilimindedirler. Anket sonuçlarına göre orta öğretim, Ön lisans mezunlarının, diğer gruplara göre mevcut koşulları daha yüksek oranda değerlendirdiği görülmüştür. Bu durum, yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların daha çok iş fırsatına sahip olması ve eğitim düzeyi arttıkça beklentilerin de yükselmesi ile açıklanabilir. Orta öğretim seviyesinde olan çalışanların, karar almaya yönelik faktörlerde düşük beklentiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, eğitim seviyesi azaldıkça, karar alma sorumluluğu başkasından bekleme şeklinde yorumlanabilir. Motivasyona yönelik sorularda, Y kuşağının beklentilerinin yüksek olarak X kuşağından farklılaşmakta olduğu söylenebilir. Bununla birlikte mevcut durumda beklentilerinin karşılanma düzeyini de tatmin edici oranda olmadığı söylenebilir. Araştırma modeli, kurumsal şirketlerde X ve Y kuşaklarının stratejik yönetimi için kurgulanmıştır. Genel olarak veriler analiz edildiğinde, hemen her alanda çalışanların beklentilerinin oldukça yüksek ve yine her alanda mevcut durumu algılamalarının düşük olduğu görülmüştür. Aradaki farkın kurumsal yönetime etkisi ise beklenildiği kadar anlamlı değildir. Araştırmanın yapıldığı kurum, Türkiye genelinde imaj açısından güçlü bir kurumdur. Bu açıdan beklentilerin karşılanma düzeyi düşük dahi olsa, güçlü marka imajı kurumsal bağlılığı ve dolayısı ile verimliliği artıran önemli bir etken olabilir. Bununla birlikte, literatür araştırması sırasında kuşaklarla ilgili yurtdışı kaynakların çokluğuna rağmen, Türkiye’ye yönelik araştırmaların oldukça az olması dikkati çekmiştir. Türkiye’ye yönelik kaynakların yetersiz olması sonucunda, yurt dışı, özellikle Amerika kaynaklı araştırmalar

incelenmiş olup, literatür araştırmasında daha çok bu bilgilere yer verilmiştir. Ancak Türkiye ve Amerika arasındaki farklar nedeniyle, tanımlanan kuşak özelliklerinin ülkemizi tam anlamıyla yansıttığı söylenememektedir. Bu nedenle kuşakları oluşturan bazı özelliklerin kesin yargılarında değişimler ve çelişkiler söz konusudur. Tezin içerisindeki hipotezleri anket sonuçlarına göre değerlendirdiğimizde,

- H1: Y kuşağının verimliliğinin artması için insan kaynaklarının yeni yönetim stratejilerinin olması arasında ilişki vardır.

Kurumların sürdürülebilir verimliliği elde edebilmesi için gerekli olan en temel unsur, bünyesinde bulunan çalışanlarının, ait olduğu kuşaklarının önemsenmesi ve bu kuşakların arasındaki bağın, uyumun en üst seviyede sağlanmasıdır. Bu da ancak insan kaynaklarının yeni yönetim stratejilerinin olması ile sağlanır. Anket sonucuna göre çıkan “Home Office çalışma tercihi” verimliliğe örnek gösterilebilir. Her iki kuşağın Home office çalışmayı tercih seçenekleri arasında bulundurması, bir beklentinin varlığı sonucunu göstermektedir. Bu beklenti karşılandığı ölçüde verimlilikte doğru orantıda artış gösterecektir. Bu standartın oluşturulması için de insan kaynaklarının yeni yönetim stratejilerini belirlemesi gereklidir.

- H2: Y kuşağının sadakatinin artması ile insan kaynaklarının yeni yönetim stratejilerinin olması arasında ilişki vardır.

Kuruma duyulan bağ ve sadakat kavramları, X kuşağı ile Y kuşağında farklılık göstermektedir. X kuşağı çalışanları şahsi beklentileri sınırlı olsa bile çalıştıkları kuruma aidiyet duymakta üst seviyededirler ve sadakatli çalışanlardır. Y kuşağı çalışanları ise benmerkezci, karşılıklı çıkara dayalı, yeni trend tabirle daha profesyonel yaklaşmaktadır. Y kuşağı çalıştığı kurumdan fayda gördüğü, beslendiği takdirde ancak sadakatli olabilir.

Y kuşağını elde tutabilmek için ise kurumların insan kaynakları departmanlarına büyük iş düşmektedir. Y kuşağının eğitim, motivasyon, çalışılan ortamlar için geçerli fiziki şartları sağlaması, çalışma saatlerini esnek yapması, yarışma, ödül sistemleri oluşturması, mentorluk, koçluk gibi önemi kurumlar tarafından yeni anlaşılan kavramlara yüksek derecede önem vermeli ve stratejiler oluşturmalıdır. Anket sonuçlarına göre X kuşağı ve Y kuşağı çalışanları için; mentorluk – koçluk, oryantasyon, inovasyon, kariyer planlama, performans değerlendirme

sistemi, eğitim gibi kavramlar önemszenmektedir. Çalışanların sadakati için bu kavramlar üzerinde durulması gereklidir.

- H3: Y Kuşağının kuruma bağlılığının artması ve insan kaynaklarının yeni yönetim stratejilerinin olması arasında ilişki vardır.

Y kuşağının kuruma bağlılığının artırılması için öncelikle beklentilerinin karşılanması gereklidir. Y kuşağı çalışanları iş hayatına atıldıkları ilk günden itibaren çalıştığı kurumun bir parçası olarak kabul görülmek istemektedir. Motivasyonu için yöneticilerinden aldığı geribildirim, ast – üst ilişkisi, çalışma sürecinde kendilerine verilen serbestlik, demokratik ortam, söz sahibi olacağı iş anlayışı ve katı hiyerarşi kurallarının olmadığı fiziki şartlar gereklidir. Ankete katılan Y kuşağı çalışanları genel Y kuşağı özellikleri ile örtüşmektedir. Motivasyonları ve verimlilikleri için yöneticilerinden aldıkları geri bildirim, gerçekte uygulanan kariyer sistemleri ve performans sistemleri Y kuşağı çalışanlarının kuruma olan bağlılığını artırmakta, aidiyet duymasına sebep olmaktadır. Çalıştığı kurumun markası Y kuşağı çalışanları için kendilerinin karizması olarak nitelendirilmektedir. Bu sebepten de Y kuşağı çalışanları genel olarak kurumsal ve büyük şirketlerde çalışmayı arzu etmektedirler.

- H4: Y kuşağının kurum kültürüne yönelik beklentilerinin X kuşağının karşılama düzeyi ile insan kaynaklarının yeni yönetim stratejilerinin olması arasında ilişki vardır.

Anket verilerine göre Y kuşağı çalışanlarının yaklaşık %45'i inovatif şirkette çalıştığına inanmamaktadır. Performans değerlendirme sisteminin işlemediğini düşünmektedir ve kariyer planlama sisteminin beklentilerini karşılamamaktadır. Bu beklentiler, Y kuşağı çalışanlarının kurum kültürüne yönelik beklentileridir. Karşılama için insan kaynaklarının yeni yönetim stratejilerinin olması ve mevcut düzeni geliştirmesi, düzenlemesi gerektiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

- H5: Y kuşağının liderliğe yönelik beklentilerinin, X kuşağının karşılama düzeyi ile insan kaynaklarının yeni yönetim stratejilerinin olması arasında ilişki vardır.

X kuşağı liderleri klasik çalışma anlayışına sahiptir. Ast – üst ilişkisine önem vermekteler ve hiyerarşi önem derecesi yüksek bir kavramdır. Disiplinli, süreç

odaklı çalışma prensibine bağlıdır. Y kuşağı çalışanları ise, çalıştığı kurumda ve pozisyonda rahat olmak ister, Ast – üst ilişkisini derinlemesine yaşamaktan yana değildirler. Hiyerarşiye önem vermezler ve seslerini tüm yöneticilere duyurulabilecekleri bir sistemde çalışmak istemektedirler. Sonuç odaklı çalışma prensibine bağlıdırlar. Kuşakların genlerinde bulunan bu zıtlıklar birlikte çalışmalarında çatışmaya sebep vermektedir. Anket verilerine göre X kuşağı çalışanlarının Y kuşağının genlerini kabul ettiğini, uyumlu çalışabilmek adına Y kuşağını anladıklarını ve beklentileri karşılamaya çalıştıklarını göstermektedir. Buna en iyi örnek anket sonucuna göre esnek çalışma saatlerine evet diyen X kuşağı çalışanları ve liderleri ve de home office çalışmaya sıcak bakan X kuşağı çalışanları ve liderlerinin cevaplarını örnek niteliğinde belirtebiliriz. Sağlanan bu uyum, anket çalışması yapılan kurumun insan kaynaklarının yeni yönetim stratejilerine sahip olduğu ve konuyla ilgili çalışmalar yaptığını göstermektedir.

- H6: Y kuşağının iletişime yönelik beklentilerinin karşılanma düzeyi ile insan kaynaklarının yeni yönetim stratejilerinin olması arasında ilişki vardır.

Y kuşağı çalışanlarının iletişime yönelik en büyük beklentisi rahat diyaloga girebileceği serbest ortamı sağlayacak fiziki şartlardır. Y kuşağı aynı zamanda teknolojik bir kuşak olduğu için iletişim yollarında öncelikle sanal ortamları tercih etmektedir. Anket verilerine göre iletişim kurarken kullandıkları ilk iletişim aracı tercihi maildir. İkinci tercihi olarak da telefon takip etmektedir. Yine anket verilerine göre, X kuşağı çalışanlarında ise mailden sonra yüz yüze görüşmek tercih sebebidir. İş yapma sürecinde doğru iletişim kanalını seçmek verimlilik, doğru zaman kullanımı açısından çok önemlidir. Çalışanların doğru iletişim kanallarını seçmesi için birbiri ile uyum sağlaması adına insan kaynaklarının yeni yönetim stratejilerinin olması ve mevcut durumu iyileştirmesi için gereklidir.

- H7: Y kuşağının motivasyona yönelik beklentilerinin, X kuşağının karşılama düzeyi ile insan kaynaklarının yeni yönetim stratejilerinin olması arasında ilişki vardır.

Anket verilerine göre aynı kurumda çalışan X ve Y kuşağı çalışanlarının sorulara verdikleri cevaplarda, Y kuşağı çalışanlarının Motivasyona yönelik beklentilerine bakıldığında, X kuşağı çalışanlarının beklentilerini kısmen karşıladığı görülmektedir. Motivasyona yönelik düzenleme, iyileştirme ya da belirlenen

Stratejilerin tam anlamıyla hayata geçirilebilmesi gereklidir. Bu da ancak değişen yeni yönetim anlayışı ve kalıcı olarak belirlenen stratejiler ile mümkündür.

- H8: Y kuşağının karar vermeye yönelik beklentilerinin, X kuşağının karşılama düzeyi ile insan kaynaklarının yeni yönetim stratejilerinin olması arasında ilişki vardır.

Y kuşağı çalışanları, yaptıkları işte söz sahibi olmak istemektedirler ve gerektiği noktalarda inisiyatif kullanabilme haklarının kendilerinde olmasını beklemektedirler. Yeri geldiğinde karar verebilecekleri konumda olmak isterler. Bu çalışma prensibi X kuşağı çalışanları için çok farklı bir prensiptir. X kuşağı liderleri karar verici merci olarak yalnızca kendilerinin olması gerektiğini düşünen bir kuşaktır. Bu bağlamda yaşanması muhtemel çatışmaları engellemek ve kuşakların uyum içerisinde çalışmalarına yönelik stratejiler belirlemek ve yürürlüğe koyarak takibini gerçekleştirmek insan kaynakları departmanları için günümüz şartlarında zorunluluktur.

Yapılan anket çalışmasında ankete katılan X kuşağı çalışanlarının tüm sorulara verdikleri cevaplar göz önünde bulundurulduğunda çağa ayak uydurmak için çaba sarf ettikleri görülmüştür. Yenilikleri reddetmek yerine öğrenmeyi tercih ettikleri söylenebilir. Toplantıya girerken yanında alınacak eşya sıralamasında notebook'un yer alması, home office çalışmaya sıcak bakması, geri bildiri önemsemesi, motivasyonu artıracak etkinliklerin yapılmasının önemli olduğunu düşünmesi, liderlerin ve çalışanların kurumun kararlarına eleştiride bulunabilme serbestliğinin önemli olduğunu düşünmesi, ast – üst ilişkisinde ast ve üstlerin yeri geldiğinde arkadaş olması gerektiğini düşünmesi bu hipotezi kanıtlar niteliktedir.

Anket çalışmasının gerçekleştiği kurumda yeni yönetim stratejilerinin olduğu söylenebilir. X ve Y kuşağı çalışanlarının zıtlıkları ortak bir paydada her iki kuşağın gen özellikleri baz alınarak entegre edilmiştir. Genel olarak kanıt sanılan olguların yerini uzlaşmanın aldığı, X kuşağı çalışanlarının Y kuşağı çalışanlarının farkına vardıklarını ve önemsediklerini bu bağlamda değişime ve gelişime açık olduğu görülmektedir.

EKLER

KURUMSAL İŞ YAŞAMINDA X KUŞAĞI VE Y KUŞAĞI ARAŞTIRMASI

Sayfa 1

Yaş aralığınız hangisidir? *

- 15-25 Yaş arası
- 26-35 Yaş arası
- 36-56 Yaş arası
- 56 ve üzeri

Cinsiyetiniz Nedir? *

- Erkek
- Kadın

Eğitim durumunuz hangisidir? *

- Orta öğretim
- Önlisans
- Lisans
- Master

Çalıştığınız kurumda hangi pozisyonda çalışıyorsunuz? *

- İşçi
- Memur-Uzman
- Şef-Yönetici
- Müdür
- GM-Grup Genel Müdürü-CEO-CFO-COO-CIO

Toplam iş deneyiminiz hangisidir? *

- 1 yıldan az
- 1-2 yıl
- 3-4 yıl
- 5-10 yıl
- 11-15 yıl
- 16-20 yıl
- 20 ve üzeri

Kariyer hayatınızda kaç kez iş değiştirdiniz? *

- 1-2
- 3-4
- 5-6
- 7 ve fazlası

Sayfa 2

Kariyer hayatınızda hiç online iş başvurusunda bulundunuz mu? *

- evet
 hayır

İş başvuruda bulunmak isterseniz hangisini tercih edersiniz? *

- Kariyer Siteleri
 Sosyal Medya
 Aracı Danışman Şirketleri
 Proje/Yarışma
 Referans

Bir kurumun sosyal sorumluluk projelerinin olması o kurumda çalışma tercihinizi etkiler mi? *

- evet
 hayır

Çalıştığınız kurumu sosyal medyada takip ediyor musunuz? *

- Sosyal Medya hesabım var takip ediyorum
 Sosyal medya hesabım var takip etmiyorum
 Sosyal medya hesabım yok
 Çalıştığım kurumun sosyal medya hesabı yok

Toplantıya girerken yanınıza alacağınız eşyaları önem derecesine göre numaralandırınız? *

	1 - Gerekli değil	2	3 - Önemli	4	5 - Çok önemli
Notebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tablet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajanda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kullandığınız iletişim araçlarını önem derecesine göre sıralayınız? *

- Mail
Telefon
Yüz yüze
Diğer

Sayfa 3

Çalıştığınız kurumdan şuana kadar pozisyonunuzu gelişiminize katkı sağlayacak herhangi bir eğitim talebinde bulundunuz mu? *

- evet
 hayır

Çalıştığınız kurumun çalışanlarına yatırım yaptığını düşünüyor musunuz? *

- evet
 hayır

Aşağıda yer alan seçenekleri önem derecesine göre sıralayınız *

	1 -Gerekli değil	2	3 -Önemli	4	5 - Çok önemli
İnovasyon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentorluk/Koçluk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fikir Atölyesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oryantasyon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rotasyon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eğitim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

İnovatif bir kurumda çalıştığınıza inanıyor musunuz? *

evet

hayır

Aşağıda yer alan seçenekleri önem derecesine göre sıralayınız. *

	1 - Katılmıyorum	2	3 - Kısmen Katılıyorum	4	5 - Katılıyorum	6	7 - Çok Katılıyorum
Şirketimde/Kurumumda bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Şirketimde/Kurumumda çalışanların yaptıkları hataya karşı tolerans gösterilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Şirketimde/Kurumumda yönetim eleştiriyeye açıktır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Şirketimde/Kurumumda çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkân tanınır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yeteneklerinizin kullanım durumunu derecelendiriniz *

	1- Yetersiz	2	3 - İyi	4	5 - Çok iyi
Sizin yetenek kullanımınız	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticinizin sizin yeteneklerinizi kullanımı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aşağıdaki başlıkları memnuniyetinize göre değerlendiriniz *

Mevcut işiniz ve çalıştığınız kurum için değerlendiriniz

	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Çoğunlukla memnun değilim	Çoğunlukla memnunum	Memnunum	Çok memnunum
Kariyer Planlama Sistemi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Performans Değerlendirme Sistemi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üstünüzden aldığınız geri bildirim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivasyonunuzu artıracak etkinlikler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş sürecinizde karşılaştığınız Bürokrasi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşinizde kullandığınız İnsiyatif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yaptığınız işe göre aldığınız maaş	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sayfa 4

Size göre "İdeal yönetici" nasıl olmalıdır? *

Aşağıdaki seçenekleri bu doğrultuda işaretleyiniz.

	1 - Gerekli değil	2	3 - Önemli	4	5 - Çok önemli
Performans İzleme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rol model alma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gereken yapıldığında ne elde edileceğini açıkça ifade etme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışmaların karşılığında "ödüllendirme" için yapılması gerekeni söyleme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koyma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Başansızlıklara karşı uyarma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aşağıdaki seçenekleri tercih sıranıza göre işaretleyiniz *

<input type="checkbox"/>	İşimi yapmam için yeterli bilgiye sahip olmam
<input type="checkbox"/>	Çalışma grubunda maliyet odaklı bir tarzda çalışabilmem
<input type="checkbox"/>	Çalışma grubumun hedeflerini günü gününe anlayabilmem
<input type="checkbox"/>	Farklı bakış açılarına değer verilen bir ortamda çalışmam
<input type="checkbox"/>	Bireysel farklılıklara saygı

Aşağıdaki seçenekleri tercih sıranıza göre işaretleyiniz *

- Beceri ve yeteneklerimi geliştirme fırsatı
- Terfi veya daha iyi bir iş elde etme şansının olması
- Harcanan zamana değerlik veriyemem
- İşimi yaparken sağlanan serbestlik
- Yönetimden alacağım övgü
- Birlikte çalıştığım insanların arkadaş tavrı

Sizce çalışan performans değerlendirme sistemi nasıl işlemelidir? *

- Performans ölçütleri üstler tarafından belirlenip astlara tebliğ edilmelidir
- Performans ölçütleri üstler ve astlar tarafından müzakere edilerek ortak belirlenmelidir
- Performans ölçütleri ve hedefler ast tarafından belirlenir üste tebliğ eder

Sizce işinizi iyi yaparsanız terfi etmeniz mümlün müdür? *

- Evet
- Hayır
- Kısmen

İş planı sizce nasıl olmalıdır? *

- Astlar planlama ile vakit kaybetmemeli, Üstler programı belirleyip uyumlarını takip etmeli
- Üstler terminleri tebliğ etmeli, Astlar iş programını kendi inisiyatifli ile yapmalı
- Üstler tebliğ etmeli, Astlar sürecin tüm adımlarını programlamayı üstlenmeli, Astlar termin ve program konusunda özgür bırakılmalı

Fikirlerinizi yöneticinize kolaylıkla sunabiliyor musunuz? *

- Evet
- Hayır
- Kısmen

Aşağıdaki seçeneklerden size uygun olanı işaretleyiniz *

- Astlar üstlerine karşı samimi ve mesafesiz davranmalı
- Astlar üstleri ile mesafeli olmalıdır
- Astlar üstleri ile mesafe olmalı iş dışında arkadaş olmalıdır

Esnek çalışma saatlerine sıcak bakıyor musunuz? *

- Evet
- Hayır
- Kısmen

Haftanın belirli günlerinde Home Office çalışmayı tercih eder misiniz? *

- Evet
- Hayır
- Fikrim yok

Sizce hangisi iş değiştirmek için bir nedendir? *

Ücret

Terfi

Mobbing

Mutsuzluk

Diğer

» Redirection to final page of Online Anketler (değiştir)

KAYNAKÇA

- Acar, A. C. (2000), *İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi*, İnsan Kaynakları Yönetimi, Tuğray Kaynak ve Diğerleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İkt. Ent. Araş. ve Yar. Vakfı No:7, İstanbul,
- Alwin, D.F. Mccammon, R.J. (2007), Rethinking generations, Research in Human Development, Volume 4, No.3-4,
- Akoğlan, K. M. (2009), İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, Detay Yayınları, Ankara,
- Akın, A. (2005), Takım Kariyer Modeli ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme, Erciyes Üniversitesi İİBF. Dergisi, Temmuz-Aralık, Kayseri,
- Aykaç, B. (1999), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınları.
- Aytaç, S. (2010), İş Yaşamında Kariyer Yönetimi, Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara,
- Barutçugil, İ. (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul,
- Başar, H. (1998), İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetimi, Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları, Konya,
- Batt R. (2000), Managing Customer Services, Human Resource Practices, Turnover, and Sales Growth, CAHRS/Cornell University 187 Ives Hallithaca, USA,
- Bayraktaroğlu, S. (2001), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İşyerinde Öğrenme Boyutu, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, İ.Ü. İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul,
- Bayraktaroğlu, S. (2002), Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul,
- Bayülken, N. (1999), Üniversitelerde Kalitenin Stratejik Yönetimi ve Konu ile İlgili Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale,
- Behrstock, S. E., Coggshall, J, (2010) Realizing the Promise of Generation Y, Educational Leadership, Volume 67:8,
- Benligiray, S. (2007), İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi, Ramazan G. (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1747, Eskişehir,
- Bolat T., Aytemiz, S. (2003), Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme, Yönetim, Haziran,

- Boxall P., Mike, S. (1999), Human Resource Strategy and Competitive Advantage; A Longitudinal Study of Engineering Consultancies, Journal of Mana. Studies,
- Boxall P., John P, (2000), Strategy Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going?, International Journal of Management Reviews, Vol.2,
- Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A., Ogden, S. M. (2007) "Experiences, Perceptions and Expectations of Retail Employment for Generation Y", Career Development International, Volume 12, Number 6,
- Bratton J., Jeffer G. (1999), Human Resources Management, Second Edition, Mac. Millan Business, London
- Burnett, J, (2010). Generations: The time machine in theory and practice, Farnham, Surrey, GBR: Ashgate Publishing Group
- Bingöl, D. (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Baskı), Arıkan Yayınları, İstanbul,
- İlker, B., Aydemir, N. (1992), Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık, İstanbul,
- Byars, L.,L. (1992), Concepts of Strategic Management, 3rd Edition, Harper Collins Publishers, New York,
- Can, H. (2001). Yönetim Bilimli ve Tarihçesi, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,
- Can, H., Kavuncubaşı Ş. (2005), Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi (5. Baskı), Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara,
- Can, H., Güney S. (2007), Genel İşletme, Arıkan Yayınları, İstanbul,
- Cekada, T. (2012) Training A Multigenerational Workforce, Professional Safety Review, March,
- Chester, E. (2003), Answering Generation Why: Learn the Management Approach and Employee Services That Resonate With Today Youth, Employee Services Management Magazine, November- December,
- Coomers M. D. & DeBard, R., 2004. Serving the millennial generation: new directions for student services. Jossey-Bass, San Fransisco, California
- Crampton S. M., Hodge J. W., (2009) Generation Y: Uncharted Territory, Journal of Business & Economics Research, Voleme 7,
- Çiftçi, B. (2007), Kariyer Planlama, Ekin Kitabevi, Bursa,
- Dessler, G. (2008), Human Resource Management, Eleventh Edition, Pearson Education International, Prentice Hall, New Jersey.
- Delery J. E., Harold D. D. (1996), Modes of Theorizingin Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Predictions, Academy of Management Journal, Vol.39, No.4,

- Denisi, A. S. & Ricky W. G. Human Resource Management,
- Dinçer, Ö. (1996), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,
- Dinçer, Ö. (1998), Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, İstanbul: Timaş Matbaası
- Dolgun, U. (2007), İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin Yayınları, Bursa,
- Dündar, G. (2009), Kariyer Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul,
- Düren, Z. (2000), 2000'li Yıllarda Yönetim. Alfa Yayınları, İstanbul,
- Erdoğan, İ. (2000), Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. Sistem Yayıncılık, İstanbul,
- Erdoğan, N. (2003), Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama, Nobel Yayınları, Ankara,
- Ersen, H. (1997), Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi (2. Baskı), YKY, İstanbul,
- Fındıkçı, İ. (1999), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,
- Fidan, Y. (1998), İşletme Vizyonu ve Stratejisi, Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları, Konya,
- Houghton Mifflin Company, New York, 2001.
- Galpin, T. J., Patrick M. (1997), Connect Human Resource Strategy to The Business Plan, HR Magazine, Vol. 42, Iss.3,
- Gooderham, P. N., Odd N., Kristen R. (1999), Institutional and Rational Determinant of Organizational Practices; HRM in European Firm's, Administrative Science Quarterly, Vol 44, Iss.3,
- Deloitte & Touchs Survey. 2007. Generation Y: Moving with the times.
- Gök, S. (2006), 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları. İstanbul,
- Gilbaugh, P., (2009), Supervision of Intergenerational Dynamics University of Iowa School of Social Work – National Resource Center for Family Centered Practice "Committed to Excellence Through Supervision,"
- Gratton, L. (1999), "People Processes as a Source of Competitive Advantage", Strategic Human Resource Management, Oxford University Press, Oxford,
- Gürüz, D., Yaylacı G. Ö. (2009), İnsan Kaynakları Yönetimi: İletişimci Gözüyle (4. Baskı), MediaCat Yayınları, İstanbul,

- Gürüz. D. ve Gürel E. (2006), Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları, Ankara,
- Güler, E. Ç. (2006), İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler, Ege Akademik Bakış,
- Güzel, T. (2005), Eğitim ve Gelişme, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, Nobel Yayınları, Ankara,
- Hussey, D. (1996), Strategy and Planning: A Manager's Guide, John Wiley and Sons Ltd., New York,
- İzmirlioğlu, K. (2008). Konumlandırmada kuşak analizi yardımıyla tüketici algılarının tespiti: Türk otomotiv sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi SBE, Muğla
- Keleş, H. N. (2011), Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 3, Sayı 2
- Karaman, T. (2000), Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler. Türk İdare Dergisi, 426.
- Meydan Laurausso. (1981).
- Karp H., Fuller C., Sirias D., (2002), Bridging the boomer xer gap: creating authentic teams for high performance at work. Palo Alto, CA: Davies-Black Pub.
- Kaynak Dergisi, "Kuşakları Anlamak" Sayı 27, Eylül 2006
- Kaynak Dergisi, "Y Kuşağıyla Yeni Nesil İnsan Kaynakları Uygulamaları" Sayı 42, Haziran 2010
- Kılıç, G., Öztürk Y. (2009), Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, C: 20, S: 1, Bahar,
- Kırçı, Z. (2007), Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Lancaster, L.C. & Stillman D., 2002. When generations collide, who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work, Collins Business, New York
- Levickaite, R. (2010) Generations X Y Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders The Case Of Lithuania,
- Lower, J. (2008), Brace Yourself Here Comes Generation Y, Critical Care Nurse,28:5,
- Macunovich, D. J., (2000), The baby boomers, Barnard College, Columbia University
- Mercin, L. (2005), İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C: 4, S: 14, Güz,

- Notter J. (2005), Why Generations Matter, and Why They Don't: The Business Realities of Diversity in the Workplace. Financial Management Symposium
- Öğüt, A. (2001), Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,
- Örücü, E. (2003), Modern İşletmecilik (3. Baskı), Gazi Kitabevi. Ankara,
- Özgen, H., Azim, Ö., Yalçın A. (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana,
- Palmer M., Kenneth T. W. (1993), İnsan Kaynakları, Rota Yayını, İstanbul,
- Parry, E., Urvin, P. (2010), Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence, International Journal of Management Reviews, Cilt. 13.
- Pamuk, G., Erkut, H. ve Ülegin, F. (1997). Stratejik Yönetim Ve Senaryo Tekniği, İrfan Yayıncılık, İstanbul,
- Rachman D., Mescon M., Bovee C. L., Thill J. V. (1993). Business Today. New York, McGraw-Hill Inc.
- Richardson, J. (2008), Tune in to What the New Generation of Teachers Can Do, Tools for Schools,
- Reeves, T.C. & Oh, E., 2008. Generational differences, in handbook of research on educational communications and technology, .M.Spector, M.D.Merrill, J.V.Merrienboer, M.P.Driscoll, (Eds.). 3th ed. Athens, Georgia
- Sabuncuoğlu, Z. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa
- Seçer, B., Çınar, E. (2011), Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, C: 18, S: 2,
- Smilansky, J. (2012), Yeni İnsan Kaynakları, Epsilon Yayınevi, İstanbul,
- Sullivan, S.E., Forret, M.L., Carraher, S.M., Maiminero, L.A. (2009), Using the Kaleidoscope Career Model to Examine Generational Differences in Work Attitudes, Fairfield University Digital Commons@Fairfield, Cilt.14, No:3,
- Schuler Randall S.(1992), Strategic Human Resource Management: Linking The People With The Strategic Need of The Business, Organisational Dynamics, Vol. 21,
- Schuler Randal S., Susan E. J.(1987), Liking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices, The Academy of Management Executive, Vol.1, No.3,
- Scarpello, V., G., and Ledvinka, J., (1988), Personnel/Human Resource Management Environments and Functions, PWS-Kent Publishing Company, Boston USA.
- Şimşek, M., Şerif, Ö., Serdar H., (2009), İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara,

- Tikici, M., Akdemir, Bünyamin. (2002) Stratejik İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Ün. İ.İ.B.F. Yayınları, Antalya,
- Toduk, Y., 2023 Lideri, (2014), Ceo Plus Yayıncılık, İstanbul,
- Thompson, Arthur A. Jr., Strickland, A.J. (1992), Strategic Management: Concepts and Cases, 6th Edition, Irwin Inc., Homewood,
- Tortop N., İsbir E., G. Aykaç B. Tosun, Kemal, (1993). İşletme Yönetimi. (1. Cilt) Fakülteler Matbaası, İstanbul,
- Türk, A. (2013), Y Kuşağı, Kafekültür Yayıncılık, İstanbul,
- Türkkahraman, Mimar., Şahin, K. Kadın ve Kariyer, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C: 2, S:1,
- Twenge, J.M., Campell S.M., (2008), Generational Differences in Psychological Traits and Their Impact on The Workplace, Journal of Managerial Psychology, Vol.23, No.8,
- Twenge, J.M., Campell, S.M. and Hoffman B.J. and Lance C.E. (2010), Generational Differences in Work Value: Leisure and Extrinsic Value Increasing, Social and Intrinsic Value Decreasing, Journal of Management, Vol.36, No.5,
- Tulgan, B. (2009), Managing Generation X, W.W. Norton Publishing, New York,
- Tyson, S. (1995), Strategic Prospects For HRM, Institute of Personnel and Development, London,
- Üzün, C. (2000). Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler, Eylül Yayınları, İzmir,
- Wright, P. M. (1998), Strategic Human Resource Management Research in The 21st Century, Human Resource Management Review, Vol. 8, Iss. 3,
- E.F. Wright, K.D. Coates, and P. Bartemucci. British Columbia Forest Service, Research Section, Bag 5000, Smithers, BC V0J 2N0, Canada.
- Yelkikalan, N., Altın, E., (2010), Farklı Kuşakların Yönetimi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 8, Sayı 2 , Çanakkale,
- Yılmaz, A., Eroğlu C., (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, Seçkin Yayınları, Ankara,
- Yüksel, Ö., (2007), İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara,
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, R. (1999), Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace. New York,

ELEKTRONİK KAYNAKÇA

Acilioğlu, İnan, Y Kuşağı ve Çalışma Hayatı,
<http://www.izgorenakademi.com/index.php/company-blog/item/438-y-kusagi-ve-calisma-hayati>, [erişim tarihi: 08.02.2015]

Akmehmet, D., Uğur, Salih., Kurt, P. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com>, [Erişim Tarihi: 28.02.2015]

Capital Dergisi [online], <http://www.capital.com.tr/ceolar-ne-okuyor/yasam-egrisi-haberdetay-6045?page=4> [Erişim Tarihi: 09.02.2015]

Coupland, D. (1989), Generation X. <http://joeclark.org/dossiers/GenerationX.pdf>, [Erişim Tarihi: 15.02.2015].

Chaturverdi, Siddharth; "Strategic Human Resource Management", <http://www.indiainfoline.com/bisc/art5250101.html>, [Erişim Tarihi 23.02.2015]

Demir, F. İnsan Kaynakları Yönetimi,
http://www.5mworld.com/agustos_2000/Man_MInsan.htm, [Erişim Tarihi 23.02.2015]

Deoitte, (2014), Y Kuşağı İnovasyon Araştırması,
http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/Other/TR_Y_Kusagi_Inovasyon_Arastirmasi_11072014.pdf [Erişim Tarihi 09.03.2015]

Elemental, Y Kuşağı Danışmanlığı.
(<https://www.elementalv.com/tr/elemental/21/coactive%C2%AE-yku%C5%9Fa%C4%9F%C4%B1koclu%C4%9Fu.aspx>) [Erişim Tarihi: 07.03.2015]

Evrin Kuran, (2013) (<http://www.martidergisi.com/bir-kusagi-anlamak/>)

Fleischner, M., 2006, Marketing to generation X,
<http://www.powerhomebiz.com/042006/genx.htm> [Erişim Tarihi: 15.02.2015].

Fedar, T., 2015 <http://www.motivaspirin.org/turkiyede-y-kusagina-yonelik-ik-strateji-ve-uygulamaları/> [Erişim Tarihi: 25.03.2015]

http://www.globaldanismanlikantalya.com/?goto=news_details&news_idx=74, [Erişim Tarihi: 03.13.2015]

Ferik, F. "İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci",
http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/ik_gelisimsureci.asp, [Erişim tarihi: 05.04.2015].

Hammill, G., (2005) "Mixing and managing four generations of employees", FDU,
<http://fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>. [Erişim tarihi:30.06.2015]

Keleş, H. N., (2010), "Alfabetik Kuşaklar Yönetim Ezberini Bozuyor" http://www.kitder.com/files/YUKLENIM_A.pdf, [Erişim Tarihi: 19.02.2015].

Hürriyet Gazetesi, <http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/23465715.asp>, Ayşe A., Ropörtaj.,09.06.2013, [Erişim Tarihi: 30.06.2015]

Kaynak Dergisi [online] (www.baltas-baltas.com/kaynak). [Erişim Tarihi: 05.03.2015]

<http://www.kenthaber.com/Haber/insan-kaynaklari/Dosya/gundem/bb,-x,-y-ve-z-kusaklari-birbirinden-cok-farkli/c117cd34-44a7-43d9-89a2-d268f186b77e>, [Erişim Tarihi: 06.03.2015].

<http://www.mazars.com/Home/News/Latest-News3/The-Y-revolution-A-survey-on-Generation-Y> [Erişim Tarihi: 03.15.2015]

Mitchell B., Understanding and Managing Different Generations. 2005.
http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/pdfs/articles/Understanding_and_Managing_Different_Generations.pdf [Erişim Tarihi 13.03.2015]

Mengi 2012., <http://www.kigem.com> [Erişim Tarihi: 15.12.2015].

http://www.missionandministry.com.au/index.php?searchword=generation+z&ordering=&searchphrase=all&itemid=42&option=com_search, [Erişim tarihi: 02.03.2015].

Mitchell B., Understanding and Managing Different Generations. 2005.
http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/pdfs/articles/Understanding_and_Managing_Different_Generations.pdf [Erişim Tarihi: 14.02.2015]

PWC, (2011), Millenials at Work Research
(http://www.pwc.com/en_M1/m1/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf) [Erişim Tarihi: 08.04.2015]

Radikal Gazetesi,
http://www.radikal.com.tr/ekonomi/murat_ulker_kendisine_murat_bey_denmesini_ya_sakladi-1316284 [Erişim Tarihi: 30 .06.2015]

Schawbel, D., Millennials vs. Baby Boomers: Who Would You Rather Hire?
<http://business.time.com/2012/03/29/millennials-vs-baby-boomers-who-would-you-rather-hire/> (Erişim Tarihi: 03.03.2015)

Tolbize A. (2008), Generational differences in the workplace
http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf [Erişim Tarihi: 14.02.2015].

Topçuoğlu, M.C., (2007), İyi de Kim Bu Y'ler, <http://www.rd.org.tr/ayinsozu/AyinSozuAgustos.pdf>, [Erişim Tarihi: 15.02.2015]

Türk Dil Kurumu [online], Büyük Türkçe Sözlük
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.552f9e0b19e422.57809907, [Erişim Tarihi: 07.02.2015]

UNJSPF. United Nations Joint Staff Pension Fund, "Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (and Generation Z) Working Together: What Matters And How They Learn?) how different are they? fact and fiction."
<http://www.un.org/staffdevelopment/pdf/>, [erişim tarihi:18.02.2015].

Tarhan, U., [online], (http://www.ufuktarhan.com/kupurler/20102009_140155.jpg)
[Erişim Tarihi: 20. 03.2015]

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Kübra Aygenoğlu
Sürekli Adresi : Maltepe / İstanbul
Doğum Yeri ve Yılı : Üsküdar / 04.08.1988
Lisans : Eskişehir Anadolu Üniversitesi / İşletme 2012
Yüksek Lisans : Maltepe Üniversitesi / 2015
Enstitü Adı : Sosyal Bilimler Üniversitesi
Program Adı : Pazarlama İletişimi
İletişim : aygenoglu.kubra@gmail.com