

T.C
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**ORGANİZASYONLARDA Y KUŞAĞI'NIN DAVRANIŞ, LİDERLİK VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK AÇISINDAN İNCELENMESİ- PERAKENDE
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fehime AÇIKKOL

**İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU

Ocak, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**ORGANİZASYONLARDA Y KUŞAĞI'NIN DAVRANIŞ, LİDERLİK VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK AÇISINDAN İNCELENMESİ- PERAKENDE
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fehime AÇIKKOL
(Y1712.190009)

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU

Ocak, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1712.190009 numaralı öğrencisi **Fehime AÇIKKOL**'un "ORGANİZASYONLARDA Y KUŞAĞININ DAVRANIŞ, LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK AÇISINDAN İNCELENMESİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 09.01.2019 tarih ve 2019/01 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 28.01.2019 tarihinde kabul edilmiştir.

	<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi	Murat Adil SALEPÇİOĞLU	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Asıl Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Neşe SAĞLAM	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Asıl Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Ali Osman BALKANLI	İstanbul Üniversitesi	
Yedek Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Necmiye Tülin İRGE	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Yedek Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Erdal ŞEN	Doğuş Üniversitesi	

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans “Organizasyonlarda Y Kuşağı’nın Davranış, Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Açısından İncelenmesi-Perakende Sektöründe Bir Araştırma” adlı tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla beyan ederim. (/ /2019)

Fehime AÇIKKOL

ÖNSÖZ

Günümüz toplumu yoğun gelişmelerin olduğu, teknolojinin hızla ilerlediği, insanın ve insani duyguların önem kazandığı, bilişimde çığır açan yeniliklerin olduğu bir gelişim ve değişimin içindedir. Toplum içerisinde her birey kendini geliştirdiği ve değiştirdiği takdirde çağa ayak uydurabilecek ve topluma katkı sağlayabilecektir. Sadece bireyler değil içinde bulunduğumuz örgütler gelişimin ve değişimin gerekliliklerini yerine getirebildikleri kadar büyüyeceklerdir. Örgüt yöneticilerine yönetim anlayışı, liderlik tarzı ve davranış şekilleri açısından önemli bir misyon yüklenmektedir.

Bu çalışma ile günümüzde çok konuşulan Y Kuşağı'nın örgüt içerisinde istediği davranış, liderlik incelenerek örgütsel bağlılık derecesine etkisi araştırılmıştır.

Çalışmamın teorik anlamda katkılarında dolayı emeğini, bilgisini, hoşgörüsünü, desteğini ve zamanını esirgemeyen çok kıymetli hocam ve tez danışmanım Dr. M. Adil Salepçioğlu'na,

Kurumlarında çalıştığım, Yüksek Lisans eğitimimi tamamlamamda hiçbir konuda desteklerini eksik etmeyen Vicco Ailesi'ne,

Her zaman maddi ve manevi yanımda olan, yol gösteren, güven veren babam Mehmet Ali Açikkol ve annem Gülümser Açikkol'a,

Ve son olarak hayatımda olduğu günden bu yana beni güçlü kılan, yüreklendiren ve değiştiren sevgili eşim Duran Ayhan'a,

Teşekkürlerimi sunarım.

Ocak 2019

Fehime AÇIKKOL

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER	i
KISALTMALAR	i
ÇİZELGE LİSTESİ.....	i
ŞEKİL LİSTESİ.....	i
ÖZET.....	i
ABSTRACT	i
1. GİRİŞ	1
2. Y KUŞAĞI, KARIYER ÇAPALARI VE İŞ YAŞAMI İLİŞKİSİ.....	3
2.1 Kuşaklarla ilgili temel kavramlar	3
2.1.1 Kuşak nedir?	3
2.1.2 Geçmişten günümüze kuşakların sınıflandırılması.....	4
2.1.2.1 Sessiz kuşak	5
2.1.2.2 Baby boomers (bebek patlaması) kuşağı.....	8
2.1.2.3 X kuşağı	9
2.1.2.4 Y kuşağı	11
2.1.2.5 Z kuşağı.....	12
2.2 Bugünün iş yaşamında kuşakların yeri.....	14
2.3 Y kuşağının iş yaşamında davranışsal tutumu.....	15
2.3.1 Teknik fonksiyonel yetkinlik (TFY).....	19
2.3.2 Genel yönetsel yetkinlik (GY).....	20
2.3.3 Güvenlik istikrar	21
2.3.4 Girişimcilik yaratıcılık (GY)	23
2.3.5 Özerlik ve bağımsızlık	24
2.3.6 Hizmet veya bir olaya kendini adama.....	25
2.3.7 Saf meydan okuma.....	26
2.3.8 Hayat tarzı.....	27
3. LİDERLİK, LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE LİDERLİK TARZLARI.....	30
3.1 Liderlik	30
3.2 Liderlik tarzları.....	33
3.2.1 Otokratik liderlik.....	33
3.2.2 Demokratik liderlik.....	35
3.2.3 Katılımcı liderlik.....	35
3.2.4 Tam serbesti tanıyan (liberal) liderlik.....	36
3.2.5 Stratejik liderlik	37
3.2.5.1 Geleneksel yönetici tarzındaki stratejik lider	37
3.2.5.2 Tasarım okulu planlayıcısı stratejik lider	37
3.2.5.3 Yönetici rolündeki stratejik lider	37
3.2.5.4 Politik ihtimal cevaplayıcısı olarak görülen stratejik lider	37
3.2.5.5 Rekabet pozisyonunu belirleyen stratejik lider	38
3.2.5.6 Vizyoner dönüşümcü olarak stratejik lider	38
3.2.5.7 Kendini Düzenleyen ve Kolaylaştırıcı Stratejik Lider	38
3.2.6 Karizmatik liderlik	38

3.2.7 Dönüşümcü liderlik.....	39
3.2.8 Transaksiyonel (işlemsel) liderlik.....	40
3.2.9 Etik liderlik	41
3.2.10 Paternalist liderlik	41
3.3 Liderliğin önemi	42
3.4 Liderlerin yönetim becerileri	43
3.5 Y kuşağının iş değerleri ve liderlik algısı.....	44
4. Y KUŞAĞI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	47
4.1 Örgütsel bağlılık	47
4.1.1 Örgütsel bağlılığın tanımı	48
4.1.2 Örgütsel bağlılığın düzeyleri	48
4.1.2.1 Düşük örgütsel bağlılık	49
4.1.2.2 Ilımlı (orta) örgütsel bağlılık.....	49
4.1.2.3 Yüksek örgütsel bağlılık	50
4.2 Örgütsel bağlılığın önemi	50
4.3 Örgütsel bağlılığın boyutları	52
4.3.1 Uyum boyutu	52
4.3.2 Özdeşleşme boyutu	53
4.3.3 İçselleştirme boyutu.....	53
4.4 Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler	54
4.4.1 Kişisel faktörler.....	54
4.4.1.1 İş beklentileri.....	54
4.4.1.2 Psikolojik sözleşme.....	55
4.4.1.3 Kişisel özellikler.....	55
4.4.2 Örgüt yapısına ilişkin faktörler	57
4.4.2.1 Örgüt kültürü.....	58
4.4.2.3 Örgütsel adalet	58
4.4.2.4 Yönetim tarzı ve yönetime katılım.....	59
4.4.2.5 Ücret düzeyi ve ödüller	60
4.4.2.6 İşin özellikleri.....	61
4.4.2.7 Takım çalışması	61
4.4.3 Örgüt dışı faktörler.....	62
4.4.3.1 Alternatif iş imkânları	62
4.4.3.2 Profesyonellik	63
4.5 Y kuşağı'nın örgütsel bağlılık anlayışı.....	63
5. ORGANİZASYONLARDA Y KUŞAĞI'NIN DAVRANIŞ, LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK AÇISINDAN İNCELENMESİ- PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA.....	65
5.1 Araştırmanın amacı ve önemi.....	65
5.2 Araştırma modeli ve hipotezler	65
5.4 Araştırmada kullanılan ölçekler	67
5.5 Analiz ve testler.....	72
5.5.1 Demografik özelliklere ilişkin bulgular	72
5.5.4 Normallik Testine İlişkin Bulgular	81
5.5.3. Fark testleri	81
5.5.4 Spearman korelasyon analizine ilişkin bulgular	90
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	93
KAYNAKLAR	96
EKLER.....	100
ÖZGEÇMİŞ.....	107

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Schien'in 8 Kariyer Çapası	29
Çizelge 5.1 : Güvenilirlik analiz sonuçları	68
Çizelge 5.2 : İş yaşamında beklentiler ölçeğinin KMO ve Bartlett's testi	68
Çizelge 5.3 : İş yaşamında beklentiler ölçeğinin açıklanan toplam varyans sonuçları	69
Çizelge 5.4 : İş yaşamında beklentiler ölçeğine ilişkin faktör ve faktör yükleri	69
Çizelge 5.5 : Mevcut kurumdaki durum ölçeğinin KMO ve Bartlett's testi	70
Çizelge 5.6 : Mevcut kurumdaki durum ölçeğinin açıklanan toplam varyans sonuçları	70
Çizelge 5.7 : Kurumdaki mevcut durum ölçeğine ilişkin faktör ve yükleri	71
Çizelge 5.8 : Demografik özelliklerin frekans ve yüzde dağılımları	72
Çizelge 5.9 : İş yaşamındaki yöneticiden beklenen liderlik algısı ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri ile frekans ve yüzde dağılımları	73
Çizelge 5.10 : Mevcut kurumdaki yöneticinin liderlik algısı ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri ile frekans ve yüzde dağılımları	74
Çizelge 5.11 : İş yaşamında beklenen iletişim tarzı ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri ile frekans ve yüzde dağılımları	75
Çizelge 5.12 : Mevcut kurumda iletişim tarzı ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri ile frekans ve yüzde dağılımları	76
Çizelge 5.13 : İş yaşamında beklenen motivasyon ölçeği tanımlayıcı istatistikleri ile frekans ve yüzde dağılımları	77
Çizelge 5.14 : Mevcut kurumda motivasyon ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri ile frekans ve yüzde dağılımları	78
Çizelge 5.15 : Tatmin düzeyi ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri ile frekans ve yüzde dağılımları	79
Çizelge 5.16 : Kurum bağlılığı ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri ile frekans ve yüzde dağılımları	80
Çizelge 5.17 : Normallik testi	81
Çizelge 5.18 : Cinsiyete göre iş yaşamından beklentiler ve kurumdaki mevcut durum ortalamaları arasındaki farkın Mann Whitney U testi sonuçları	82
Çizelge 5.19 : Medeni duruma göre iş yaşamından beklentiler ve kurumdaki mevcut durum ortalamaları arasındaki farkın Mann Whitney U testi	83
Çizelge 5.20 : Yaşa göre iş yaşamından beklentiler ve kurumdaki mevcut durum ortalamaları arasındaki farkın Kruskal Wallis H testi sonuçları	84
Çizelge 5.21 : Eğitim durumuna göre iş yaşamından beklentiler ve kurumdaki mevcut durum ortalamaları arasındaki farkın Kruskal Wallis H testi sonuçları	86
Çizelge 5.22 : Toplam çalışma süresine göre iş yaşamından beklentiler ve kurumdaki mevcut durum ortalamaları arasındaki farkın Kruskal Wallis H testi sonuçları	88
Çizelge 5.23 : Spearman korelasyon testi sonuçları	90

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1: Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri	40

ORGANİZASYONLARDA Y KUŞAĞI'NIN DAVRANIŞ, LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK AÇISINDAN İNCELENMESİ- PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Y Kuşağının iş hayatından ne beklediğini ve bu beklentilerinin karşılanmadığında örgütsel bağlılığını nasıl etkileyeceğinin incelenmesidir. Kurumlar için önümüzdeki yıllarda iş dünyasını domine edecek Y kuşağının beklentilerini karşılayabilmek için sistemlerini, organizasyonlarını hazırlamaları açısından bu çalışma önem taşımaktadır. Bu çalışmada bulgulara ulaşmak amacı ile anket çalışması kullanılmıştır. Çalışma perakende sektöründe faaliyet gösteren Y kuşağı çalışanlarına uygulanmıştır. Öncelikle katılımcıları 6 soruluk bir demografi anketi uygulanmıştır. Sonra sırası ile 5'li likert ölçeğinden oluşan liderlik, iletişim, karar verme ve motivasyon öğelerini kapsayan 36 soruluk çalışanların mevcut durumunu ve beklentilerini ölçmeyi amaçlayan anket uygulanmıştır. Son bölümde ise yine 5'li likert ölçeğinden oluşan ve örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçümüne ilişkin 12 soru bulunmaktadır. Anket perakende sektöründe bulunan çalışanlara dağıtılarak offline olarak gerçekleştirilmiştir. Anket sonuçları excele girilmiştir. Ankete perakende sektöründe çalışmakta olan 204 kişi katılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Y Kuşağı, Örgütsel Bağlılık, Perakende, 5'li Likert Ölçeği*

**A RESEARCH IN THE FIELD OF RETAIL SALES- AN INSPECTION OF
THE Y GENERATION IN ORGANIZATIONS IN TERMS OF BEHAVIOUR,
LEADERSHIP AND COMMITMENT**

ABSTRACT

This research aims to inspect the expectations of the Y generation from business life and the impacts on organizational commitment when these expectations are not fulfilled. This research carries great value for establishments in terms of preparing the organizations and the systems of the Y generation, which is going to be dominating the business life in the upcoming years, in order to meet their expectations. A survey study was implemented in the aim of reaching the findings of this research. The study applied on the Y generation which is active in the field of retail sales. In the beginning, a demographic 6-question-survey was taken by the participants. Then, another survey of 36 questions was carried out to measure the factors of leadership, communication, decision making and motivation respectively on the five-point likert scale in order to measure the current status and the expectations of the workers. While the last section also contains a five-point likert scale of 12 questions to measure the organizational commitment and business satisfaction. The survey was implemented in the field retail sales by being distributed to the workers to be taken offline. The questionnaire outcomes were put into a table. 204 people who work in the field of retail sales have taken the survey.

Keywords: *Y generation, Organizational commitment, Retail, Five-Point Likert scale.*

1. GİRİŞ

Teknolojinin gelişmesi ve globalleşme ile beraber sınırlar ortadan kalkmış, herkes her şeye kolay ulaşır bir hale gelmiştir. Buna bağlı olarak ise toplum yapıları değişmeye başlamış, kişilerin toplumsal değerleri ve inançları değişmeye başlamış, hayattan beklentilerinde ve davranışlarında farklılaşmalar olmuştur. Tüm bunlara bağlı olarak iş dünyası da bu farklılaşmalardan gözle görülür bir şekilde etkilenmiştir.

Yakın zamanlarda doğan insanların benzer özelliklere sahip olması, benzer giyim tarzlarının ve zevklerinin olması gibi nedenlerden dolayı konu araştırmacıların daha da ilgisini çekmiş ve konuya odaklanmalarını sağlamıştır. Her kuşak belirgin farklılıklar göstermektedir. Tercihleri, beklentileri ve öncelikleri değişmektedir. Bunun ana nedeni yaşadıkları zamanın onlara sunduğu yaşam tarzından dolayı hayatlarının şekil almasıdır. Bu farklılıklar örgütlerde de ortaya çıkmaktadır. Günümüzde 4 kuşak beraber çalışmaktadır. Özellikle X ve Y kuşakları yoğun olarak bir arada çalışmaktadır.

Her kuşağın iş yapış biçimi, örgütten bekledikleri ve liderlik yapıları arasında önemli farklar bulunmaktadır. Örgütler kuşaklar arasındaki farklılıkları iyi bir şekilde analiz ederek örgütün uyum içinde çalışmasını hedeflemektedir. X kuşağı da örgütlerde her yıl daha önemli bir hale gelmekte ve daha yoğun bir biçimde yer almaktadır. Önümüzdeki yıllarda ise yönetici vasfına sahip olacak kişiler daha çok Y kuşağından bireyler olarak karşımıza çıkacaktır. Y kuşağı ve diğer kuşaklar arasında önemli farklılıklar göze çarpmaktadır çünkü Y kuşağı globalleşmenin etkili olduğu ve teknolojinin hiç olmadığı kadar geliştiği bir dönemde dünyaya gelmiştir. Özellikle Türkiye gibi yoğun genç nüfusa sahip ülkelerde dinamik iş gücünün büyük bir bölümünü Y kuşağı oluşturmaktadır.

Türkiye İstatistik kurumundan alınan veriler doğrultusunda ülkemizin nüfus yoğunluğunun büyük bir bölümü 1965-1979 yılları arasında dünyaya gelen X kuşağı ve 1981-2000 yıllarında doğan Y kuşağından meydana gelmektedir. X kuşağı iş yönünden oldukça tecrübeli bir kuşak olmasına rağmen teknolojiyi kullanma ve

teknolojik kavramlar açısından yetersiz kalmaktadır. Y kuşağı ise iş tecrübesi bakımından X kuşağı kadar yeterli iş tecrübesine sahip olmasa da bilgiye daha kolay ulaşan, teknolojiyi iyi kullanan, her zaman yenilikleri takip eden, global ve yüksek eğitim görmüş bireylerden oluşmaktadır. Y kuşağı enerjik, takım çalışmasına uygun, sosyal yönü kuvvetli, örgüte olan sadakati düşük, esnek çalışmaya önem veren, öğrenmeye açık ve enerjik bir nesil olarak tanımlanmaktadır. Bu yüzden de Y kuşağının iş yaşamında sergilediği davranışlar, iş yaşamından beklentileri, liderlik özellikler ve buna bağlı olarak da örgütsel bağlılık seviyeleri oldukça farklıdır.

Bu araştırma iş yaşamında güçlenmekte olan ve önümüzdeki yıllarda örgütlerde büyük bir nüfusa sahip olacak Y kuşağının kurum içi davranışlarının, liderlik özelliklerinin ve bu bağlamda örgütsel bağlılıklarının ne ölçüde etkilendiğinin analiz edilmesi amacı ile yapılmıştır.

Araştırmanın 2. Bölümünde kuşak kavramı ve kuşak kavramının iş yaşamındaki davranışlarına değinilmiştir.

Araştırmanın 3. Bölümünde liderlik özelliklerinden bahsedilmiş ve Y kuşağının iş değerleri ile liderlik algısına değinilmiştir.

Araştırmanın 4. Bölümünde örgütsel bağlılık kavramı açıklanmış, Y kuşağının örgütsel bağlılık anlayışı üzerinde durulmuştur.

Son bölüm olan 5. Bölümde ise araştırmanın önemi, modeli, hipotezleri, yöntemi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

2. Y KUŞAĞI, KARİYER ÇAPALARI VE İŞ YAŞAMI İLİŞKİSİ

2.1 Kuşaklarla ilgili temel kavramlar

Jenerasyonlar dünya genelinde ekonomik ve sosyal hareketlerle oluşmuş kavramlardır. Jenerasyonlar o dönemin teknolojisine, siyasi ve sosyo-ekonomik düzeyine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Bir diğer adı ile 'kuşak' olarak da literatürde yer edinen jenerasyonların hayattan beklentileri, yaşam tarzları, iş yerinden beklentileri, çalışma şekilleri, hayata karşı bakış açıları buldukları döneme göre şekillenir. Bu yüzden de her jenerasyon birbirinin aynısı değildir.

Günümüzde jenerasyonlarda görülen farklılıklar sosyal yaşamda, aile içinde ve iş yerinde belli farklılıklar ve hatta çatışmalar yaratabilmektedir. Bunun ana nedeni teknolojinin hiç olmadığı kadar gelişmiş olması ve globalleşmenin hayatımızın bir gerçeği haline gelmesidir. Özellikle iş dünyasında bu farklılıklar önemli bir seviyede hissedilmektedir. İş yerlerinde yaşanan problemlerin birçoğu farklı jenerasyonlardan kişilerin iş yapış biçimlerinin, iş yerinden beklentilerinin, hayattan beklentilerinin ve vizyonlarının farklı olmasıdır. Bu yüzden de şirketler başarılı bir yönetim politikasına sahip olabilmek, iş yerinde tüm çalışanların bir uyum içinde çalışabilmesi için jenerasyonların özelliklerine hakim olmalı aralarındaki farklılıkları analiz ederek bu doğrultuda çözümler üretmelidirler. Buna bağlı olarak çalışmanın bu bölümünde kuşak kavramına, kuşakların özelliklerine yer verilmiştir.

2.1.1 Kuşak nedir?

Kuşak; kamusal, sosyal ve ekonomik olaylar gibi çeşitli kritik faktörlerden etkilenmiş, beraber aynı zamanı geçiren, doğum yılları birbirine yakın ve aynı deneyimleri paylaşan bir grup insan topluluğudur. (Kupperschmidt, 2000: 65-76). Psikolojik açıdan yapılan bir tanıma göre ise kuşaklar; bir araya kümelenmiş yaş gruplarındaki bireylerin, kişilik gelişimlerini meydana gelen değişim evrelerinin yansıması ve ortak deneyimleri paylaşma olarak tanımlanmıştır (Guardo & Carol, 1982: 500-503).

Yapılan tanımlar doğrultusunda aynı dönemde yetişmiş bireylerin yaşadığı dönemin şartları ve toplumsal olayları, bireylerin bakış açılarını ve karakteristik özelliklerini etkileyerek, kuşak kavramının ortaya çıkışını sağladığı gözlemlenmiştir.

Belirli zaman aralığında doğmuş olan kişiler benzer sosyal, ekonomik, kültürel, teknolojik, ekolojik gelişmişlik düzeyi, demografik özellikleri, ülke içerisinde benzer politik konular ve yasal düzenlemelerle yetişmektedir. Farklı konularda yaşanan bu ortak toplumsal gelişmişlik düzeyi, aynı tarihsel aralıkta yetişen kişilerin hayata bakış açılarının ve yaşam tarzlarının da benzer olmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte, aynı toplum içerisinde yaşayan farklı kuşaklar; algıda, yaşam tarzında, iletişim ve hayata dair bakış açılarında birbirinden ayrılmaktadır. Örneğin Birinci Dünya Savaşını gören insanlarla, Amerika'daki İkiz Kulelerin terör saldırısına uğradığını gören insanların bu olaylardan etkilenme biçimleri farklılaşmakta haliyle farklı insan tipleri ortaya çıkmaktadır.

Yirmi ve yirmi birinci yüzyıllarda hızlı toplumsal gelişmelerin bir sonucu olarak, kuşaklar arasındaki farkların daha belirgin hale geldiği görülmektedir. Günümüzde birçok faktörün etki etmesi ile kuşakların farklılıkları iyice belirginleşmiş ve birbirinden ayrılmıştır.

Teknolojinin ve yeni gelişmelerin eşliğinde nesiller arası farklılıklar bariz şekilde ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu da kuşakların zaman aralığını daraltmakta ve kuşakların birbirinden keskin hatlarla ayrılmaya başlamasına neden olmaktadır.

2.1.2 Geçmişten günümüze kuşakların sınıflandırılması

Her kuşağın kendine özgü karakteristik özellikleri, değerleri, güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Kuşaklar bir grubun üyesi olarak tanımlarken, her bir özelliği o kuşaktan herkesin taşıdığı söylenemez (Lower, 2008: 80).

Kuşak terimini kullanırken uygulamadaki çalışmaların çoğu aslında genç bireyleri belirli yaş grupları olarak inceler. Kuşakları zaman dilimlerine göre sınıflandırmanın pek çok yöntemi vardır ve her birinin kendi içinde eksiklikleri bulunmaktadır. Bu sınıflandırmanın temeli, doğum tarihi dilimlerine göre belirlenen kuşağın kimlik ve karakteristik özelliklerine dayanmaktadır. Ayrıca kuşakların yaşam sürecine göre de farklılık göstermesi önemlidir (Westlund & Weibull, 2013: 149).

Kaynak taraması esnasında kuşak tanımının çok net olmadığı, özellikle sınıflandırılmaların farklılıklar içerdiği gözlemlenmiştir. Birbirine yakın zamanlarda

doğmuş bireylerin yaşamış oldukları sosyal ve toplumsal olaylar, gelişen teknoloji, ekonomik durum onların farklı kişilik özelliklerine sahip olmasına ve iş değerlerinin de değişmesine neden olmuştur. Kuşaklar yaş, önemli tarihi ve yaşamsal olaylara göre tanımlanabilen bir gruptur. Bu nedenle kuşak sınıflandırılmalarının farklı tarihsel olaylar sonucu ortaya çıktığı bilinmektedir. Çeşitli yazarlar tarafından bir kuşağın hangi yılları kapsayacağı konusunda görüş birliği bulunmamaktadır. Kuşakların sınıflandırılmasında doğum tarihleri çeşitli yazarlara göre farklılık göstermektedir. Fakat literatüre bakıldığında genel olarak kuşaklar aşağıdaki gibi beş başlık altında sınıflandırılmaktadır;

- 1925-1945 yılları arasında doğan kişiler ‘sessiz kuşak’ olarak tanımlanmaktadır.
- 1946-1964 yılları arasında doğan kişiler ‘baby boomers’ olarak tanımlanmaktadır.
- 1965-1979 yılları arasında doğan kişiler ‘X kuşağı’ olarak tanımlanmaktadır.
- 1980-1999 yılları arasında doğan kişiler ‘Y kuşağı’ olarak tanımlanmaktadır.
- 2000 ve sonrasında doğanlar ise ‘Z kuşağı’ olarak adlandırılmaktadır.

Sonuç olarak kuşak kavramı, özellikle belirli zaman dilimleri içerisinde doğan kişilerin koşullarına göre tüm kültür alanlarında yeni anlayış ve davranış tarzlarının ortaya çıkmakta olduğu görüşüyle beslenir.

2.1.2.1 Sessiz kuşak

‘Kuşaklar’ isimli kitabında Strauus ve Howe tarafından doğum tarihleri 1925 ile 1945 yılları arasında kabul edilen kuşak sessiz kuşaktır (Henger & Henger, 2012: 1)

Aynı zamanda Savaş Kuşağı, (Serbest ve Latif, 2014: 138), Gelenekselciler, Erişkin olarak da bilinmektedir. (Adıgüzel, Batur & Ekşili, 2014: 171).

Bu kuşak üç temel bölümde incelenebilir (Henger & Henger, 2012: 5).

- Yirmili Yıllar (1925-1929)
- Büyük Buhran (1930-1939)
- Savaş Yılları (1940-1945)

Genel olarak kuşaklar içerisinde en küçük grubu temsil eden sessiz kuşağa mensup bireyler ekseriyetle emekli olmuş ya da olmak üzere olan bireylerden oluşur (Murray, 2011: 54-65).

Sessiz kuşakta doğan bireyler yaşanan ekonomik krizler ve dünya savaşlarından dolayı oldukça zor bir dönemde yaşamış ve zorlu hayat şartları ile mücadele etmişlerdir. Bu kuşak çocukluk ve gençlik yıllarında ekonomik krizler ve savaş yıllarının ağır şartları nedeni ile hayata karşı daha korku dolu ve güvensiz yaklaşmaktadırlar. Bu kuşak, yirminci yüzyılda dünyaya gelen en küçük kuşaktır. Bu dönemde dünya da yaşanan ikinci dünya savaşı ve ekonomik buhran, işsizliklere neden olmuştur. Bu durum, insanları tasarruflu yaşamaya ve sade bir hayat sürmeye zorlamıştır. (Demirkaya vd., 2015: 186-204).

Söz konusu dönem, Büyük Buhran ve 2. Dünya Savaşı gibi “The Greatest Generation” olarak adlandırılan ve dünyanın görünümünün ve yaşam tarzının kaçınılmaz biçimde şekillendiği devasa olaylara denk gelmektedir (Martin, 2006: 4-11). Sessiz Kuşağın karakteristiğine etki eden önemli bir olay, Soğuk Savaş ve McCarthyçilik ya da İkinci Kızıl Panik denilen antikomünist harekettir. Yine bu dönemde meydana gelen söz konusu olaylarla ilintili olarak bu kuşağın insanları kıtlık ve zor çalışma şartlarına alışkan, dini yönü güçlü ve sadakat kavramını kutsallaştıran karakteristik özelliklere sahiptir. Söz konusu olayların etkisini gösterdiği diğer husus ise, sessiz kuşağın neredeyse yarısının orduda görev alması dolayısıyla hiyerarşiyi yaşam tarzı haline getirmeleridir (Lancaster, 2003: 36-39). Yaşamış oldukları tüm savaşlar, zorluklar ve hayatta kalma mücadelesi bu kuşağın sessiz ve kanaatkâr olmasında önemli rol oynamıştır. Düzen, disipline büyük önem verirler, otoriteye saygı gösterirler. Aynı işte yıllarca çalışabilirler, iş değiştirmeyi çok tercih etmemişlerdir (Adıgüzel vd., 2014: 171).

Türkler açısından bakıldığında ise bir imparatorluğun çöktüğü dönemdir. Bu dönemin insanları sadece hayatta kalmak ve varlıklarını sürdürmek için mücadele etmişlerdir. Savaşlar, göçler, isyanlar onları ümitsizliğe sürüklemiştir. Var olmak için mevcudiyetin korumanın gerekliliğine inanmışlardır. Bu nedenle köklü değişikliğe karşı çıkarlar.

Bu kuşağın kültürel değerlerini geniş aileler, yoğun komşuluk ilişkileri oluşturmaktadır. Güven duygusunu önemseyen ve uyumlu olan bu kuşak üyelerinin otoriteye saygılı, sadakatli, çok çalışkan ve toplumsal değerlere dikkat eden bir yapıları vardır. ‘Yaşam için çalışmak’ felsefesini benimsemişlerdir (Gilbaugh, 2010:

4). Aile yaşantısı kesin çizgilerle belirlenmiştir, erkek egemen bir aile yapısı mevcuttur. Baba en büyük otorite, anne ise sadece ev işleri ve çocuk bakımından sorumludur (Başal, 2014: 32).

Bu kuşağın temsilcileri, örgütsel açıdan incelendiğinde ise, terfiye önem vermeyen ancak emeklilik kavramının popüler olduğu bir kuşağı temsil etmektedir. Muhafazakâr, uyumlu ve geleneksel bir aile değerlerini benimseyen bu grup, çok iyi belirlenmiş iş rolleri ile oldukça iyi tanımlanmış ailevi beklentilere sahiptir (Beutell & Wiittig-Berman, 2008: 507-523). Sessiz kuşak çalışanları için örgütlerde, hiyerarşik yapının kuralları ya da yaptırımları, denge ve düzen öncelikli öneme sahiptir. Yöneticilerine ve otoritelerine karşı son derece saygılı, yönetim anlayışları ise gelenekseldir. Hiyerarşik iş ilişkisinde resmi olmayı severler ve işleri geçmişte yaptıkları gibi yapmayı isterler. Ayrıca sadık, motive olduklarında çok çalışan, grup çalışmasını seven, grup çalışmasında yardımlaşmaya önem veren çalışanlar olarak bilinirler. Günümüz iş hayatında sessiz kuşağı temsil eden kişi sayısı çok az olduğu için bu kuşağa yönelik çalışmalara daha az rastlanmaktadır. Bu kuşak, teknolojiye yavaş uyum sağlar ve kıdemin yaşla ilişkili olması gerektiğini düşünürler (Demirkaya vd., 2015:186-204).

Haeberle ve arkadaşlarına göre sessiz kuşak iş hayatında şu özelliklere sahiptir;

- İş yerine ve yöneticilerine sadık,
- Otoriteye saygılı,
- Yöneticilerine karşı itaat anlayışı yüksek,
- Yaptığı işte sıkı çalışma,
- Fedakârlık duyguları yüksek,
- İş hayatı beklentileri sadece para kazanmaya endeksli,
- İş hayatında yükselme ve kariyer yapma olanaklarını çokça önemsemeyen,
- İş performansını daima yüksek tutan,
- İşinin kıymetini bilen,
- Ne iş olsa yapabilecek özellikte,
- İşine ve çalıştığı örgüte sıkı sıkıya bağlı,
- İş yerinde disiplinli ve takım çalışmasına yatkın özelliklere sahip iş gücü olarak nitelendirilmektedir.

2.1.2.2 Baby boomers (bebek patlaması) kuşağı

Doğum tarihleri 1946-1964 yılları arasında doğanlardır. Bu kuşak, Türkiye nüfusunun, küçük bir oranını kapsamaktadır. Bu kuşağı tanımlayan sıfat, kuralcıdır. II. Dünya Savaşı sırasında ya da hemen sonrasında doğan soğuk savaş kuşağıdır. Sıkıntılı savaş günlerinin ardından o dönemde bebek doğma oranlarında yaşanan patlama, bu kuşağa Baby Boomers denmesinin ana nedenlerinden birini oluşturmaktadır (Marangoz, 2006:105-121).

Dünyada John F. Kennedy'nin vurulması, kadın hakları hareketleri, aya seyahat ve Vietnam Savaşı, Türkiye'de ise çok partili döneme geçişin yaşandığı dönemde doğan kişilerin oluşturduğu kuşaktır (Çemberci vd., 2014: 59-60).

İki büyük savaş izlerinin silinmeye başlandığı, önemli ekonomik ve teknolojik gelişmelerin yaşandığı, refah politikaların uygulandığı, yaşanan acıların silinmesi için herkesin kendine döndüğü ve kendi mutluluğunu ön plana çıkardığı bir dönemdir (Altuntuğ, 2012:205).

Büyümenin ve refah içinde yaşama duygusunun yoğun olduğu bir kuşaktır (Ayhün, 2013: 99). İzmirlioğlu'na göre bu kuşak topluma katkısı en fazla olan, bilinci en yüksek kuşaktır (aktaran Demirkaya, Akdemir, Karaman & Atan, 2015: 188). Yine söz konusu jenerasyonun kadın ve erkeklerinin yeni sosyal rollere büründüğü bir dönemdir. Dolayısıyla geleneksel aile tarzından uzaklaşarak farklı aile ve iş rolleri almışlardır. Baby Bombers'lar sosyal kargaşanın yaşandığı bir dönemde büyütülen ve işgücü olarak kadınların cinsiyet rolünün değiştiği bir devreyi tecrübe edinen bireylerdir. Ayrıca bu kuşak ailede çocuklara ve yaşlılara ilgi gösteren ilk kuşak olarak bilinmektedir.

Belirtilen dönem mektup ve telgrafın en önemli iletişim aracı olarak kullanıldığı dönemdir. Eğitim onlar için çok önemlidir, verilen eğitimi sorgusuz sualsiz kabul ederler. Onlara göre doktor mesleğini iyi icra etmese bile sadece doktor olduğu, o kadar okuduğu için çok büyük saygıyı hak eder (Başal, 2014: 50-55).

Bu kuşak için çalışmadan para kazanmak ayıp sayılır. En büyük felsefeleri çalışmak için yaşamaktır. Erkekler iş yerlerini ikinci evleri olarak benimsemişlerdir. Sadakat duyguları o kadar yüksektir ki karşılıklarına daha iyi iş fırsatı çıksa dahi ayrılmayı kesinlikle düşünmezler. Onlar için bireysel çaba ön plandadır, işe bağlılığın saatle ölçüldüğünü düşünürler. İşe bakış açıları 'çalışmak için yaşamaktır' Hazzın ve

başkaldırının kuşağı olarak anılsa da aslında sadık, ilkeli idealist, fedakâr olarak da bilinmektedirler (Yalçın vd., 2013: 144).

2.1.2.3 X kuşağı

Alwin, X Kuşağı'nın 1965-1979 yılları arasında doğan bireylerden oluştuğunu savunmuştur. Bu kuşak için 'Twenty Something', 'Lost Generation' (kayıp kuşak) gibi birçok farklı ifade kullanılmıştır (Roberts ve Manolis, 2000: 482). Bebek Patlaması kuşağı döneminde uygulanan refah politikaları, 70'lerde petrol krizinin yaşanarak dev şirketlerin kapanması, maliyetlerin üst seviyelere çıkması nedeniyle liberal politikaların uygulanmaya başlandığı dönemdir. Çalkantılı bir dönem ile mücadele etmek zorunda kalan X kuşağı bu nedenle 'Kayıp Kuşak' olarak da bilinmektedir (Altuntuğ, 2012: 205).

Çoğunluğu Sessiz Kuşağın çocuğu olan X Kuşağı 1900'lü yılların ilk dönemlerinde yaşanan ekonomik krizden oldukça etkilenmiştir. Bu etkileşimin sonucu olarak değişen dünya koşullarına ayak uydurabilmek için oldukça gayret göstermektedirler. Fakat yine de bu kuşak üyeleri kendilerini dışlanmış hissetmektedirler çünkü bu büyük değişim ve rekabet üzerlerinde yetişmemek, geri kalmak, zamana ayak uyduramamak gibi izlenimler yaratmıştır (Dias, 2003: 78-79). Bu yüzden de bu kuşağa kayıp kuşak denmektedir.

Türkiye'de 80 kuşağı, sağ-sol çatışmaları, televizyonun girişi ile beraber pek çok değişikliğin yaşandığı dönemdir (Çemberci vd., 2014: 60). Özelliklerini biraz Bebek Patlaması ve biraz da Y kuşağından alan ve kendisini hiçbir yere ait hissetmeyen kuşaktır. X kuşağı ekonomik krizlerin yaşandığı ama teknolojinin ve özgürlük hareketlerinin başladığı bir dönemde dünyaya geldiler. Siyah beyaz televizyonların yerini renkli televizyonların, merdaneli çamaşır makinesinin yerine otomatik çamaşır makinesinin aldığı bir dönemdir. Ailelerin Amerikan dizilerinden etkilendiği, 'Dünya değişti artık' denilip, otoriteye artık çok da gerek duyulmayan, ailelerin çocuklar ile arkadaş olmaya çalışıldığı dönemdir. Kadınlar yavaş yavaş iş hayatına girmiş, annenin hatta bazen çocuğun da söz sahibi olduğu bir dönem başlamıştır. Artık bu kuşak için iş yerlerini evleri gibi görme dönemi bitmiş, daha iyi iş bulduklarında mevcut işlerinden ayrılmaya başladıkları bir dönemde başlangıcı olmuştur. Çalışma hayatında ise verilen işleri sorgularlar ama nerede durmaları gerektiğini de çok iyi bilirler (Başal, 2014: 68-70).

X Kuşığı insanları olumsuz ve bireyseldir. Çeşitlilik ve değişimden hoşlanırlar. Çalıştıkları organizasyona karşı sadık olmadıkları görülür, bir önceki kuşağa göre daha fazla bağımsız ve bencil oldukları gözlemlenir. Ailelerine ve arkadaşlarına daha sadıktırlar. Bunun sonucunda da çalıştıkları işi bırakmaları ve pozisyon, maaş ve kendileri için daha iyi olanı seçmeleri kolaydır. Diğer taraftan da para her zaman motive edemeyebilir ama paranın yokluğu motivasyonlarının kaybolmasına neden olur.

Baby Bommerlara göre otoriteye itaat etmezler. Otorite figürünü sürekli sorgularlar. Destek olmaktan hoşlanırlar. Esnek iş çizelgelemelerini tercih ederler. İşle ilgili amaçlarsa kendi kişisel değer ve amaçları daha fazla önemlidir. İş yaşamıyla ve sosyal yaşamlarıyla denge kurmak için daha önceki kuşaklar göre daha fazla heves etmişleridir ve çalışmışlardır. Genelde anne babaları çalışan çocuklar olarak büyümüşlerdir. Sürekli öğrenmeye becerilerini geliştirmeye değer veririler. Teknik becerileri fazladır. Girişimci, yaratıcı, pratiktirler ve iyimserdirler. Bireysel olmalarına rağmen takım çalışmasını baby bommerlara göre daha çok severler.

İş hayatı bakımından incelediğimizde X kuşağıyla ilgili şu özelliklere ulaşmamız mümkündür:

- İşlerine ve iş hayatına bağlıdırlar,
- İşlerinden verim alamadıklarını düşünürlerse iş değiştirebilirler,
- İş tatminine ve doyumuna önem veririler,
- Doyum aldıkları işlerde uzun yıllar çalışabilirler,
- İş yerinde yükselme ve kariyer olanaklarını önemserler,
- İş motivasyonları yüksektir,
- Otoriteye saygılıdırlar ancak Y kuşağı kadar olmasa da yöneticilerini eleştirebilirler.

X kuşağı kendi kendine yetebilen bir kuşaktır bu nedenle de diğer kuşaklarla kıyaslandıklarında daha özgüvenlidirler (Tulgan, 2009: 25).

Solomon vd.'nin X Kuşağının alt kültürünü incelemek için yaptıkları bir araştırmada bu kuşak (Solomon vd., 2006: 463-464):

- Şüpheciler (cynical disdainers): kötümser ve kuşkucu,

- Geleneksel materyalistler (traditional metarialists): çoğu bebek patlaması kuşağı üyeleri gibi pozitif, iyimser ve gelecekte umutlu,
- Retro hipiler (hippies revisited): 1960'lı yılların tarzlarını yeniden yaşayan, kendilerini müzik, moda ve maneviyat aracılığı ile ifade eden,
- Etkinliklerin maçoları (fifties machos): basmakalıp cinsiyet rollerine inanan, çok kültürlülüğü kabul etmeyen bireylerdir.

X kuşağı teknoloji alanındaki devrime denk gelen, ilk kişisel bilgisayar satışının da başlamasıyla teknolojiyi zorunlu olarak kullanmaya başlamıştır. Bu zorunlu teknoloji kullanımının etkileri, X Kuşağının iş hayatında yönetici konumuna gelmesiyle köklü değişimlere neden olmuştur.

2.1.2.4 Y kuşağı

Y Kuşağı 1980 ile 2000 arasında doğanlara verilen ortak isimdir. Kendinden önceki kuşaklardan farkını belirtmek için Gen Y, Gen Me, Millennials (Milenyum Kuşağı), N-Gen (N Kuşağı), İnternet Kuşağı, Echo – bomers (Eko Patlaması), Nexters (Bir Sonrakiler), Digital Generation (Dijital Kuşak), Generation www (www Kuşağı) gibi birçok tanım kullanılmaktadır. Birçok isimle anılan Y Kuşağı üyeleri kendilerine Non –Nuclear Family Generation (Çekirdek olmayan aile kuşağı), The Wannabees (Taklitçiler), Cyber Kids (Sanal çocuklar), Searching for an Identity Generation (Kimlik arayışında olan kuşak) gibi yaratıcı isimler takmışlardır (Martin, 2005: 40).

Y Kuşağı kavramı ilk kez 1993 yılında ergenlik çağındaki gençlerin kendilerinden önceki X Kuşağı ile olan farklılıklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. İngilizce WHY kelimesinden gelen 'Y' harfi sorgulayıcı yapılarından dolayı bu nesli tanımlamak için kullanılmıştır. ABD'deki 11 Eylül saldırısı, silahlı okul baskınları, bu neslin önemli olaylarındandır. Yine dünyada ve Türkiye'de bu nesli etkileyen önemli olayların başında Körfez Savaşı, Irak Savaşı, internet, cep telefonları ve sosyal medya yer almaktadır (Aktaran Çamberci ve diğerleri, 2014: 61).

Çekirdek aile içerisinde büyüyen Y Kuşağı, diğer kuşaklara göre en yaşlı ebeveynlere sahip bireylerdir. Dörtte birinin ebeveyni en az üniversite eğitimi almış, üçte birinin ebeveyni boşanmış olan bu kuşağın dördünden üçünün ise annesi çalışmaktadır (Zemke vd., 2013: 120-125).

Cep telefonlarının ve bilgisayarların giderek yaygınlaştığı zamanlarda büyümüş bir nevi globalleşen bu kuşak ilk nesil olma özelliğini göstermiştir. Tabii bu dünyaya

açılma hali Y Kuşağının kendinden önceki kuşaklardan bambaşka beklenti, istek ve hedeflere sahip olmasına neden olmuştur.

Ataerkil ailenin yerini artık çocuk erkil bir ailenin aldığı, teknoloji ve tüketim toplumu tarafından kuşatılmış, pişirilecek yemekten, izlenecek programa, hafta sonu ne yapılacağına kadar çocuğun karar verdiği bir dönem başlamıştır. Evde her dediği yapılan ve otoriteyi ele geçiren çocuk aynı düzeni işyerinde de istediği için çalışma hayatında çatışmalar başlamıştır. İşverenler sıkıştıklarında işten personel çıkarıyor ise ben neden onlara sadık kalayım felsefesini benimsemişlerdir. Kişisel zenginlik, bireysel yaşam tarzı Y Kuşağının tek amacı olmuştur (Başal, 2014: 92-118).

Y kuşağının nüfus yoğunluğu diğer kuşaklardan daha fazladır. Özellikle genç nüfus yoğunluğuna sahip ülkelerin büyük bölümü Y kuşağından oluşmaktadır. Buna ek olarak, 5-10 yıl içerisinde iş yaşamının da Y kuşağı tarafından domine edilmesi eklenmektedir.

2.1.2.5 Z kuşağı

Z kuşağı 2000 yılından sonra doğanları kapsamaktadır.

Henüz yirmili yaşlarına gelmediği ve iş/sosyal hayata tam olarak girmediği için dünyayı ve iş hayatını nasıl etkileyecekleriyle ilgili kesin bilgiler mevcut değildir. Ama yapılan tahminlere, gözlemlere göre Z kuşağı gizemiyle geleceği ve iş hayatını ciddi anlamda etkileyecektir.

İGen, Next Generation (Bir sonraki kuşak), Instant Online (Her daim Online), Kristal Kuşak, İnternet Kuşağı ya da Y kuşağından sonra gelen ve alfabenin son harfi ile belirtilen en bilinen adıyla Z kuşağı kavramları kullanılmaktadır. Bu kuşak üyeleri aşırı bireyselleşme ve yalnızlık yaşadıkları ve yaşayacaklarından dolayı ‘The New Silent Generation (Yeni Sessiz Kuşak)’ olarak da adlandırılmaktadır (Strauss &Howe, 1999: 335).

Bu kuşağa Z Kuşağı isminin verilmesinin nedeni ise, bazı sosyal bilimcilerin bu kuşağı son kuşak olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır (Kaplan, 2013: 365-383). Z kuşağı tarihte biçimsel olarak en erken eğitim görmeye başlayan ve en uzun eğitim hayatı olacağı düşünülen kuşaktır.

Z Kuşağı henüz çalışma hayatında bulunmamaktadır. Fakat çalışma hayatına başlaması ile beraber çalışma ortamının ve kurallarının büyük ölçüde değişeceği ve yeniden gözden geçirileceği düşünülmektedir.

İnternetsiz bir yaşamın olmayacağını düşünen 'Facebook Kuşağı' olarak da adlandırılan kuşaktır. Onlar için öncelikli iletişim aracı e-postalar değil, twitter, facebook, instagram gibi sosyal medya araçlarıdır. Bu kuşağın içinde bulunduğu sosyal ortam önceki kuşaklara göre çok farklı olduğu için onların sosyalleşmeleri ve öğrenme alışkanlıkları alışılmışın dışındadır. Bu farklılık temel olarak giyim veya kullanılan dilde değil iletişim için seçmiş oldukları yöntemlerdedir (Nagy&Kölcsey, 2017: 105). Teknoloji çağı çocukları olan Z Kuşağı, uzakta olsalar bile 'bir tık' tabiriyle istediği bilgiye ulaşabilir, sözel ve görsel olarak birbirleriyle iletişime geçebilir. Mengi'ye göre yüksek içerikli teknoloji içinde yetişmelerinden dolayı sanal alan ile ilgili konularda Y kuşağından daha fazla uzmanlardır. Bilgisayarı kitaba, metinleri konuşmaya tercih eden, dışarıda çok fazla zaman geçiremeyen Z Kuşağının uzaktan uzağa da iletişim kurabilmesi yalnız yaşamayı tercih ettiklerine dikkat çekmektedir. Anlık sonuçlar isteyen bu kuşak bireyleri cep telefonsuz bir hayatı hayal bile edememektedir.

Edilgenliği kesinlikle kabul etmeyen Z kuşağı hayat boyu öğrenme nesli olarak kabul edilmekte ve çok diplomalı olmaları beklenmektedir. Yani teknolojinin onların resmen bir uzuvlarıymış gibi olması, istediklerini beklemeden anında elde etmeleri, sahip oldukları alternatifler onları kararsız ve tatminsiz bireyler haline dönüştürmektedir (Acılıoğlu, 2015: 30-31).

Amerika'da Z Kuşağı ile ilgili yapılan araştırmalara göre %77'si istedikleri kariyere sahip olmak için kendisinden önceki kuşaklara göre daha çok çalışması gerektiğini düşünürken %83'ü ise emekli olma konusunda şüpheli yaklaşmaktadır. Yine aynı araştırmanın sonucuna göre sadece %3'ü için hayatında sahip oldukları unvan ilk sırada gelirken, %64'ü kariyerinde yükselmeye %38'i yönetici ile ilişkisinin iyi olmasına, %21'i ise çalışanlara mentörlük, koçluk yapmayı önemsemektedir.

Z kuşağı önceki kuşaklara göre teknolojiyi kullanma konusunda ebeveynlerine bile öğretici oldukları durumdadırlar. Yani teknoloji onlar için hayatın vazgeçilmez bir parçası halindedir. Her istedikleri bilgiye hemen ulaşabilmeleri onların fazla özgüvenli olmalarına sebep olmuştur. Z kuşağı bu nedenle tatminsiz, sabrı olmayan, çabuk pes eden, uğraşmayı sevmeyen bireyler olmuşlardır. Bu da onların mutsuz olmasına neden olabilir.

Z kuşağının temel özellikleri;

- Zihinsel ve psikolojik açıdan hızlı gelişim gösterirler.
- Ekip çalışmasına çok uygun değillerdir.
- Eğitime ve sosyal statüye önem veriler.
- Özgüvenleri oldukça yüksektir.
- Bağımsızlığı savunurlar.
- Sosyal mecralar ile iletişim kurmayı tercih ederler.
- Ailelerinin genelde korumacı bir yapısı vardır.
- Analitik düşünme yetenekleri dikkat çekici düzeydedir.
- Bilgiye aç gibidirler. Teknoloji çağında büyüyor olmaları bu anlamda en büyük avantajlarıdır.
- İçer dönük bir dünyaları vardır, çok kolay arkadaş edinemezler.
- Teknoloji ve lüks, onlar için bir ihtiyaçtır. Böyle bir dünyada doğdukları için, bunu özel bir istek olarak görmezler.
- Ne istediklerini çok iyi bilirler.
- Hayatta her şeyin mümkün olduğuna inanırlar (<http://www.milliyet.com.tr/z-kusagi--genclerin-dinamiklerini-pembedar-detay-cocuk-1864431>, 2018).

2.2 Bugünün iş yaşamında kuşakların yeri

Son yıllarda içinde çalışılan organizasyonun sahip olduğu özellikler ve işin nitelikleri çalışanların iş tatminini, çalışanların sürekliliğini, işe olan bağlılıklarını ve organizasyondan olan beklentilerini etkileyecektir. Global dünyada ve teknolojinin bu denli geliştiği günümüz iş hayatında sadece işletmeye önem veren klasik yönetim politikaları yetersiz kalacaktır. Firmalar etkin bir insan kaynakları yönetimi yaparken aynı zamanda önceki nesillerden çok farklı beklentilere sahip Y kuşağının ve onu takip edecek kuşakların ihtiyaçlarına başarılı ve sürdürülebilir olmak adına cevap vermek zorundadır (Sadullah, 2010: 21).

Türkiye'deki 22 milyon kişilik istihdam piyasasında yer alan Sessiz Kuşak, Baby Bommers, X Kuşağı ve Y Kuşağı üyeleri organizasyonlarda ve aynı çalışma ortamında bir arada çalışmaktadır. Bu doğrultuda her bir kuşağın motivasyonu, terfi ve ücret beklentileri, iş ve mesai anlayışları farklı olduğu için insan kaynakları politikalarını organizasyonlar kuşak farklılıklarına göre değiştirmesi veya yeniden belirlemesi gerekmektedir.

Sessiz Kuşak, en yaşlı kuşaktır. Bu kuşağın günümüz iş yaşamındaki yeri neredeyse yok denecek kadar azdır. Bu kuşağın bireylerinin çoğu ya hayatta değildir ya da emekli olmuştur. Bu kuşak ikinci dünya savaşından ve diğer toplumsal olaylardan etkilendiği için iş yaşamında disiplinli ve sorumluluk sahibi olarak bilinir.

Günümüz iş yaşamında bu kuşağın temsilcisinin yok denecek kadar az olması nedeniyle bu kuşağın günümüz iş yaşamını nasıl etkilediğiyle ilgili net veriler yoktur. Sessiz kuşak üyeleri günümüz iş yaşamında yaklaşık olarak %5'lik bir oranı oluşturmaktadır.

Günümüzde en yaşlı Baby Boomerlar 72 yaşındadır. Bu göz önünde bulundurulduğunda şuan kariyerlerinin son aşamasında bulunan kuşaktır. Bu kuşağın birçoğunun emekli olduğu veya olacağı öngörülmektedir. Günümüz iş yaşamında büyük oranda X Kuşağının temsilcilerinin olduğu bilinmektedir. Birçok kurumun ve kuruluşun lideri konumunda olanlar X kuşağıdır. X Kuşağı teknolojiyi yakından takip etmekte, yeni gelişmelere açık davranmaktadır. Dijital dünyanın etkisiyle farklı iş kollarında da çalışmaya devam etmektedirler. Günümüz iş dünyasında en mobil olanı Y Kuşağı sayılır. Y kuşağının büyük bir bölümü iş hayatının ortalarında ya da başlarında yer almaktadır. Az bir kısmı ise henüz iş hayatına girmeye çalışmaktadır. Bu kuşak diğer kuşaklara göre oldukça meşguldür ve birbirinden farklı işi bir arada yürütebilmektedir. Geleceğin iş dünyasını Y kuşağı şekillendirecektir. Y kuşağının kişilik ve davranış özellikleri iş dünyasına yön verecektir.

2.3 Y kuşağının iş yaşamında davranışsal tutumu

Çağın şartlarına göre iş yaşamında da önemli değişimler olmaktadır. İş yaşantısında dünyadaki değişimleri takip edebilmek; örgütlerin sahip oldukları en değerli varlıkları olan insan kaynaklarını en verimli şekilde yönetmelerini ve dolayısıyla da mutlu ve üretken bir çalışma kadrosuna sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu mutlu ve üretken çalışma kadrosu, ancak ve ancak kişilerin çalışma yaşantılarından beklentileri ile işletmelerin ortaya koydukları hedefler arasında eşgüdüm sağlanarak, çalışanlara yenilikler sunulması ve onların üstlenebilecekleri pozisyonlara yerleştirilmeleri ile mümkün olabilir (Aytaç, 1997: 9-10).

Y kuşağı iş yaşamından iyi ve herkes tarafından kabul gören bir kariyere sahip olmayı arzulamanın yanında, yüksek gelire sahip olmayı, fikirlerine değer

verilmesini, sorumluluk almayı, güç ve saygınlık elde etmeyi de beklemektedir (Ivancevich vd., 1983: 238). Bu nedenle kariyer kavramı içeriğiyle ilgili olarak aşağıdaki noktalar önem arz etmektedir:

- Kariyer kavramı demokratik bir ifadedir ve yalnızca yüksek statüde ve ilerleme fırsatı olan kişilerle ilgili değildir. Örgütsel konumlara ve yaptıkları işlere bakılmaksızın kişilerin iş hayatları boyunca yaptıkları işlere bağlı olarak kat ettikleri yolu ve sahip oldukları statüyü ifade etmektedir.
- Kariyer sadece dikey olarak örgüt basamaklarını yükselmek ile alakalı bir terim olmayıp, yatay hareketliliği de kapsayan bir kavramdır.
- Kariyer terimi; bir örgüt ya da faaliyet alanında işe alınma ile eş anlamı bulunmamaktadır. Birey birden fazla faaliyet alanını ve örgütü içeren kariyer yollarıyla ilgili deneyim de kazanmış olabilir.
- Örgütler artık bireylerin kariyeri üzerinde tek yönlü denetime sahip olmayıp, çalışmada kendi kariyerinin planlaması ve denetimde söz sahibi olabilmektedir (Can vd, 2001: 159).

Kariyer içsel ve dışsal olmak üzere iki boyuttan oluşan bir kavramdır (Messarra vd., 2009: 51). Dışsal kariyer, bireyin bulunduğu pozisyonu ifade eden ve mesleki veya örgütsel ilerlemeyi anlatan basamakları resmederken; içsel kariyer, bireyin motivasyonu, ilgi alanı ve değerlerini ifade eden iş ve aile hayatındaki rolleri resmetmektedir (Schein, 2006:1; Messarra vd., 2009: 51).

Kariyer, insan yaşamı için özel bir anlam ifade eder. Bir kişinin çalıştığı çevrede birçok insanla iletişimde bulunması ve onlarla işbirliği içinde çalışması bir mesleğin sosyal yönünü oluştururken, bu meslek sayesinde sağlayacağı iş doyumunu psikolojik yönünü oluşturur (Ceyhan vd., 2004: 215). Kişinin istek ve ihtiyaçları ile ilgili ve becerilerini en uygun noktada buluşturan karar kariyer seçimidir. Böyle bir karar sonucunda çalışan, daha yüksek iş tatmini duygusu elde eder (Barutçugil, 2004: 323-324). İşte bu nokta da içsel değerler bireyi; yetiştiği çevre ve taşıdığı özgün özelliklerle şekillendirebilmekte ve kendisiyle özdeşleşebilen meslekleri bu değerlere göre sınıflandırabilmektedir. Çünkü kişiliğin oluşmasında ve şekillenmesinde yön verici olan duygular, hedefler ve başarı merkezli düşünceler, bireyin kariyer tercihi aşamasında kendini hissettirmekte ve her bir bireye özgü kariyer değerleri oluşmasına neden olabilmektedir. Bu değerlerin belirlenmesinde önemli rol oynayan,

değerler üzerindeki çalışmalarıyla katkı sağlayan ve bu değerleri Kariyer Çapaları kavramı şeklinde literatüre kazandıran Edgar Schein'dir.

Kariyer çapaları kavramı, Edgar H. Schein tarafından Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde 1961 yılında başlatılan bir çalışma ile ortaya çıkmıştır. Kariyer tercihlerinin arka planındaki nedenleri araştırmak amacıyla, Edgar Schein 44 MBA mezunu öğrenci ile 10-12 yıl süren mülakatlarla gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda elde edilen bir modeldir (Wils vd., 2010: 237). Schein, kariyer çapalarını yaptığı ilk çalışmada beş grup olarak belirlemiş, daha sonra farklı meslek gruplarının dahil olduğu diğer çalışmaları sonucunda üç grup daha eklemiştir. (Aytaç, 2005: 104). Kariyer çapaları içsel kariyer ile ilişkili olup; kişinin algıladığı beceri ve yetenekleri, motivasyonu ve ihtiyaçları tutum ve değerlerinden oluşmaktadır (Yarnall, 1998: 56; Schein, 2006a: 3). Bu çapalar, bir insanın iş tecrübelerini yöneterek kişinin kariyer tercihlerini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca çalıştıkları iş ile kariyer çapaları örtüştürebilen bireylerin iş ve yaşam tatmini sağladıkları söylenmektedir (Adıgüzel, 2009: 280).

Çakmak & Otluoğlu'nun aktardığına göre bireylerin değerleri ile kariyer seçimlerini belirleyen yeteneklere kariyer çapası denir. Kariyer çapaları bireylerin iş seçimlerini ve işveren seçimlerini etkilemektedir. Bireylerin karar verme süreçlerine, tercih seçeneklerine rehberlik eden, sınırlandıran ve yönetebilmelerine yardımcı olan bir davranış biçimidir. Kariyer çapası, bireylerin isteklerini şekillendirmesi ve kariyer tercihlerini yaparken önde tuttıkları değer olması nedeniyle, bireylerin kariyer hayatlarına önemli derecede etkilemektedir. Burada kullanılan 'çapa metaforu' kariyer değerlerinin 'sabitlik, durağanlık ve sabitleyicilik' yönlerini vurgulamaktadır.

Bireylerin kariyer hayatlarını yöneten belirli davranış özelliklerinin hayatlarının ilk yıllarında ortaya çıktığı fark edilmiştir. İnsanların belirli kariyer tipinde seçim yapmasını sağlayan bu davranış şekilleri ihtiyaçların ve güdülerin bileşiminden meydana gelmektedir. Bir bireyin iş deneyimlerini yöneten dengeleyen ve tamamlayan ihtiyaç ve güdülerin bileşiminden meydana gelmektedir. Bu doğrultuda bireylerin kariyer seçimlerini yapması daha da kolaylaşacaktır. Bireylerin yönetim becerileri, teknik yetenekleri, iş güvenceleri, yaratıcılık özellikleri, bağımsızlık gibi kariyer değerleri çalıştıkları örgütün değerleri ile uyum gösteriyor ise bu noktada iş bütünleşmektedir. Böylece bireyler hem kariyer çapalarına uygun bir işte çalışıyor hem de kariyerlerini yerleştirmiş olacaklardır.

Schein, kişinin işini yaparken edindiği tecrübelerle dayalı olarak kendisine yönelik bilgisinin arttığını ve aynı zamanda buna bağlı olarak üç bileşenden oluşan mesleki benlik algısı temelinde kariyer çapalarının geliştiğini belirtmektedir. Bu bileşenlerden bir tanesi, kişinin işindeki çeşitli durumlarda edindiği başarıları dikkate alarak kendi yetenek ve becerilerine yönelik geliştirdiği kişisel algısıdır. İkincisi ise kişinin iş ortamında kendini değerlendirmesini sağlayacak olanaklar ve örgütteki diğer çalışanlardan gelen geribildirimlere dayalı olarak kendi ihtiyaç ve güdülerine yönelik geliştirdikleri algıdır. Kariyer çapalarını oluşturan son bileşen ise, kişinin kendi değer ve normları ile çalıştığı örgüt ve yaptığı işin değer ve normlarının kesiştiği durumlara dayalı olarak kişinin kendi değer ve tutumlarına yönelik geliştirdiği algıdır.

Bunun yanı sıra, Schein 'kariyer' kavramını genel olarak kişinin iş deneyimlerini ve iş yaşamını oluşturan roller olarak tanımlamakta ve işlerinin sıradan ya da profesyonel olup olmamasına bağlı olmaksızın her bireyin bir kariyeri olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla, her birey aynı zamanda bir kariyer çapası geliştirmektedir. Buna rağmen, Schein kariyer seçimlerinde zorluklarla karşılaşılrsa da her bireyin vazgeçemeyeceği, kariyerine bakış açısını yansıtan sadece bir tane çapasının olması gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca kişilerin kariyer tercihlerini akıllıca yapabilmeleri için kariyer çapalarını bilmelerinin önemi üzerinde durulmaktadır.

Bununla birlikte, Evans çapaların işleri değil, kişileri açıklamaya yönelik olduğunu vurgulamakta, bu nedenle de kişinin yaptığı işi inceleyerek kariyer çapası hakkında sonuç çıkarılamayacağını ifade etmektedir. Ayrıca Schein'a göre genel olarak kişide bir kez kariyer çapası geliştiğinde, bu kariyer çapasının kişinin gelecek kariyer tercihlerinde yol gösteren, sınırlayan ve onun genel kişiliğinde dengeyi sağlayan bir güç haline geldiği üzerinde durulmaktadır.

Erdoğmuş'un aktardığına göre kişilerin kariyer çapalarının farkında olmasının kendilerine sağladığı yararların yanı sıra örgüte de sağladığı yararlar bulunmaktadır. Örgütlerin çalışanlarının kariyer çapalarının farkında olması onlara, kariyer müdahalelerini uygun bir biçimde yapma ve bireyin yönelimlerine uygun fırsatlar sunma kabiliyeti, uygun ödül sistemi tasarlama imkânları sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, çalışanların far edileceği bir ödül sistemi kurma, yöneticilerin kişilerin içsel kariyer tatminini sağlayan nedenleri anlamasını kolaylaştırma, örgütteki kariyer

kültürünü anlamaya yardımcı olma, kariyer nedenli tartışmaların ve işten ayrılma görüşmelerinin yapılandırılmasına olanak sağlama gibi yararları olduğu belirtilmektedir.

1970'lerde yapmış olduğu araştırma da Schein kariyer çapalarının 5 grupta toplandığını belirtmiştir. Bu kariyer çapaları;

- Otonomi/Bağımsızlık
- Güvenlik/İstikrar
- Teknik/Fonksiyonel
- Yönetsel Etkinlik
- Girişimcilik/Yaratıcılık

1980'lerde yaptığı araştırma sonuçlarına göre Schein kariyer çapalarına 3 farklı grup daha eklemiştir.

- Hizmet ve ya bir olaya kendini adanmak (Saygınlık)
- Saf Meydan Okuma (Rekabet)
- Yaşam Tarzı (Özel yaşam)

Yukarıda belirtilen unsurların her biri bireylerin kendi kariyerlerini sürdürmesi açısından önemli görülmektedir. Bireyler kariyerleri ve yaşamları geliştikçe bu sekiz kategoriden birine yakın olduğunu keşfetmektedirler (her ne kadar bireylerde bir kariyer değeri baskın olsa da birden fazla kariyer değerine sahip olması da mümkündür). Kariyer değerleriyle ilgili önemli bir nokta da, her birey için kariyerinin farklı anlamının olmasıdır. Bu farklılık beraberinde farklı kariyer çapalarına sahip bireylerin farklı ihtiyaçlarını getirmektedir (Schein, 2007: 27-28). Bu bağlamda bireyler çalışma ve kariyer değerleri/çapaları arasında uyum sağladığında bireylerin iş verimliliği, tatmin ve istikrar gibi pozitif kariyer çıktıları elde etmeleri daha olası olmaktadır (Dangizer, 2008: 8).

8 kariyer çapası ve tanımlamaları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

2.3.1 Teknik fonksiyonel yetkinlik (TFY)

Aytaç'a göre; Kariyer seçimleri teknik mücadeleleri üzerine dayalı olan insanlar Teknik Fonksiyonel Yetkinlik değerine sahip olan insanlardır. Teknik olarak becerilerini gösterme eğilimi içerisindedirler. Bu kişiler, işlerini yapmak için eğitildikleri doğrultuda ilerlemeye devam etmek isterler. Kendi eğilimleri dışına

itildiklerinde veya yeteneklerinden uzaklaştıklarını hissettiklerinde o pozisyonda çalışmak istemezler. Bu kişilere göre büyüme organizasyon içerisinde yükselmek yerine kabiliyetlerini geliştikleri takdirde olur. Teknik ve fonksiyonel yetkinlik kariyer çapasına sahip olan insanlar için eğitim aldıkları ya da tecrübe ettikleri işlerde çalışmak arzu ettikleri bir durumdur. Bu istekleri doğrultusunda; onlar için kabiliyetlerini geliştirme ve yaptıkları işte uzmanlaşma, örgütte terfi etme ya da yönetim pozisyonunda yer almaktan daha önemlidir. (Danziger vd., 2008: 8).

Schein'a göre çoğu kariyer, başlangıçta teknik fonksiyonel olsa da ve aşamaları bir uzmanlığın geliştirilmesini gerektirse de, herkes uzmanlaşmak istemeyebilir. Bazıları için uzmanlık işi bir son olmaktan ziyade, kurumsal üyeliğe ve güvenliğe uzanan bir yol olarak görülmekte ya da diğerleri için kurumsal bir merdivenin daha üst basamaklarına uzanan bir atlama tahtası, genel müdürlük için gerekli bir adım olarak düşünülmektedir. Ancak teknik fonksiyonel yetkinlik kariyer çapası baskın olan kişiler, kendi teknik ve fonksiyonel alanları dışında bir alanda terfi etmektense, genel olarak o örgüttan ayrılma eğilimindedirler. Bu kişileri heyecanlandıran ve onların kariyerlerinde ilerlemelerini sağlayacak işlerin, kendi alanlarında devamlı olarak gelişebilecekleri işler olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra, kariyer çapaları, işe ve göreve yönelik olup, etkili olduğu çalışanlarda, teknik becerileri gösterme isteği baskındır ve bu çalışanlarda uzmanlık alanında derinleşme ve büyüme örgütte yükselmekten daha önemli olmaktadır.

Kısaca Teknik Fonksiyonel yetkinlik kariyer çapasına sahip kişilere göre başarı yetenekli oldukları konularda uzman olmaktır. Yeteneklerini geliştirebilmek para ve terfiden daha önemlidir. Teknik fonksiyonel kariyer çapasına sahip kişiler hemen her yerde vardır. Özel yeteneği sayesinde herkesi etkileyen bir yazılım programı yazan bir mühendisten, karmaşık yatırım problemlerini çözümlleyen finansal analiste kadar her meslekteki kişide rastlanabilmektedir.

2.3.2 Genel yönetsel yetkinlik (GY)

Aytaç'a göre bireylerin ve fonksiyonların yönetilmesine ve organizasyonuna karşı olumlu görüşe sahip olan kişilerin kariyer değerleri Genel Yönetsel Yetkinliktir. Bu bireylerin iş hedefi idari yeteneklerini geliştirmektir. Buna göre bazı insanlar yönetici olabilmek için çaba sarf etmekte ve kariyerlerinin bu yönde yeterli düzeyde olduğunu ileri sürmektedirler. Bu kariyer çapası baskın olan kişilerin kendilerinin var olduğunu düşündüğü bu üç yetkinlik şu şekilde açıklanmaktadır.

Analitik yetkinlik, yeterli bilginin olmadığı ve belirsizliklerin yaşandığı koşullarda problemi tanımlama, analiz etme ve çözme becerisi olarak tanımlanmaktadır.

Kişiler arası yetkinlik, bütün örgütsel kademelerdeki çalışanları, örgütün hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşabilmeleri yönünde etkileme, denetleme, liderlik etme ve kontrol etme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Yönetici pozisyonundaki kişilerin örgütsel problemleri analiz etmelerinin yanı sıra diğer çalışanlar ile iletişim kurarak problemlerin çözümüne yönelik onları motive etmeleri gerektiği için analitik becerilerin tek başına yönetsel yetkinlik için yeterli olmadığı, bu becerilerin kişiler arası becerilerle birleşmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bunun yanı sıra kişiler arası yetkinliğin elde edinilmesi ya da kişinin kendisinde bu yetkinliğe sahip olduğunu keşfetmesi bir yöneticinin gelişiminde önemli olduğu ifade edilmektedir.

Duygusal yetkinlik ise, kişiler arası ilişkilerde yaşanan sorunlarda geri durmak ya da pasif kalmaktan çok harekete geçebilme ve ilişkiye ya da soruna yönelik sorumlulukları taşıyabilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Schien, duygusal yetkinlik, yönetsel yetkinliğe sahip olan bireyi tanımlayacak en önemli ama aynı zamanda sahip olunması en zor bileşen olarak görmektedir.

Kısaca Genel Yönetsel Yetkinlik, Teknik Fonksiyonel Yetkinliğin tam karşıtı olan bir kariyer çapasıdır. Bu kariyer çapasına sahip kişiler problemleri çözmeye, duygusal olarak dengede olma, kişiler arası etkili iletişim yetkinleri olan kişilerdir. Bu nedenle, ulaşmak istedikleri nokta yüksek sorumlulukların olduğu bir yönetim pozisyonudur. Yönetsel kariyer çapasına sahip kişiler şirketin geleneksel kariyer planlamasıyla sıkı sıkıya özdeşleşmektedirler. Kendilerini çok yönlü kaynak kullanarak bilgileri sentez etmeye, birçok görev üstlenmeye, gittikçe genişleyen çalışan grubunu yönetmeye adanmışlardır. Hedefleri, merdivenleri hızla çıkararak terfi etmek ve maaş artışı elde etmektir.

2.3.3 Güvenlik istikrar

Kariyer seçimlerinde iş ve istihdam güvencesini ön planda tutarak kariyer seçimini buna göre gerçekleştiren kişilerin kariyer değeri güvenlik ve istikrar'dır. Çalıştıkları örgütte işten çıkarılmayacağını bilerek çalışmak önemli bir unsurdur. İş seçimlerinde aradıkları özelliklerin başında iş güvencelerinin olması yer almaktadır. Genellikle birçok insan çalıştığı kurumda bu anlamda bir güvence almak ister.

Çalışma hayatlarında güvenlik ve istikrar değerlerine sahip bireyler ise tercihen sabit ve tahmin edilebilen işlerde çalışırlar. Bu doğrultu içerisinde istihdam sağlayan

bireyler için işin doğasından ziyade için içeriği daha büyük önem teşkil etmektedir. Bu değer olgusuna sahip bireylerde işin zenginleştirilmesi için uygulanan ve motive etmesi hedeflenen yüksek maaş, çalışma ortamında saplanan rahatlık gibi unsurlar geri planda kalmaktadır. Birçok organizasyonun istihdam oranının büyük olan dilimini bu değere ve fonksiyonel / teknik değere sahip olmasını isterken, bu değere sahip bireyler için de bu tarz organizasyonel işler daha uygun görülür. Bireyler ücret olarak sabit maaş talep etmeleriyle birlikte kıdem esaslı ücret artışının olmasını arzulamaktadırlar. Bunun yanında bireyler sağlık, sigorta ve emeklilik gibi tüm sosyal haklarını önemser ve talepte bulunurlar. Terfi tanımı olarak, buldukları konum yükseldiğinde organizasyon içindeki yerlerinin bir önceki konumdan daha garanti olduğu anlamına gelmektedir. Bu olgu doğrultusunda eğer bireyin terfi olduğu statü onun güvenliğini tam anlamıyla sağlamıyorsa bu durumu reddetmektedir. Terfi için işte en fazla çalışan ve performansı yüksek olan kimse o bireyin terfi hakkettiği görüşündedirler. Güvenlik ve istikrar değerine sahip bireyler, bağlılık ve sabır performanslarıyla tanınmak isterler.

Tüm bunlara ek olarak, sadakat duygusu baskın olan bireylerin içinde olduğu organizasyonların performanslarında belirgin olarak olumlu katkı sağlandığı gözlemlenmiştir. Sadakat duygusuna sahip bireyler için personel sistemlerinde de birçok uygun pozisyon bulunmaktadır. Cazip meslekler arasında hükümet ve sivil hizmet işleri yer almaktadır.

Scihein'in güvenlik ve istikrar olarak ele aldığı bu kariyer çapası bazı çalışmalarda iş güvenliği ve coğrafi güvenlik olarak iki boyuta ayrılmaktadır. İş güvenliği çapası kişinin sürekli istikrar sahibi olacağı bir kariyer tercih etmesi olarak tanımlanırken, coğrafi güvenlik çapası ise kişinin uzun süreli olarak bulunduğu şehirde çalışmaya eğilimli ve istekli olması olarak tanımlanmaktadır.

Kısacası güvenlik ve istikrar kariyer çapasına sahip bireyler, çevresel iş koşullarından çok, açık ve net bir şekilde tanımlanmış görev tanımlarının ve prosedürlerin olmasına önem veren kişilerdir. İşte uzun vadeli bir istikrarın, istihdam ve finansal güvenliğin olması sorumlulukları ne seviyede olursa olsun şirketlerine karşı yüksek bir bağlılık hissetmelerini sağlamaktadır. Geleceklerinin garantide olmasını isterler. Kariyerlerini daha iyi bir konuma getirebilmek için mücadele etmezler.

2.3.4 Girişimcilik yaratıcılık (GY)

Girişimcilik yaratıcılık kariyer değerine sahip kişiler, kendi başlarına gelişmekte olan yeni bir girişim kurarak ya da kendi başlarına bir işe başlayarak bir Şey oluşturmak isterler. Bu kariyer apasının önemli özelliklerini oluşturan Şey, bilgi ve becerilerini yeni bir ürün ve ya hizmet üretmek için kullanmaktır. Bu kariyer değerine sahip olan kişilerin motivasyon unsuru yaratıcılıktır.

Schein, girişimcilik ve yaratıcılık kariyer çapasına sahip olan kişilerin özerk olmak, yönetsel konularda yetkin olmak, özel yeteneklerini kullanmak ve kendilerini güvenceye almak için kendi kazançlarını sağlamak istediklerini, ancak bunların hiçbirinin onlar için temel güdü ya da değer olmadığını ileri sürmektedir. Schein bu tür kişilerin asıl ihtiyacı olan Şeyin rnlerinin tamamen kendilerinin oluşturması ya da ortaya koyması olduğunu belirtmektedir. Aytaç vd. göre bu çapa kişilerde farklı Şekilde gözlenebilmektedir. İşlerinin kendi isimlerini taşıyan bir ürün ya da kendilerine ait bir Şirket rnek olarak verilebilir. Bu alışanlar kendi ürettikleri yeni ürünlerin kendi başarılarının Şirketin isimlerine ve başarılarına aksettirildiği kişisel servetleri olarak görmektedirler.

Schien, girişimcilik ve yaratıcılık kariyer çapası baskın olan bu kişilerin çok paraya sahip istediklerini ancak paranın onlar için bir hedef değil, ortaya çıkardıkları yeni ürünün başarısının bir lt olduğunu belirtmektedir. Schien, girişimcilik ve yaratıcılık kariyer apaları baskın olan kişilerle görüşüldüğünde, onlarda açıkça teknik fonksiyonel yetkinlik ve özerklik gibi değerlerin de gözlenebileceğini belirtmekte, ancak onları güdüleyen ve zor koşullar karşısında vazgeçmelerini engelleyen Şeyin ncelikli olarak kendilerine ait bir ürün ortaya koyma ihtiyacı olduğunu ifade etmektedir. Başka bir deyişle, girişimciliğe yönelen kişiler girişimcilikte başarısız olsalar da bir yandan geleneksel işlerden hayatlarını kazanırken diğer yandan yaratıcı çözümler arayarak kariyerlerinin büyük bölümünü harcamaktadırlar.

Kısacası girişimcilik yaratıcılık kariyer çapasına sahip kişiler, kendi başlarına yeni Şeyler yaratmaktan haz duyarlar. Ortaya çıkardıkları her yeni ürün sayesinde motive olurlar. Politik müdahalelerin ve aşırı bürokratik faaliyetlerinin olduğu yerlerde mutsuz olurlar. Engellendikleri zaman hemen canları sıkılır. Kendi işlerini yapma eğilimindedirler. Girişimci bir kişilik yapısı sergilerler. Kendi işlerini yapamıyorlarsa, işlerinde kendi isimlerini taşıyan bir Şey yapmak isterler.

2.3.5 Özerlik ve bağımsızlık

Kariyerlerinde önemli belirleyici özellik olarak serbest hareket edebilme anlayışı içerisinde olan bireyler özerlik ve bağımsızlık kariyer çapasına sahiptir. Örgütsel kurallar içerisinde çalışmayı sevmezler. Tek başına çalışmayı tercih ederler. Başkalarına bağımlı olmayı istemezler. Bu bireyler yöneticiye bağımlı çalışmaktansa işi bırakıp kendilerinin belirledikleri çerçevede çalışabilecekleri işler aralar ya da kendi işlerini kurarlar. Kariyer tercihlerini büyük ölçekli bir firmada çalışıp küçük alanda çalışmaktansa, küçük bir işletmede özgürce hareket edebilecekleri işletmeler için yaparlar.

Schien'a göre bazı kişiler iş hayatlarının ilk yıllarında diğer insanların kuralları, prosedürleri, çalışma saatleri giyinme biçimleri ve herhangi bir kurumda istinasız ortaya çıkabilecek diğer normları kabullenmeyeceklerini fark etmektedirler. Bu kişiler, ne üzerine çalıştıklarına bakmaksızın işleri kendi yollarıyla, kendi çalışma hızlarında ve standartlarında yapmak için dayanılmaz bir ihtiyaç duymaktadırlar. Özerklik ve bağımsızlık kariyer çapası baskın olan kişiler bu nedenlerle örgütlerin, onların özel hayatlarını sınırlayıcı, akıldışı veya gereksiz olduklarını düşünmektedirler. Bu kişiler iş hayatlarının kendi kontrolleri altında olması gerektiğini düşünmekte ve örgütlerin rutin yapılarına, kurallarına, uniformalarına, çalışma saatlerine ve örgütü sistematik hale sokan bütün diğer formlara karşı direnmektedirler. Bu nedenle onlara bağımsızlık ve özerklik imkanı sağlayabilen bir kariyer aramak için şirket ve kamu örgütlerindeki işlerinden ayrılmaktadırlar. Yüksel'in aktardığına göre bu kişiler işlerindeki örgütsel sınırlamalardan en yüksek bağımsızlığı aramaktadırlar.

Kısaca bu kariyer çapasına sahip kişiler, yetkinliklerini sergileyebilmek için şirket kısıtlamalarından uzakta, olabildiğince özgür olmayı tercih etmektedirler. Organizasyon hayatını sıkıcı, sınırlayıcı, irrasyonel ve gereksiz görürler. Kendilerine ne yapacaklarının söylenmesinden hoşlanmazlar. Teknik fonksiyonel kariyer değerleri de güçlüdür. Öncelikli ihtiyaçları kendi kendilerinin patronu olmak, göstermiş oldukları kendi çabaları ile iş sonuçları elde etmek, kendi çalışma şekillerini oluşturmaktır. Kendi koydukları kurallar, kendi yapmayı belirledikleri iş yapma usulleri ve çalışma saatleri ile çalıştıklarında verimli ve üretken olurlar. Prestijden çok özgürlüğe önem verirler. Profesörler, mucitler, yazarlar ve özel danışmanlar bu gruba örnek verilebilir.

2.3.6 Hizmet veya bir olaya kendini adama

Dünya üzerindeki düzeni geliştirme ve değiştirme inancına sahip bireyler kariyer değeri olarak hizmet veya bir olarak kendini adama olgusu içerisinde yer almaktadır. Bu anlamdaki bireyler insanlara yardımcı olmak, hizmet akdini doğru yerine getirmek, sosyal değerlere saygılı olmak ve ilgili süreçlere kendini adamak ve benzeri durumlar en önemli özelliklerindedir. Çalışma hayatlarında motive olmuş bu bireyler için kendi kabiliyetleri veya işin diğer niteliklerinden çok sosyal hayata dair ve topluma ait problemlere çözüm odaklı yaklaşımlarda bulunmayı öncelik haline getirmişlerdir. Bireyin iç motivasyonunda ki yükseklik, iş yaşamlarını toplumsal hayatı geliştirme doğrultusundaki dürtülerini artırır. Kariyer kararlarını dünyada yeni bir olgu yaratmak veya alanında güçlendirmek ve yükseltmek arzusu ile şekillendiren bireyler temel değerlerini bütün bir işi tamamlamak, yapılan işi sonuçlandırmak doğrultusunda kariyer oluşturmaya başlamaktadırlar. Mesleki tercih olarak eczacılık, hemşire, gönüllü işler, öğretmenlik ve sosyal sorumluluk projesi gibi alanlarda kariyer çizgisi oluştururken, kar amacı gütmeyen organizasyonel işler içerisinde de yer almaya önem verirler.

Bireyi kariyer yolunda ilerlerken ekip ile birlikte çalışmak, insanlığa dil, din, ırk ayrımı yapmadan yardım etmek, çevreyi korumak, o çevreyi bizlerle paylaşan tüm canlılara yardım etmek ve korumak gibi unsurların çok güçlü değere sahip olduğuna inanırlar. Bu değere sahip bireyler çalışma standartlarında açık bir ifade ile organizasyonun kendi değer yollarında ilerlemesine izin verilmesini isterler. Bu duruma en uygun örnek bireyin üniversite içerisindeki pozisyonunu, madenci organizasyonunda çevre planlama yöneticisi yapmak üzere değiştiren bir tarım profesörü diyebiliriz.

Bu birey organizasyonel işler içerisinde çevresel planlamada kilit bir görev verilmesi ve bu görevin sürdürülebilir olması için yeterli yetki verildiği takdirde birey görevine devam edecektir. Bahsi geçen değere sahip olan bireyler eşitliği ön planda tuttukları için eşit ödeme ve eşit haklardan yararlanmak görmek isterler. Aksi durumda organizasyona olan sadakatlerini yitirirler. Ödenen ücret bu değere sahip bireyler için önemsiz bir unsur iken teknik / fonksiyonel yetkinliğe sahip kişiler gibi dış eşitliğe önem vermektedirler. Diğer yandan kendiyile eşit bir bölümü işgal etmekte olan birey ile ücretlerinin aynı olmasını kabul etmezler. Bu bireyler için terfi; uzmanlık bölümlerinde daha çok etki alanına sahip olacakları bölüme

yükselmek anlamına gelmektedir. Yani yükselen bireylerin etki alanı azalıyor ve söz sahibi olma alanları kısıtlanıyorsa terfilerini reddetmektedirler. Hedeflerine ulaşabilmek için teknik / fonksiyonel değere sahip kişiler gibi eğitim, profesyonel tanışmalar, madalya ve ödüllendirme benzeri fırsatları duruma göre kabul görmektedirler.

Kısaca bu kariyer çapasına sahip kişiler, belli değerlerle çevrelenmiş işler olması onlar için en büyük olgudur. Dünyayı daha yaşanabilir hale getirmeyi amaçlarlar. Topluma katkılarının olmasını isterler. Sadece toplumsal konularla ilgilenen kişiler değil hemen hemen her meslekten kişilerde bulunan bir kariyer değeridir. Para, toplumsal konulara odaklanabilmeleri için sadece bir araçtır.

2.3.7 Saf meydan okuma

Saf meydan okuma kariyer değerine sahip olan kişiler yarışmacı ruhunu taşırlar. Kariyer hedeflerini belirlerken rekabet ortamı bulunan organizasyonları ön planda tutarlar. Motive olma şekilleri; başarmak için bireyin zorlu aşamalarla uğraşması ve bu uğraşlarla ilgilenmeyi kendilerinin istiyor olması bu kariyer değerine sahip olan kişilerin özelliklerindedir. Rekabet ortamından ve kazanan taraf olmaktan hoşlanırken, çok fikirli ve çeşitli beklentileri olmayan hoşgörüsüz ve memnuniyetsiz bireyler olarak adlandırılırlar.

Saf Meydan Okuma kariyer çapasının baskın olduğu kişiler, kariyerlerini aşılması imkânsız engellerin üstesinden gelmek, çözülmemiş problemleri çözmek ve rakiplerini yenmek olarak ifade etmektedirler. İşin teknik ve fonksiyonel yapısı, bu işin yapısının kişiye rakiplerini yenmesini ve problemleri çözme imkânı vermesi kadar önemli değildir. Bu çapaya sahip kişiler işlerine yönelik durumları genel olarak kazanmak ve kaybetmek olarak ele almakta ve gerçek tatmini ancak kazandıklarında sağlamaları nedeniyle sürekli olarak bir sonraki mücadele alanları ile ilgilenmektedirler. Danziger & Valencey bu durumu başka bir deyişle, kişilerin kariyerlerini belirleyen her şey, yarışmak ya da kazanma arzusu olarak belirtilmektedir. Bu kişiler istedikleri koşulları sağlayamadıklarında ise yaptıkları iş bu kişiler için sıkıcı olmakta ve işten ayrılmaktadırlar şeklinde açıklamaktadır.

Bu bireylerin kariyer hedefleri peşinden soluksuz koşmalarının tek nedeni o işin imkansız olarak görüldüğünü bilmeleri ve imkansızı başarmanın hazzını alıp, başarılarını kanıtlamak istemeleridir. Bazı bireyler mühendislik gibi zor başarılan

tasarımlarla ilgilenen inanılmaz entelektüel işler içerisinde yer almayı tercih ederler. Bazı bireylerde, strateji danışmanlığı gibi tüm mal varlığını kaybetmiş ve iflas eşiğinde olması gibi karışık durumlarla karşı karşıya kalınan işler tercih ederler. Bazı bireyler ise, satış içerisinde eğer alıp her bir satışı kazanç ya da kayıp olarak gören veya bir atlet gibi çoklu rekabet ortamı bulunan işlerde görev alırlar. Yenilik, zorluk ve çeşitlilik kendi kendine sona ermektedir. Bu değere sahip bireylerde güç hevesi en baskın duygu halindeyken, kolay bir iş onlar için hemen sıkıcı hale gelmektedir. Rakiplerini rekabet ortamında mağlup etmek isterler. Çözülmeyen işleri çözmek, önemli rakip karşısında kazanmak, büyük engelleri aşmak, rekabet ortamından hoşlanmak bu değerlerin en önemli özellikleri arasında yer alır.

2.3.8 Hayat tarzı

Hayat tarzı kariyer değerine sahip bireylerin iş hayatını, tüm hayatının bir parçası olarak görmesidir. Bu kariyer değerinde bireyler organizasyon tercihi yaparken özel hayatlarında mutsuz olabilecekleri ve ailelerine zaman ayıramayabilecekleri gibi unsurları göz önünde bulundurarak seçim yaparlar. Yapacakları işte tatil dönemleri belirli olmalı ve mesai saatlerine sahip olmalıdır. Bu bireyler genellikle aile şirketlerini tercih ederler ve iş-aile çatışması yaşanmamasına özen gösterirler.

Hayat tarzlarındaki esnekliği yoluna koyan bireyler, diğer kariyerlerin gözünde daha önemsiz olduklarını ve kariyer değerlerinin olmadığı düşüncesine girebilmektedirler. Bu kişiler kariyer değerleri için her ne kadar bir arayış içerisine girseler de, kendi kariyer değerinin hangisi olduğunu bulamayacaklardır. Her şeye rağmen iş yaşamlarında pozitif bir motivasyon ve iş tatminine sahip bir birey; yaşadığı yeni hayat tarzını ve işini birbirine entegre olarak yürütmeye çalışmaktadır. Birçok bireyin kendine ait sosyal değerlerini bağımsızlıkları doğrultusunda değiştirmeleri sebebiyle ortaya çıkmıştır. Bu durumda gözlemlenen olay çalışan kadın oranının arttığı doğrultuda iken, eşlerden birinin çalışmadığı varsayılan durumlarda geçim sıkıntısı yaşayan aile sayılarının da arttığı gözlemlenmiştir.

Eşlerin kariyerlerinde ilerlediği durumlarda değerlerin arasındaki dengenin sağlanması zorlaşacak, zaman ilerledikçe kariyerlerine meşgul olduklarını ve diğer değerlerini mükemmeliyet seviyesinde entegre ettiklerini söylediklerinde kişilerin bütün hayatlarının sadece işlerinden ibaret olmadığını görmeleri çok geçmeden anlaşılacaktır. Bahsi geçen süreç sürekli değişen ve evrim geçiren bir olgudur. Bireyler esnekliğin birçok şeyden daha üstün olduğunu gördüğü zaman süreç

işlemeye başlayacaktır. Terfinin anlamı, kendi iş yaşamlarında daha fazla esneklik imkanı sağlanmasıdır. Yani, çalıştıkları işte terfi etmek için buldukları yeri değiştirmeleri gerekiyorsa ya da diğer değerleri hususunda zorluk çıkarılıyorsa terfi kararını kabul etmezler. Üst kademeye alacağı terfi ile eşinin kariyeri, çocuklarının okuduğu okul gibi değerler mi yoksa kariyerinin devamını mı seçeceği sorusuyla bu bireyin genel yöneticilik değerlerinde mi yoksa hayat tarzı değerinde mi olduğu hakkında yol gösterecektir. Bu bireyler genellikle aile yaşantılarına önem veren ve diğer değerleri için esneklik sağlayan işleri tercih etmeleri kendi yaşamları için en doğru seçim olacaktır.

Pilavcı'nın aktardığına göre Hayat tarzı kariyer çapası baskın olan kişiler iş, aile ve kendi yaşam tarzı arasında denge kurmak isteyip, aile yaşantısı ve değerlerine saygı gösteren bir örgütte çalışmayı isterler. Aktaş'a göre kişinin kendini başarılı hissetmesi, işinden çok hayatlarını ne şekilde yaşadıkları ile ilişkilendirilmektedir.

Kısacası kariyer çapası hayat tarzı olan bireyler, iş yaşamında ve özel hayatta esnekliğe önem verirler. Başarı, işten çok hayat hayatlarını ne şekilde yaşadıkları ile bağlantılıdır. Başarıyı kariyerleriyle ilgili başarıdan çok daha geniş bir kavram olarak algırlar.

Genel olarak kariyer çapaları incelediğinde kişilerin karşılaştıkları zorluklar karşısında vazgeçmeyecekleri çapalara yönelik bazı belirgin noktalar aşağıda Çizelge 2.1'de gösterilmiştir.

Çizelge 2.1: Schien'in 8 Kariyer Çapası

Kariyer Çapaları	Asla Vazgeçmeyecekleri Noktalar
Teknik fonksiyonel yetkinlik	Kendi uzmanlık alanlarında uygulama yapmak ve bu alanda devamlı gelişmek
Genel Yönetmel Yetkinlik	Başarı elde etmek için örgütte diğlerlerini yönetmek
Özerklik/Bağımsızlık	Kendi etkinliklerini kontrol etmek için özgürlük sahibi olmak
Güvenlik/İstikrar	Finansal ve iş güvenliğine sahip olmak
Girişimcilik Yaratıcılık	Kişisel çabalarına dayanan yeni şeyler üretmek için mücadele etmek
Hizmet ve kendini adama	Diğlerlerinin değerleri ya da yaraları için başarı elde etmek
Saf Meydan Okuma	İmkânsız başarmak
Hayat Tarzı	Kişisel, ailesel ve iş yaşantılarını dengelemek

Kaynak: Schein, 1978: 1996.

3. LİDERLİK, LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE LİDERLİK TARZLARI

İnsan sosyal özelliklere sahiptir ve grup halinde yaşamaya ihtiyaç duymaktadır ve bütün gruplar kendilerini yönetecek, hedeflerine ulaşmada onlara yol gösterecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. Belirli amaçlara sahip grupları harekete geçirmek onlara yol göstermek, onları ikna etmek her bireyin sahip olduğu özellikler değildir. Liderler bireylere yol gösteren onları cesaretlendiren, arzu ve enerjilerini harekete geçirme kabiliyeti olan kişilerdir (Eren, 2000: 411).

Grup yapısının en önemli özelliği liderlerin ve onların arkasından giden kişilerin varlığıdır. Hemen hemen tüm grupların ister insanlardan ister hayvanlardan oluşmuş olsun liderleri vardır (Baysal vd., 1996: 199).

‘Oluşum sebebi ne olursa olsun her sosyal grubun üyeleri arasında bir iş bölümü olacak, üyelerin birbirini etkileme biçimi farklılaşmaya başlayacaktır. İşte bu farklılıklar ile birlikte yöneticiler, liderler ortaya çıkacak ve diğer grup üyeleri zaman zaman kurallar koyan, var olan kuralları uygulayan yönetici ve liderlere uyum sağlamak zorunda olacaklar veya kendi liderlerini belirleyeceklerdir (Erdoğan, 2007: 485).

Liderlik pek çok araştırmacı tarafından farklı biçimlerde ifade edilmiştir. Bu bölümde liderlik, liderlik özellikleri ve liderlik modelleri incelenecektir.

3.1 Liderlik

Bakan’a göre iş dünyası her geçen gün gelişmekte ve önem kazanmaktadır. Şirketler eskiye nazaran büyümeye ve verimliliğe çok önem vermektedir. Bunu gerçekleştirecek olan da hiç şüphesiz liderler ve yöneticilerdir.

Liderlik kavramına tarihin en eski çağlarından bu yana yönetim işlevinin olduğu her alanda çok farklı anlamlar yüklenmiş olsa da hep var olagelmiş ve önemini korumuştur. Fransızca ‘leader’ kelimesinden gelmekte olan lider kavramı TDK da karşılığını ‘Önder, Şef’ kelimelerine denk gelmektedir (Çetin vd., 2007: 118).

Hükümetler, işletmeler, yaşama, çalışma ve eğlenme biçimimizi şekillendiren sayısız kurum ve kuruluş için, iyi bir liderliğin gerekliliği kabul edilmiş bir gerçektir. Eğer liderlik bu kadar önemli bir faktör ise, önemli olan soru şudur; bir kişiyi lider yapan nedir? Bu soruya verilecek yanıt şu olabilir: Çok sayıda izleyeni olması. Bu yanıt doğruluk payı taşıyor olmasına rağmen liderlik konusu çok daha karmaşıktır. (Robbins, 1994: 169).

Bazı yönetim teorisyenlerine göre liderlik farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Örneğin; Martin Gannon'a 'emre hazır astları faaliyetlere yöneltmektir.' derken Richard Daft 'amaçlara erişilmesinde diğer insanları etkileyebilme yeteneği' olarak tanımlamıştır. David Van Fleet ise, 'diğerlerinin davranışlarını şekillendirebilme doğrultusunda bir etkileme sürecidir' demiştir.

Liderlik; Psikoloji, sosyoloji, siyaset ve yönetim bilimi gibi sosyal bilimlerin ortak inceleme konularından biridir ancak bu alanlarda inceleme yapan sosyal bilimciler arasında ortak bir algı oluşmamıştır. Liderlik farklı bakış açılarına sahip bireyler tarafından farklı biçimlerde algılanmış ve tanımlanmıştır (Şişman, 2002: 1).

Liderlik yeteneği bir grubu harekete geçirme, grubun var olan gücünden yararlanma kavramlarını ifade etmektedir. Liderlik, ortak bir hedef ve amaca yönelik çalışacak kişileri bularak onları birleştirmek ve bu amaç doğrultusunda hareket etmelerini sağlama yeteneği ve tekniğidir (Koçel, 2003: 583).

Liderlik özelliğine sahip olan kişiler, belli bir grup içinde bulunan ve belli koşullarda bir araya gelmiş kişilerin örgütsel hedeflerine ulaşmak amacı ile onları çalışmak ve ortak hedeflere ulaşmaları konusunda teşvik eder. Yöneticiler örgütte kendilerine bağlı kişileri yönetirken, liderler ise onları amaçlarını gerçekleştirmeleri için yönlendirir (Erken & Vayvay, 1997: 273). Liderlik, çalışanlara kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için motivasyon sağlama ve güç verme becerisidir. Liderler yoktan var edebilen, becerileri ortaya çıkaran, üretmek için bireylere motivasyon sağlayan sosyal mimarlardır (Erarslan, 2003: 98).

Liderler örgütlerin potansiyelini değerlendirerek, örgütleri başarıya taşır (Leblebici, 2008: 63). Süreç açısından değerlendirildiğinde liderlik, organizasyonun amacına başarılı bir şekilde ulaşmasında birey ve grupların faaliyetlerini etkileme sürecidir. Ek olarak liderlik, astlarına ilham verme, gruplar için hedefler oluşturma ve bu hedeflere ulaşmada başarı sağlamaya öncü olmak olarak tanımlanabilir.

Benzer bir bakış açısı ile liderlik önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için yönlendirilmiş kişiler arasında etkileşim yaratma ve bir iletişim süreci başlatma sürecidir (Bolat & Seymen, 2003: 62). Her ortama uygun olacak ideal bir liderlik tipi bulunmamaktadır. Liderlik kavramı işletmenin içinde bulunduğu koşula göre değişebilen bir kavramdır. Şöyle ki liderler değişen sosyo-ekonomik koşullar ya da belirli bir durum karşısında hızlı aksiyon alan ve yeni duruma maksimum uyum sağlayabilen kişiler olmalıdır. Özden'e göre liderlik özelliği bulunan kişilerin liderlik biçimleri, ilgileri, yetenekleri ne olursa olsun liderlerin aşağıdaki gibi ortak davranışları bulunmaktadır;

- Liderlik özelliği bulunan kişiler ben ne istiyorum sorusundan çok ne yapılması gerekiyor sorusu ile işe başlar
- Farklılık yaratabilmek adına ne yapabilirim sorusuna yanıt bulmaya çalışırlar
- Çalıştıkları örgütün misyonunu sorgulayarak, örgütte çalışanların performanslarını objektif bir biçimde değerlendiren faktörler nelerdir sorusuna yanıt ararlar
- İnsanlar arasında var olan farklılıklara değer verirler
- Çalıştıkları kişilerin yetenekli ve güçlü karakterler olması onları rahatsız etmez.
- Yapılması gereken neyse onu yaparlar. Popüler olanı tercih etmezler.
- Başkalarına ne yapmaları gerektiği konusunda nutuk atmazlar, yapılması gerekeni bizzat yaparlar. Yani liderler, diğer insanlarda görmek istedikleri davranışlara bizzat kendileri model olurlar.

Liderlik tanımlarına ilişkin çeşitli örnekler vermek gerekir ise;

- Katz ve Kahn göre, liderlik örgütün rutin talimatlarına düşünmeden itaat etmeyi aşan etkili katkılardır.
- Rauch ve Behling göre, liderlik örgütlü bir grubun faaliyetlerini hedefe ulaşma yönünde etkileme sürecidir.
- Yulk'a göre liderliği geniş bir biçimde, takipçilerin olayları yorumlayış tarzını, grup ya da örgütün hedeflerinin seçimini, hedeflere ulaşmak için yapılacak faaliyetlerin düzenlenmesini, takipçilerin hedeflere ulaşma motivasyonunu, iş birliğine dayalı ilişkilerin ve takım çalışmasının

sürdürülmesini ve grup ya da örgütün dışındaki insanların destek ve iş birliğinin sağlanmasını etkileyen nüfus, ikna süreci olarak tanımlanmaktadır.

- Bryman göre liderlik, liderin bir grubun üyelerini bir hedefe doğru yönlendirdiği bir sosyal nüfus sürecidir.
- House ve Shamir göre liderlik, bir kişinin diğerlerini toplulukçu bir vizyonun çıkarları doğrultusunda kişisel çıkarlarından vazgeçmeye motive etme yeteneği ve bu vizyonun kazanılması ile gönüllü bir biçimde görevinin gerektirdiğinin üzerinde önemli kişisel özverilerde bulunarak kolektife katkıda bulunma yeteneğidir.

Yapılan tüm tanımlamalardan yola çıkarak liderin tanımı için şunu diyebiliriz.

Lider, örgütün hedefleri ile kişilerin hedeflerini bilip, ortak bir amaca yönlendiren, ilham veren, örnek alınan, motive eden ve kişiler üzerinde bağlılık endeksini kurarak organizasyona yöne verendir.

3.2 Liderlik tarzları

Yukarıdaki başlıklarda liderin ne olduğu, özelliklerini açıklamaya çalıştık. Bu başlıkta ise ne tür liderliklerin olduğuna bakmaya çalışacağız.

Gerek anlayış gerekse davranış farklılıklarına göre liderler sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır.

Leblebici'nin aktardığına göre günümüz küresel dünyasında her şeyde olduğu gibi liderlikte de kavram genişlemesi oldu. Buna göre farklı farklı liderlik türleri ortaya çıktı. Yapılan literatür çalışmalarında rastlanan liderlik tiplerine aşağıda yer verilmiştir.

3.2.1 Otokratik liderlik

Otokratik liderlik kısmen otoriter liderliği ifade eden bir kavramdır. Bu liderlik türünde lider etrafındaki insanların görüşlerine başvurmaz onları kenarda ve dışarıda tutar, kendi kararlarını kendisi alır. Bu tarz liderlik anlayışına sahip liderler etrafındaki insanların aldıkları kararlara harfiyen de eksiksiz uymalarını ister.

Otokratik liderler genellikle kısa süreli etkili olabilir. Ancak uzun vadede alt çalışanlarının il tatminine önem vermemesi ve bu sebeple iş tatminini ortadan kaldırdığı için başarılı bir iş ortamı oluşturmazlar. Bu liderlerin sakıncaları aşırı

bencil davranışlar içerisinde olması, çalışma grubundaki kişilere söz hakkı vermediği için iş yapma isteklerini kaybettirmesi ve çalışmalarından tatminsizlik yaşatması sayılabilmektedir.

Mete'nin kitabında yer verdiği bir araştırmaya göre, Büyüктаş Gayır tarafından Diyarbakır ilindeki kamuya ait hastanelerde çalışan hemşireler üzerinde uygulanan bir araştırma sonucunda; hemşirelerin % 97,7'si gibi ezici bir çoğunluğun yöneticilerinin kendilerine kişisel olarak destek olmadığı, %58,9'unun yöneticilerinin kendilerini dinlemek için zaman ayırmadığı, %66,9'unun yöneticilerin yapılacak değişiklikleri önceden haber vermediği, %72,2'sinin yöneticilerinin çalışanların kişisel sorunlarıyla ilgilenmediği, %94,8' inin yöneticilerin karar alırken çalışanlarına danışmadığı, % 69,5' inin yöneticilerinin çalışanlarına eşit davranmadığı, % 65,6' sının da yöneticilerinin yapılan önerileri uygulamadığı cevaplarını verdikleri görülmüştür. Değerlendirme sonucunda bahsi geçen uygulama alanındaki yöneticilerin sergilediği davranış modeli incelendiğinde ilişki odaklı katılımcı ve demokratik özelliğinden çok uzak olduğu, iş odaklı otoriter bir liderlik davranış modeli sergilendiği görülmektedir.

Yukarıdaki araştırmanın sonuçlarının da gösterdiği gibi ülkemizde otoriter liderlik anlayışına sahip yöneticiler bulunmaktadır. Özellikle eğitim seviyesinin düşük olduğu örgütlerde otokratik liderlik anlayışı yaygın bulunmaktadır. Şimşek'e göre çalışanların görüşlerini başvurmayan, emir verme sistemi üzerinde ilerleyen bu liderlikler çalışanlar tarafından da kolaylıkla benimsenebilmektedir. İnsanların bu sistemi kolayca benimsemelerinin birçok nedeni olabilir. Yetişme tarzı, çevre, eğitim düzeyi bu tarz liderliğin kolaylıkla benimsenmesine neden olabilmektedir.

Otokratik liderlik anlayışı Y kuşağının destek vermediği bir liderlik türüdür. Y kuşağı iş ortamında daha esnek çalışmayı sevmekte ve liderlerinden emir almayı pek sevmemektedirler. Williams'a göre Otokratik liderler ise emir vermeyi, çevresindeki insanların görüşlerine başvurmamayı tercih eder. Bu durumda otokratik liderlik anlayışına sahip olan liderler ile Y kuşağı çalışanları çatışma yaşayacaktır.

Sonuç olarak ilerlemiş modern sistemlerde otokratik liderlik anlayışı benimsenmeyen ve tutulmayan bir liderlik tarzıdır. Buna rağmen hala birçok örgüt bu tarz bir liderlikle yönetilmeye devam etmektedir.

3.2.2 Demokratik liderlik

Demokratik liderlik, otokratik liderlik tarzında olduğu gibi sadece örgütün faydaları için çalışan bir sistem değildir. Ataman, demokratik liderlik çift taraflı çalışır. Hem örgütün hem de çalışanların çıkarlarının gözetildiği bir liderlik tarzıdır şeklinde aktarmıştır.

Demokratik liderler çalışanların insan olduğunu bilir, görüşlerini alır ve uygun gördüğü görüşleri de uygular. Demokratik liderler yönettikleri örgütlerde insancıl bir ortam ve sistem kurarlar.

Demokratik liderler örgütte çalışanların beklenti ve gereksinmelerini dinler ve onların arasındaki rekabeti olumlu yönde özendirirler. Astların katılımından aldıkları fikirleri de örgütün optimizasyona ulaşması için değerlendirerek kullanırlar. Bunun sonucunda örgüt çalışanlarına zamanla örgütte yükselme ve hatta liderin yerini alma imkânının yolu bile açılabilir. Başarılı bir lider, örgüt üyelerini bilgi ve tecrübesi ile geliştirerek, işletmeyi optimum seviyeye yükseltmek için yeni hedefler belirler. Bu bağlamda bir örgütün hedeflerine ulaşması için en olumlu liderlik tiplerinin başında demokratik liderlik gelmektedir. Bu doğrultuda kriz ortamları vb. İçerdiği riskler demokratik yönetim tavrı ile fırsata dönüştürülür ve risk tüm örgüt çalışanları ile paylaşılır. Bu şekilde her üye optimum anlamda yönetime katılmış olur. Bu katılım üyelerin duygusal ve ahlaki yönden de olgunlaşmasına katkıda bulunacak bir süreç olacaktır.

Demokratik liderler her ne kadar çalışanlarının görüşlerini önemse de onlara danışsa da, acil ve kriz durumlarında kendi başına ve hızlıca kararlar alabilir.

Y kuşağı ile demokratik liderlik tarzı uyuşmaktadır. Y kuşağı demokratik liderlerle uyumlu bir çalışma yürütebilir. Y kuşağı mensupları çalıştıkları örgütlerde liderlerinin kendi görüşlerini almasını ister, beklentilerinin göz bulundurulmasını isterler. Y kuşağının bu istekleri demokratik liderlerin özellikleriyle uyuşmaktadır. Aynı zamanda Y kuşağı mensuplarının yöneticilik pozisyonlarında demokratik liderlik anlayışını kabul edeceği de söylenebilir.

3.2.3 Katılımcı liderlik

Katılımcı liderlik demokratik liderlik tarzlarından biridir. Katılımcı liderler örgütlerin amaçları ve hedefleri doğrultusunda çalışanlara iş taksimi yapar ve bunu yaparken adilane davranır.

Katılımcı liderler iş bölümü yaparken bunu yasalardan ve çalıştığı şirketlerin kararları doğrultusunda adilane ve demokratik bir tarzda yapar.

Katılımcı liderliğin en önemli özelliği tüm çalışanların örgütün yönetimine dâhil olmasıdır. Bir örgütteki tüm çalışanlar alınacak bir kararla ilgili kendi görüşlerini optimal seviyede açıklayabilir. Katılımcı liderlik tarzını benimseyen liderler de tüm çalışanların görüşlerini tek tek dinler ve değerlendirmeye alır.

Katılımcı liderlerin her karar almada çalışanların görüşlerini ayrı ayrı alması aynı zamanda olumsuz bir sonuç doğurur. Bu da şirketin zaman kaybetmesi ve seri bir şekilde işlerin ilerlememesidir. Katılımcı liderler tüm çalışanların görüşlerini aldığı için zaman kaybeder ve seri kararlar alamazlar. Bu yüzden katılımcı liderler yeri geldiğinde hızlı ve acil kararlar da almasını bilmeli ve vakit kaybetmemelidir.

Katılımcı liderliğin her zaman kullanılamayabileceği durumlar ve sektörler de olabilir. Burada önemli olan katılımcı liderliğin kullanılacağı sektörün bu tarz liderliğe uygun olmasıdır.

Y kuşağı katılımcı liderlerle çalışabilir ve kendileri de yönetici olduğunda katılımcı liderlik anlayışını benimseyebilir. Çünkü Y kuşağı alınacak kararlarda kendi görüşlerinin alınmasından mutlu olurlar ve kendileri de yönetici olduğunda başkalarının görüşünü alma konusunda isteklidirler.

3.2.4 Tam serbesti tanıyan (liberal) liderlik

Demokratik ve katılımcı liderlikten oldukça farklı bir liderlik tarzıdır. Liberal liderler sorumluluk almaktan kaçınırlar, görev duyguları zayıftır. Alınacak kararları ertelerler ve ellerindeki güçle otoriteyi kullanmayı tercih etmezler.

Bu liderlik tarzında lider astlarına asla emir ve direktif vermez. Sadece astlar bir şey sormak istediklerinde gidip lidere sorarlar. Bu da kesin yapılacak anlamında bir şey ifade etmez, bu sadece fikir alış verişidir. Astlar liderlerine bir şey danışmış olsa bile yine gidip kendi kararlarını uygulayabilirler. Liberal liderlik ülkemizde birçok sektör ve kurumda uygulanamaz bir liderlik modelidir. Sadece yüksek sorumluluk şuuruna sahip çalışanların olduğu örgütlerde kullanılabilir.

Y kuşağı liderlerle çalışma konusunda sıkıntılar yaşayabilir. Y kuşağı bir örgütte çalışan herkesin sorumluluk bilincinde olmasını ister. Osborne'ye göre her çalışan üzerine düşen görevi hakkıyla yerine getirmesini ister. Liberal liderlikte bu durum

söz konusu değildir. Bu yüzden Y kuşağı liberal liderlerle çalışmada zorluklar yaşarlar.

3.2.5 Stratejik liderlik

Geleceği gören, vizyon sahibi olan ve empati yeteneğine sahip, başkalarını kolayca etkileyen liderler stratejik liderler olarak tanımlanmaktadır. Stratejik liderler başkaları iyi anlaşır ve çevrelerine ve girdikleri ortamlara kolayca uyum sağlarlar. Bu liderler örgütü ileriye taşımak ve sürdürülebilir kılmak için farklı stratejiler uygularlar. Örgütün rekabet üstünlüğüne önem veren stratejik liderler bu yüzden görev yönü itibari ile stratejiler geliştirirler (Ülgen, 2013: 412-413).

3.2.5.1 Geleneksel yönetici tarzındaki stratejik lider

Yirminci yüzyılın başlarında Fayol'un önderliğinde yapılmış olan bir seri çalışma ile yönetim süreçleri ortaya konmuştur. Bunlar; Planlama, Organizasyon, Yönetme, Koordinasyon, Kontrol süreçleridir. Geleneksel yönetici tarzındaki stratejik lider örgütün yapısı ile ilgili işleyişleri klasik yönetim okulu anlayışı içerisinde gerçekleşmesi süreçlerini tayin eder.

3.2.5.2 Tasarım okulu planlayıcısı stratejik lider

Harvard İşletme Okulu araştırmacılarından Andrews, Chandler ve Ansoff gibi isimler tasarım okulunun kurucuları olarak kabul edilebilir. Bu anlayışta stratejik lider, örgütün gelişim planlayıcısı kabul edilir. Gelecekte karşılaşılabilecek fırsatlara odaklanır. Bunun yanı sıra lider, geleneksel yönetim metotlarına da başvurur.

3.2.5.3 Yönetici rolündeki stratejik lider

Mitzberg geleneksel ve tasarım okulu modellerini gelişimin ortaya çıkışı hususunda gerçekçi olmamalarından dolayı eleştirmiştir. Bu yaklaşımlarda var olan liderin planlayıcı ve kontrolcü manalarının ötesinde yer aldığını ifade etmiştir. Bu model bağlamında çeşitli lider rolleri tanımlanmıştır.

3.2.5.4 Politik ihtimal cevaplayıcısı olarak görülen stratejik lider

Bu stil Pfeffer ve Salancik tarafından geliştirilmiştir. Bu çerçeveden bakıldığında lider iç ve dış ortamı gözlemleyen, örgütün işleyişini değiştirecek kritik stratejik oluşumları saptar. Kısacası bu lider değişime uyum sağlamaya yönelik bir güç olarak görülür.

3.2.5.5 Rekabet pozisyonunu belirleyen stratejik lider

Bu lider stili çevresel determinizm okulundan uyarlanarak Michael Porter tarafından geliştirilmiştir. Burada lider rekabetin yüksek düzeyde var olduğu pazarda rakiplerin rekabet pozisyonlarını belirleyerek onların bulunduğu pozisyona göre kendi bulunduğu örgüte güç sağlayıcı stratejiler üretir.

3.2.5.6 Vizyoner dönüşümcü olarak stratejik lider

Bu liderlik tipi deneyime bağlı olarak işlerlik kazanır. Burada lider vizyon yaratır, yarattığı vizyonu diğer paydaşlara iletir ve faydacı bir yaklaşımla hareket eder. Vizyoner stratejik liderler olası fırsatlar için orijinal fikirler üretirler. Bu tarz liderler planlarını sistematik yapmaktan ziyade içsel kurgu yoluyla tasarlarlar. Yaratıcılık boyutları oldukça aktiftir. Takipçilerini ve diğer kişileri ikna etmede başarılıdırlar.

3.2.5.7 Kendini Düzenleyen ve Kolaylaştırıcı Stratejik Lider

Teorisyenler örgütün kompleks ve değişikliklerle sıklıkla yüz yüze gelen bir yapı olduğunu vurgulayarak öğrenen örgüt modeline gereksinim olacağı üzerinde durmaktadırlar. Bu tip örgütler stratejik liderler tarafından oluşturulan stratejiler sayesinde kendi kendini düzenleyen ve işleri büyük ölçüde kolaylaştıran bir şekilde dizayn edilir.

3.2.6 Karizmatik liderlik

Liderlik tipleri arasında en çok sevilen ve değer verilen liderlik tipi karizmatik liderliktir. Karizmatik liderliği ilk defa 1947 yılında Marx Weber tanımlamıştır. Weber'e göre karizmatik liderler, her zaman rastlanan bireylerden çok farklı ve üstün yeteneklere sahiptirler. Bu farklılıklar onlara doğuştan tanrı vergisi olarak verilmiştir. Baltaş'a göre bu tarz liderler kişilik özellikleri ve yönetim tarzları ile değil de dış görünüşleri, hal ve tavırları ve hitabet tarzları ile ön planda olurlar.

Karizmatik liderlik doğuştan getirilen özelliklerdir, sonradan kazanılması zordur. Karizmatik liderler duruşlarıyla insanları etkiler, konuşmalarıyla takipçilerini coşturabilirler. Karizmatik liderlerin kendilerine olan güvenleri oldukça fazladır ve aldıkları kararlara takipçileri sorgusuz sualsiz uyabilir.

Yapılan kimi araştırmalara göre karizmatik liderliğin kimi özelliklerini şu şekilde özetleyebiliriz (Williams, 2006; Carew, 1990; Koray, 1997; Osborne, 2008; Şimşek, 1996; Ataman, 2002);

- Karizmatik liderler yüksek özgüvenleriyle dikkat çekerler.

- Karizmatik liderler astlarına güvenir, astları da onlara koşulsuz güvenir.
- Karizmatik liderler örgütlerinde sistemli bir yapı oluştururlar.
- Karizmatik liderler astlarının görüşlerini önemser, ancak acil durumlarda kendileri hemencecik karar alıp uygulayabilirler.

Karizmatik liderler örgütlerini istediği amaçlar ve hedefler doğrultusunda kolayca motive edebilirler ve onları amaçlara emin adımlarla ilerleme konusunda ikna edebilirler (Williams, 2006; Carew, 1990; Koray, 1997; Osborne, 2008; Şimşek, 1996; Ataman, 2002).

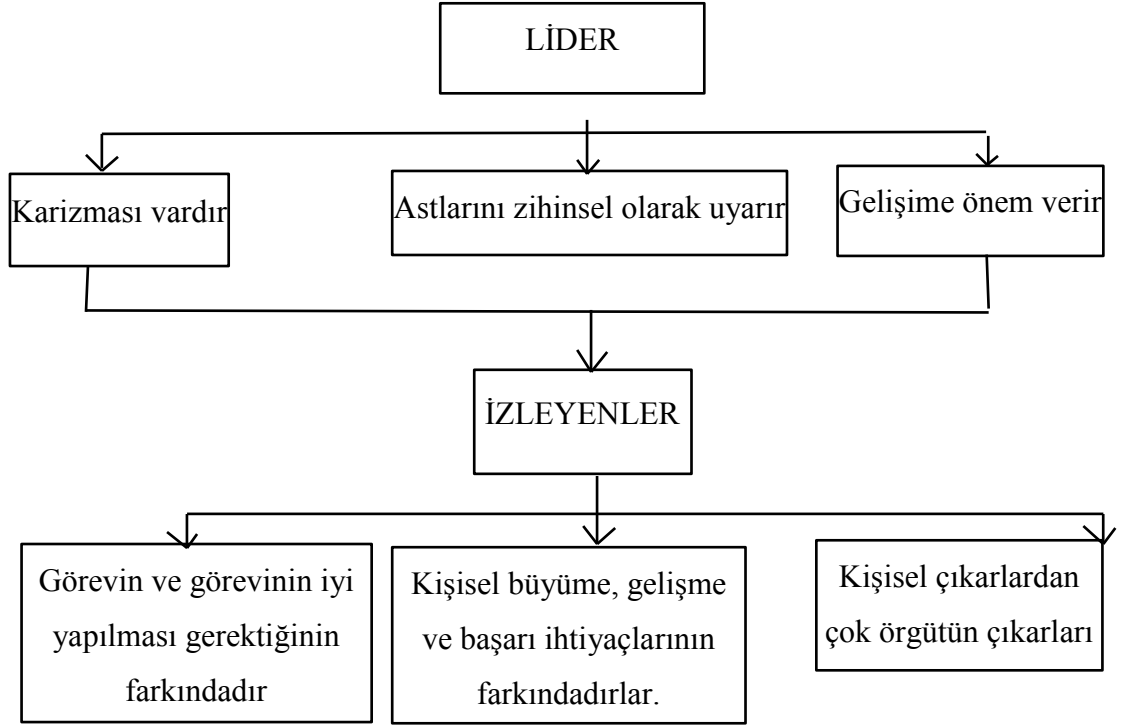
Karizmatik liderlik ülkemizde en çok sevilen lider tipidir. Birçok kurumda ve şirkette yapılan araştırmalar çalışanların karizmatik lideri sevdiğini ve benimsediğini göstermektedir.

Karizmatik liderler etrafındaki insanlar tarafından sorgusuz sualsiz kabul edilebilir niteliğe sahiptir. Bu karizmatik liderliğin etik olmayan davranışlar içinde bulunmasına neden olabilir. Karizmatik liderler güçlü niteliklerini kendi çıkarları için acımasızca kullanabilirler. Tarihte Hitler en bariz örnektir.

3.2.7 Dönüşümcü liderlik

Transformasyonel bir diğer adı ile dönüşümcü liderler demokratik tarzları ile ön plana çıkmaktadırlar. Çalışanların gelişimine önem veren bu tarz liderlerin onların kendini geliştirebilmesi için sürekli yeni işler vermekten çekinmezler. Dönüşümcü liderlere sahip örgütler sürekli bir gelişim ve değişim içindedirler.

Dönüşümcü liderler çalışanlara ne kadar önemli işlerle meşgul olduklarının izlenimini verirler. Dönüşümcü liderler çalışanlarına yenilenmenin, gelişmenin ve öğrenmenin ne kadar önemli ve değerli olduğu şuurunu verirler. Dönüşümcü liderler çalışanlarını aldıkları sorumlulukları yerine getirme konusunda motive eder ve amaçlarına ulaşmada cesaretlendirir. Dönüşümcü liderliğin özellikleri;



Şekil 3.1: Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri (Williams, 2006).

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi dönüşümcü liderler karizma sahibidir, astlarını zihinsel olarak uyarırlar ve gelişime önem verirler. Dönüşümcü liderlerin altında çalışan astlar da görevlerinin ve sorumluluklarının farkındadırlar, kişisel gelişimlerinin farkındadırlar ve kişisel çıkarlarından öte örgütlerinin gelişimini ve çıkarlarını önemserler.

Y kuşağı dönüşümcü lider ile birlikte çalışabilir ve kendileri de liderlikte dönüşümcü liderlik anlayışını savunabilirler. Y kuşağı sorumluluklarının farkında olan bir kuşaktır ve çalışma hayatında kişisel gelişimlerine önem verirler.

3.2.8 Transaksiyonel (işlemsel) liderlik

Dönüşümcü liderlik anlayışında çalışanlar 'Şirket için ne yapabilirim?' sorusunu sorar ve şirketini iyileştirmek adına hem kendini geliştirir hem de şirketini geliştirmektedirler. İşlemsel liderlik anlayışıyla çalışan örgütlerde ise çalışanlar 'Şirket senin için ne yapabilir?' anlayışına muhatap olurlar.

Bu sorular ışığında lider ve çalışanlar arasında değişim ve pazarlık sürekli bir durumdur. Hedef belirlendiği zaman amaç için lider etkili olmaya başlar yalnız çalışanlar bu uyumu çok çabuk sağlayamazlar. Bunu sağlamak için lider ödül ceza mekanizmasını işletir. Bunda amaç çalışanın içtenliğini ve motivasyonunu

sağlamaktır. Sonuç olarak çalışmada işe katılma isteği artar. Mete'ye göre ancak bu tip liderler uzun dönemde astlarını geliştiremezler ama astlarının bireysel çıkarlarını yükseltirler. Bu nedenle de çalışanlar işlemsel liderlik davranışını sergileyen yöneticilerinden tahmin olur.

3.2.9 Etik liderlik

Liderler değişim süreçlerinin her aşamasında güven ve etik değerler konuları ile karşı karşıyadırlar. Ahlaki kararlar almak durumunda olan üst düzey yöneticiler için etik düşünceye uygun kararlar alabilmenin yolu iyi bir davranışın hangi ilke ve değerleri barındırdığı, iyi bir yaşamın nasıl elde edileceği ve ne olduğu konularında verdiği cevaplar üzerinden geçmektedir (Fry & Slocum, 2008: 87). Bu değerlendirmeye göre lider sadece iyiyi arzulayan bir kişi olarak kalmamalı aynı zamanda iyinin bilgisi konusunda da fikir sahibi olan ve o bilgi doğrultusunda hareket etmeye çalışan birey olmalıdır.

Lideri ilk aşamada öne çıkaran vurgu söylediklerini yaşaması, yaşadıklarını söylemesidir. Bu bağlamda liderin kalite odaklı bir örgüt yapısı oluşturmak için, kurum kültürünün yaratılmasında destekleyici etik kuralları ve değerleri oluşturma ve yaşama geçirme süreçlerinde çalışanlara iyi örnek olması gerekmektedir (Kalder, 2000: 2).

Etik liderlik, yapılması gereken kuralların ve etik davranışların bir temsil makamında yansımalarıdır. Bu anlamda liderin sahip olması gereken ve çevresine karşı göstermesi gereken en önemli özelliği ahlaki değerlere bağlılığı ve dürüstlüğüdür (Howard, 2005: 6). Etik liderin sahip olması gereken dört temel özelliği dile getirmiştir. Birincisi liderin yaşamı boyunca dürüst ve namuslu olmasıdır. İkincisi, geleceğe dönük olarak güzel hedefleri olmasıdır. Üçüncüsü, çevresindeki insanlara umut aşılmalı ve iyimser olmalıdır. Son olarak ise, çevresindeki insanlar için üzüntü ve mutsuzluk değil neşe kaynağı olmasıdır.

3.2.10 Paternalist liderlik

Bu liderlik tarzı babacan liderlik tarzı olarak da ifade edilmektedir. Bu liderlikte üstler baba konumunda astlar da oğul konumundadır. Üstler yol gösteren, gerek iş hayatında gerekse özel hayatında çalışanlarına yol gösteren konumundadır. Paternalist liderler daha bilgili ve daha tecrübeli konumundadır ve çalışanlara yol gösterir. Bunu yaparken güç ve şiddet kullanmaz daha çok ikna yolunu tercih eder.

Paternalist liderler çalıştıkları örgütleri için temkinli kararlar alırlar. Stratejik başarı elde etmek için sahip oldukları bilgileri değerlendirir, bu bilgileri en iyi şekilde analiz ederek işlerin yürümesini sağlarlar. Akyol'a göre bu tarz liderler beraber çalıştıkları kişilere şefkatli yaklaştıklarından ve babacan bir tavır sergilediklerinden dolayı çalışanlara bir ailenin parçası olduğu hissiyatını verir. Tıpkı ailelerde olduğu gibi çalışanları da çalıştıkları örgütlerde sorumluluk almaya teşvik ederler.

3.3 Liderliğin önemi

İnsanlığın var oluşundan bu yana toplumların oluştuğu dönemden beri insanlar onları yönlendiren bir lidere ihtiyaç duyduğu söz konusu olmaktadır. Liderlerin ön plana çıktığı dönemler de bu dönemler olup karizma ve ikna kabiliyetleri ile, bireylerin kişisel olarak yapmayı dahi yerinde görmediği davranışları kendisi istiyormuşçasına yaptırmaya sevk ederler.

Geçmişten günümüze organizasyonların amaç ve hedefleri farklı şekillerde sürdürülerek gelmiştir. Küreselleşen dünyada teknoloji sosyal çevre şartlarının farklılaşması artık organizasyon arasında ciddi bir rekabeti ortaya çıkarmış ve insan kaynakları yönetimi bu alanda en önemli yönetilmesi gereken stratejik bir konu haline gelmiştir. Artık insan kaynaklarının amacı eğitimin, iş ihtiyaçlarının bütünleştirilip, çalışanların iş ve iş dışı hayatlarında bütünlük sağlayarak, üretkenliğin artırılması, işe daha kolay adapte olabilme ve en önemlisi kaliteyi üstün kılmaya sağlamaktır. Bu anlamda alanı ne olursa olsun liderlerin başarılı olabilmesi için örgütün ana hedeflerindeki amaçların gerçekleştirilmesine yönelik başkalarını etkileme kabiliyetinin ne kadar olduğudur.

Organizasyonların ayakta kalabilmesi adına artık yöneticilerin dahi liderlik vasıflarına sahip olması gerektiği savunulmaktadır.

Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirinden ayrıdır. Her yönetici liderlik özelliğine sahip olmayabilir. Liderlik özellikleri olmayan bir yönetici de başarılı olabilir ve şirkete bir süre kar sağlayabilir. Bu tarz durumlarda başarılı olan örgütler kurumsal olmayan şahıs şirketleridir. Bir örgütün kurum kimliğinin oluşması için çalışanlarına değer vermesi gerekmektedir. Bu durum da ancak liderler ile gerçekleşebilir. Liderlik özelliğine sahip kişiler örgütlere sürdürülebilir bir karlılık sağlarken, kurucusundan sonra da örgütlere büyüme ve karlılık sağlamaktadır (Baltaş, 2002: 112-113).

3.4 Liderlerin yönetim becerileri

Kızıloğlu'na göre liderlik becerileri demek yönetim becerileri demektir. Yönetim içinde yönetme, yöneltme, organize etme, sistemli çalıştırma gibi kavramların yer aldığı geniş bir kavramdır. Etkili liderlik etkili yönetimle doğru orantılıdır ve bu iki kavram iç içe geçmiştir ve sürekli birbirlerini beslerler.

Yönetim, kurumun belirlenen amaçlarına ulaşabilmek adına örgütlenme, planlama, koordinasyon, denetim vb. İşlemleri kurallarına uygun ve sistemli olarak uygulama süreci olarak tanımlanabilir. Yönetim dendiğinde her ne kadar ilk akla gelen şirket, kurum vb. Yerlerin yönetimi ise de aslında insanların olduğu ve ekip çalışması gerektiren her yerde ve her koşulda yönetimin varlığından söz edilebilir. Ortaya bir ürün çıkartabilmek adına insan gücü ve akli gerektiren her şart ve her koşulda yöneticilere ve onların etkin işlevlerine gereksinim vardır. Yöneticiler her türlü meslek üyeleriyle ve çalışanlarıyla etkileşim halinde olmak, onlara yakın davranmak ve bu güzel iletişimi sürdürmek zorundadırlar (Erdoğan, 2010; akt. Mete, 2014).

Yönetim becerileri beraberinde etkili kaynak yönetimini getirir. Kaynakların akıllıca ve mantıklı kullanımı yönetim becerilerinin gereğidir. Bu biraz yemek yapmaya benzetilebilir. Elimizde ne kadar çok malzeme olursa olsun eğer o malzemeleri akıllıca kullanmazsak malzemeleri çarçur ederiz. Diğer taraftan eldeki malzeme az olsa da onları iyi kullanmayı bilirsek ortaya harika bir yemek çıkarabiliriz.

Önemli olan kaynakların az ve eksik olması değil onları akıllıca kullanmamaktır. Kaynaklar ne kadar kısıtlı olursa olsun onları en iyi şekilde kullanmak ve yönetmek etkili liderliğin vasıflarındandır.

Arslanoğlu, yönetim becerileri, insanları belirlenen hedeflere emin adımlarla ilerletmeyi ve kaynakları mantıklı ve akıllıca kullanmayı gerektirir şeklinde açıklamıştır.

Özetle etkili liderler insanlara değer verir, etrafındaki insanlara saygı duyar, etrafındaki insanların görüşlerine başvurur, çevresindeki insanları ortak amaçlar ve hedefler uğrunda güdüler ve motive eder, etrafındaki insanları ortak amaçlara ulaşma konusunda motivelerini her zaman canlı tutmayı başarır, çevresindeki insanların desteğini sağlar, vizyon sahibi olarak geleceği iyi okumayı bilir, etrafındaki insanları karizmasıyla ve duruşuyla etkiler ve tüm süreçlerde etkili iletişim becerilerini eksiksiz kullanır.

3.5 Y kuşağının iş değerleri ve liderlik algısı

Y kuşağı diğer kuşaklardan farklı olarak açık görüşlü, iyimser, aceleci ve iş birliğine uygun olarak tanımlanmaktadır. Y Kuşağı ihtiyaçlarını ön planda tutmaktadır. Vazgeçilmez bir çalışan olmak isteyen diğer kuşaklardan farklı olarak büyük beklentilerle iş hayatına adım atarlar. Y kuşağı için başarı yeni bir şey öğrenmek, yeni deneyimler edinerek yeteneklerini geliştirmek olarak tanımlanır. Eğitime saygı gösteriler bu yüzden de sürekli bir öğrenme ve eğitim çabaları bulunmaktadır bu yüzden de diğer kuşaklarla kıyaslandığında daha akademi odaklıdır (Spiro, 2006: 16).

Otoriter yöneticilerdense kendilerine mentorluk ya da koçluk edebilecek yöneticileri tercih etmektedirler. Onlar için hiyerarşiye önem veren resmi yöneticiler 'kötü yöneticiler' olarak tanımlanmaktadır. Y kuşağının büyük bir kısmı sosyalleşebilecekleri eğlenceli iş ortamlarını tercih ederler. Organizasyonun sahip olduğu vizyon ve misyon içerisinde önemli pozisyonlarda çalışmayı isterler. Sorumluluk olarak kritik görevleri yerine getirmeye önem verirler ve kurumun geleceğinde önemli bir röle sahip olmayı tercih ederler (Boztunç, 2014: 33).

Keleş tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, Y kuşağı görev tanımlarında ve çalışma koşullarında esnek olmayı tercih etmektedir. Sıkı bir denetim altında çalışan Y kuşağı kendine güvenilmediğini düşünür bu yüzden de motivasyonu düşer. İş yerinde rahat hisseden Y kuşağı bireylerinin ise motivasyonları pozitif yönde etkilenir. Keleş başka bir çalışmasında ise Y kuşağı için bağımsız olma, yaratıcılık, risk alabilme gibi değişken üzerindeki eğilimlerini araştırmıştır. Bu çalışma sonucunda Y kuşağının bebek patlaması kuşağındakilere oranlara bağımsızlıklarına çok daha fazla düşkün oldukları sonucuna varılmıştır. Yaratıcılık ve risk alabilme özelliklerinin daha çok Y kuşağına ait kavramlar olduğu ve diğer kuşaklarla ciddi farklılıklar olduğu saptanmıştır.

Y kuşağı gösterişe ve ihtişama kendisinden önce gelen kuşaklara göre çok daha fazla önem vermektedir. Aile bağları ve geleneksel yaklaşımın Y kuşağından özellikle daha genç olanlarında zayıfladığı gözlemlenmiştir. Y kuşağı çalışanları için dünya üzerinde bir değer yaratmak, konuşulur çalışmalar yapmak ve kariyer yapmak gibi kavramların daha önemli olduğu saptanmıştır. Bu yüzden de başarı sağladığında Y

kuşağını takdir etmek ve örgüte sağladığı katkılara bağlı olarak ödül vermek daha yararlı olacaktır (Keleş, 2011: 138).

Y kuşağı değişmekten ve yeni deneyimler yaşamaktan korkmaz. Çevreleri ile de yeni deneyimleri paylaşmak isterken, onlarda da değişiklik yaratmak için istek duyarlar. Değişik fikir ve deneyimler için sürekli çaba içinde olan bu kuşağın iş yaşamında güçlü bir oryantasyona ve yönlendirmeye ihtiyaçları bulunmaktadır. Değişme meydana okuyan bu kuşak geri bildirimlere de ihtiyaç duymaktadır. Koçluk ve mentorluk programlarına katılmak isteyen Y kuşağı kişisel gelişim olanaklarına ve esnek çalışma şartlarına da sahip olmak ister. (Zaporzan, 2010: 13). Çalıştığı kurumun sosyal sorumluluk projelerinin olması, kurumun imajının toplum tarafından olumlu algılanması Y kuşağı için oldukça önemlidir (Kelgökmen & Yalçın, 2017).

Y kuşağı kendinden önceki kuşaklardan farklı olarak kendilerini çalıştıkları örgüt ya da sahip oldukları meslekle öne çıkarmanın yanında yaptıkları işle ve sahip oldukları kişisel özelliklerle de ön plana çıkarmaktadırlar (Dereli vd., 2015: 5). Yöneticilerinden onlara katkı sağlamasını ve koçluk yapmasını bekleyen Y kuşağı aynı zamanda yöneticilerine öğretecekleri bir şeyleri olduğunu düşünürler (Adıgüzel vd., 2014:175).

Y kuşağı para kazanmaya önceki kuşaklardan az önem verirken sosyal sorumluluk projelerine dahil olan, kendilerini tatmin eden bir şirkette iddialı bir işte çalışmaya daha çok önem verirler. Y kuşağı global bir şirkette, küresel bir deneyim fırsatına sahip olmayı ve anlamlı iş deneyimlerini tercih etmektedir (Boztunç, 2014: 33). Y kuşağının motivasyonu için dış görünüş odaklı kuralların olmaması, yaş yerine başarının ön planda tutulması, örgüt yapısında sosyalleşmeye ve eğlenerek çalışmaya önem verilmesi, üst yönetim ile kolay iletişim kurabilmesi gibi etkenler Y kuşağını iş yaşamında tatmin etmektedir (Dereli & Toruntay, 2015: 7).

Y kuşağı büyüme çağında sürekli ebevyn ve öğretmenlerinden destek alarak seçimlerini yapan ve kariyer planına karar veren kuşak olmuştur. Bu yüzden, iş hayatında da kendisi için rol model olacak kişilere ihtiyaç duyarlar (Keleş, 2011: 138). Genel olarak 20'li ve 30'lu yaşlarda olan Y kuşağı yöneticilerinden danışmanlık ve mentorluk yapmasını beklemektedir. Yaptıkları işlerde geri bildirim ihtiyacı duyan bu kuşak çalışırken kişisel zaman yaratmak ve kariyer tavsiyesine de

ihtiyaç duymaktadır. Y kuşığı aynı zamanda patronlarına da yeni bilgiler öğretebileceklerini düşünmektedir (Adıgüzel vd., 2014: 175).

Y kuşığı ile çalışan yöneticiler onlara değer verdiklerini hissettirmeli, taleplerini karşılamalı ve görüşlerine önem vermelidir. Bu yüzden de iş yerinde onların paylaşım yapabileceği platformlar oluşturmalı ve görüşlerini paylaşabilecekleri alanlar yaratmalıdır. Personel güçlendirme çalışmaları yapmak amacı ile katılımcı yönetim teknikleri oluşturmalı, çalışanların kalite yönetim felsefesini benimsemesi için çalışmalar yapmalıdırlar. Bu yüzden de firmalar projelere dayandırılan takımlar oluşturabilirler (Yelkikalan & Altın, 2010: 21).

4. Y KUŞAĞI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

4.1 Örgütsel bağlılık

Bir örgütün büyümesi ve sürdürülebilir olması için o örgütün iş görenlerinin işine bağlı olması gerekmektedir. Bu yüzden de örgütler yaşamak, güçlenmek ve sürdürülebilir olmak adına iş görenlerin örgütten ayrılmasını engellemeye çalışır (Ölçüm Çetin, 2004: 90)

Bir bireyin çalıştığı örgüte duyduğu bağlılık ve bireyin o örgütü benimsemesi durumunda örgütsel bağlılıktan söz edilebilir (Sağlam & Arı, 2003: 22). Örgütsel bağlılığın 3 ana ögesi bulunmaktadır;

- Bireyin örgütün amaç ve hedeflerini kabul etmesi
- Örgütün amaçlarına güçlü bir biçimde inanması
- Örgütün amaçlarına ulaşması için çaba göstermesi ve örgütte kalmak için istekli olmasıdır (Balay, 2000: 18).

Çalışanların örgüte olan bağlılıkları duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere 3 ana kriter altında değerlendirilir. Örgüte duygusal bir bağı duyan çalışanların bağlılığı adından da anlaşıldığı üzere duygusal bağlılık başlığı adı altında incelenir. Devam bağlılığı ise çalışanın örgüte mali açıdan bağımlı olması yüzünden devam etmesi durumudur. Devam bağlılığı olan çalışanlar yeni iş aramanın maliyetli olacağını da düşünürler bu yüzden de oldukları kurumda kalırlar. Ahlaki bir sorumluluk duyan çalışanlar ise örgüte normatif olarak bağlı çalışanlardır. Bu tarz bağlılığı olan çalışanlar örgütte kendilerine iyi davranıldığını düşünürler bu yüzden de örgüte karşı bir sorumluluk duygusu içine girerler (Ölçüm Çetin, 2004: 91).

Her bağlılık türü bireyin bir şekilde örgüte bağlı olmasını sağlar ve bireyin iş yaşamındaki davranışlarını yönlendirmede farklı etkilere sahiptir. Duygusal bağlılığa sahip çalışanlar kendi pozisyonun gerektirdiği sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirerek, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Yüksek duygusal bağlılığa sahip çalışanlar ise yüksek bir motivasyon ile çalışır, daha az devamsızlık yaparak örgütsel vatandaşlık eğilimi gösterirler (Ölçüm, 2004: 91-92).

4.1.1 Örgütsel bağlılığın tanımı

1950'li yılların başından itibaren pek çok araştırmacı örgütsel bağlılık ile ilgili farklı araştırmalar yapmıştır. Bu çalışmalar günümüzde daha da önemli bir hale gelmiştir. Bunun nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özsoy vd., 2004: 14).

- İş doyumunun yüksek olmasına rağmen, örgütsel bağlılığın düşük olması durumunda işten ayrılma
- Yüksek örgütsel bağlılığı olan kişilerin, düşük örgütsel bağlılığı olan kişilerden iyi performans göstermesi
- Örgütsel bağlılığı olan kişilerin örgütsel yararlılığının yüksek olması
- Örgütsel bağlılığı olan kişiler dürüstlük, örgütsel işlerde fedakârlık gibi özellikleri ile dikkat çekmektedirler.

Son yıllarda, iş görenlerin tutumlarından biri olan örgütsel bağlılığın üzerinde çok durulmasına rağmen tanımı hakkında henüz ortak bir fikir ortaya konmamıştır (İlsev, 1997: 17). Örgüte bağlılık konusuna yönelik artan ilgiye bağlı olarak, bu anlamda hem kurumsal hem de özgün araştırmalarda önemli gelişmeler olmuş, örgüte bağlılığın çok yönü ve karmaşık bir yapı olduğu ortaya konmuştur. Uzun süre araştırmacılar ve kuramcılar, örgüte bağlılığı farklı biçimlerde izah etmişlerdir. Cohen'e göre ancak, sonuç olarak bu araştırmaların bir özüne ulaşmak zor olmuştur. Bugün bağlılığın farklı biçimlerde olabildiği bilinmektedir. Bu nedenle, araştırmacıların, amaçlarına uygun, güvenilir ölçekler kullanmaları ve ilgilendikleri bağlılık biçimini ya da biçimlerini açıkça belirlemeleri zorunlu hale gelmiştir. Bu gelişmelere bağlı olarak örgüte bağlılığın çok boyutlu bir kavram olarak ele alındığında daha iyi anlaşılabilceği ileri sürülmektedir.

4.1.2 Örgütsel bağlılığın düzeyleri

Her örgüt bir felsefe ve misyona sahiptir. Örgütlerin değerleri, misyonu, felsefesi yazılı olmak zorunda değildir. Örgütün değerlerine göre oluşturulan misyon ve vizyon örgütte çalışanların davranış şekillerini oluşturur. Özellikle misyon örgütün stratejik hedeflerini de misyona göre nasıl gerçekleştirileceğini gösterir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi stratejik amaçlarla birlikte örgütün bütün amaçlarını gerçekleştirmek ve devamlılıklarını sağlamak için büyük önem taşımaktadır. Çalışanlarının bağlılık oranlarının yüksek olduğu örgütler amaçlarına ulaşmada daha başarılıdır. Örgütün başarısı için gerekli olan örgütsel bağlılık 3 ana başlıkta

incelenmektedir.

4.1.2.1 Düşük örgütsel bağlılık

Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta çalışanın örgüte karşı hal ve davranış tutumları negatiftir. Kendini örgüte bağlayan değerlerden uzaktır. Örgüt içinde sadece kalmak zorunda olduğu için kalır. Daha iyi şartlar oluştuğunda örgütü terk eder. Bu tip durumlarda örgütler daha fazla maliyetler ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkla çalışanların örgütü ter etmesiyle oluşan olumsuz durumlar olduğu gibi örgüte sağlayacağı olumlu yanları da vardır. Örneğin, çalışanın örgüt içerisinde yarattığı negatif hava, devamsızlık oranı verimsizliği gibi durumlar bunlar arasında sayılabilir. Bu tip çalışanların örgütten ayrılması durumunda örneğimizde yer alan durumlar ile karşılaşma oranı azaltılabilir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkla çalışanlar örgütü ciddi sorunlarla karşı karşıya bırakabilir (Atay, 2006: 89).

Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkla çalışanların istemeyerek te olsa örgüte sağlamış olduğu bazı yararlı tarafları da vardır. Bu çalışanların örgüt tarafından far edilmesi ile birlikte, örgüt onları gözlem ve takip altına alır. Takip altında tutulmasını sağlayan örgüt uzun sürelerde far edilmeyecek hataların görülmesini sağlayabilirler. Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkla çalışanların işine olan ilgisizliği ve performansı örgüt tarafından fark edildiğinde zamansız ve beklenmedik bir anda yaşanacak olan olumsuzluğu önlemeye yardımcı olacaktır. Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkla çalışanların ufak bir hatası örgüte ipucu vererek oluşacak olan sorunlara karşı tedbir almada yol gösterecektir.

4.1.2.2 İlmli (orta) örgütsel bağlılık

Bayram, orta düzey örgütsel bağlılıkta iş görenlerin tecrübeleri yeterli ancak örgüte bağlılıklarının tam olmadığı durumlarda bahsedilir. Bu tarz bağlılığı olan çalışanlar kendi fikirleri ve örgütün onlardan uygulamasını istediği fikirler arasında kalmaktadırlar. Sisteme karşı gelerek, kendilerinden ödün vermek istemezler. Örgütün tüm değerlerini red etmez hatta bazılarını da sahip çıkarak örgütün beklentilerine karşılık verirler ancak kendi görüşleri ağır basarsa örgüt için zararlı olabilirler şeklinde açıklamıştır.

Başıyığıt orta düzeyde örgütsel bağlılık ile çalışanlar genelde eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlardır şeklinde açıklamıştır. Örgütün amaçlarından daha farklı fikirleri bulunmaktadır. Örgütlerin en önemli hedef kitlesi orta düzeyde örgütsel bağlılık ile

çalışanlar olması gerekmekte ve bu doğrultuda planlar oluşturmalıdırlar. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlara sağlanan ödüllendirme vs. gibi pozitif uygulamalar bu tip çalışanlara da uygulanmalıdır. Böylelikle orta düzeyde örgütsel bağlılık ile çalışanları örgüt tarafına yakın olması sağlanabilir. Amaç örgütlerde verimliliği arttırmak olduğundan bu tip uygulamalar örgütün faydasına olacaktır.

4.1.2.3 Yüksek örgütsel bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık, çalışanın kendi istek ve özgür iradesiyle örgütü için üzerine düşüne yapmakla kalmayıp kendisinden fedakârlık ederek örgütüne yarar sağlamak temeline dayanır. Örgüt içerisinde yüksek bağlılıkla çalışanlar olduğunda, örgütte çalışanlar arasında iş birliği, etkili iletişim ortamı olmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılıkla çalışanlar örgütün hedefleriyle kendi hedefleri örtüştüğünden birçok açıdan kendilerini tatmin etmiş, iş doyumuna ulaşmış kişilerdir. Yüksek örgütsel bağlılıkla çalışanlar, başka bir arayış içerisinde olmadıklarından örgüt içerisinde yüksek performans gösterirler. Örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması örgüte yarar sağlar. Bu yararlar arasında verimlilik, çalışanlar arası etkili iletişim, yönetimin aldığı kararların kolay yönetilmesi, örgütsel sadakat, kaliteli hizmet ve üretim şeklinde sıralanabilir. Yüksek örgütsel bağlılıkla çalışanlar olumlu yararlar sağladığı gibi istemeden de olsa bazı durumlarda örgüte olumsuz sonuçlar doğuracak durumlara neden olabilirler. Örneğin, örgütün yararı için etik olmayan veya yasa dışı davranışlarda bulunabilirler. Bu tarz davranışlarda bulunan çalışanlar yasa dışı veya etik olmayan davranışları isteyerek yapmış gibi algılamamak gerekir. Bu çalışanlar örgütü için risk almış gibi değerlendirilmelidir.

4.2 Örgütsel bağlılığın önemi

Globalleşen dünyada örgütler arasında rekabet artmıştır. Kurumlar bu rekabette ayakta kalabilmek için kaliteli, nitelikli, en iyi performansla faaliyet göstermek zorundadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık insan kaynakları yönetimine bağlı olarak işletmeler için oldukça önemli bir hal almıştır. Çalışanların bağlılığı işletmelerin başarıya ulaşmasındaki en kritik faktörlerden biridir.

Örgüt yapılarının içerisinde insan faktörünün daha önemli hale gelmesindeki etkenlerden bir tanesi insan faktörünün artık yeni kurumsal hedef ve stratejilere doğru yönlenebilir olmasıdır. Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve rekabetin yoğunluğu, yaşadığımız çağda teknolojik çağda insan faktörünü hedef ve stratejilere

yönlendirmektedir. İnsan örgütün en önemli değeri olarak kabul edilmektedir. İnsanın önemli olduğu bu çağda, örgütlerin iş görenlerini elde tutabilmeleri öncelikli görevleri arasında yer almalıdır.

Örgüt ile çalışan arasındaki ilişkinin ana unsurlarından bir tanesi de örgütsel bağlılıktır. Örgüt ile çalışanın daimi iletişimi ve etkileşimi bağlılık sayesinde gerçekleşir. İş hayatında karşılaşılan en önemli sıkıntı bireylerin örgütlere karşı memnuniyetsizlik hissetmeleridir. Örgütler açısından bakıldığında bireylerin işlerinden duyduğu memnuniyet mal ve hizmet üretmek kadar önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılığı gerçekleştirmiş olan örgütler çalışanlarının performansını olumlu yönde değiştirirler. Perry ve Angle'in 1981 de yapmış oldukları çalışma sonucunda bağlılık ile pozitif performans ilişkisini basite indirmek yerine karışık olan bu ilişkinin üzerinde durulması gerektiğini savunmuşlardır (Seyhan, 2014: 16).

Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar ben duygundan çok biz duygusu ile hareket ederek örgütünü sahiplenmektedir. Örgütsel başarının arkasındaki güç örgütsel bağlılıktır. Bu yüzden de işletmeler rekabet ettikleri pazarda ayakta kalabilmek için bu gücü korumak zorundadır (İşcan ve Naktiyok, 2004: 186). Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar özgürce fikirlerini söylemekten çekinmezler çünkü bu fikirlerin örgütün başarısı için önemli olduğunu düşünürler. Örgüte zorlama ile değil de samimiyetle bağlı olan çalışanlar örgüte başarı getirir (Nelson, 1999: 16).

Örgütlerin maliyetini düşüren, imajını güçlendiren ve kar oranlarını arttıran etkenlerden biride çalışan bağlılığıdır. Çalışanın örgütüne güveninin de verimliliği arttırdığını ortaya koymaktadır. Çalışan bağlılığının az olduğu örgütlerde sirkülasyon, örgütlere maliyet olarak yansımaktadır. Örgütünü benimseyen ve örgütüyle uyumu sağlayan çalışanlar, örgütün işleyişini ve yönetimin aldığı kararların uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Çalışan bağlılığının olduğu örgütlerde sosyal uyum da sağlanmaktadır. Böyle olduğu durumlarda hem çalışanlar için hem de işverenler için örgüt yaşanabilir ve uzun süreli çalışılabilir hale gelmektedir. Çalışan bağlılığını arttırmak adına çalışma yapmayan işverenler, örgüt ile çalışan arasındaki bağlılığı yeteri kadar oturtamayacağı görülmektedir.

4.3 Örgütsel bağlılığın boyutları

İşgörenin yapmış olduğu işe ya da belirli boyutlarına karşı tutumunu belirleyen iş doyumunu ile işini gerçekleştirmiş olduğu işyerine bir bütün olarak gösterdiği bağlılığın düşük olmasının bireysel ve örgütsel bazı sonuçları olabilmektedir. Çalışma yaşamında iş tatminsizliği ve yetersiz örgütsel bağlılık, işgörende sağlık yakınmaları, verim düşüklüğü, işe devamsızlık, örgüte daha düşük düzeyde bağlılık ya da örgütten ayrılmalar biçiminde sonuçlara neden olmaktadır. Bu sonuçlar ise çalışma yaşamında işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesini engelleyici ya da zorlaştırıcı birer sorun olarak görülmektedir (Yüksel, 2003: 262).

O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık sınıflandırmasından daha önce bahsedilmişti. Onların bakış açısına göre örgüte bağlılık, örgüte psikolojik olarak bağlanma anlamına gelmekte ve uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyuta ayrılmaktadır. Örgütün değişik boyutlarına duyulan bağlılığın farklı faktörlerden etkilenmesi ve sonuçlar doğurmasının örgütün uygulayacağı politikaları belirlenmesinde arz ettiği önem nedeniyle bu boyutları ayrıntılı olarak incelemek gerekir.

4.3.1 Uyum boyutu

Bağlılık, örgütten sağlanan ödül oranının, bu ödülleri kazanmak için harcanan maliyetlerle ilişkisine dayanmaktadır. Doyumsuzluk bir dereceye kadar algılanan örgütsel ödül yapısının eşitsizliklerine ve dengesizliklerine işaret eder. Bu nedenle yararlı örgütlerde, işgörenler arasında baş gösteren herhangi bir doyumumsuzluk, ödül-maliyet ilişkisi ve dengesinde mahrum olma duygusuna götürür. Bağlılığın uyum boyutu, yaratıcı örgütlerde kısmen değişim kısmen de yapısal bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır (Hrebina & Alutto, 1972: 570).

Bireyler çalıştıkları örgütlerden iyi çalışma koşulları, maaş, iş güvenliği ve sigorta, emeklilik hakkı gibi karşılıklar beklerler. Bu beklentilerinin karşılanacağını anladıklarında şirkette kalmaya devam ederler. Bazı durumlarda insanlar, dış görünüş düzeyinde kuruma bağlı olabilir. Onlar gerçekte örgütün amaçlarına inanmazlar. Uyum süreci boyunca bazı cezalardan kaçınmak ya da bazı ödülleri almak için örgüte bağlanırlar. Yetki, kural ve prosedür eylemleri genellikle uyum ile sonuçlanır. Bu şartlarda birey yaptıklarını yapmak zorunda olduğu için yapar. Uyum zorunluluk bildirir (Handy 1985: 138-139). Uyum, ödül-maliyet dengesine dayalı bir bağlılık

olma yanında, birey ve örgüt arasında var olan bir dizi karşılıklı kabullere dayanır. Psikolojik ve ekonomik sözleşmenin ilişkisel öğeleri de örgüt ve işgörenler arasında uyulması gereken ilkelere vurgu yapar. Eğitim çalışanlarının beklentilerinin karşılanmaması, gereksinmelerinin savsaklanması, çalışanların uzmanlığına, kişiliğine karşı saygının yok olması, çalışma ortam ve koşullarının uygunsuzluğu, yasal olmayan uygulamalarının çoğalması gibi nedenler eğitim işgörenin kendisini işine ve okuluna vermektan alıkoyar (Başaran, 2000: 232).

4.3.2 Özdeşleşme boyutu

Özdeşleşme, bir çekicilik durumu yarattığından, bireye yüksek derecede hoşnutluk verir. Fakat bu çekicilik, kolayca kaybolabileceğinden korunması gerekir. Bağlılık, hoş gelmesine karşın sahibine sorumluluk ve maliyet yükler. Çekicilik kaynağı vazgeçilmez olduğunda da esneklik azalır. Bu ise bazı örgütlerin istemediği bir uyumluluk gösterecek kadar daha ileri bir bağlılık düzeyi yaratmaktadır. Bu bağlılık, bireylerin amaca inanmalarından veya amacı ortaya çıkaran bireyleri destekleme isteğinden kaynaklanabilir (Brockner vd., 1992: 244). Japon örgütleri gibi, Z kuramı gibi ve güçlü kültüre sahip örgütlerde güçlü özdeşleşme vardır. İnsanlar özdeşleşme boyutunda örgütlerine bağlılık göstermekten gurur duymaktadır. İşgörenler bu aşamasında örgütle üst düzeyde özdeşleşir. Çünkü örgüt onların değer verdiği şeyleri destekler (O'Reilly, 1995: 322-32).

Balcı'ya göre özdeşleşme, bağlılığın ikinci aşaması olup bireylerin örgüte ve örgüt çalışanlarına yakın olma isteklerine dayalıdır. Özdeşleşmede bireyin başkalarının etkilerini, kendini tanımlamaya imkan veren ilişkilerin (kendisinin farkına varılıp değerli bulunması gibi) kurulma ve sürdürülmesi karşılığında kabul ettiği belirtilmektedir. Bu aşamada bireyin diğer örgüt üyelerinin hareket ve davranışlarını benimsemekteki amacı onlarla ilişkiye girmek ve bu ilişkiyi sürdürmektir. Özdeşleşme, işgörenin işinden istediği derecede doyum sağlamasa bile, bilinçli yada bilinçsiz olarak örgütüne duygusal olarak bağlanıp kendi 'ben' i ile örgütü yüksek düzeyde birleştirip onun bir parçası olmasıdır (Hoşgörür, 1997: 31).

4.3.3 İçselleştirme boyutu

İçselleştirme, etki kabul edildiği zaman meydana gelir. Çünkü tutumlar ve davranışların bireyin kendi değerleri ile uygun olduğu durumu kapsar. Yani, bireylerin değerleri ve grubun ya da örgütünkiler aynısıdır. Böylece, örgüte bireyin

psikolojik bağıllığı için temel ilke üç bağımsız temel üzerine belirtilebilir. Örgütsel kültürün çoğu tanımlamalarında değerler temel öğelerdir. Geçmiş araştırmalar, değer ve önceliklerin belli bir örgütün değer ve öncelikleriyle uygun olduğunda daha mutlu olduğunu ve örgütle olan birlikteliği daha da istekle sürdürdüğünü göstermektedir (Chatman, 1991: 459).

Örgütlerin en çok yaratmak istedikleri bağıllık boyutu içselleştirmedir. Örgütlerin içselleştirme boyutunu başarması zorlu bir süreç olduğu kadar zaman da alır çünkü bu boyutta iş gören içinde bulunduğu kurumun yeni fikrini, tutum ve davranışını kendisinininki gibi kabul eder (Handy, 1985: 140).

İçselleştirme düzeyinde bağıllığı olan bireylerin örgütte uzun süre kalma eğilimi de yüksektir. Bağıllığın uyum boyutu ise bireylerin sadece belirli ödüller elde edebilmek için örgüt ile ilgilenmesine neden olmaktadır. Doğal olarak bu bağıllık türüne sahip bireylerin örgütte kalma istekleri de oldukça azdır.

Newton ve Shore'a (1992: 277), göre örgütsel bağıllık boyutları kapsamında uyum, ödül ve maliyelerin değerlendirilmesinde tümüyle araçsal algı sonuçlarına götürürken, özdeşleşme ve içselleştirmenin örgütün ilgileri ve beklentilerine dönük sonuçlara götürdüğü söylenebilir. İşgörenlerin değer ve önceliklerinin örgütün değer ve öncelikleriyle uygun olması, işgörenlerin daha mutlu ve örgütte kalmaya daha istekli olmalarını sağlayacaktır.

4.4 Örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler

Örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler örgütsel, kişisel ve diğer faktörler olmak üzere 3 başlıkta ele alınmaktadır.

4.4.1 Kişisel faktörler

Örgütsel bağıllığın oluşmasında kişisel faktörler büyük önem taşımaktadır. Örgütsel bağıllık ile kişisel faktörler anlamlı bir şekilde birbirleriyle ilişkili kavramlardır.

4.4.1.1 İş beklentileri

Bir örgütün var olma nedeni, insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaktır. İnsanların örgütlere katılma amaçlarını ve beklentilerini oluştururlar. Örgütler çoğu zaman bu kişisel amaçları araç olarak kullanmaktadırlar. Bu nedenle örgütsel bağıllığa etki eden durumlardan biriside örgütlerin bu amaçları karşılayabilme ve bu amaçlara hizmet edebilme yeteneği ve kapasitesi ile ilgilidir. Bazı çalışmalar çalışanların iş

yerlerindeki beklentilerinin gerçeğe düzeyinin bağıllıkla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Herhangi bir çalışanın işe başladığı zamanda taşıdığı bağıllık kişisel bir faktöre dayanmaktadır. Örgütsel bağıllık ilerleyen zaman dilimlerinde şekillenebilir. Çalışanlar örgütü kendi ihtiyaç ve ihtiyaçlarını karşılamada bir araç olarak görürler. Bu nedenle bu istek ve ihtiyaçların örgüt tarafından karşılanma düzeyi örgütsel bağıllığa doğrudan etkilidir.

4.4.1.2 Psikolojik sözleşme

Çalışan ve örgüt arasında iş ve psikolojik sözleşme olmak üzere 2 çeşit sözleşme türü bulunmaktadır. İş sözleşmesi iş gören ve örgüt arasında yazılı olarak hak ve yükümlülüklerin belirlendiği resmi bir sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ise yazılı ya da yazılı olmayan kurallarla belirlenmiş ve çalışanların ve örgüt arasında karşılıklı şekilde uyulması beklenen bir sözleşme türüdür. Yazılı olan kurallar kadar olmasa da yaptırımı olan ve uyulması gereken kullardır. Şirket kültürü buna iyi bir örnek olabilir. Örgütler için yazılı dahi olmasa psikolojik sözleşmenin oldukça önemli olduğunun göstergesidir. Psikolojik sözleşmeler örgütsel bağıllığı arttıracak her iki tarafı da olumlu etkileyen verimli olmasını sağlayan sonuçları da beraberinde getirir.

4.4.1.3 Kişisel özellikler

Örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler arasında, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim seviyesi, örgütteki çalışma süresi gibi özelliklerde yer almaktadır.

Son dönemlerde özellikle kadınların iş hayatında aktif rol almasıyla birlikte cinsiyet ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar artmıştır. Araştırmaların sonucunda cinsiyet ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişki ile ilgili farklı sonuçlar elde edilmiştir.

Erkeklerle oranla kadınların örgütsel bağıllığı daha farklı çıkmaktadır. Bunun nedeni ise kadınların evdeki sorumluluklarına çalışma yaşamlarındaki sorumluluklarından daha fazla önem veriyor olmasıdır. Kadınların evlerine erkeklerden daha bağlı olması sebebi ile örgütsel bağıllıklarının daha düşük olduğu iddia edilmektedir ancak kadınlarda sorumluluk bilincinin erkeklerden daha erken oluşması sebebi ile örgüt içinde aldıkları sorumlulukları daha özverili yapmaları ise onların olumlu tarafıdır.

Başka bir bakış açısında göre örgüt içerisinde kadın ve erkeklerin çalışma koşulları aynı düzeyde ve eşit fırsatlar sağladığında çalıştıkları örgüte bağıllık seviyelerinin de aynı olacağıdır.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde kadınlara göre erkeklerin daha yüksek örgütsel bağlılığı söz konusu iken, bazı araştırmalarda eşit bazı araştırmalarda ise erkeklere oranla kadınların daha yüksek örgütsel bağlılık gösterdiği görölmektedir.

Yaş: Kişisel faktörler içerisinde yer alan yaş, örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütsel bağlılık ve yaş arasında farklı görüşler bulunmaktadır.

Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığın gençlerde daha yüksek olduğuna vurgu yaparken, bazı araştırmacılar ise yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın daha da arttığı üzerinde durmaktadır.

İşlerini daha eğlenceli ulan genç çalışanların daha istekli çalıştıkları ve yaşı daha ileri olan çalışanlara göre örgütsel bağlılık seviyeleri daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bu tür durumların gençlerde daha çok görölse de geçici veya kısa süreli durumlar olarak değerlendirebilir. Kişisel değişkenlerden ötürü zaman içerisinde birçok gençte, örgüt içerisinde iş adaptasyonunu kaybetme, örgüt ile arasındaki uyumu yakalayamama gibi nedenlerle örgütsel bağlılık seviyelerinde düşmeler olduğu gözlenebilir.

Gençlere göre ileri yaş grubunda çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması şu şekilde açıklanabilir.

- Yaşın getirmiş olduğu iş deneyimlerinden ötürü kendilerine olan özgüvenlerinin yüksek olması,
- İçerisinde oldukları örgütte ne kadar uzun kalırlarsa o kadar daha iyi göre ve sorumluluk üstleneceklerine inanmaları,
- Farklı örgütlere transfer olmayı risk olarak görmeleri.

Bütün bunlar örgütün verimini arttıracaktır. Örgütün veriminin artması doğrudan örgütsel bağlılığı da arttıracaktır.

Medeni Durum: Evli olan çalışanların ailelerine olan sorumluluklarını yerine getirebilmeleri, onların ihtiyaçlarını karşılayabilecek maddi imkâna sahip olmak istemeleri ve bakmak yükümlü oldukları kişiler olması nedeni ile bekâr çalışanlara oranla daha fazla mevcut örgütlerine bağlılık duyacakları gibi bir düşünce gözlenmektedir.

Bekâr olan çalışanların yeni bir iş teklifine karşı bakış açılarının evli olanlara göre daha cesaretli ve kabul edebilir düşüncesinde oldukları gözlenmiştir. Çünkü bekar

olan çalışanların, sorumluluğunu taşıdığı kişi sayısı daha azdır ve düzenli bir hayatları yoktur. Evli olan çalışanların sorumluluğunu taşıdığı kişiler vardır. Dolayısıyla kurdukları düzeni çok fazla riske atmak istemezler. Bekârlara göre evli çalışanlar daha tedbirli ve dikkatli olmak zorunda olduklarını düşünebilirler. Bekâr çalışanların aldığı kararlar ise sadece kendisini etkileyeceğinden böyle bir düşünceye kapılmazlar. Bu nedenlerden dolayı evli olan çalışanlar kendilerini örgütlerine daha bağlı kılar. Evli çalışanların bekâr çalışanlara göre örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğunu bu etmenlerden yola çıkarak söyleyebiliriz.

Eğitim Durumu: Eğitim ve örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu savunulmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan iş görenlerin şirketten beklentilerinin daha yüksektir bu yüzden de bu istekleri yanıt bulmadığında bağlılık seviyeleri de düşmektedir. Buna ek olarak eğitim seviyesi yüksek kişilerin mesleklerine bağlılıkları daha yüksek olduğundan farklı ve daha iyi iş alternatiflerini değerlendirebilirler (Atay, 2006: 82-83). Bu olumsuz yönlerine rağmen sorgulayan, fikir üreten kişiler örgütün gelişimine de katkı sağlayabilirler.

Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların örgüt çıkarlarını ikinci plana atmasında ki sebepler arasında öncelikli olarak kendi mesleki kariyerlerini geliştirebilmek ve bu doğrultuda performans göstermeleridir. Eğitim düzeyi düşük olan çalışanlar ise başka bir örgütle çalışma fırsatı bulamayacakları düşüncesi ile örgütsel bağlılıkları yüksektir.

Örgütteki Çalışma Süresi: Örgüte yaptığı yatırım olarak değerlendirilen örgütte çalışma süresi bu anlamda örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkilidir. Örgütte uzun yıllar çalışan, yaptığı bu yatırımı kaybetmek istemez. Bu nedenle örgütte geçen zaman arttıkça paralel olarak örgütsel bağlılıkta artacaktır.

4.4.2 Örgüt yapısına ilişkin faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında örgütün yapısına ilişkin özelliklerde mevcuttur. Bunlar; örgüt kültürü, yönetim tarzı, örgütsel adalet, ücret düzeyi, performans yönetimi ve ödüller, çalışanların yönetime katılma oranı, işin özellikleri ve takım çalışması gibi temel özellikler arasında yer alan başlıklar altında değerlendirilmektedir.

4.4.2.1 Örgüt kültürü

Kültürler toplumdan topluma farklılık gösterir ve içinde buldukları toplulukların yapısından beslenerek gelişirler. Bu yüzden de toplulukları birbirinden ayıran şey onların kültürleridir. Örgütlerin de tıpkı toplumların olduğu gibi kendilerine özgü kültürleri bulunmaktadır. “Örgütsel kültür örgüte üye bireylere farklı bir kültür sunarak örgüte bağlanmalarına yardımcı olur ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenlerden oluşur. Bir diğer tanım ile örgütsel kültür örgütün temel değerlerini yansıtan seremoni, mitoloji ve simgelerin tümüdür (Cem, 1986: 83). Bir örgütün kültürü yoksa o örgüt içinde bulunan iş görenlerin de ortak bir değeri paylaşması söz konusu olmaz bu yüzden de örgüt kültürü oluşmaz. Her örgütün katı, destekleyici, esnek yeniliklere açık veya tutucu gibi farklı kişilikleri bulunmaktadır. Bu değerler örgütsel kültüre yön vererek örgüte bir kişilik kazandırır (Kutanis, 1993: 16).

Örgüt kültürünün olması aynı zamanda örgüt içerisindeki davranış ve ilişkileri tanımlamak, birliktelik sağlamak, motive etmek, ‘biz’ duygusunu oluşturmak gibi işlevinin olması örgüt içerisinde takım çalışmasını güçlendirir ve onları örgüte bağlar.

Farklı kültürle yetişmiş kişilerin ve farklı düşüncelerin bir araya gelmesi aynı örgüt içerisinde ortak bir hedefe yönelmeleri, ortak bir dili konuşmaları çalışanların örgüt kültürünü benimsemelerine motive olmalarına katkı sağlayacaktır. Bunun sonucunda ise örgüt hedeflerine ulaşabilen bir örgüt haline gelecektir.

4.4.2.3 Örgütsel adalet

Bir çalışanın örgüte bağlılığını etkileyen en önemli unsurlardan bir tanesi örgütünün adaletli olduğunu düşünmesidir. İnsanlar günlük hayatta, özel hayatlarında ve iş hayatlarında karşılaştıkları olaylar karşısında ne kadar adil diye düşünerek içsel yorumlar yaparlar. Bazı kişiler karşılaştıkları adaletsizlikler karşısında susmayı tercih eder, bazıları kızarak kızgınlıklarını dile getirir. Örgütsel adalet iş görenlerin örgüt içinde algıladıkları eşitlik ya da eşitsizlik hissi ile ilgilidir. Kendi örgütlerinde hissettiklerini ve gördükleri muameleyi başka örgütlerde kendileri ile benzer pozisyonda çalışan arkadaşları ile kıyaslayarak örgütsel adaleti sorgularlar. Çalışanlar bu karşılaştırmaları yaparak örgütü ile ilgili yaklaşımlarını şekillendirir. Bunun sonucunda herkesle eşit muamele görme, aynı seviyede olduğu kişilerle eşit imkanlara sahip olmayı, eşit maaş almayı ister. Ek olarak izinlerde, özlük haklarında

ve sosyal imkanlarda da diğer çalışanlarla eşit muamele görmeyi arzular (Özdevecioğlu, 2003: 78).

İçerikliden faydalanarak, örgütsel adalet tanımı dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti olarak üç alt boyutta özetlenebilir.

Dağıtım Adaleti: Elde edilen ücret, ödül, ceza ve terfi gibi her türlü kazanımın çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder.

Süreç Adaleti: Örgüt içinde elde edilen kazanımların dağıtım kararlarının alınma süreçlerinin, çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder. Örgüt tarafından alınan kararların çoğu, çalışanlar ile ilgilidir. Bunların bazıları çalışanların ücretleriyle, bazıları çalışmalarıyla, bazıları da yaşadıkları sosyal ortamlarla ilgilidir. Bu kararlar çalışan açısından bir sonuç getirecektir. Sonuçların önemi, çalışanların tecrübe ettikleri karar alma sürecini, eleştirel olarak değerlendirmelerini sağlamaktadır. Çalışan bu durumda kendini alınan kararın adil olup olmadığını sorgulamaktan alıkoymaz.

Etkileşim Adaleti: Örgüt elde edilen kazanımları birçok faktörü değerlendirilerek dağıtım kararlarını almaktadır. Etkileşim adaleti bu kararların alınmasına ilişkin süreçleri, çalışanlara karşı saygılı ve dürüst bir şekilde açıklamasıdır (İçerikli, 2010: 78-87).

4.4.2.4 Yönetim tarzı ve yönetime katılım

Çalışanların örgüt bağlılığını etkileyen faktörler içerisinde yönetimin çalışanlarına karşı tutumu ve var olan kuralların uygulanma şekli yani, yönetim tarzı da yer almaktadır. Etkili olan iki şekilde yönetim tarzı vardır. Bunlardan ilki karar verme süreçlerinde çalışanların karar verme süreçlerinde yönetime katılımını sağlamaktır. Böylelikle kişinin kendine saygı duyma ve tanınma ihtiyacını karşılamaktadır. Kişilerin farklı örgütlerdeki arayış sebepleri başında bu ihtiyaçları karşılayamaması yer almaktadır. Dolayısıyla bu ihtiyaçları giderebileceği farklı örgüt arayışı içerisine girmektedirler. Çalışanların örgütte alınacak olan kararlara katılım sağlaması, onların örgüte karşı yönetsel isteklerini karşılayacaktır ve bu yönde çalışanlar örgüt içerisinde iyileştirmelere yönelik hizmet edeceklerdir. Kararlara katılan çalışanların örgüte, iş arkadaşlarına, işine ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirmesini sağlayacak ve örgütsel bağlılıklarını arttıracaktır. İkincisi ise, yönetimin çalışan merkezli olmasıdır. Yani, onları destekleyici ilişkiler geliştirerek çalışanlara yönelik

olmalarıdır. Örgüt içerisinde ilişkilerin güçlendirilmesi adına yapılan çalışmalar yine personelin örgütsel bağlılığını güçlendirecektir.

Örgütler yönetim tarzını iyi belirledikleri zaman örgüt içerisinde ki birçok çatışma sona erecektir. Yönetim tarzının iyi belirlenmesi bu açıdan hem örgüt hem çalışan için çok önemli bir husustur. Her ne kadar yöneticiler karar alıcı kişiler olsa da işi yapacak olan çalışanlardır. Bu nedenle çalışanların yönetime katılıyor olması onların performanslarını da olumlu yönde etkileyecektir.

Sonuç olarak çalışanların yönetime dahil edilmesi çalışanların kendilerini etkileyecek olan kararları yine kendilerinin tarafından alınıyor hissini yaratacak böylece de hem örgütün hem de çalışan verimi artacaktır.

4.4.2.5 Ücret düzeyi ve ödüller

Çalışanın örgüte bağlılığını arttıran faktörler arasında ücret düzeyi ve ödüllendirme sistemi de yer almaktadır. Kendi yaşam standartlarını sağlayacak kadar ücret alması, işteki performansının ve başarılarının karşılığında gerek ekonomik gerek diğer ödüllendirme yöntemleri çalışanların örgütten beklentileri içerisinde. Bu şekilde yönetilen örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılığı ve verimi diğer örgütlere oranla daha yüksektir. Bazı örgütlerde ödüllendirme yöntemleri aşağıdaki gibidir.

- Örgüt içindeki proje ve çalışma ekiplerinin oluşturdukları çalışmalarını üst mercilere sunma imkânlarının sağlanması,
- Belirli bir yılın üzerinde olan çalışanlara plaket verilmesi,
- Başarılarından ve performanslarından dolayı prim verilmesi, takdir edilmesi amacıyla teşekkür belgesi verilmesi,
- Örgüt içerisinde bütün çalışanlara başarı duyurularının yapılması.

Bu tarz yöntemler çalışanların olumlu davranış göstermelerini arttıracak, örgütü sahiplenmesini sağlayacaktır. Bütün çalışanlar, yaptıkları farklı işte yaptığı çalışmaların karşılığını almak isterler. Bu karşılığın ufak bir teşekkür olması çoğu zaman yeterli olmaktadır. Yapılan ödüllendirmeler yapıldığı zaman, çalışanda yaptığı çalışmaların yöneticisi tarafından bilinmesi hissini yaratmaktadır. Çalışanların gösterdiği başarıların ödüllendirilmesi takdirinde örgütsel bağlılık ve verim artacaktır.

4.4.2.6 İşin özellikleri

İşin özelliklerinin nasıl olduğu çalışanların işten tatmininin ne kadar olduğunun belirlenmesini sağlar. Çalışan rutin işlerle uğraşmaktan ziyade kendilerini zorlayabilecek olan işleri tercih ederler. Her gün sıradan ve sıkıcı işlerle uğraşmak istemezler. Çalışanlar açısından işin özellikleri ile ilgili iş tatminini etkileyen önemli iki unsur vardır. Bunlar çalışma metotları ve çeşitliliğidir. İş çeşitliliğinin olması çalışanların motivasyonunu artırır. Eğer işin çeşitliliği az olur ise çalışanlar sıkılır ve yorulur. Bu durumun tam tersi olduğu durumlarda ise yani, çeşitlilik fazla olur ise çalışanlar bu kez de strese girer. İşle ilgili işin yapılış biçiminin çalışanlara tanınan kısmi özgürlük olması çalışanların işe bağlılığını artırır. Bunun tersine durumlarda çalışanlar üzerinde bir baskı hisseder ve motivasyonları düşer.

Özellikle çalışanların kendi çalışma alanları içerisinde veya farklı birimlerde sorunları tespit etmesi, sorunları çözmesi ve herhangi bir talimat olmadan yapabilmeleri çok önemlidir. Böylece çalışanlar görevlerini benimseyerek layıkıyla görevlerini yapmaya çalışacak ve onlara bu durum kısmi özgürlük hissini verecektir.

4.4.2.7 Takım çalışması

Ortak bir amaç için bir araya gelen, ortak bir bakış açısı ile hareket eden, birbirlerinin eksiklerini tamamlayarak farklılık gözetmeyen kişilerin oluşturduğu gruplardır. Takımın birçok tanımlaması vardır. Takım aynı zamanda bir görevi yerine getirebilmek maksadıyla, farklı uzmanlık alanlarından gelen, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek hareket eden kişiler topluluğudur. Bir başka tanımla, takım bir hedef için birden fazla kişinin bir araya gelmesidir. Takım kavramı ile ilgili 3 unsur dikkat çeker. Birincisi, en az 2 kişiden oluşması gerekmektedir. İkincisi, takımı oluşturan bireyler belirli bir hedef için çalışan birbirine bağımlı, birlikte hareket eden kişilerdir. Üçüncüsü ise, her bir kişi ortak bir hedef için çalışır.

Tanımlar bir araya geldiğinde takım, ortak amaç doğrultusunda 2 veya daha fazla kişiden oluşan ve birbirleriyle anlam ifade eden bir kavramdır. Gözden kaçırılmaması gereken önemli noktalardan bir tanesi takım sadece örgütte çalışanlar içerisinde oluşmaz. Herkesi kapsayabilir. İşveren veya herhangi bir çalışan takım içerisinde olmak istemiyorsa zincirin bir halkası eksik demektir.

Son dönemlerde birçok işletme bireysel çalışmalardan sonuç alınamadığını fark etmiş ve daha verimli çalışma yollarını aramıştır. Rekabet içerisinde olan işletmeler

takım çalışmasından daha yüksek verim alındığının personelin ve işletmenin verimini arttığının farkına varmışlardır.

Rekabet üstünlüğünü sağlamak için işletmelerin çalışanlarının performanslarından daha fazla yararlanabilecekleri, yeteneklerini ortaya çıkarabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmaya çalışmaktadır. Perakende sektöründe satış odaklı iş yapısı içerisinde takım çalışmasının önemi çok büyüktür. Hızlı değişimlerin olduğu perakende de birlikte ortak bir amaç için hareket etmenin önemini işverenlerde fark etmiştir. Bireysel sitemler yerine artık ekip çalışmalarının ön planda olacağı hedefler ve iş planları oluşturulmaktadır.

Takım çalışmalarında başarılı olabilmek için takımların bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler aşağıda sıralanmaya çalışılmıştır.

- Hedef Odaklılık: Takım içerisinde olan kişiler hedeflerini ne kadar benimser ne kadar sahiplenirse başarı o kadar artar.
- Doğru Kişilerden Oluşma: Takıma üye olan kişilerin sıkıntıları aşma arzusu mutlaka olmalıdır.
- Çalışmalar İçin Yeterli Zaman: Sorunların ne kadar sürede çözüldüğü önemli değildir. Hedef her zaman çözülen sorunun tekrar sorun oluşturmamasıdır. Bunun için gerekli zamanın belirlenmesi önemlidir.
- Yönetim Katılımı: Yönetimin desteği son derece önemlidir.
- Yüksek Derecede Bilgi Sahibi Olunması: Yapılan iş ile ilgili yeterli eğitime sahip olunmalı, problem çözme yetkinliği olan kişilerden oluşmalıdır.

4.4.3 Örgüt dışı faktörler

Örgütten dışı faktörler olarak, çalışanların profesyonellik anlayışı ve yeni iş bulma imkânları açıklanacaktır.

4.4.3.1 Alternatif iş imkânları

Yeni iş bulma olanaklarının varlığı bir kişinin işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen önemli örgüt dışı faktörler arasında yer almaktadır. Yeni iş bulma olanakları örgütün bulunduğu sektör, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, küreselleşme gibi faktörler ile ilişkili olup, sadece çalışanın kişisel yetenekleri ile ilgili değildir. Çalışanların farklı iş imkânlarının olduğunu bilmesi bazı durumlarda kişinin sorumluluk ve bağlılık duygusunun azalmasına neden olabilir.

4.4.3.2 Profesyonellik

Kişinin mesleğine bağlılığı ile ilgilidir. Örgüt bağlılığı ile ilgili değildir. Profesyonellerin özellikleri aşağıdaki gibidir (Atalay, 2010: 83-84).

- Kendi alanları içerisinde örgüt kurarak seminer, eğitim, kongre gibi faaliyetlere katılım sağlarlar. Çeşitli toplantılara katılırlar.
- Kendi alanları ile ilgili kitap vb. yayınları takip ederler.
- Sosyal sorumluluk bilinci içerisindedirler.
- Kendilerine özgü kuralları vardır.
- Özerk olmayı isterler.

4.5 Y kuşağı'nın örgütsel bağlılık anlayışı

Y Kuşağı'nın işgücünün en hızlı büyüyen parçası haline geldiği bilinen bir gerçektir. Ancak, çeşitli kaynakların önerdiği gibi, Y kuşağı çalışanlarının, aynı şirkette eğilimleri diğer kuşaklardan farklıdır (İslam, Teh, Yusuf & Desa, 2011; Goh, 2012). Y kuşağı yeni nesil çalışanlar olarak tanımlanır. Başka bir deyişle bu genç kuşağı taahhüt altına almak ve elde tutmak, günümüzde organizasyonların karşılaştığı en büyük zorluklardan biri haline gelmiştir ve kurumların göz ardı edemeyeceği bir gerçektir.

X kuşağı geçmişte zorluk görmüş bir kuşaktır bu yüzden de iş kaybedeceklerini düşündüklerinden işlerine bağlıdırlar. Kriz, bunalım, savaş gibi dönemler atlattıklarından dolayı onlar için iş değiştirmek kötü bir şeydir bu yüzden de örgüte olan duygusal bağlılıkları Y kuşağına göre daha yüksektir. Bebek patlaması kuşağı ise daha zor bir dönemden geldiğinden dolayı işlerine olan bağlılıkları X ve Y kuşaklarından da fazladır. Denilebilir ki geriye gittikçe işe olan bağlılık artmaktadır. Y kuşağı çok zorluk yaşamamıştır aynı zamanda aileleri tarafından da fikirlerine saygı duyulan ve kariyerleri konusunda cesaretlendirilen bir kuşak olarak yetiştirilmiştir.

İyi bir çalışma arkadaşı ve takım oyuncusu olan Y kuşağı fikirlerine aykırı bir durum ile karşı karşıya geldiğinde örgütten ayrılma ve yeni bir iş bulma eğilimde olur. Bu yüzden de örgütlerin Y kuşağını örgüte bağlayabilmesi için örgütlerin insan kaynağı birimine önemli görevler düşmektedir. Y kuşağı iyi eğitim almıştır, kariyerini ve iş yaşamında konforu ön planda tutar, esnek çalışma şartlarına sahip olmak ister. Bunun

yanında hayat kalitesini iyi bir şekilde idame ettireceği bir maaşa sahip olmayı arzular ve fikirlerine önem verilmesini sever. Bunları bulamadığı organizasyonlara bağlılığı ise düşük seviyede olur. Daha önce yapılan birçok araştırma Y kuşağının örgütsel bağlılığının diğer kuşaklardan düşük olduğunu kanıtlamıştır. Bunun ana nedenlerden biri ise Y kuşağının kendi vizyonunu geliştiremeyeceği bir kurumda durmak istememesi ve sürekli bir geliş içinde olmak istemesidir. Tüm bunlara ek olarak üretmeyi ve araştırmayı seven Y kuşağı ona bunları sağlayan bir organizasyona duygusal yönden daha çok bağlanacaktır.

5. ORGANİZASYONLARDA Y KUŞAĞI'NIN DAVRANIŞ, LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK AÇISINDAN İNCELENMESİ- PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

5.1 Araştırmanın amacı ve önemi

Bu araştırmanın ana amacı önümüzdeki yıllarda iş dünyasını domine edecek Y kuşağının iş yaşamına sergiledikleri davranış tutumlarını, Y kuşağının liderlik anlayışı ve özellikleri incelenecektir. Bunun yanında Y kuşağının organizasyon bağlılığı ve önceki kuşaklardan farkları da araştırılacaktır. Y kuşağının genel özelliklerine bakıldığında Y kuşağının bağımsızlığına düşkün, üretken, talepkar, kariyer odaklı, yönlendirmeyi ve yönlendirilmeyi seven bir kuşak olduğu görülmektedir. Bu yüzden de çalıştıkları organizasyondan beklentilerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kendinden önceki kuşaklardan farklı olan Y kuşağının eski yönetim anlayışı ile yönetilemeyeceği anlaşılmıştır.

Bu çalışma Y kuşağının iş hayatından ne beklediğini ve bu beklentilerinin karşılanmadığında örgütsel bağlılığının nasıl etkileneceğini araştırmayı hedeflemiştir. Çalışmada demografik veriler incelenecek olup, demografik kırılımlar bazında beklentilerin değişip değişmediği incelenecektir. Bugüne kadar birçok çalışmada örgütsel bağlılık ile ilgili araştırma yapılmıştır. Bu çalışma Y kuşağının özelliklerini ve örgütsel beklentilerini ortaya çıkarmak amacı ile yapılmıştır.

5.2 Araştırma modeli ve hipotezler

Araştırma Y kuşağının iş yaşamından beklentilerini, bu beklentilerinin karşılanma düzeyine bağlı olarak örgütsel bağlılık seviyelerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda araştırmacı aşağıdaki noktalar üzerinde duracaktır:

- Liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık ile ilişkisi
- İletişim özelliklerinin örgütsel bağlılık ile ilişkisi
- Motivasyon özelliklerinin örgütsel bağlılık ile ilişkisi
- İş yaşamından beklentilerinin karşılanmasının örgütsel bağlılık ile ilişkisi

Araştırmanın ulaşması gereken sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Y Kuşağı'nın liderlik tarzı Vizyoner Dönüşümcü Stratejik Liderlik tarzı ile özdeş bir seyir izler.
- Y Kuşağı çalışanları katılımcı bir lider ile çalışmak ister.
- Y Kuşağı çalışanları Otokratik bir Liderlik Tarzını benimsemezler
- Y Kuşağının iletişim tarzı koçluk-mentörlük türü danışmanlık tutumuna dayanmaktadır.
- Y Kuşağının en önemli motivasyon unsuru anlamlı bulduğu bir işte çalışıyor olmasıdır.
- Y kuşağının çalıştığı kurumdaki tatmin derecesi kariyer çapalarında belirlenen 'Hayat Tarzı' kavramına paralel seyir izler.

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

- H₁: Y Kuşağının iş yaşamından beklentileri ile demografik özellikler arasında farklılık vardır.
- H₂: Y Kuşağının iş yaşamında bekledikleri liderlik tarzı ile demografik özellikler arasında farklılık vardır.
- H₃: Y Kuşağının iş yaşamında bekledikleri motivasyon anlayışı ile demografik özellikler arasında farklılık vardır.
- H₄: Y Kuşağının iş yaşamında bekledikleri iletişim tarzı ile demografik özellikler arasında farklılık vardır.
- H₅: Y Kuşağı çalışanlarının kurumundaki mevcut durum ile demografik özellikler arasında farklılık vardır.
- H₆: Y Kuşağı çalışanlarının mevcut liderlik tarzları ile demografik özellikler arasında farklılık vardır.
- H₇: Y Kuşağı çalışanlarının mevcut motivasyon anlayışı ile demografik özellikler arasında farklılık vardır.
- H₈: Y kuşağı çalışanlarının mevcut iletişim tarzları ile demografik özellikler arasında farklılık vardır.
- H₉: Y kuşağının iş yaşamından beklentileri ile mevcut durum arasında ilişki vardır.
- H₁₀: Y kuşağının iş yaşamından bekledikleri liderlik tarzları ile mevcut kurumdaki liderlik tarzları arasında ilişki vardır.

- H₁₁: Y kuşağının iş yaşamından beledikleri motivasyon anlayışı ile mevcut kurumdaki motivasyon anlayışı arasında ilişki vardır.
- H₁₂: Y kuşağının iş yaşamından beledikleri iletişim tarzları ile mevcut kurumdaki iletişim tarzı arasında ilişki vardır.

Bu çalışmada bulgulara ulaşmak amacı ile anket çalışması kullanılmıştır. Çalışma perakende sektöründe faaliyet gösteren Y kuşağı çalışanlarına uygulanmıştır. Öncelikle katılımcıları 6 soruluk bir demografî anketi uygulanmıştır. Sonra sırası ile 5'li likert ölçeğinden oluşan liderlik, iletişim, karar verme ve motivasyon öğelerini kapsayan 36 soruluk çalışanların mevcut durumunu ve beledilerini ölçmeyi amaçlayan anket uygulanmıştır. Son bölümde ise yine 5'li likert ölçeğinden oluşan ve örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçümüne ilişkin 12 soru bulunmaktadır. Anket perakende sektöründe bulunan çalışanlara dağıtılarak offline olarak gerçekleştirilmiştir. Anket sonuçları excele girilmiştir. Ankete perakende sektöründe çalışmakta olan 204 kişi katılmıştır.

Anket formu ile toplanan veriler SPSS 21.0 versiyonu ile analiz edilmiştir. Verileri yorumlanabilir hale getirmek için frekans dağılımları, faktör analizi, güvenilirlik analizi, çapraz tablolar, bağımsız grup t - testleri ve varyans analizleri yapılmıştır.

Oluşturduğumuz hipotezlerin ilişki testleri yapılması üzerine hiçbir anlamlı farklılık bulunmadığı için bu hipotezlerin doğrulanması ya da çürütülmesi adına frekans analizleri göz önüne alınarak sonuç ve öneriler kısmı geliştirilmiştir.

5.4 Araştırmada kullanılan ölçekler

Güvenilirlik ölçeği sonuçlarına göre tüm ölçek ve alt boyutların güvenilirlikleri yüksektir. Güvenilirlik testi sırasında güvenilirliği düşük ifade/ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Analiz sonucunda iş yaşamında belediteler ölçeğine ait "14. Genellikle aklıma ilk geleni söylerim" ifadesinin güvenilirliği düşük olduğu için ölçekten çıkarılmaktadır.

Çizelge 5.1: Güvenilirlik analiz sonuçları

	Cronbach's Alpha	n
Bireyin İş Yaşamındaki Beklentiler	0,868	17
Liderlik	0,835	5
Motivasyon	0,818	3
İletişim	0,746	4
Kurumdaki Mevcut Durum	0,927	18
Liderlik	0,911	6
Motivasyon	0,907	6
İletişim	0,824	5
Kuruma Yönelik Tatmin	0,808	6
Örgütsel Bağlılık	0,872	6

Faktör analizi yapılma aşamasında geçerliliği düşük olan ifadelerde ölçekten çıkarılmaktadır. Yukarıdaki güvenilirlik sonuçları hem güvenilirlik hem de faktör analizi sonucunda ölçekten çıkarıldıktan sonraki son halidir.

Çizelge 5.2: İş yaşamında beklentiler ölçeğinin KMO ve Bartlett's testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		0,785
	Ki-kare	939,466
Bartlett's Sphericity Testi	sd	66
	p	0,000

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini ölçmek adına yapılan faktör analizi sonucunda yukarıdaki tablonun p değerinin anlamlı olması ($p \leq 0,05$) ve Kaiser-Meyer-Olkin değerinin 0,785 (%79) çıkması bu ölçeklerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna vardırılmaktadır.

Çizelge 5.3: İş yaşamında beklentiler ölçeğinin açıklanan toplam varyans sonuçları

Faktörler	Kare Yüklerin Rotasyon Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	2,976	24,799	24,799
2	2,397	19,978	44,777
3	2,288	19,065	63,842

1.faktör toplam varyansın %24,8'ini, 1. ve 2.faktör birlikte %44,8'ini ve tüm faktörlerde toplam varyansın %63,8'ini açıklamaktadır.

Çizelge 5.4: İş yaşamında beklentiler ölçeğine ilişkin faktör ve faktör yükleri

	Faktörler		
	1	2	3
5.Gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koyma	,834		
6.Standartları karşılamadaki başarısızlıklara karşı uyarma	,804		
3.Gereken yapıldığında ne elde edileceğini açıkça ifade etme	,733		
4.Çalışmaların karşılığında ödüllendirme için yapılması gerekeni söyleme	,727		
1.Performansı izleme	,651		
26.Terfi ve daha iyi bir il elde etme şansının olması		,860	
25.Beceri ve yeteneklerimi geliştirme fırsatı		,851	
27.Harcanan zamana değecek bir şeyler başarma olanağı		,754	
18.İş arkadaşlarımla problemlerini dinlerdim.			,775
17.İnsanlara uzun ve bütüncül yönlendirmeler yapardım.			,751
16.İnsanlarla konuşurken kibar ve destekleyici olurum			,716
15.İnsanlarla sohbet etmekten büyük keyif alırdım.			,702

İlk beş ifade iş yaşamında yöneticiden liderlik beklentileri faktörüne, ondan sonra gelen üç ifade iş yaşamında motivasyon düzeyini ve en son kalan dört ifade de iş yaşamında iletişim tarzı faktörüne uygun ifadelerdir.

Çizelge 5.5: Mevcut kurumdaki durum ölçeğinin KMO ve Bartlett's testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü		0,915
	Ki-Kare	2199,791
Bartlett's Sphericity Testi	sd	136
	p	0,000

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini ölçmek adına yapılan faktör analizi sonucunda yukarıdaki tablonun p değerinin anlamlı olması ($p \leq 0,05$) ve Kaiser-Meyer-Olkin değerinin 0,915 (%92) çıkması bu ölçeklerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna vardırırmaktadır.

Çizelge 5.6: Mevcut kurumdaki durum ölçeğinin açıklanan toplam varyans sonuçları

Faktörler	Kare Yüklerin Rotasyon Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	4,207	24,746	24,746
2	4,199	24,699	49,444
3	3,036	17,858	67,302

1.faktör toplam varyansın %24,7'sini, 1. ve 2. faktör birlikte %49,4'ünü ve tüm faktörlerde toplam varyansın %67,3'ünü açıklamaktadır.

Çizelge 5.7: Kurumdaki mevcut durum ölçeğine ilişkin faktör ve yükleri

	Faktörler		
	1	2	3
9.Yöneticim gerekeni yaptığımda ne elde edeceğimi açıkça ifade eder	0,838		
10.Yöneticim, çalışmalarımın karşılığında ödüllendirilmem için yapılması gerekeni söyler	0,799		
12.Yöneticim, standartları karşılamadaki başarısızlıklara karşı uyarır	0,793		
11.Yöneticim, gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koyar	0,767		
7.Yöneticim performansımı izler	0,748		
8.Yöneticim benim için rol modeldir	0,746		
32.Terfi ve daha iyi bir il elde etme şansımın olması		0,847	
33.Harcanan zamana değecek bir şeyler başarma olanağı		0,830	
31.Beceri ve yeteneklerimi geliştirme fırsatı		0,805	
34.İşimi yaparken sağlanan serbestlik		0,741	
35.Yöneticimden alacağım övgü		0,730	
36.Birlikte çalıştığım insanların arkadaşça tavrı		0,578	
24.Kurumumda iş arkadaşlarımdan problemlerini dinlerim			0,812
22.Kurumumda insanlarla konuşurken kibar ve destekleyiciyim.			0,743
23.Kurumumda insanlara uzun ve bütüncül yönlendirmeler yaparım.			0,713
21.Kurumumda insanlarla sohbet etmekten büyük keyif alırım.			0,688
19.Kurumumda görüşlerimi başkalarıyla rahatça paylaşıyorum			0,534

İlk altı ifade mevcut kurumdaki liderlik beklentileri faktörüne, ondan sonra gelen altı ifade mevcut kurumda motivasyon düzeyini ve en son kalan beş ifade de mevcut kurumda iletişim tarzı faktörüne uygun ifadelerdir.

5.5 Analiz ve testler

5.5.1 Demografik özelliklere ilişkin bulgular

Bu bölümde çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi demografik özelliklerinin frekans ve yüzde dağılımları verilmektedir ve yorumlanmaktadır.

Çizelge 5.8: Demografik özelliklerin frekans ve yüzde dağılımları

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	134	65,7
	Erkek	70	34,3
	Toplam	204	100,0
Yaş	18 yaş ve altı	13	6,4
	19-25 yaş arası	115	56,4
	26-30 yaş arası	76	37,3
	Toplam	204	100,0
Medeni Durum	Evli	66	32,4
	Bekar	138	67,6
	Toplam	204	100,0
Eğitim Durumu	Ortaöğretim	39	19,1
	Lise/Dengi	95	46,6
	Önlisans	32	15,7
	Lisans	31	15,2
	Lisansüstü	7	3,4
	Toplam	204	100,0
	Toplam Çalışma Süresi	1 yıl ve altı	40
2-4 yıl		82	40,2
5-7 yıl		55	27,0
8-10 yıl		27	13,2
Toplam		204	100,0

Çalışanların %65,7'si (n=134) kadın, %34,3'ü (n=70) erkek, %56,4'ü (n=115) 19-25 yaş, %37,3'ü (n=76) 26-30 yaş arasında ve geriye kalan %6,4'ü (n=13) 18 yaş ve altı olduğu, araştırmaya katılan kadınların %55,2'si erkeklerin ise %58,6'sı 19-25 yaş arasında olduğu analiz edilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %67,6'sı (n=138) bekar, %32,4'ü (n=66) evli, %46,6'sı (n=95) lise/dengi mezunu, %19,1'i (n=39) ortaöğretim, %15,7'si (n=32) önlisans, %15,2'si (n=31) lisans ve %3,4'ü (n=7) lisansüstü mezunudur. Bir başka analiz de ise 134 kadın çalışanın 61 kişisi, 70 erkek çalışanın ise 34 kişisi lise/dengi mezunudur. Katılımcıların %40,2'si (n=82) 2-4 yıl, %27,0'ı (n=55) 5-7 yıl arasında, %19,6'sı (n=40) 1 yıl ve altı ve %13,2'si (n=27) 8-10 yıl arasında çalışmaktadır. Bu bağlamda 134 kadının %41,0'ı, 70 erkeğin de %38,6'sı 2-4 yıl arasında tecrübeye sahip olduğu sonucuna varılmaktadır.

Çizelge 5.9: İş yaşamındaki yöneticiden beklenen liderlik algısı ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri ile frekans ve yüzde dağılımları

	\bar{x}	SS		Hiç Gerekli Değil	Gerekli Değil	Biraz Önemli	Önemli	Çok Önemli
1.Performansı izleme	4,05	0,98	n	8	4	32	85	75
			%	3,9	2,0	15,7	41,7	36,8
3.Gereken yapıldığında ne elde edileceğini açıkça ifade etme	4,30	0,84	n	2	4	26	71	101
			%	1,0	2,0	12,7	34,8	49,5
4.Çalışmaların karşılığında ödüllendirme için yapılması gerekeni söyleme	4,20	0,89	n	2	7	31	73	91
			%	1,0	3,4	15,2	35,8	44,6
5.Gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koyma	4,32	0,78	n	1	3	25	75	100
			%	0,5	1,5	12,3	36,8	49,0
6.Standartları karşılamadaki başarısızlıklara karşı uyarma	4,25	0,88	n	2	6	29	70	97
			%	1,0	2,9	14,2	34,3	47,5

Beklenen Liderlik Genel Ortalama: 4,22

Yöneticiden beklenen liderlik algısı ölçeğinin genel ortalaması $\bar{x} = 4,22$ 'dir. Ölçeğe ait ifadenin içerisinde "5.Gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koyma" ifadesi en yüksek ortalamaya sahip ($\bar{x} = 4,32$) ve çalışanlar tarafından iş hayatında yöneticilerden beklenen bir liderlik özelliğidir. Çalışanların %85,8'i iş yaşamında yöneticilerin gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koymalarının önemli olduğunu ifade etmektedirler. En düşük ortalamaya sahip ifade de $\bar{x} = 4,05$ değerle "1.Performansı izleme" ifadesi olmuştur. Bu bağlamda çalışanların %78,5'i iş yaşamında yöneticilerin performans izlemelerini önemli bulmaktadır.

Çizelge 5.10: Mevcut kurumdaki yöneticinin liderlik algısı ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri ile frekans ve yüzde dağılımları

	\bar{x}	SS		Beklentinin Çok Altında	Beklentinin Altında	Beklentilerimi Karşılıyor	Beklentilerimin Üstünde	Beklentilerimin Çok Üstünde
7.Yöneticim performansımı izler	3,62	0,95	n	2	17	82	59	44
			%	1,0	8,3	40,2	28,9	21,6
8.Yöneticim benim için rol modeldir	3,61	0,99	n	1	23	80	51	49
			%	0,5	11,3	39,2	25,0	24,0
9.Yöneticim gerekeni yaptığımda ne elde edeceğimi açıkça ifade eder	3,67	0,94	n	1	20	68	71	44
			%	0,5	9,8	33,3	34,8	21,6
10.Yöneticim, çalışmalarımın karşılığında ödüllendirilmem için yapılması gerekeni söyler	3,46	1,03	n	7	24	79	57	37
			%	3,4	11,8	38,7	27,9	18,1
11.Yöneticim, gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koyar	3,60	0,99	n	5	18	73	65	43
			%	2,5	8,8	35,8	31,9	21,1
12.Yöneticim, standartları karşılamadaki başarısızlıklara karşı uyarır	3,69	1,00	n	5	13	74	60	52
			%	2,5	6,4	36,3	29,4	25,5

Mevcut Kurumdaki Liderlik Genel Ortalama: 3,61

Mevcut kurumdaki yöneticilerinin liderlik algısına ilişkin ölçeğin genel ortalaması $\bar{x} = 3,61$ 'dir. Çalışanların % 36,3'ü kendi yöneticilerinin "12. Standartları karşılamadaki başarısızlıklara karşı uyarır" ifadesine beklentilerini karşıladığını ifade etmektedir ve bu bağlamda en yüksek ortalamaya sahip olmaktadır ($\bar{x} = 3,69$). Bu ölçeğin içerisinde yer alan "11.Yöneticim, gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koyar" ifadesi en düşük ortalama değeri göstermektedir ($\bar{x} = 3,60$). Çalışanlar kendi yöneticilerinin gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koyduklarını belirtmektedir. Tabloda görüldüğü üzere perakende sektöründe çalışanların %35,8'i kendi yöneticilerinin gelecek fırsatlara yönelik vizyon ortaya koyduklarına ilişkin liderlik davranış beklentilerini karşıladığını belirtmektedir.

Çizelge 5.11: İş yaşamında beklenen iletişim tarzı ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri ile frekans ve yüzde dağılımları

	\bar{x}	SS		Hiç Gerekli Değil	Gerekli Değil	Biraz Önemli	Önemli	Çok Önemli
15. İnsanlarla sohbet etmekten büyük keyif alırdım.	4,17	0,86	n	1	8	30	81	84
			%	0,5	3,9	14,7	39,7	41,2
16. İnsanlarla konuşurken kibar ve destekleyici olurum	4,37	0,75	n	1	3	18	79	103
			%	0,5	1,5	8,8	38,7	50,5
17. İnsanlara uzun ve bütüncül yönlendirmeler yapardım.	4,13	0,89	n	-	12	32	77	83
			%	-	5,9	15,7	37,7	40,7
18. İş arkadaşlarımın problemlerini dinlerdim.	4,27	0,81	n	1	7	19	85	92
			%	0,5	3,4	9,3	41,7	45,1

Beklenen İletişim Tarzı Genel Ortalama: 4,24

İş yaşamında beklenen iletişim tarzı ölçeğinin genel ortalaması $\bar{x} = 4,24$ 'dir. Ölçeğe ait ifadelerin içinde "16. İnsanlarla konuşurken kibar ve destekleyici olurum" ifadesi en yüksek ortalamaya sahip ($\bar{x} = 4,37$) ve çalışanlar tarafından iş hayatında beklenen bir iletişim tarzıdır. Çalışanların %89,2'si iş yaşamında çalışanların ideal işlerinde insanlarla konuşurken kibar ve destekleyici konuşulması gerektiğinin önemli olduğunu ifade etmektedirler. En düşük ortalamaya sahip ifade de $\bar{x} = 4,13$ değerle "17. İnsanlara uzun ve bütüncül yönlendirmeler yapardım" ifadesi olmuştur. Bu bağlamda çalışanların %78,4'i iş yaşamında ideal işlerinde insanlara uzun ve bütüncül yönlendirmeler yapılması gerektiğini önemli bulmaktadır.

Çizelge 5.12: Mevcut kurumda iletişim tarzı ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri ile frekans ve yüzde dağılımları

	\bar{x}	SS		Beklentinin Çok Altında	Beklentinin Altında	Beklentilerimi Karşılıyor	Beklentilerimin Üstünde	Beklentilerimin Çok Üstünde
19.Kurumumda görüşlerimi başkalarıyla rahatça paylaşıyorum	3,62	0,97	n	4	17	74	67	42
			%	2,0	8,3	36,3	32,8	20,6
21.Kurumumda insanlarla sohbet etmekten büyük keyif alırım.	3,80	0,90	n	1	8	77	62	56
			%	0,5	3,9	37,7	30,4	27,5
22.Kurumumda insanlarla konuşurken kibar ve destekleyiciyim.	3,85	0,94	n	1	11	69	60	63
			%	0,5	5,4	33,8	29,4	30,9
23.Kurumumda insanlara uzun ve bütüncül yönlendirmeler yaparım.	3,65	0,97	n	1	22	72	62	47
			%	0,5	10,8	35,3	30,4	23,0
24.Kurumumda iş arkadaşlarımla problemlerini dinlerim	3,85	0,95	n	1	12	68	59	64
			%	0,5	5,9	33,3	28,9	31,4

Mevcut Kurumdaki İletişim Tarzı Genel Ortalama: 3,75

Mevcut kurumdaki çalışanların iletişim tarzına ilişkin ölçeğin genel ortalaması $\bar{x} = 3,75$ 'dir. Çalışanların % 33,8'i çalıştıkları kurumda "22. İnsanlarla konuşurken kibar ve destekleyiciyim" ifadesine beklentilerini karşıladığını ifade etmektedir ve bu bağlamda en yüksek ortalamaya sahip olmaktadır ($\bar{x} = 3,85$). 22. ifadenin ortalamasıyla aynı olan diğer en yüksek "24.İş arkadaşlarımla problemlerini dinlerim" ifadesinde de çalışanların %33,3'ü mevcut çalıştığı kurumda iş arkadaşlarının problemlerini dinlemesi gerektiği beklentisini karşıladığını belirtmektedir. Bu ölçeğin içerisinde yer alan "19.Görüşlerimi başkalarıyla rahatça paylaşıyorum" ifadesi en düşük ortalama değeri göstermektedir ($\bar{x} = 3,62$). Çalışanlar kendi görüşlerini başkalarıyla paylaştığını belirtmektedir. Tabloda görüldüğü üzere perakende sektöründe çalışanların %36,3'ü kendilerinin iş arkadaşlarına görüşlerini rahatça paylaştıklarını belirtmektedir.

Çizelge 5.13: İş yaşamında beklenen motivasyon ölçeği tanımlayıcı istatistikleri ile frekans ve yüzde dağılımları

	\bar{x}	SS		Hiç Gerekli Değil	Gerekli Değil	Biraz Önemli	Önemli	Çok Önemli
25.Beceri ve yeteneklerimi geliştirme fırsatı	4,44	0,74	n	1	3	16	69	115
			%	0,5	1,5	7,8	33,8	56,4
26.Terfi ve daha iyi bir il elde etme şansının olması	4,47	0,73	n	-	5	13	68	118
			%	-	2,5	6,4	33,3	57,8
27.Harcanan zamana değecek bir şeyler başarma olanağı	4,48	0,71	n	-	5	11	69	119
			%	-	2,5	5,4	33,8	58,3
Beklenen Motivasyon Genel Ortalama: 4,46								

İş yaşamında beklenen motivasyon ölçeğinin genel ortalaması $\bar{x} = 4,46$,’dir. Ölçeğe ait ifadelerin içinde “27.Harcanan zaman değecek bir şeyler başarma olanağı” ifadesi en yüksek ortalamaya sahip ($\bar{x} = 4,48$) ve çalışanlar tarafından iş hayatında beklenen motivasyon tarzıdır. Çalışanların %92,1’i iş yaşamında çalışanların ideal işlerinde harcanan zamana değecek bir şeylerin başarma olanağını sağlamasının önemli olduğunu ifade etmektedirler. En düşük ortalamaya sahip ifade de $\bar{x} = 4,44$ değerle “25.Beceri ve yeteneklerimi geliştirme fırsatı” ifadesi olmuştur. Bu bağlamda çalışanların %90,2’si iş yaşamında ideal işlerinde beceri ve yeteneklerini geliştirme fırsatının olmasının önemli bulmaktadır.

Çizelge 5.14: Mevcut kurumda motivasyon ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri ile frekans ve yüzde dağılımları

	\bar{x}	SS		Beklentimin Çok Altında	Beklentimin Altında	Beklentilerimi Karşılıyor	Beklentilerimin Üstünde	Beklentilerimin Çok Üstünde
31.Beceri ve yeteneklerimi geliştirme fırsatı	3,50	1,04	n	5	26	77	53	43
			%	2,5	12,7	37,7	26,0	21,1
32.Terfi ve daha iyi bir il elde etme şansımın olması	3,50	1,07	n	5	30	72	51	46
			%	2,5	14,7	35,3	25,0	22,5
33.Harcanan zamana degecek bir şeyler başarma olanağı	3,48	1,01	n	4	26	84	49	41
			%	2,0	12,7	41,2	24,0	20,1
34.İşimi yaparken sağlanan serbestlik	3,55	0,97	n	3	22	78	62	39
			%	1,5	10,8	38,2	30,4	19,1
35.Yöneticimden alacağım övgü	3,57	1,12	n	8	25	67	50	54
			%	3,9	12,3	32,8	24,5	26,5
36.Birlikte çalıştığım insanların arkadaşça tavrı	3,91	0,97	n	1	10	69	50	74
			%	0,5	4,9	33,8	24,5	36,3

Mevcut Kurumdaki Motivasyon Genel Ortalama: 3,59

Mevcut kurumdaki çalışanların motivasyonuna ilişkin ölçeğin genel ortalaması $\bar{x} = 3,59$ 'dir. Çalışanların % 36,3'ü çalıştıkları kurumda "36.Birlikte çalıştığım insanların arkadaşça tavrı" ifadesinin beklentisinin çok üstünde karşıladığını ifade etmektedir ve bu bağlamda en yüksek ortalamaya sahip olmaktadır ($\bar{x} = 3,85$). Bu ölçeğin içerisinde yer alan "33.Harcanan zamana degecek bir şeyler başarma olanağı" ifadesi en düşük ortalama değeri göstermektedir ($\bar{x} = 3,48$). Çalışanlar harcanan zamana degecek bir şeyleri başarma olanağının çalıştıkları mevcut kurumda olduğunu yani beklentiyi karşıladığını belirtmektedir. Tabloda görüldüğü üzere perakende sektöründe çalışanların %41,2'si mevcut kurumda harcanan zamana degecek bir şeyler başarma olanağı motivasyonu beklentisini karşıladığını belirtmektedir.

Çizelge 5.15: Tatmin düzeyi ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri ile frekans ve yüzde dağılımları

	\bar{x}	SS		Hiç Gerekli Değil	Gerekli Değil	Biraz Önemli	Önemli	Çok Önemli
37.İşimi iyi yapmam için yeterli bilgiye sahip olmam	4,39	0,79	n	3	2	15	77	107
			%	1,5	1,0	7,4	37,7	52,5
38.Çalışma grubumda maliyet odaklı bir tarzda çalışabilmem	3,92	0,97	n	1	20	39	79	65
			%	0,5	9,8	19,1	38,7	31,9
39.Çalışma grubumun hedeflerini günü gününe anlayabilmem	4,18	0,77	n	-	6	27	95	76
			%	-	2,9	13,2	46,6	37,3
40.Farklı bakış açılarına değer verilen bir ortamda çalışmam	4,41	0,73	n	-	2	23	69	110
			%	-	1,0	11,3	33,8	53,9
41.Fiziksel çalışma koşulları	4,42	0,72	n	-	-	28	62	114
			%	-	-	13,7	30,4	55,9
42.Bireysel farklılıklara saygı	4,50	0,73	n	1	2	17	58	126
			%	0,5	1,0	8,3	28,4	61,8

Tatmin Düzeyi Genel Ortalama: 4,30

Tatmin ölçeği genel ortalaması $\bar{x} = 4,30$ 'dur. En yüksek ortalama olan ifade "42.Bireysel farklılıklara saygı"dır ($\bar{x} = 4,50$). Çalışanların %90,2'si bireysel farklılıklara saygı duymanın önemli olduğunu belirtmektedir. En düşük ortalama olan ifade de "38.Çalışma grubumda maliyet odaklı bir tarzda çalışabilmem"dir. Araştırmaya katılanların %70,6'sı iş ortamında çalışma grubunda maliyet odaklı bir tarzda çalışmanın tatmin düzeyinde önemli olduğunu belirtmektedir.

Çizelge 5.16: Kurum bağlılığı ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri ile frekans ve yüzde dağılımları

	\bar{x}	SS		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
43.Kurumum için çok çalışırım	4,25	0,75	n	2	3	17	103	79
			%	1,0	1,5	8,3	50,5	38,7
44.Kurumumla gurur duyarım	4,08	0,87	n	4	5	31	95	69
			%	2,0	2,5	15,2	46,6	33,8
45.Çalışma grubumun hedeflerini kurum dışında da işimle ilgili konular için zaman harcarım	3,85	0,95	n	4	14	43	90	53
			%	2,0	6,9	21,1	44,1	26,0
46.İş arkadaşlarımla çalışmaktan keyif alırım	4,20	0,75	n	1	4	23	101	75
			%	0,5	2,0	11,3	49,5	36,8
47.Zor görevler için elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım	4,32	0,79	n	-	8	17	80	99
			%	-	3,9	8,3	39,2	48,5
48.İşimi şevk ve heyecanla başarmaya çalışırım	4,32	0,80	n	1	7	15	83	98
			%	0,5	3,4	7,4	40,7	48,0

Kurum Bağlılığı Genel Ortalama: 4,17

Kurum bağlılığının genel ortalaması $\bar{x} = 4,17$ 'dir. En yüksek ortalama değerli ifade "47.Zor görevler için elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım"dır ($\bar{x} = 4,32$). Çalışanların %87,7'si bu ifadeye katıldıklarını belirtmektedir. 47. ifade ile aynı ortalamaya sahip diğer bir ifade de "48.İşimi şevk ve heyecanla başarmaya çalışırım" ifadesidir. Çalışanların %88,7'si de işlerini şevk ve heyecanla başarmaya çalıştıklarını belirtmektedir. En düşük ortalamada "45. Çalışma grubumun hedeflerini kurum dışında da işimle ilgili konular için zaman harcarım" ifadesidir ($\bar{x} = 3,85$). Çalışanların büyük bir çoğunluğu çalışma gruplarının hedeflerini kurum dışında da işiyle ilgili konular için zaman harcadıklarını belirtmektedir. %21,1'i kararsız kaldığını belirttiği için ortalama düşmüştür.

5.5.4 Normallik Testine İlişkin Bulgular

İş yaşamında beklentiler ve kurumdaki mevcut durum ölçeklerinin normallliğini test etmek için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri kullanılmaktadır.

Çizelge 5.17: Normallik testi

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	p	İstatistik	Sd	p
İş Yaşamından Beklentiler	0,082	204	0,002	0,934	204	0,000
Beklenen Liderlik	0,132	204	0,000	0,893	204	0,000
Beklenen Motivasyon	0,194	204	0,000	0,801	204	0,000
Beklenen İletişim	0,139	204	0,000	0,922	204	0,000
Kurumdaki Mevcut Durum	0,073	204	0,010	0,986	204	0,046
Mevcut Liderlik	0,095	204	0,000	0,971	204	0,000
Mevcut Motivasyon	0,102	204	0,000	0,965	204	0,000
Mevcut İletişim	0,108	204	0,000	0,963	204	0,000
Kuruma Bağlılık	0,130	204	0,000	0,902	204	0,000
Kurum Tatmini	0,108	204	0,000	0,922	204	0,000

Normallik testi sonuçlarına göre tüm bağımlı değişkenlerin p değerleri istatistiksel olarak anlamsız olduğu saptanmaktadır ($p \geq 0,05$). Dolayısıyla faktörler normal dağılım şartına uymamaktadır. Bu yüzden araştırmanın amacına ulaşmak ve hipotezleri test etmek için parametrik olmayan fark testlerinden Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testleri ile ilişkiyi ölçmek içinde Spearman Korelasyon testi kullanılmaktadır.

5.5.3. Fark testleri

Tüm demografik özellikler ile iş yaşamından beklentiler ve kurumdaki mevcut durum ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için Mann Whitney U ve Kruskal Wallis Testi kullanılmaktadır.

Çizelge 5.18: Cinsiyete göre iş yaşamından beklentiler ve kurumdaki mevcut durum ortalamaları arasındaki farkın Mann Whitney U testi sonuçları

Cinsiyet		n	\bar{x}	Std. Sapma	Z	p
İş Yaşamından Beklentiler	Kadın	134	4,24	0,52	-1,662	0,096
	Erkek	70	4,38	0,42		
Beklenen Liderlik	Kadın	134	4,18	0,72	-1,104	0,270
	Erkek	70	4,31	0,60		
Beklenen Motivasyon	Kadın	134	4,41	0,64	-1,708	0,088
	Erkek	70	4,56	0,57		
Beklenen İletişim	Kadın	134	4,19	0,65	-1,217	0,223
	Erkek	70	4,33	0,56		
Kurumdaki Mevcut Durum	Kadın	134	3,69	0,67	-1,167	0,243
	Erkek	70	3,56	0,67		
Mevcut Liderlik	Kadın	134	3,66	0,82	-1,264	0,206
	Erkek	70	3,51	0,82		
Mevcut Motivasyon	Kadın	134	3,65	0,86	-1,572	0,116
	Erkek	70	3,46	0,83		
Mevcut İletişim	Kadın	134	3,76	0,71	-0,157	0,875
	Erkek	70	3,73	0,75		
Kurum Tatmini	Kadın	134	4,28	0,57	-0,841	0,401
	Erkek	70	4,34	0,56		
Kuruma Bağlılık	Kadın	134	4,21	0,62	-1,079	0,280
	Erkek	70	4,10	0,68		

Cinsiyete göre iş yaşamından beklentiler, beklenen liderlik, beklenen motivasyon, beklenen iletişim, kurumdaki mevcut durum, mevcut liderlik, mevcut motivasyon, mevcut iletişim, kurum tatmini ve kuruma bağlılık ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görünmemektedir ($p \geq 0,05$).

Çizelge 5.19: Medeni duruma göre iş yaşamından beklentiler ve kurumdaki mevcut durum ortalamaları arasındaki farkın Mann Whitney U testi sonuçları

Medeni Durum		n	\bar{x}	Std. Sapma	Z	p
İş Yaşamından Beklentiler	Evli	66	4,32	0,48	-0,752	0,452
	Bekar	138	4,27	0,50		
Beklenen Liderlik	Evli	66	4,19	0,76	-0,108	0,914
	Bekar	138	4,24	0,64		
Beklenen Motivasyon	Evli	66	4,52	0,68	-1,723	0,085
	Bekar	138	4,43	0,59		
Beklenen İletişim	Evli	66	4,34	0,49	-1,065	0,287
	Bekar	138	4,19	0,67		
Kurumdaki Mevcut Durum	Evli	66	3,65	0,70	-0,091	0,927
	Bekar	138	3,64	0,66		
Mevcut Liderlik	Evli	66	3,55	0,84	-0,566	0,571
	Bekar	138	3,63	0,81		
Mevcut Motivasyon	Evli	66	3,59	0,87	-0,075	0,940
	Bekar	138	3,58	0,85		
Mevcut İletişim	Evli	66	3,82	0,76	-0,980	0,327
	Bekar	138	3,72	0,71		
Kuruma Bağlılık	Evli	66	4,15	0,70	-0,233	0,816
	Bekar	138	4,18	0,61		
Kurum Tatmini	Evli	66	4,32	0,56	-0,367	0,713
	Bekar	138	4,29	0,57		

Medeni duruma göre iş yaşamından beklentiler, beklenen liderlik, beklenen motivasyon, beklenen iletişim, kurumdaki mevcut durum, mevcut liderlik, mevcut motivasyon, mevcut iletişim, kurum tatmini ve kuruma bağlılık ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görünmemektedir ($p \geq 0,05$).

Çizelge 5.20: Yaşa göre iş yaşamından beklentiler ve kurumdaki mevcut durum ortalamaları arasındaki farkın Kruskal Wallis H testi sonuçları

Yaş		n	\bar{X}	Std. Sapma	X^2	sd	p
İş Yaşamından Beklentiler	18 yaş ve altı	13	4,26	0,38	3,186	2	0,203
	19-25 yaş arası	115	4,33	0,51			
	26-30 yaş arası	76	4,23	0,48			
	Toplam	204	4,29	0,49			
Beklenen Liderlik	18 yaş ve altı	13	4,09	0,65	5,252	2	0,072
	19-25 yaş arası	115	4,31	0,65			
	26-30 yaş arası	76	4,12	0,71			
	Toplam	204	4,22	0,68			
Beklenen Motivasyon	18 yaş ve altı	13	4,54	0,50	0,071	2	0,965
	19-25 yaş arası	115	4,44	0,67			
	26-30 yaş arası	76	4,48	0,56			
	Toplam	204	4,46	0,62			
Beklenen İletişim	18 yaş ve altı	13	4,25	0,69	2,516	2	0,284
	19-25 yaş arası	115	4,28	0,64			
	26-30 yaş arası	76	4,17	0,59			
	Toplam	204	4,24	0,62			
Kurumdaki Mevcut Durum	18 yaş ve altı	13	3,72	0,69	0,331	2	0,847
	19-25 yaş arası	115	3,63	0,68			
	26-30 yaş arası	76	3,65	0,67			
	Toplam	204	3,64	0,67			

Çizelge 5.20: Yaşa göre iş yaşamından beklentiler ve kurumdaki mevcut durum ortalamaları arasındaki farkın Kruskal Wallis H testi sonuçları (devamı)

Yaş		n	\bar{X}	Std. Sapma	X^2	sd	p
Mevcut Liderlik	18 yaş ve altı	13	3,63	0,85	1,199	2	0,549
	19-25 yaş arası	115	3,66	0,81			
	26-30 yaş arası	76	3,52	0,83			
	Toplam	204	3,61	0,82			
Mevcut Motivasyon	18 yaş ve altı	13	3,81	0,78	2,502	2	0,286
	19-25 yaş arası	115	3,51	0,88			
	26-30 yaş arası	76	3,67	0,81			
	Toplam	204	3,59	0,85			
Mevcut İletişim	18 yaş ve altı	13	3,74	0,70	0,299	2	0,861
	19-25 yaş arası	115	3,73	0,72			
	26-30 yaş arası	76	3,79	0,75			
	Toplam	204	3,75	0,73			
Kuruma Bağlılık	18 yaş ve altı	13	4,21	0,73	0,740	2	0,691
	19-25 yaş arası	115	4,14	0,63			
	26-30 yaş arası	76	4,21	0,65			
	Toplam	204	4,17	0,64			
Kurum Tatmini	18 yaş ve altı	13	4,29	0,47	1,276	2	0,528
	19-25 yaş arası	115	4,33	0,58			
	26-30 yaş arası	76	4,26	0,56			
	Toplam	204	4,30	0,56			

Yaşa göre iş yaşamından beklentiler, beklenen liderlik, beklenen motivasyon, beklenen iletişim, kurumdaki mevcut durum, mevcut liderlik, mevcut motivasyon, mevcut iletişim, kurum tatmini ve kuruma bağlılık ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görünmemektedir ($p \geq 0,05$).

Çizelge 5.21: Eğitim durumuna göre iş yaşamından beklentiler ve kurumdaki mevcut durum ortalamaları arasındaki farkın Kruskal Wallis H testi sonuçları

Eğitim Durumu		n	\bar{x}	Std. Sapma	X^2	sd	p
İş Yaşamından Beklentiler	Ortaöğretim	39	4,42	0,37	5,695	4	0,223
	Lise/Dengi	95	4,27	0,55			
	Önlisans	32	4,23	0,51			
	Lisans	31	4,19	0,41			
	Lisansüstü	7	4,44	0,46			
	Toplam	204	4,29	0,49			
Beklenen Liderlik	Ortaöğretim	39	4,33	0,48	4,890	4	0,299
	Lise/Dengi	95	4,20	0,77			
	Önlisans	32	4,26	0,70			
	Lisans	31	4,06	0,62			
	Lisansüstü	7	4,49	0,49			
	Toplam	204	4,22	0,68			
Beklenen Motivasyon	Ortaöğretim	39	4,60	0,43	4,180	4	0,382
	Lise/Dengi	95	4,46	0,67			
	Önlisans	32	4,26	0,73			
	Lisans	31	4,48	0,53			
	Lisansüstü	7	4,52	0,60			
	Toplam	204	4,46	0,62			
Beklenen İletişim	Ortaöğretim	39	4,40	0,55	3,949	4	0,413
	Lise/Dengi	95	4,22	0,67			
	Önlisans	32	4,17	0,63			
	Lisans	31	4,13	0,59			
	Lisansüstü	7	4,32	0,47			
	Toplam	204	4,24	0,62			
Kurumdaki Mevcut Durum	Ortaöğretim	39	3,77	0,71	2,033	4	0,730
	Lise/Dengi	95	3,59	0,67			
	Önlisans	32	3,63	0,63			
	Lisans	31	3,69	0,70			
	Lisansüstü	7	3,61	0,66			
	Toplam	204	3,64	0,67			
Mevcut Liderlik	Ortaöğretim	39	3,75	0,87	1,516	4	0,824
	Lise/Dengi	95	3,58	0,82			
	Önlisans	32	3,65	0,77			
	Lisans	31	3,51	0,83			
	Lisansüstü	7	3,45	0,85			
	Toplam	204	3,61	0,82			

Çizelge 5.21: Eğitim durumuna göre iş yaşamından beklentiler ve kurumdaki mevcut durum ortalamaları arasındaki farkın Kruskal Wallis H testi sonuçları (devamı)

Eğitim Durumu		n	\bar{x}	Std. Sapma	X^2	sd	p
Mevcut Motivasyon	Ortaöğretim	39	3,63	0,85	1,355	4	0,852
	Lise/Dengi	95	3,52	0,90			
	Önlisans	32	3,60	0,74			
	Lisans	31	3,73	0,86			
	Lisansüstü	7	3,62	0,73			
	Toplam	204	3,59	0,85			
Mevcut İletişim	Ortaöğretim	39	3,95	0,75	5,439	4	0,245
	Lise/Dengi	95	3,67	0,68			
	Önlisans	32	3,64	0,82			
	Lisans	31	3,85	0,73			
	Lisansüstü	7	3,80	0,68			
	Toplam	204	3,75	0,73			
Kuruma Bağlılık	Ortaöğretim	39	4,27	0,52	2,962	4	0,564
	Lise/Dengi	95	4,15	0,73			
	Önlisans	32	4,13	0,60			
	Lisans	31	4,24	0,50			
	Lisansüstü	7	3,79	0,64			
	Toplam	204	4,17	0,64			
Kurum Tatmini	Ortaöğretim	39	4,41	0,44	2,904	4	0,574
	Lise/Dengi	95	4,26	0,63			
	Önlisans	32	4,32	0,58			
	Lisans	31	4,22	0,50			
	Lisansüstü	7	4,48	0,34			
	Toplam	204	4,30	0,56			

Eğitim durumuna göre iş yaşamından beklentiler, beklenen liderlik, beklenen motivasyon, beklenen iletişim, kurumdaki mevcut durum, mevcut liderlik, mevcut motivasyon, mevcut iletişim, kurum tatmini ve kuruma bağlılık ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görünmemektedir ($p \geq 0,05$).

Çizelge 5.22: Toplam çalışma süresine göre iş yaşamından beklentiler ve kurumdaki mevcut durum ortalamaları arasındaki farkın Kruskal Wallis H testi sonuçları

Toplam Çalışma Süresi	n	\bar{X}	Std. Sapma	X^2	sd	p	İkili Karşılaştırma
İş Yaşamından Beklentiler	1 yıl ve altı (1)	40	4,39	0,41	11,222	3	0,011*
	2-4 yıl (2)	82	4,30	0,54			
	5-7 yıl (3)	55	4,13	0,44			
	8-10 yıl (4)	27	4,41	0,50			
	Toplam	204	4,29	0,49			
Beklenen Liderlik	1 yıl ve altı	40	4,30	0,63	5,756	3	0,124
	2-4 yıl	82	4,28	0,67			
	5-7 yıl	55	4,04	0,74			
	8-10 yıl	27	4,33	0,60			
	Toplam	204	4,22	0,68			
Beklenen Motivasyon	1 yıl ve altı (1)	40	4,48	0,52	11,291	3	0,010*
	2-4 yıl (2)	82	4,46	0,69			
	5-7 yıl (3)	55	4,32	0,63			
	8-10 yıl (4)	27	4,73	0,44			
	Toplam	204	4,46	0,62			
Beklenen İletişim	1 yıl ve altı	40	4,43	0,57	7,775	3	0,051
	2-4 yıl	82	4,21	0,66			
	5-7 yıl	55	4,11	0,56			
	8-10 yıl	27	4,29	0,66			
	Toplam	204	4,24	0,62			

Çizelge 5.22: Toplam çalışma süresine göre iş yaşamından beklentiler ve kurumdaki mevcut durum ortalamaları arasındaki farkın Kruskal Wallis H testi sonuçları (devamı)

Toplam Çalışma Süresi		n	\bar{X}	Std. Sapma	X^2	sd	p	İkili Karşılaştırma
Kurumdaki Mevcut Durum	1 yıl ve altı	40	3,83	0,77	4,401	3	0,221	-
	2-4 yıl	82	3,61	0,66				
	5-7 yıl	55	3,63	0,63				
	8-10 yıl	27	3,50	0,62				
	Toplam	204	3,64	0,67				
Mevcut Liderlik	1 yıl ve altı	40	3,73	0,92	4,806	3	0,187	-
	2-4 yıl	82	3,70	0,85				
	5-7 yıl	55	3,50	0,67				
	8-10 yıl	27	3,38	0,81				
	Toplam	204	3,61	0,82				
Mevcut Motivasyon	1 yıl ve altı	40	3,81	0,92	4,316	3	0,229	-
	2-4 yıl	82	3,48	0,85				
	5-7 yıl	55	3,62	0,83				
	8-10 yıl	27	3,52	0,79				
	Toplam	204	3,59	0,85				
Mevcut İletişim	1 yıl ve altı	40	3,96	0,78	5,196	3	0,158	-
	2-4 yıl	82	3,68	0,65				
	5-7 yıl	55	3,79	0,75				
	8-10 yıl	27	3,61	0,78				
	Toplam	204	3,75	0,73				
Kuruma Bağlılık	1 yıl ve altı	40	4,27	0,64	1,832	3	0,608	-
	2-4 yıl	82	4,14	0,63				
	5-7 yıl	55	4,12	0,68				
	8-10 yıl	27	4,23	0,62				
	Toplam	204	4,17	0,64				
Kurum Tatmini	1 yıl ve altı (1)	40	4,36	0,58	8,144	3	0,043*	(3-4)
	2-4 yıl (2)	82	4,31	0,54				
	5-7 yıl (3)	55	4,16	0,58				
	8-10 yıl (4)	27	4,48	0,54				
	Toplam	204	4,30	0,56				

* $p \leq 0,05$

Toplam çalışma süresine göre beklenen liderlik, beklenen iletişim, kurumdaki mevcut durum, mevcut liderlik, mevcut motivasyon, mevcut iletişim ve kuruma bağlılık ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görünmemektedir ($p \geq 0,05$).

Toplam çalışma süresine göre iş yaşamında beklentiler ($p = 0,011 \leq 0,05$), beklenen motivasyon ($p = 0,010 \leq 0,05$) ve kurum tatmini ($p = 0,043 \leq 0,05$) ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görünmektedir.

Hangi gruplar arasında farklılığın olduğunu saptamak için Mann Whitney U testi kullanılmaktadır. Çalışanların 1 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip olanlar ile 5-7 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar, 2-4 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar ile 5-7 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar, 5-7 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar ile 8-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar arasında iş yaşamından beklentileri farklılık göstermektedir. Çalışanların 1 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip olanlar ile 8-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar, 2-4 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar ile 8-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar, 5-7 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar ile 8-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar arasında beklenen motivasyonları bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırmaya katılanların 5-7 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar ile 8-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar arasında kurum tatmini yönünden anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

5.5.4 Spearman korelasyon analizine ilişkin bulgular

Bağımlı değişkenlerin ortalamaları normal dağılım şartına uymadığından dolayı değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için parametrik olmayan testlerden Spearman Korelasyon Testi kullanılmaktadır.

Çizelge 5.23: Spearman korelasyon testi sonuçları

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
İş Yaşamından	r	1,000	0,842**	0,634**	0,706**	0,238**	0,309**	0,074	0,285**	0,408**	0,622**
Beklentiler (1)	p		0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,295	0,000	0,000	0,000
Beklenen Liderlik	r		1,000	0,404**	0,357**	0,201**	0,307**	0,065	0,179*	0,277**	0,509**
(2)	p			0,000	0,000	0,004	0,000	0,356	0,010	0,000	0,000
Beklenen	r			1,000	0,318**	-0,010	0,063	-0,027	-0,040	0,267**	0,433**
Motivasyon (3)	p				0,000	0,885	0,373	0,697	0,567	0,000	0,000
Beklenen İletişim	r				1,000	0,282**	0,222**	0,138*	0,427**	0,342**	0,546**
(4)	p					0,000	0,001	0,048	0,000	0,000	0,000
Kurumdaki	r					1,000	0,828**	0,880**	0,784**	0,517**	0,226**
Mevcut Durum (5)	p						0,000	0,000	0,000	0,000	0,001
Mevcut Liderlik	r						1,000	0,574**	0,475**	0,456**	0,262**
(6)	p							0,000	0,000	0,000	0,000
Mevcut	r							1,000	0,599**	0,394**	0,114
Motivasyon (7)	p								0,000	0,000	0,105
Mevcut İletişim (8)	r								1,000	0,449**	0,226**
(9)	p									0,000	0,001
Kurum Tatmini	r									1,000	0,466**
(10)	p										0,000
	r										1,000
(10)	p										

* $p \leq 0,05$, ** $p \leq 0,01$

İş yaşamından beklentiler ile kurumdaki mevcut durum arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük bir ilişki $r = 0,238$, $p = 0,001 \leq 0,01$, mevcut liderlik arasında

istatistiksel olarak pozitif yönde düşük bir ilişki $r = 0,309, p = 0,000 \leq 0,01$, mevcut iletişim arasında istatistiksel olarak pozitif yönde bir ilişki $r = 0,285, p = 0,000 \leq 0,01$, kurum tatmini arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük bir ilişki $r = 0,408, p = 0,000 \leq 0,01$, kuruma bağlılık arasında istatistiksel olarak pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki $r = 0,622, p = 0,000 \leq 0,01$ vardır. İş yaşamından beklentiler arttıkça veya azaldıkça kurumdaki mevcut durum, mevcut durumdaki yöneticinin liderlik özellikleri, mevcut iletişim tarzı, çalışanların kuruma olan bağlılıkları ve kurum tatminleri artmaktadır veya azalmaktadır.

İş yaşamında yöneticiden beklenen liderlik özellikleri ile kurumdaki mevcut durum arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük bir ilişki $r = 0,201, p = 0,004 \leq 0,01$, mevcut liderlik arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük bir ilişki $r = 0,307, p = 0,000 \leq 0,01$, mevcut iletişim arasında istatistiksel olarak pozitif yönde bir ilişki $r = 0,179, p = 0,010 \leq 0,05$, kurum tatmini arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük bir ilişki $r = 0,277, p = 0,000 \leq 0,01$, kuruma bağlılık arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki $r = 0,509, p = 0,000 \leq 0,01$ vardır. İş yaşamında yöneticiden beklenen liderlik özelliklerinin önemliliği arttıkça veya azaldıkça kurumdaki mevcut durum, mevcut durumdaki yöneticinin liderlik özellikleri, mevcut iletişim tarzı, kurum tatminleri ve çalışanların kuruma olan bağlılıkları artmaktadır veya azalmaktadır.

İş yaşamında beklenen motivasyon özelliklerinin önemlilik düzeyi ile kurum tatmini arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük bir ilişki $r = 0,267, p = 0,000 \leq 0,01$, kuruma bağlılık arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki $r = 0,533, p = 0,000 \leq 0,01$ vardır. İş yaşamında beklenen motivasyon özelliklerinin önemliliği arttıkça veya azaldıkça kurum tatminleri ve çalışanların kuruma olan bağlılıkları artmaktadır veya azalmaktadır.

İş yaşamında beklenen iletişim tarzları ile kurumdaki mevcut durum arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük bir ilişki $r = 0,282, p = 0,000 \leq 0,01$, mevcut liderlik arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük bir ilişki $r = 0,222, p = 0,001 \leq 0,01$, mevcut motivasyon arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük bir ilişki $r = 0,138, p = 0,048 \leq 0,05$, mevcut iletişim arasında istatistiksel olarak pozitif yönde bir ilişki $r = 0,427, p = 0,010 \leq 0,05$, kurum tatmini arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük bir ilişki $r = 0,342, p =$

$0,000 \leq 0,01$, kuruma bağıllık arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki $r = 0,546, p = 0,000 \leq 0,01$ vardır. İş yaşamında beklenen iletişim tarzlarının önemliliği arttıkça veya azaldıkça, kurumdaki mevcut durum, mevcut durumdaki yöneticinin liderlik özellikleri, mevcut motivasyon, mevcut iletişim tarzı, kurum tatminleri ve çalışanların kuruma olan bağıllıkları artmaktadır veya azalmaktadır.

Kurumdaki mevcut durum ile kurum tatmini arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük bir ilişki $r = 0,517, p = 0,000 \leq 0,01$, kuruma bağıllık arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki $r = 0,226, p = 0,001 \leq 0,01$ vardır. İş yaşamında kurumdaki mevcut durum özellikleri arttıkça veya azaldıkça çalışanların kurum tatminleri ve çalışanların kuruma olan bağıllıkları artmaktadır veya azalmaktadır.

Kurumdaki yöneticinin mevcut liderlik özellikleri ile kurum tatmini arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük bir ilişki $r = 0,456, p = 0,000 \leq 0,01$, kuruma bağıllık arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki $r = 0,262, p = 0,001 \leq 0,01$ vardır. Kurumdaki yöneticinin mevcut liderlik özellikleri arttıkça veya azaldıkça çalışanların kurum tatminleri ve çalışanların kuruma olan bağıllıkları artmaktadır veya azalmaktadır.

Kurumdaki çalışanların mevcut motivasyonu ile kurum tatmini arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük bir ilişki $r = 0,394, p = 0,000 \leq 0,01$ vardır. Kurumdaki çalışanların mevcut motivasyonları arttıkça veya azaldıkça kurum tatminleri artmaktadır veya azalmaktadır.

Kurumdaki mevcut iletişim tarzları ile kurum tatmini arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük bir ilişki $r = 0,449, p = 0,000 \leq 0,01$, kuruma bağıllık arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki $r = 0,226, p = 0,001 \leq 0,01$ vardır. Kurumdaki mevcut iletişim tarzlarının önemlilik düzeyi arttıkça veya azaldıkça çalışanların kurum tatminleri ve çalışanların kuruma olan bağıllıkları artmaktadır ve azalmaktadır.

Kurumdaki çalışanların tatminleri ile kurum bağıllığı arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük bir ilişki $r = 0,466, p = 0,000 \leq 0,01$ vardır. Kurumdaki çalışanların tatminleri arttıkça veya azaldıkça kuruma bağıllıkları artmaktadır veya azalmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde iş hayatı içerisinde yer alan ve çok yakın zamanda iş hayatının baskın nesli olacak olan Y kuşağı, farklı değerlere sahip ve beklentileri diğer kuşaklardan farklı olan bir kuşaktır. Teknoloji ve otomasyon iş hayatının büyük bir kısmını kapsasa da örgütlerin en önemli kaynağı insan olmaya devam edecektir. Bu nedenle örgütlerin gereklilikleri arasında iş hayatı içerisinde yer alan çalıştıkları örgüte sadakati daha düşük, yöneticileriyle anlaşamadıklarında sabretme eğiliminde bulunmayan Y kuşağını anlamak, motive etmek yer almaktadır.

Araştırmada Y kuşağının iletişim tarzı, liderlik anlayışı ve motivasyon unsurlarının neler olduğu incelenmiş ve kurum açısından da çalışanların bağlılık dereceleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırma perakende sektöründe yer alan sadece Y kuşağı çalışanlarını kapsamaktadır. Çalışanların kurumlardan beklentilerini ve bu beklentilerin karşılanma düzeyi anket yolu ile offline olarak sorulmuş ve aradaki fark irdelenmeye çalışılmıştır. Anket 204 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın perakende çalışanları üzerinde yapılması tüm sektörleri içermemesi çalışmanın bir kısıtıdır. Ancak perakende sektörünün çok geniş bir çerçeveye sahip olması ve sektör olarak büyük bir çalışan kitlesine ulaşmış olması araştırmanın bu kısıtının etkisini azaltan unsurlardır.

Ankete katılan perakende de çalışan Y kuşağının verdiği cevaplar ve literatür taraması doğrultusunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Y Kuşağı'nın liderlik tarzı Vizyoner Dönüşümcü Stratejik Liderlik tarzı ile özdeş bir seyir izler.

Yapılan araştırma sonucunda Y kuşağının liderlik algısı ölçeğinden en yüksek ortalamaya sahip ifade 'Gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koyma' olmuştur. Buradan da anlaşılacağı üzere Y kuşağı çalışanları yöneticilerinin gelecek fırsatları ortaya koymasını en önemli özellik olarak algıladığı sonucuna varılabilir.

- Y Kuşağı çalışanları katılımcı bir lider ile çalışmak ister.

Araştırmanın liderlik algısı ölçeğinde 2. en yüksek ortalamaya sahip ifade ‘ Gereken yapıldığında ne elde edileceğini açıkça ifade etmesi’ çıkmıştır. Buna bağlı olarak ve literatür kaynaklarında da yer alan Y kuşağının çalışma içerisinde karara, sürece ve başarıya dahil edilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Lider, Y kuşağının potansiyelini kullanacağı ortamlar hazırlayıp onu sürece dahil etmelidir.

- Y Kuşağı çalışanları Otokratik bir Liderlik Tarzını benimsemezler.
Araştırmanın bulgularına göre liderlik algısı ölçeğinde en düşük ortalamaya sahip ifade ‘Performansı İzleme’ olmuştur. Çok çalışmayı değer olarak gören bir yönetici Y kuşağını yanlış yargılayabilir ve bunu performans sorunu olarak görebilir. Bunun farkında olan Y Kuşağı performansının bu yönde yanlış ölçüleceğini düşünmektedir. Otokratik liderlik tarzını bu anlamda benimsemezler.
- Y Kuşağının iletişim tarzı koçluk-mentörlük türü danışmanlık tutumuna dayanmaktadır.
Araştırmanın bulgularına göre iletişim algısı ölçeğinde en yüksek ortalama ‘İnsanlarla konuşurken kibar ve destekleyici olurum’ ifadesi olmuştur. Bu anlamda Y kuşağı danışmanlık, destek ve ilham olabileceği bir iletişim tarzını benimsemektedir.
- Y Kuşağının en önemli motivasyon unsuru anlamlı bulduğu bir işte çalışıyor olmasıdır.
Araştırma bulgularına göre motivasyon ölçeğinde en yüksek ortalamaya sahip ifade ‘Harcanan zamana değecek bir şeyler başarma olanağı’ olmuştur. Y kuşağı için anlamlı bir iş için zaman ve emek harcaması onun iş bağlılığı ve motivasyonu için önemli bir unsurdur. Y kuşağı neden- sonuç ilişkisi, işin niçin yapıldığını bilmesi son derece önemlidir.
- Y kuşağının çalıştığı kurumdaki tatmin derecesi kariyer çapalarında belirlenen ‘Hayat Tarzı’ kavramına paralel seyir izler.
Araştırma bulgularına göre tatmin algısı ölçeğinde en yüksek ortalama sahip ifade ‘ Bireysel farklılıklara saygı’ olmuştur. Y kuşağı iş yaşamında da kendi özel hayatlarına saygı duyulmasını ve bu dengeyi koruyabilecek kurumlarda oldukları zaman tatmin olabileceklerdir.

Ankete katılan perakende de çalışan Y kuşağının verdiği cevaplar ve literatür taraması doğrultusunda Y Kuşağı'nın örgütsel bağlılıklarının gelişmesi adına şu önerilerde bulunulabilir.

- Y kuşağının ileriye dönük planlarını öğrenip seçenekler sunulmalı ve izleyecekleri yol gösterilmelidir. Bu tutum Y kuşağının motivasyonu üzerinde büyük öneme sahiptir.
- İş yaşam dengesini kurmaları için yardımcı olmalı ve bu konuda gereken önlemler alınmalıdır.
- İşlerini anlamlı kılmalı, hedefi olan işler vermeli ve resmin bütünü görmeleri sağlanmalıdır.
- Geri bildirimler vermeli, başarı hissini onlara yaşatmalı ve takdir edilmelidir.
- Yapılan işlerde onları sürece dahil etmeli, alınan kararlarda fikirleri önemsenmelidir.
- Yapılan işin sonucunda ne elde edileceği açıkça ifade edilmeli ve sonuç odaklı çalışılmaya özen gösterilmelidir.
- Baskı ve disiplinin olduğu çalışma ortamlarından vazgeçilmelidir.
- Kişisel gelişimlerine katkıda bulunulmalıdır.
- Hiyerarşiden uzaklaşılmalı, yönetici ve ekip arkadaşlarıyla zaman geçirebileceği ortamlar yaratılmalıdır (Proje ekipleri gibi).

Her şeyden önce Y Kuşağı yargılanmadan önce anlamaya çalışılmalıdır. Örneğin, Y kuşağının her şeyi sorgulaması ve nedenini araştırması onların bencil gibi gösterebilir ancak Y Kuşağının sorgulayıcı olması bencil olduğu anlamına gelmemektedir. Sonuçta unutmamız gereken tüm eleştiri ve olumsuzluklara rağmen neden sorusunu sorabilen, her şeyi merak eden genç bir kuşak olduğudur.

KAYNAKLAR

- Acar T. F.** (2001). Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Acıhoğlu İ.** (2015). İş'te Y Kuşağı, Elma Yayınevi, Ankara.
- Adıgüzel O. Batur H.Z. & Ekşili N.** (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(19), 165-182.
- Aktaş H.** (2004). The Importance Of Career Anchor Notion For An Effective Career Planning And Example Application At Turkish Air Force Undergraduate And Graduate Schools, Marmara University, Unpublished Master Thesis, SSI, İstanbul.
- Altuntuğ N.** (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1), 205.
- Alwin D.F. & McCammon R.J.** (2007). Rethinking Generations, Research in Human Development, 4(3-4).
- Ataman G.** (2002). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Atay S.** (2006). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Ayhün S.E.** (2013). Kuşaklar Arası Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları, Ekonomi ve Yönetim Araştırma Dergisi, (2)1, 99.
- Aytaç M. & Bayram N.** (2001). Öğretim Elemanlarının Kariyer Tutumlarının Gruplandırılması, V. Ulusal Ekonometri Ve İstatistik Sempozyumu, 19-22 Eylül, Adana.
- Aytaç S.** (1997). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Aytaç S.** (2005). Çalışma Yaklaşımında Kariyer-Yönetimi Planlanması Geliştirilmesi ve Sorunları, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa,
- Aytaç S.** (2005). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Balay R.** (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Baltaş A.** (2002). Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekibin Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Başal A.** (2014). Y Kuşağı, Akın Başal Eğitim ve Yayıncılık, İstanbul.
- Başığit A.** (2006). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya. .
- Başığit A.** (2006). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Dumlupınar Üniversitesi. SBE, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Baysal C. & Tekarslan E.** (1996) İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, Avcıol Basım Yayın, İstanbul,.

- Biggs S.** (2007). Thinking About Generations: Conceptual Positions And Policy Implications, *Journal of Social Issues*, 63(4).
- Bolat T. & Seymen A. O.** (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde ‘Dönüşümcü Liderlik Tarzı’nın Etkileri Üzerine Bir Değeriendirme, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), s.59-85.
- Bova B. & Kroth M.** (2001). Workplace Learning And Generation X. *Journal of Workplace Learning*, 13, p.57–65.
- Can H.** (1999). *Organizasyon ve Yönetim*, 5.Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Can H. Akgün A. & Kavuncubaşı Ő.** (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Carew B. K. D & Carew E.P.** (1990). *The One Minute Manager Builds High Performing Teams*, Harper Collins, London.
- Crepeau, G., Connie C. W., Goslar M., Mark D. & Çelik M.** (2014). Hizmet Sektöründeki Y Kuşığı Çalışanlarının İş Hayatındaki Beklentileri (İstanbul Örneğii), *Beykent Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Çemberci M., Sudak, K. M., Aşçı S., Öz. S. & Civelek M.E.** (2014). Y Neslinin Örgüt Ortamındaki Davranış Farklılıklarının Analizi, *Online Akademik, Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 5(15), s.59-61.
- Danziger N., Rachman-Moore D. & Valency R.** (2008). The Construct Validity of Schein’s Career Anchors Orientation Inventory, *Career Development International*, 13(1), p. 7-19.
- Demiray C. & Berberoğlu M. S.** (2002). *Askeri Liderlik Ders Kitabı*, KHO. Matbaası, Ankara
- Demirkaya H., Akdemir A., Kahraman E. & Atan Ö.** (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması, *İşletme Araştırılması Dergisi*, 7(1), s.186-204.
- Diñer Ö.** (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul.
- Drucker P. F.** (2000). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, 2. Basım, Çev: İrfan Bahçivangil – Gülenay Gorbon, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Eraslan L.** (2003). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, <http://www.insanbilimleri.com> (11/2018).
- Erdoğmuş N.** (2003). *Kariyer Geliştirme*, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Eren E.** (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 6.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Fallon N.** (2015). Employers: Don’t Treat Gen Z like Millennials, <http://www.businessnewsdaily.com/8280-generation-z-workplace.html>, (10/2018)
- Glass A.** (2007). Understanding Generational Differences For Competitive Success, *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103.
- Gürsoy A.** (2005). Liderlikte Duygusal Zeka (Liderlik Özellikleri ile Duygusal Zekalı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama, *Celal Bayar Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, SBE, Manisa,
- Hart K.A.** (2006). Generations In The Workplace: Finding Common Ground, www.mloonline.com, (11/2018).
- Henger J. & Henger B.** (2012). The Slient Generation. Bloomington: Author House, Information Systems Professional”, *Journal of Management Information Systems*, 16(3), p.219-240.

- Hooijberg R. J. & Hunt J. G.** (1997). Leadership Complexity and Development of the Leaderplex Model, *Journal Of Management*, 23(3), p.375-409.
- Islam Md. A., Teh W.C., Yusuf D.H.M. & Desa H.** (2011). A study on ‘Generation Y’ behaviours at workplace in Penang. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(11), 1802-1812.
- Jiang J.J. Klein G. & Balloun J. L.** (2000). The Joint Impact of Internal and External Career Anchors on Entry-Level IS Career Satisfaction, *Information Management Elsevier*, p.31-3.
- Karp H., Fuller C. & Sirias D.** (2002). *Bridging The Boomer Xer Gap. Creating Authentic Teams For High Performance At Work*, Palo Alto, Davies-Black Publishing, CA.
- Keleş H.N.** (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2).
- Kelgökmen İ. D. & Yalçın B.** (2017). Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 12(46), s.136-160.
- Kniveton H. B.** (2004). Managerial Career Anchors In A Changing Business Enviroment, *Journal of European Industrial Training*, 28(7), p.564-573.
- Koçel T.** (2003). *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koray M.** (1997). 21.Yüzyıl: Yeni Beklentiler, Yeni Liderlik Alanları ve Kadınlar, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul.
- Lancaster L. C.** (2003). The Click and Clash of Generations, *Library Journal-New York*, 128(17), 36-39.
- Leblebici D. N.** (2008). “21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), s.61-72.
- Lower J.** (2008). Brace Yourself Here Comes Generation Y. *Critical Care Nurse*, 28(5), 80-85.
- Marangoz M.** (2006). Yaşlı Tüketiciler ve Satın Alma Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 34, s.105-121.
- Martin J.** (2006). I Have Shoes Older Than You: Generational Diversity in the Library, *The Southeastern Librarian*, 54(3), 4-11.
- Mcewan A.** (2009). *Generation Y:Coming To A Workplace Near You*, www.thesmartcompany.com/pdf/GenY.pdf, (10/2018).
- Mcmurtrey E.** (1992). Career Anchors of Information Systems, *Journal of Computer Information Systems*, 42(2), p.83-89.
- Messara L., Mourad N. & Harake N. A.** (2009). The Linkage Between Professionals’ Goal Orientation and Career Anchors, *International Journal of Business Research*, 9(1), p.50-56.
- Murray A.** (2011). Mind the Gap: Technology, Millennial Leadership and the Cross-Generational Workforce, *The Australian Library Journal*, 60(1), 54-65.
- Ölçüm Ç. M.** (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın, Ankara.
- Özden Y.** (1999). *Eğitimde Yeni Değerler*, 2. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Özkaya O. M.** (2000). *Bir Lider Olarak Vehbi Koç*, Adnan Menderes Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, SBE, Aydın.
- Reeves T. C. & Oh E.** (2008). Generational Differences, *Handbook of Research on Educational Communications Technology*, 3, p.295-303.
- Richard M.** (2009). *Yönetim Teori Süreç ve Uygulama*, Çev. Canan Çetin, Esin Mutlu, 2.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Sadullah Ö.** (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.

- Schein E. H.** (2006). Career Anchors, Participant Workbook, John Wiley & Sons, Inc, USA.
- Schein E.H.** (2006a). Career Anchors (Participant Workbook), 3rd Edition, John Wiley & Sons Inc.,
- Schein E.H.** (2007). Career Anchors Revisited: Implications For Career Development In the 21st Century, NHRD Journal, 1(4), p. 27-33.
- Serbest S. & Latif H.** (2014). Türkiye’de 2000 Kuşığı ve 2000 Kuşığı’nın İş ve Çalışma Anlayışı. Gençlik Araştırma Dergisi, 2(4), 138-201.
- Smola K.W. & Sutton C.** (2002). Generational differences: Revisiting generationa, work values for the new millennium, Journal of Organizational Behavior, 23, p.145-160.
- Somuncu F.** (2008). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma, Anadolu Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Suutari V. & Taka M.** (2004). Career Anchors of Managers With Global Careers, Journal of Management Development Emerald Group, 23(9), p.833-847.
- Şimşek Ş.** (1996). Yönetim ve Organizasyon, Damla Matbaası, Konya.
- Toruntay H.** (2011). Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşığı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tulgan B.** (2009). “Managing Generation X”, W.W. Norton Publishing, New York.
- Twenge J. M. Campbell. S. M., Hoffman. B. J. ve Lance. C. E.** (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. Journal of Management. 36(5), p.1117-1142.
- Westlund O. & Weibull L.** (2013). Genetarion Life Course. New Media in Sweden, 1986-2011. Northern Lights, 11, p.149.
- Williams M.** (2006). Mastering Leadership, Second Edition, Thorogood Press, UK.
- Wils L., Wils T. & Tremblay M.** (2010). Toward a Career Anchor Structure: An Empirical Investigation of Engineers, Departement Des Relations Industrielles, Universite Laval, RI/IR, 65(2), p.236-256.
- Yalçın O. Sökmen A. B. & Kulak H.** (2013). Kuşakların Temel Özellikleri ve Hava Harp Okulu Uygulamaları, Yakın Dönem Türkiye Araştırmaları, Cilt: 12, Sayı: 24, 140-146.
- Yarnal J.** (1998). Career Anchors: Results of an Organizational Study in the UK, Career Development International, 3(2), p.56-61.
- Yelkikalan N. & Altın E.** (2010). “Farklı Kuşakların Yönetimi”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 2, 15-17.
- İnternet kaynakları:**
<http://www.amanet.org/movingahead/editorial.cfm?Ed=452>, (11/2018).
<http://www.milliyet.com.tr/z-kusagi--genclerin-dinamiklerini-pembenar-detay-cocuk-1864431>, (11/2018).
<https://abankkariyer.com/tag/is-yasaminda-kusaklar>, (11/2018).

EKLER

Ek A: Anket Soruları
Ek : Etik Krul Raporu

Ek A: Anket Soruları

Merhaba,

İstanbul Aydın Üniversitesi- İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programının bitirme tezi için hazırlanan 'Organizasyonlarda Y Kuşağı'nın Davranış, Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Açısından İncelenmesi- Perakende Sektöründe Bir Araştırma' sına ilişkin değerlendirme envanterine hoş geldiniz.

4 ana bölümden oluşan envanteri doldurmanız yaklaşık 10-15 dakikanızı alacak olup, katkılarınız için şimdiden teşekkürler.

Önemli Not : Envantere girmiş olduğunuz bireysel yanıtlar, sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup, hiçbir kurum yetkilisi tarafından görülemeyecektir. Yanıtlarınız, diğer diğer değerlendirmeler ile birlikte analiz edilecek ve sonuçlar toplu olarak değerlendirilecektir.

1- Cinsiyetiniz?

- Kadın
 Erkek

2- Yaşınız?

- 18 ve altı
 19-25 arası
 26-30 arası
 31-38 arası
 38 ve üstü

3- Medeni durumunuz?

- Evli (...)
 Bekâr (...)

4-Eğitim Durumunuz?

- Ortaöğretim
 Lise/Dengi
 Önlisans
 Lisans
 Yüksek Lisans
 Doktora

5-Toplam çalışma süreniz?

- 1 yıl ve altı
 2 – 4 yıl
 5 – 7 yıl
 8 – 10 yıl
 11 – 13 yıl
 14 yıl üstü

6- Çalıştığınız işletmenin faaliyet alanını işaretleyiniz?

- Perakende
 Turizm
 Otomotiv
 Basın-Yayın
 İnşaat
 Diğer

'Size göre ideal' olan yöneticiyi düşünerek, aşağıdaki özellikleri beklentileriniz doğrultusunda işaretleyiniz.

Bu bölüm sizi bağı olanuzun ilk yöneticinizin liderlik özellikleri ile ilgilidir. Bir yöneticide tercih ettiğiniz özellikleri düşünerek işaretleyiniz.

	1	2	3	4	5
	Hiç Gerekli Değil	Gerekli Değil	Biraz Önemli	Önemli	Çok Önemli
Performansı izleme					
Rol model olma					
Gereken yapıldığında ne elde edileceğini açıkça ifade etme					
Çalışmaların karşılığında ödüllendirme için yapılması gerekeni söyleme					
Gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koyma					
Standartları karşılamadaki başarısızlıklara karşı uyarma					

*'Mevcut durumda' yöneticinizin özelliklerinin sizin beklentilerinizi karşılama düzeyini işaretleyiniz.

	1	2	3	4	5
	Beklentinin Çok Altında	Beklentinin Altında	Beklentilerimi Karşılıyor	Beklentilerimin Üstünde	Beklentilerimin Çok Üstünde
Yöneticim performansımı izler					
Yöneticim benim için rol modelidir.					
Yöneticim gerekeni yaptığında ne elde edeceğimi açıkça ifade eder.					
Yöneticim, çalışmalarımın karşılığında ödüllendirilmem için yapılması gerekeni söyler.					
Yöneticim, gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koyar.					
Yöneticim, standartları karşılamadaki başarısızlıklara karşı uyarır.					

Size göre 'ideal işinizde' olmasını 'tercih ettiğiniz' iletişim tarzınız ve önem düzeyi nasıl olurdu?

Bu bölüm bireysel iletişim tarzınızla ilgili olup, ideal işinizde sergilenmek isteyeceğiniz tarzı düşünerek işaretleyiniz.

	1 Hiç Gerekli Değil	2 Gerekli Değil	3 Biraz Önemli	4 Önemli	5 Çok Önemli
Görüşlerimi başkalarıyla rahatça paylaşırdım.					
Genellikle aklıma ilk geleni söylerdim.					
İnsanlarla sohbet etmekten büyük keyif alırdım.					
İnsanlarla konuşurken kibar ve destekleyici olurum					
İnsanlara uzun ve bütüncül yönlendirmeler yapardım.					
İş arkadaşlarımın problemlerini dinlerdim.					

Mevcut iş hayatınızda sergilediğiniz iletişim tarzının beklentilerinizi karşılama düzeyini işaretleyiniz.

	1 Beklentimin Çok Altında	2 Beklentimin Altında	3 Beklentilerimi Karşılıyor	4 Beklentilerimin Üstünde	5 Beklentilerimin Çok Üstünde
Kurumumda görüşlerimi başkalarıyla rahatça paylaşıyorum.					
Kurumumda aklıma ilk geleni söylerim.					
Kurumumda insanlarla sohbet etmekten büyük keyif alırım.					
Kurumumda insanlarla konuşurken kibar ve destekleyiciyim.					
Kurumumda insanlara uzun ve bütüncül yönlendirmeler yaparım.					
Kurumumda iş arkadaşlarımın problemlerini dinlerim.					

Hangisi sizi daha çok cezbeder?

İnsanların işlerinden beklentileri, istekleri çok farklı olabilir. Aşağıdaki özelliklerin beklentileriniz doğrultusunda önem düzeyini işaretleyiniz.

	1 Hiç Gerekli Değil	2 Gerekli Değil	3 Biraz Önemli	4 Önemli	5 Çok Önemli
Beceri ve yeteneklerimi geliştirme fırsatı					
Terfi ve daha iyi bir il elde etme şansının olması					
Harcanan zamana değecek birşeyler başarma olanağı					
İşimi yaparken sağlanan serbestlik					
Yöneticimden alacağım övgü.					
Birlikte çalıştığım insanların arkadaşça tavrı					

Mevcut işinizde bu unsurların beklentilerinizi karşılama düzeyi nedir?

	1 Beklentinin Çok Altında	2 Beklentinin Altında	3 Beklentilerimi Karşılıyor	4 Beklentilerimin Üstünde	5 Beklentilerimin Çok Üstünde
Beceri ve yeteneklerimi geliştirme fırsatı					
Terfi ve daha iyi bir il elde etme şansının olması					
Harcanan zamana değecek birşeyler başarma olanağı					
İşimi yaparken sağlanan serbestlik					
Yöneticimden alacağım övgü					
Birlikte çalıştığım insanların arkadaşça tavrı					

Hangisi sizin iş anlamında tatmin olmanızı sağlar.

Aşağıdaki unsurlar işinize, iş ortamınıza ve kurumunuza yönelik tatmin düzeyiniz ile ilişkilidir. Tatmin duygunuzu artıracak olan ifadeleri ve önem düzeyini işaretleyiniz.

	1	2	3	4	5
	Hiç Gerekli Değil	Gerekli Değil	Biraz Önemli	Önemli	Çok Önemli
İşimi iyi yapmam için yeterli bilgiye sahip olmam					
Çalışma grubumda maliyet odaklı bir tarzda çalışabilmem					
Çalışma grubumun hedeflerini günü güne anlayabilmem					
Farklı bakış açılarına değer verilen bir ortamda çalışmam					
Fiziksel çalışma koşulları (ör. Temizlik, çalışma alanı)					
Bireysel farklılıklara saygı (ör. Cinsiyet, eğitim geçmişi)					

Aşağıdaki unsurlar işinize ve kurumunuza bağlılığınızla ilişkilidir. 'Mevcut durumunuzu' düşünerek aşağıdaki ifadeleri ne derecede hissettiğinizi/yaptığınızı işaretleyiniz.

	1	2	3	4	5
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurumum için çok çalışırım					
Kurumumla gurur duyarım					
Çalışma grubumun hedeflerini Kurum dışında da işimle ilgili konular için zaman harcarım.					
İş arkadaşlarımla çalışmaktan keyif alırım.					
Zor görevler için elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım.					
İşimi şevk ve heyecanla başarmaya çalışırım.					

Ek : Etik Krul Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 28/05/2018-2919



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-2919
Konu : Fehime AÇIKKOL'un Etik Onay Hk.

28/05/2018

Sayın Fehime AÇIKKOL

Enstitümüz Y1712.190009 numaralı İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi tezli yüksek lisans programı öğrencilerinden Fehime AÇIKKOL'un "ORGANİZASYONLARDA Y KUŞAĞININ DAVRANIŞ, LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK AÇISINDAN İNCELENMESİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA" adlı tez çalışması gereği "İş Yaşamından Beklentiler Envanteri" ile ilgili anketi 16.05.2018 tarihli ve 2018/14 sayılı İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Ozer KANBUROĞLU
Müdür

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BE842890>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: NESLİHAN KUBAL
Unvanı: Enstitü Sekreteri



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

- **İsim:** Fehime Açikkol
- **Doğum Yeri:** Bahçelievler/İstanbul
- **Doğum Tarihi:** 26.05.1992
- **Telefon:** (538) 968 61 24
- **Uyruğu:** T.C
- **Medeni Durumu:** Bekar
- **Ehliyet:** B Sınıfı



İş Tecrübeleri

- **Vicco Çocuk Ayakkabıları - İnsan Kaynakları Uzmanı**

Başlangıç Tarihi (01.2016) – Devam Ediyor

Görev Tanımı:

1. İnsan Kaynakları prosedürlerini oluşturmak ve prosedürleri uygulamak,
2. Ücret ve maaş konularında bölge, çevre ve sektörde uygulanmakta olan ücretlerin tespitiyle işletme içi ücret politikalarını saptayarak yönetime öneriler götürerek uygulamayı oluşturmak,
3. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı gibi resmi kurumlar ile ilişkileri yürütmek, gelişme ve yenilikleri uygulamak,
4. Şirkette çalışanların özlük işlemlerinin, maaş işlemlerinin ve sosyal haklarının şirket prensip ve prosedürleri çerçevesinde yasalara uygun bir şekilde yapılmasını planlamak, organize etmek ve yürütülmesini sağlamak.
5. İşe yeni başlayan personellerin deneme sürelerini takip etmek başarısız oldu ise deneme süresi içerisinde iş akdinin fesih edilmesini sağlamak,
6. 5510 ve 4857 sayılı yasalar gereği kanun ve mevzuatı iyi derecede bilmek ve uygulamak,
7. Teşvikler ile ilgili uygulamaları takip etmek, şirket bünyesinde uygulamak,
8. Sgk sistemi üzerinden yasal süreçleri takip etmek,
9. 6111 sayılı kanun ile ilgili bütün süreçleri yürütmek,
10. Rapor, ücretsiz izin, ücretli izinlerin takibi ve personel ücret bordrolarının yasaya ve prosedürlere uygun bir şekilde yapmak,
11. Yıllık izin takibi, kıdem-ihbar hesaplamaları vb. raporları hazırlamak,
12. Ağırlıklı genel merkez üzere, tüm işe alım süreçlerinin şirket ihtiyaç ve şirket politikasına uygun olarak yapmak,
13. Departman ve mağazaların norm kadrolarının belirlenmesini ve takibini sağlamak,

14. Mülakat süreçlerini organize etmek, mülakatları gerçekleştirmek ve yetkinliğe göre işe alımları departman yöneticileri ile koordineli bir şekilde sağlamak,
15. Şirket içerisinde personel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, eğitimleri planlamak, uygulamak ve eğitim kayıtlarını saklamak,
16. Eğitim sistemini kurmak, geliştirmek ve sürdürmek,
17. Sosyal faaliyetler düzenleyerek kaynaşma sağlamak,
18. Her türlü uygun ödül, teşvik, motivasyon teorileri üretmek ve yönetime sunmak,
19. Çalışan memnuniyet anketini yapmak, çalışan öneri ve şikayetlerini incelemek, yönetime rapor hazırlamak,

➤ **Qnb Finansbak - İnsan Kaynakları Görevlisi**

Başlangıç Tarihi (08-2014) – Ayrılma Tarihi (12-2015)

Görev Tanımı:

1. İşe alım sınav organizasyonlarının yapılması,
2. CV kayıtlarının oluşturulması,
3. Mülakat sürecinin takibi ve organizasyonu,
4. Mülakatın gerçekleştirilmesi (yetkinlik bazlı),
5. Referans araştırma kontrollerin sağlanması
6. İzin işlemleri, resmi yazılar, evrak takip güncelleme, özel sağlık sigorta işlemleri, e_rapor, e_bildirge, SGK işe giriş ve işten ayrılış bildirimlerinin yapılması,
7. Personel işe iade ve alacak davalarının takip edilmesi ve hesaplanması,
8. Kıdem tazminatı ve ihbar hesaplama, fazla çalışmaların takibi ve hesaplanması,

➤ **Wow Hotels&Convention Center- İnsan Kaynakları Stajyeri**

Başlangıç Tarihi (02-2014) – Ayrılma Tarihi (06-2014)

Görev Tanımı:

İnsan kaynakları departmanına destek vermek.

Öğrenim Durumu

- İstanbul Aydın Üniversitesi- İnsan Kaynakları Yüksek Lisans 2016-Devam Ediyor)
- Sakarya Üniversitesi-İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi – Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri 2010-2014
- Füsun Yönder Anadolu Lisesi- Eşit Ağırlık 2006-2010

Yabancı Dil Ve Düzeyi

- İngilizce –Pre-Intermediate

Bilgisayar Becerileri

- NEBİM (İYİ DERECEDE)
- LUCA (İYİ DERECEDE)
- WORKCUBE (İYİ DERECEDE)
- BİLİN (İYİ DERECEDE)