

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE 2000 KUŞAĞINI YÖNETME
GÜÇLÜKLERİ: ÖZEL SAĞLIK KURULUŞLARINDA
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Salih SERBEST

**Enstitü Ana Bilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hasan LATİF

ARALIK - 2014

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

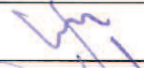

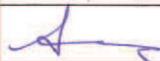
İŞLETMELERDE 2000 KUŞAĞINI YÖNETME
GÜÇLÜKLERİ: ÖZEL SAĞLIK KURULUŞLARINDA
BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Salih SERBEST

Enstitü Ana Bilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 09.12.2014 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Hasan Hatif	BAŞARILI	
Doç. Dr. Fatma FIDAN	BAŞARILI	
Doç. Dr. Ali TAŞ	BAŞARILI	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Salih SERBEST

09.12.2014

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden, gereken her tür bilgi ve belge ile bana yardımcı olan ve yönlendirmelerde bulunan danışmanım Doç. Dr. Hasan Latif'e değerli katkı ve emekleri için en içten sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Anketteki verilerin güvenilirliği ve geçerliği için yapılan pilot çalışmada her türlü yardımı gösteren, katkıyı ve desteği veren ve anketi cevaplama nezaketi gösteren idareci meslektaşlarıma teşekkürlerimi borç bilirim.

Bu çalışmada, her türlü yardımı esirgemeyen, ankete samimiyetiyle cevap verme nezaketini gösteren katılımcı özel sağlık kuruluşları sahiplerine ve yöneticilerine teşekkür eder, en derin saygılarımı sunarım.

Öğr. Gör. Barış Demir çalışmamda desteğini ve katkılarını esirgememiştir. Bu vesileyle tüm hocalarıma, desteğini ve katkılarını esirgemeyen Öğr. Gör. Barış Demir'e ve tezimin okumasında yardımlarını esirgemeyen meslektaşlarıma ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi borç bilirim.

Son olarak bugünlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme, bu süreçte beni yalnız bırakmayan ve her tür desteği veren sevgili eşime ve kızıma teşekkürü bir borç bilir, sonsuz sevgi ve şükranlarımı sunarım.

Salih SERBEST

09.12.2014

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix

GİRİŞ	1
--------------------	----------

BÖLÜM 1: KUŞAK KAVRAMI VE KUŞAKLARIN İNCELENMESİ	9
---	----------

1.1. Kavramlar.....	11
1.1.1. Yaş.....	11
1.1.2. Fizyolojik Yaş.....	12
1.1.3. Kuşak Tanımları.....	13
1.2. Kuşakların İncelenmesi.....	16
1.2.1. Sessiz Kuşak.....	16
1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers).....	17
1.2.3. X Kuşağı.....	19
1.2.4. 2000 Kuşağı.....	22
1.2.4.1. 2000 Kuşağının Özellikleri.....	31
1.2.5. Z Kuşağı.....	34
1.2.6. Kuşaklar Boyu Dünyada Yaşanan Gelişmeler ve Kırılmalar.....	36

BÖLÜM 2: YÖNETİM İLKELERİ AÇISINDAN İŞLETMELERDE 2000 KUŞAĞINI YÖNETME GÜÇLÜKLERİ	40
--	-----------

2.1. İşletmede Kuşak Ayırımı.....	40
2.1.1. İş Yaşamında Kuşak Çatışmaları.....	41
2.1.2. 2000 Kuşağının İş Yaşamındaki Özellikleri.....	44
2.1.2.1. İşe/Çalışma Hayatına Bakış Açılımları.....	46
2.1.2.2. Sürekli Öğrenmeye ve Gelişmeye Önem Veren, Sonuç Odaklı Yaklaşımları.....	47
2.1.2.3. Esnek Çalışma Talepleri.....	48
2.1.2.4. Teknolojiye Bakış Açılımları.....	48

2.1.2.5. Özgüvenleri.....	49
2.1.2.6. “Hız” Tutkuları.....	49
2.2. Henry Fayol’un Yönetim İlkeleri.....	50
2.2.1. Yönetim İlkeleri.....	50
2.2.1.1. İşbölümü ve Uzmanlaşma.....	51
2.2.1.2. Yetki ve Sorumluluk.....	51
2.2.1.3. Disiplin.....	52
2.2.1.4. Emir Komuta (Kumanda) Birliği.....	52
2.2.1.5. Amaç Birliği (Unity of Direction).....	53
2.2.1.6. Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü.....	53
2.2.1.7. Çalışanlara Yapılan Ödemeler.....	55
2.2.1.8. Merkezci Yönetim (Merkeziyetçilik).....	56
2.2.1.9. Hiyerarşi.....	57
2.2.1.10. Düzen.....	58
2.2.1.11. Eşitlik-Hakkaniyet.....	59
2.2.1.12. Personelde Devamlılık ve Denge.....	60
2.2.1.13. Girişim-Teşebbüs (İnisiyatif).....	60
2.2.1.14. Birlik Ruhu (Esprit de Corps).....	61
2.2.2. İlkeler Hakkında Genel Yorum.....	61
2.2.2.1. Henry Fayol’un 14 Yönetim İlkesi Sonrası ve Şimdiki Durum: Günümüz Örgütlerinde Etkin Yönetim İçin Bir Çatı.....	62
2.2.2.2. Tartışma.....	65
2.2.3. Yönetimsel Teoriye Dair Yapılan Eleştiriler.....	67

**BÖLÜM 3: İŞLETMELERDE 2000 KUŞAĞINI YÖNETME GÜÇLÜKLERİ:
ÖZEL SAĞLIK KURULUŞLARINDA BİR
ARAŞTIRMA..... 69**

3.1. Araştırmanın Amacı.....	69
3.2. Araştırmanın Önemi.....	69
3.3. Araştırmanın Kapsamı.....	70
3.4. Araştırmanın Metodolojisi.....	70
3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	74
3.6. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar.....	75
3.6.1. Demografik Özelliklerin Analizi.....	75

3.6.1.1. Cinsiyete Göre Dağılım.....	75
3.6.1.2. Yaşa Göre Dağılım.....	76
3.6.1.3. Eğitim Durumuna Göre Dağılım.....	77
3.6.1.4. Hastane İşlevsel Birim Yöneticisi-Unvana Göre Dağılım.....	77
3.6.1.5. Gözlem Açısına Göre Dağılım.....	78
3.6.1.6. 2000 Kuşağını Yönetme Güçlüğüne Yönelik Görüşleri Tespit Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Yüzdeleri.....	79
3.6.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	85
3.6.2.1. H_0 Hipotezinin Birinci Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	85
3.6.2.2. H_0 Hipotezinin İkinci Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	87
3.6.2.3. H_0 Hipotezinin Üçüncü Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	87
3.6.2.4. H_0 Hipotezinin Dördüncü Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	89
3.6.2.5. H_0 Hipotezinin Beşinci Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	91
3.6.2.6. H_1 Hipotezinin Birinci Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	91
3.6.2.7. H_1 Hipotezinin İkinci Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	93
3.6.2.8. H_1 Hipotezinin Üçüncü Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	94
3.6.2.9. H_1 Hipotezinin Dördüncü Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	96
3.6.2.10. H_1 Hipotezinin Beşinci Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	97
SONUÇ.....	99
KAYNAKÇA.....	107
EKLER.....	116
ÖZGEÇMİŞ.....	130

KISALTMALAR

- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- Ad Hoc** : Amaca özel, niyete mahsus
- AIDS** : Acquired Immune Deficiency Syndrome (Edinilmiş Bağışıklık Eksikliği Sendromu)
- ARELSEM** : İstanbul Arel Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi
- F** : Frekans
- HR Dergi** : İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi
- N** : Örneklem büyüklüğü (sayı)
- p** : Anlamlılık düzeyi (significance level)
- PERYÖN** : Türkiye İnsan Yönetimi Derneği
- S** : Standart sapma
- Sd** : Serbestlik derecesi
- vb.** : Ve başkası, ve başkaları, ve benzeri, ve benzerleri, ve bunun gibi
- X** : Aritmetik ortalama

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Fayol'un 14 Yönetim İlkesinin Geçmiş ve Günümüz Karşılaştırması.....	66
Tablo 2: Cinsiyete Göre Dağılım.....	76
Tablo 3: Yaşa Göre Dağılım.....	76
Tablo 4: Eğitim Durumuna Göre Dağılım.....	77
Tablo 5: Hastane İşlevsel Birim Yöneticisi-Unvana Göre Dağılım.....	77
Tablo 6: Gözlem Açısına Göre Dağılım.....	78
Tablo 7: 2000 Kuşağını Yönetme Güçlüğüne Yönelik Görüşleri Tespit Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Yüzdeleri.....	79
Tablo 8: Henry Fayol'un 14 Yönetim İlkesi ve Motivasyon Araçları Maddelerinin Ortalamaları.....	84
Tablo 9: Hastane İşlevsel Birim Yöneticisi Türüne Göre Ortalama ve Standart Sapmalar.....	85
Tablo 10: 2000 Kuşağını Yönetme Güçlüğüne Yönelik Görüşler ile Hastane İşlevsel Birim Yöneticisi Değişkeni Arasındaki İlişki.....	86
Tablo 11: 2000 Kuşağını Yönetme Güçlüğüne Yönelik Görüşler ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişki.....	87
Tablo 12: Yöneticinin Yaşı Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmalar.....	88
Tablo 13: 2000 Kuşağını Yönetme Güçlüğüne Yönelik Görüşler ile Yöneticinin Yaşı Değişkeni Arasındaki İlişki.....	89
Tablo 14: Yöneticinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmalar.....	89
Tablo 15: 2000 Kuşağını Yönetme Güçlüğüne Yönelik Görüşler ile Yöneticinin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki.....	90
Tablo 16: 2000 Kuşağını Yönetme Güçlüğüne Yönelik Görüşler ile Yöneticinin Gözlem Açısı Değişkeni Arasındaki İlişki.....	91
Tablo 17: Hastane İşlevsel Birim Yöneticisi Türüne Göre Ortalama ve Standart Sapmalar.....	92

Tablo 18: Yöneticilerin 2000 Kuşağını Yönetirken Kullandıkları Motivasyon Araçlarına Yönelik Görüşleri ile Hastane İşlevsel Birim Yöneticisi Değişkeni Arasındaki İlişki.....	93
Tablo 19: Yöneticilerin 2000 Kuşağını Yönetirken Kullandıkları Motivasyon Araçlarına Yönelik Görüşleri ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişki.....	94
Tablo 20: Yöneticinin Yaşı Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmalar.....	94
Tablo 21: Yöneticilerin 2000 Kuşağını Yönetirken Kullandıkları Motivasyon Araçlarına Yönelik Görüşleri ile Yöneticinin Yaşı Değişkeni Arasındaki İlişki.....	95
Tablo 22: Yöneticinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmalar.....	96
Tablo 23: Yöneticilerin 2000 Kuşağını Yönetirken Kullandıkları Motivasyon Araçlarına Yönelik Görüşleri ile Yöneticinin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki.....	97
Tablo 24: Yöneticilerin 2000 Kuşağını Yönetirken Kullandıkları Motivasyon Araçlarına Yönelik Görüşleri ile Yöneticinin Gözlem Açısı Değişkeni Arasındaki İlişki.....	98

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Fayol Köprüsü.....	57
-----------------------------	----

Tezin Başlığı: İşletmelerde 2000 Kuşağını Yönetme Güçlükleri: Özel Sağlık Kuruluşlarında Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Salih SERBEST	Danışman: Doç. Dr. Hasan LATİF
Kabul Tarihi: 09 Aralık 2014	Sayfa Sayısı: ix (ön kısım) + 116 (tez) + 14 (ek)
Ana Bilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon
<p>Kuşaklar arasındaki farklılıklar yüzyıllardır ilgi çeken bir konu olmakla birlikte, işletmecilik alanında bilimsel araştırmalara konu olması henüz yenidir. Dünya genelinde ekonomik ve sosyal hareketlerle oluşmuş zaman aralıklarına kuşak denmektedir. Kuşaklar arasında gerek karakter gerek çalışma yöntemleri ve gerekse iş yerinden beklentilerde önemli farklılıklar gözlenebilmektedir. Farklı yaş gruplarının bir arada çalıştığı günümüz iş yerlerinde yaşanan sorunların önemli bir kısmı kuşaklararası algı, yöntem, uygulama ve iletişim farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle işletme yönetimleri, 2000 Kuşağı (1982–2004 arası doğanlar) çalışanlarını gündemlerine alarak onları kazanmaya çalışmakta ve X Kuşağı (1961–1981 arası doğanlar) ile daha önceki kuşak yöneticilerini, 2000 Kuşağı çalışanlarına idarecilik yapabilmesine yönelik gelişim kazandırma hususu üzerinde daha çok durmaya başlamışlardır.</p> <p>İşletmelerde 2000 Kuşağını yönetme güçlüklerini görebilmek, organizasyonlardaki sorunların nedenlerini algılayabilmek ve bu sorunların çözümünü saptamaya yönelik olarak, Türkiye’deki özel sağlık kuruluşlarının insan kaynakları yöneticileri ve diğer birim yöneticileri ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları ise, Henry Fayol’un 14 yönetim ilkesi kapsamında araştırmacı ve tezin yazarı Salih Serbest, danışman Doç. Dr. Hasan Latif ve Öğr. Gör. Barış Demir tarafından geliştirilen yönetme güçlüklerinin tespitine yönelik sorularla, motivasyon araçları sorularından oluşmaktadır.</p> <p>Araştırmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırma, bu alanda yapılmış olan araştırmalardan yola çıkarak kavramsal bir temellendirmeyi amaçlamakta, diğer taraftan da Türkiye’deki özel sağlık kuruluşlarının insan kaynakları yöneticileri ile diğer birim yöneticilerinin kendi işletmelerindeki 2000 Kuşağını yönetme güçlüklerini görebilmesini, organizasyonlarındaki sorunların nedenlerini algılayabilmesini ve bu sorunların çözümünün sağlanmasını hedeflemektedir. Söz konusu araştırma, Henry Fayol’un 14 yönetim ilkesi ile motivasyon araçları açısından analiz edilmesine ve söz konusu analizlerin yorumlanmasına dayanmaktadır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Kuşaklar, 2000 Kuşağı, Yeni İş Hayatı, İş Görme Anlayışı, İnsan Kaynakları Yönetimi	

Title of the Thesis: Difficulties of Managing Generation 2000 in the Businesses:
A Research at Private Health Institutions

Author: Salih SERBEST **Supervisor:** Assoc. Prof. Hasan LATİF

Date: 09 December 2014 **Nu. of pages:** ix (pre text) + 116 (main body)+14 (App.)

Department: Management **Subfield:** Management and Organization

Although differences between generations have become an attractive issue for centuries, it is quite new for scientific researches in the field of business. Time intervals which are formed with worldwide economic and social movements are called as “generation”. Important differences can be observed between generations in terms of their characters and working methods and their expectations from the working place. The major reasons of the problems in today’s businesses, where different age groups work together, are that intergenerational perception, method, practice and different sense of communication. Therefore, business executives started to focus on generation 2000 (the ones born between 1982–2004) with the aim of walking in the same shoes with them. To this end, business executives tended to evaluate generation X (the ones born between 1961–1981) employees and executives from previous generations to manage generation 2000 employees in a better way.

In this portfolio, in order to see the compliance issues through the perspective of management principles and detect the causes of problems in the organizations of Generation 2000, there organized a research with human resources managers and other department managers of private health institutions in Turkey. Survey method was used for the research. The motivation tools questions and detective questionnaire on management problems, formulated through the Henry Fayol’s 14 principles of management, are used for the afforesaid survey by Salih Serbest, researcher and author of the thesis; advisor Assoc. Prof. Hasan Latif and Lecturer Barış Demir.

“Relational check” model is used in this research. This research, focused on human resources managers and other department managers of private health institutions in Turkey, aims to the conceptual justification based on the document collection methods, as well as analyzing and interpreting compliance issues of Generation 2000 by motivation tools questions and detective questionnaire on management problems, formulated through the Henry Fayol’s 14 principles of management.

Keywords: Generations, Generation 2000, New Work Life, Work Mentality, Human Resources Management

GİRİŞ

Kuşak olgusunun tarihsel geçmişi incelendiğinde bazı kaynaklarda tartışmanın yazılı temellerinin Antik Yunan'a, bazılarında ise Eski Mısır Uygarlığına kadar uzandığı görülmektedir (Joshi, Dencker ve Franz, 2011: 179).

Dünya genelinde ekonomik ve sosyal hareketlerle oluşmuş zaman aralıkları "jenerasyon" olarak tanımlanmakla birlikte jenerasyonlar, yetişme tarzları ve içinde buldukları ortam değişiklikleri nedeniyle "kuşak" olarak da adlandırılmaktadır. Bu nedenle çalışmada öncelikle "kuşak" teriminin tanımlanması yerinde olacaktır. Geleneksel olarak, bir kuşak "ebeveynlerin ve çocuklarının doğumları arasındaki ortalama zaman aralığı"nı ifade etmektedir. Bu biyolojik tanım her bir bin yıllık döneme 20-25 yıl aralıklarla bir nesil yerleştirmektedir. Ancak geçmişte sosyologlara ve antropologlara oldukça hizmet etmiş bu tanım bugün üzerinde tekrar düşünmeyi gerektirmektedir. Topluluklar, yeni teknoloji, değişen kariyer ve çalışma seçenekleri yanında farklılaşan toplumsal değerler karşısında hızla değiştiğinden, yirmi yıllık dönem nesilsel bir süre için fazlasıyla uzun olmaktadır. Ayrıca, bugün biyolojik bir tanımlama yapmak gerekirse, bir kuşak bugüne dek olanlardan daha uzun bir süreye yayılır. Çünkü günümüzde çocuk doğumu hiçbir zaman olmadığı kadar ertelenmektedir. Ortalama olarak ebeveynler ve çocuklarının doğumları arasındaki zaman yirmi yıldan otuz yıla esnemiştir. 1982'de, ilk bebeğini dünyaya getiren bir kadının ortalama yaşı 25 iken, günümüzde bu yaş 31 olmuştur (McCrindle ve Wolfinger, 2010: 8-13). Bu ise, bugün artık kuşakların biyolojik olarak değil sosyolojik olarak tanımlanmalarının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Çok sayıda farklı disiplin (sosyoloji, psikoloji, antropoloji, gerontoloji vb.) açısından kuşaklara ilginin geçmişi uzun olmakla birlikte, işletmecilik alanındaki araştırmaların tarihi nispeten kısa bir geçmişe dayanmakta ve kuşakların öncelikli olarak tüketici davranışları alanında ilgi çektiği görülmektedir. Yönetim yazınında konuyla ilgili gelişen ilginin odağı yeni kuşağın (Y Kuşağı/2000 Kuşağı) hangi özellikleriyle öncekilerden ayrıldığı ve bugünün iş yaşamını nasıl etkiledikleridir (Macky, Gardner ve

Forsthy, 2008: 857-861). 2000'li yıllarda 1980'li yıllar ve sonrası doğumlu gençlerin iş yaşamına girmesi ile birlikte tüm dünyada iş yaşamının çehresi hızla değişmeye başlamıştır. Bu dönemde, iş yaşamına yeni katılanların iş değerleri ve davranışları ile ilgili farklılıkları konu alan çok sayıda görüş, rapor ve özellikle akademi dışı yayın göze çarpmaktadır. Twenge'nin (2010: 201) dikkat çektiği gibi, Business Week, Fortune, The Wall Street Journal bu dönemde kuşaklar arası farklılıklara ilişkin yayınlar yapmışlardır.

Yönetim yazını incelendiğinde ise, sözü edilen çok sayıda popüler yayına karşılık, akademik araştırmaların henüz çok sınırlı olduğu görülmektedir. Çalışmaların akademik yazın dışında ağırlık kazanmış olması, konunun belirli kalıp yargılar etrafında incelenmesi sorununu da beraberinde getirmiştir. Gioncola (2006: 33) bu durumu, "kuşak yaklaşımının bilim olmaktan ziyade bir popüler kültür konusu olarak ele alındığı" eleştirisi ile değerlendirmiştir. Yazın taramaları ABD kökenli kuşak farklılıklarına odaklı çalışmaların, 1980'li ve 1990'lı yıllarda çok kısıtlı olduğuna işaret etmektedir (Smith, 2000: 1-2 ve 43); ancak kuşak sorununu örgütsel alanda inceleyen öncü çalışmalar (Gusfield, 1957: 323-330) da vardır. Kıdemli çalışanların farklılık algılarının yanında, özellikle 1980 sonrası doğumlu yeni kuşağın iş gücü devir oranlarındaki ve iş değiştirme sıklıklarındaki artış gibi nesnel göstergelerin işaret ettiği bulgular, 2000'ler sonrasında akademik yazında da araştırmacıların 'çalışanların kuşak farklılıklarına' artan ilgisine neden olmuştur (Macky, Gardner ve Forsthy, 2008: 860; Smola ve Sutton, 2002: 363).

Akademik alanda gelişen ilgi ile ortaya çıkan çalışmaların odak noktası, kuşakların iş değerlerindeki farklılıkların doğru değerlendirilmesi ile geliştirilecek stratejilerin, bu 'farklılıkların neden olabileceği çatışmaların', yaratıcılığı ve etkinliği artıracak biçimde sinerjiye dönüştürebileceğidir (Kupperschmidt, 2000: 65-76). Akademik ilgi, son yıllarda, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında yeni stratejiler geliştirmek üzere, farklı disiplinlerdeki çalışmaların kuramsal temel oluşturmak üzere incelendiği yayınlarla gelişmektedir (Dencker, Joshi ve Martocchio, 2008: 180-187; Joshi ve diğerleri, 2010: 392-414; Joshi, Dencker ve Franz, 2011: 177-205).

Uluslararası yayınlar ve akademik yazına paralel biçimde 2000’li yıllarda Türkiye’de de kuşak farklılıklarına olan ilgi artmıştır. Bu ilginin temel nedeni istatistiki gerçeklerde aranabilir. 2014 yılının Ocak ayında Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre 76.667.864 nüfusun içinde 25-34 yaş aralığında bulunanların sayısı 12.830.001’e ulaşmıştır (Türkiye İstatistik Kurumu, 2014). Bu veriler 1980 sonrası doğumlu yeni kuşağın Türkiye nüfusunun yaklaşık %42’sini oluşturduğuna işaret etmekte ve yeni kuşağın Türk iş yaşamı için de önemini ortaya koymaktadır. Buna karşılık, konu ile ilgili çalışmaların çoğunluğu dünyada olduğu gibi, öncelikle iş dünyası dergileri (Örn: Bloomberg Businessweek Türkiye, 2012; Turkishtime, 2012) ve danışmanlık yapan firmaların katıldığı zirveler ile sınırlı kalmıştır (Örn: ARELSEM Y Jenerasyonu Zirvesi 15 Mart 2012, İstanbul; HR Dergi 3. İş Yaşamında Kuşaklar Zirvesi 6 Eylül 2012, İstanbul; PERYÖN EGE, 3 Kuşak 1 Zirve, 21-22 Eylül 2012, İzmir). Verilere dayanan çalışmaların da özellikle Y Kuşağını (2000 Kuşağını) hedef aldığı ve yine özel araştırma kurumlarınca yürütüldüğü (Örn: Realta tarafından yürütülen 2012 yılında Bloomberg Businessweek Türkiye’de yayınlanan araştırma ile Virtua’nın gerçekleştirdiği ve 2012’de Mediacat’de yayınlanan araştırma), ancak akademik yazın tarandığında henüz çok az sayıda çalışmanın olduğu dikkat çekmektedir (Örn: Özer, 2007; Yelkikalan ve Altın, 2010; Keleş, 2011; İnelman, Zeytintoplu ve Uygur, 2012; Eriş ve diğerleri, 2013) (Süral Özer, Eriş ve Timurcanday Özmen, 2013: 124).

Bununla birlikte, ulusal ve uluslararası yazında farklı şekillerde de adlandırılabilmeyle birlikte (Milenyum Kuşağı, Dijital Kuşak vb.) çoğunlukla Y Kuşağı (2000 Kuşağı) adıyla anılan ve yine doğum aralıkları üzerinde tam bir anlaşma olmamasına karşın genellikle 1980 sonrasında doğmuş ve 2000’lerle birlikte yerini bir sonraki kuşağa (Z Kuşağı) bırakmış bu kuşak üyelerinin özelliklerine ilişkin varsayımlar genellikle ABD kökenli yazından esinlenerek tartışılmaktadır. Bu nokta Susaeta ve çalışma arkadaşlarının (2011: 1-27) araştırmalarının da çıkış noktasını oluşturan, kuşaklar arasındaki farklılığın kültürler arasında farklılık gösterip göstermediği noktasının yeterince sorgulanmadığının ve bu konuda pek az bilgi sahibi olduğunun da bir işaretidir. Kültürlerarası kuşak farklılıklarına odaklanan pek az araştırma (Örn: Egri ve Raltson, 2004; Murphy, Gordon ve Anderson, 2004; Lynton ve April, 2012) vardır.

Yakın gelecekte, öncül bazı araştırmalarda işaretleri görülen, gerek akademik gerekse uygulamaya yönelik çalışmaların, kültürel bağlamı dikkate alacak ve yerel çözümlenmeleri içerecek biçimde bir evrim izleyeceği öngörülebilir. Bu ve benzeri araştırmalarla kuşak farklılıklarını farklı disiplinlerin ışığında kuramsal temelleri ile ele alan bilimsel analizlerin uygulamaya yön vermesi ve yüzyıllardır tartışılan olgunun bir efsane mi yoksa bilimsel bir gerçek mi olduğunun açıklık kazanması beklenmektedir (Süral Özer, Eriş ve Timurcanday Özmen, 2013: 124).

Son dönemde; artan ortalama yaşam süresi ve sosyolojik etkenler nedeniyle emekliliği hak etmiş çalışanlar aktif çalışma hayatlarına devam etmekte ve dolayısıyla alttan gelen genç kuşak çalışanlar ile birlikte aynı çalışma ortamını paylaşmaktadırlar. Bu kapsamda kuşaklar arasında gerek karakter gerek çalışma yöntemleri ve gerekse iş yerinden beklentilerde önemli farklılıklar gözlenebilmektedir. Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması (Baby Boomers) Kuşağı, X Kuşağı, 2000 Kuşağı (Y Kuşağı) ve Z Kuşağı olarak ayrıştırılan bu 5 kuşaktan ilk 4 kuşağın birlikte çalışıyor olmaları, kültürel zenginlik ve kolektif bilinç paylaşımı, başta iletişim sorunu olmak üzere pek çok çatışmayı da beraberinde getirmektedir. Çağımızda, ilk defa bir arada çalışan bu farklı kuşak üyelerinin birbirleri ile yaşadıkları problemler kuşkusuz organizasyonların tüm çalışma düzenlerini etkileyebilecek niteliktedir.

Kişilerin çalışma faaliyetlerini gerçekleştirdikleri organizasyonlar, zamanımızın en önemli sosyal kurumları haline dönüşmektedir. Pek çok düşünür politika, ekonomi ve dinin organizasyonları etkilediğini savunurken, Charles Perrow tam aksine politikanın, ekonominin, sosyal sınıfların, hatta din ve aile yapılarının işletmelerden etkilendiğini ileri sürmektedir. İnsanların yaşamlarında bu kadar önemli yeri olan çalışma kavramının ve getirdiği çalışma koşullarının işletmeler için de bir o kadar önemli olduğu şüphesizdir.

Farklı yaş gruplarının bir arada çalıştığı günümüz işletmelerinde, yaşanan sorunların önemli bir kısmı kuşaklararası algı, yöntem, uygulama ve iletişim farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle işletme yönetimleri, 2000 Kuşağı (Y Kuşağı) çalışanlarını gündemlerine alarak onları kazanmaya çalışmakta ve X Kuşağı ile daha

önceki kuşak yöneticilerini, 2000 Kuşağı (Y Kuşağı) çalışanlarına idarecilik yapabilmesine yönelik gelişim kazandırma hususu üzerinde daha çok durmaya başlamışlardır.

Çalışmanın birinci bölümünde yaş ile birlikte yaşadıkları dönemin sosyal ve politik olayları çerçevesinde kuşaklar incelenmiştir. Beklentileri ve bu beklentilerin nedenleri, davranışlarını şekillendiren dönemsel olaylar çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgiler çerçevesinde aktarılmıştır.

İkinci bölümde ise, uzun yıllar yapılan araştırmalar sonucunda Henry Fayol tarafından geliştirilen 14 yönetim ilkesinin içeriği, iş yaşamındaki kuşak çatışmaları ile söz konusu 14 yönetim ilkesi çerçevesinde işletmelerde 2000 Kuşağını yönetme güçlükleri incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümü olan araştırma bölümünde ise, işletmelerde 2000 Kuşağını yönetme güçlüklerini görebilmek, organizasyonlardaki sorunların nedenlerini algılayabilmek ve bu sorunların çözümünü saptamaya yönelik olarak, Türkiye'deki özel sağlık kuruluşlarının insan kaynakları yöneticileri ve diğer birim yöneticileri ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları ise, Henry Fayol'un 14 yönetim ilkesi kapsamında araştırmacı ve tezin yazarı Salih Serbest, danışman Doç. Dr. Hasan Latif ve Öğr. Gör. Barış Demir tarafından geliştirilen yönetme güçlüklerinin tespitine yönelik sorularla, motivasyon araçları sorularından oluşmaktadır.

Bu bağlamda bu bölüm; araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, metodolojisi, hipotezleri, varsayım ve kısıtları ile bulgular ve yorumlardan oluşmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, bu alanda yapılmış olan araştırmalardan yola çıkarak kavramsal bir temellendirmeyi amaçlamakta, diğer taraftan da Henry Fayol'un 14 yönetim ilkesi ve motivasyon araçları açısından Türkiye'deki özel sağlık kuruluşlarının insan kaynakları

yöneticileri ile diğer birim yöneticilerinin kendi işletmelerindeki 2000 Kuşasını yönetme güçlüklerini görebilmesini, organizasyonlarındaki sorunların nedenlerini algılayabilmesini ve bu sorunların çözümünün sağlanmasını hedeflemektedir.

Araştırmamızın amacına uygun olarak; 2000 Kuşasını yönetme güçlüğüne ve yöneticilerin 2000 Kuşasını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşlerle, demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi incelediğimiz H_0 ve H_1 olmak üzere iki ana hipotez geliştirilmiştir.

Söz konusu ana hipotezlerin altında da 2000 Kuşasını yönetme güçlüğüne ve yöneticilerin 2000 Kuşasını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşlerle, hastane işlevsel birim yöneticisi, cinsiyet, yöneticinin yaşı, yöneticinin eğitim durumu ve yöneticinin gözlem açısı değişkenleri arasındaki ilişkileri incelediğimiz beşer tane de alt hipotezler olmak üzere toplam on alt hipotez geliştirilmiştir.

Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın önemi, Türkiye'deki özel sağlık kuruluşlarının insan kaynaklarında görev alan yöneticilere ve diğer birim yöneticilerine ikincil kaynaklı veri sunmak, yönetim stillerini tayin etmelerine ve iş yeri çalışma koşullarını belirlemelerine yol göstermektir. Yönetim biliminin ilgi alanına giren, önemi ve özgünlüğü itibarıyla yönetim alanındaki bilgi birikimini zenginleştirecek ve yanı sıra uygulamacılara önemli yararlar sağlayacaktır.

Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırma, bu alanda yapılmış olan araştırmalardan yola çıkarak kavramsal bir temellendirmeyi amaçlamakta, diğer taraftan da Türkiye'deki özel sağlık kuruluşlarının insan kaynakları yöneticileri ile diğer birim yöneticilerinin kendi işletmelerindeki 2000 Kuşasını yönetme güçlüklerini görebilmesini, organizasyonlarındaki sorunların nedenlerini algılayabilmesini ve bu

sorunların çözümünün sağlanmasını hedeflemektedir. Söz konusu araştırma, Henry Fayol'un 14 yönetim ilkesi ile motivasyon araçları açısından analiz edilmesine ve söz konusu analizlerin yorumlanmasına dayanmaktadır.

Araştırmamızın kapsamında bulunan yöneticilerin cinsiyeti, yaşı, hangi birimde çalıştığı, eğitim durumu ve kendilerini nasıl değerlendirdikleri değişkenlerine yer verilmiştir. Dolayısıyla cinsiyet, yaş, çalışılan birim, eğitim durumu ve kendilerini nasıl değerlendirdikleri değişkenleri sayesinde Türkiye'deki özel sağlık kuruluşlarının insan kaynakları yöneticileri ve diğer birim yöneticilerinin kendi işletmelerindeki 2000 Kuşağını yönetme güçlüklerini görebilmek, organizasyonlarındaki sorunların nedenlerini algılayabilmek ve bu sorunların çözümü hakkında bilgiler elde edilmiştir. Araştırma konumuzu oluşturan 2000 Kuşağı ile aynı zamanda Henry Fayol'un 14 yönetim ilkesi ve motivasyon araçları araştırmamızın değişkenlerini oluşturmaktadır.

Bu araştırmada, anket yöntemi uygulanmıştır. Bu yaklaşımla elde edilen bilgiler kullanılarak sonuca ulaşılmıştır. Araştırmada veri toplama araçları örneklem içine giren çalışanlara ulaşılarak internet üzerinden çevrimiçi olarak uygulanmıştır ve veriler 60 gün içinde toplanmıştır. (surveey.com)

Araştırmada Henry Fayol'un 14 yönetim ilkesi ve motivasyon araçları ölçeği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Önce pilot çalışma yapılarak anketteki verilerin güvenilirliği ve geçerliği sağlanmıştır.

Anket verilerinin analizinde istatistik paket programlarından SPSS 16.00 (Statistical Package Social Science) kullanılmıştır. Anket sorularının analizinde istatistik yöntemlerinden frekans dağılımları, t-testleri, tek yönlü varyans analizi (anova) kullanılmış, sonuçlar tablolar ile ifade edilmiştir.

Cinsiyet ve kendilerini nasıl gördükleri değişkeni iki grulu karşılaştırıldığından t testi; yaş, eğitim durumu, çalışılan birim üç ya da daha fazla gruba ayrıldığı için, çözümlemelerde Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) kullanılmıştır. Anova sonucunda anlamlı farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla da Tukey çoklu

karşılaştırma testi uygulanmıştır. Yorumlamalarda grup aritmetik ortalamaları ve “p” anlamlılık değerleri dikkate alınmıştır.

BÖLÜM 1: KUŞAK KAVRAMI VE KUŞAKLARIN İNCELENMESİ

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

1830-1840 yılları arasında kuşak çalışmaları ile ilgili bilimsel araştırmaları başlatan ilk kişi Auguste Comte olmuştur. Comte, (1974: 635-641) kuşaksal değişikliklerin tarihsel süreç içerisinde hareket eden kuvvetler olduğunu ortaya koyarak, sosyal ilerlemenin ancak bir kuşağın bir sonraki kuşağa aşılacağı birikimler ile mümkün olduğunu belirtmiştir.

Karl Mannheim ise, yirminci yüzyılda geliştirilen sosyal bilimsel araştırma metotlarını bu kuşak araştırmalarında ilk kez kullanarak kapsamlı ve sistematik bir araştırma yapmıştır. Mannheim 1950 yılında yaptığı çalışmasında kuşakları, ortak alışkanlıkları ve kültürü paylaşan insanlar topluluğu olarak tanımlamıştır. Mannheim, ayrıca toplumsal sınıfların ve kuşakların sosyal durumundan bahsederken, her duruma uygun davranış biçimlerinin eğilim gösterdiğini ifade etmektedir. Gerçek bir bütünlük oluşturabilmenin, aynı tarihsel ve sosyal zamanda ve durumda doğmaktan geçtiğini belirten Mannheim, söz konusu kuşakların tarihsel miraslarına bağlılıklarının da vazgeçilmez bir şart olduğunu ifade etmektedir (1998).

Jean-Claude Lagree (1991: 7) kuşak kavramını aynı tarihsel olayların içinde bulunmuş, aynı dönemi yaşamış, aynı toplumsal koşullarda sosyalle olmuş ve hatta aynı kolektif kimliğe ait olmuş bireylerin oluşturdukları topluluklar olarak tanımlamıştır.

John Stuart Mill, August Comte ve Karl Mannheim'ın kuşaklar ile ilgili yapmış oldukları çalışmalar üzerine araştırmalarını gerçekleştiren Neil Howe ve William Strauss kuşakları tanımlamak için aşağıdaki kriterleri kullanmaktadırlar:

- Kuşak üyelerinin tarihte paylaştıkları ortak bir yaş noktası olmalıdır. Bu kişiler yaşamlarının aynı dönemini yaşarlarken tarihi olaylar ve sosyal eğilimler ile karşılaşır.
- Kuşak üyelerinin, içinde buldukları dönem, o anki çocukluk veya yetişkinlik dönemlerine göre şekillenerek risk alma, kültür, değerler, çalışma hayatı ve aile hayatı gibi tutumlar da dâhil olmak üzere davranış ve ortak inançları paylaşma eğilimindedirler.
- Akranları ile paylaştıkları deneyim ve becerilerin farkındadırlar, aynı kuşağa ait oldukları akranları ile bu aidiyeti birlikte paylaşırlar. Yapılan pek çok araştırma farklı kuşaklardaki kişilerin ait oldukları kuşağın özelliklerini her ne kadar dışarıdan o şekilde görmeseler de benzersiz ve tek olarak tanımladıklarını göstermektedir (1992: 67-89).

Kuşağın çeşitli yaygın tanımları bulunmaktadır. “Kupperschmidt (2000: 65-76) kuşağı; belirlenebilir bir grup ya da topluluk, doğum yılını paylaştığı, yaş, yer ve kritik gelişim aşamalarında önemli yaşam olayları şeklinde tanımlamaktadır. Palese, Pantali ve Saiani (2006: 173-193) kuşağı; aynı tarihsel süre ve kültür içinde doğmuşlar olarak sınıflandırmaktadır. Crumpacker ve Crumpacker (2007: 349-369) ise kuşak kavramını tarihsel olaylar ile birlikte, doğum oranını eklemek şeklinde tanımlamaktadır. Kupperschmidt (2000: 65-76) bu gruplar bu ortak deneyime dayalı eşsiz bir davranış modeli geliştirmektedir” (Barford ve Hester, 2011: 65). Diğer taraftan kuşak sözlükte; “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu ve ayrıca yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2014).

Tüm bu tanımlardan anlaşılacağı üzere bir kuşak benzer bir zaman aralığında doğmuş, benzer yaş ve hayat dönemlerini paylaşan ve belirli bir dönemin olayları, eğilimleri tarafından şekillendirilmiş insan topluluğunu ifade etmek için kullanılmaktadır. Her kuşağın kendine özgü özellikleri, değer yargıları, tutumları, güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır (Lower, 2008: 80-84).

Son 25-30 yılda doğan kuşakları etkileyen en önemli gelişme teknoloji olmuştur. İnternet ve cep telefonlarının hayatımıza girmesi, bireylerin davranışlarında ve yaşayış biçimlerinde ortak izler bırakmaktadır (Mesutoğlu, 2014).

1.1. Kavramlar

Çalışmanın bu bölümünde, yaş ile ilgili kavramlar ve araştırmamızın temelini oluşturan kuşaklar ile ilgili yapılmış çalışmalar yer almaktadır.

1.1.1. Yaş

Yaş; sözlükte doğuştan beri geçen ve yıl birimi ile ölçülen zaman olarak belirtilmektedir (Türk Dil Kurumu, 2013).

Batı kültürlerinde doğum yılı kişinin bir işi yapmasına ya da yapmamasına neden olacak en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Ancak özellikle endüstri dönemini yaşamamış diğer bazı kültürlerde ise kronolojik yaşın ne önemi, ne de bir geçerliği vardır. Fortes'in 1984 yılında açıkladığı gibi, yılı numaralandırdığımız tarih kavramı bazı Afrika topluluklarında ya da farklı kültürlerde olmayabilir. Bunun olmayışı bahsedilen toplumlarda bir takvim sisteminin olmadığı anlamına gelmemektedir. Bu toplumlar sel, tayfun ya da gençliğe adım gibi kendi kültürlerinin yapısı gereği önemli varsaydıkları olayları kendilerine referans noktası olarak almaktadırlar. Batı toplumlarında ise, takvimlendirme sistemi ve numerik olarak yaş kavramı okuryazarlık ve bilim tekniklerine dayandırılmıştır. Bu nedenle Thompson'a (1967: 56-97) göre yaş numerik olarak sayarak bir takvim sistemine dayandırmak tamamen kültürel yapının bir

özelliğidir. Bu özellik kapitalizmin gelişmesi ile artan öneme sahip olan saat ve takvimin belirli kavramları ile ilintilidir.

1.1.2. Fizyolojik Yaş

Fizyolojik yaş; cinsel olgunluğa girişin ortalama yaşına göre, bireyin erinliğe girişinde, takvim yaşı açısından gösterebileceği değişkenlik olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2013).

Bireyler kronolojik olarak yaşlandıkça biyolojik ve fizyolojik olarak da yaşlanmaktadır. İnsan bedeni zaman ile birlikte karşı konulamaz fiziksel bir değişime uğramaktadır. Bebekler doğar ve çocukluğa adım atar, çocuklar ergenlikten yetişkinliğe geçiş yaparlar ve yetişkin olmuş bireyler de üreme dönemlerinde tekrar üreme döngüsünü başlatırlar. Bireylerin ilerleyen yaşlarında üremesi azalmakta ve kadınlarda ise tamamen yok olmaktadır. Biyolojik yaşlanma farklı çeşit diş çıkartma ve kaybetme, cilt elastikiyetini kaybetme, saçların beyazlaması, kırışıkların oluşması ve birtakım fiziksel engellerin oluşması gibi tanımlanabilir (Pilcher, 1995). Thompson'a (1967: 56-97) göre ise tüm bunların yanında insanın yaşı tamamen insan kontrolü dışında ve sürekli dinamik evrensel bir boyut olarak tanımlanmıştır.

Tocqueville 1835 yılında yazdığı Amerika'da Demokrasi adlı makalesinde Amerika Birleşik Devletleri'nin "sürekli" değiştiğinden bahsetmiştir. Bennet ve Rademacher (1997) ise, aslında değişimin bir kaynağı; her toplumda kuşaksal devir hızının (generational turnover) kaçınılmaz bir sürecidir. Yaşlı kuşakların yerini genç kuşaklar alırken yanlarında kendi tutumlarını, inançlarını, yaşam şekillerini ve değerlerini getirirler. Bireyler tarafından alınan farklı ve bazen çatışan, genel bakış açıları sosyal ve politik manzarayı dramatik şekillerde değiştirme gücüne sahiptir.

1.1.3. Kuşak Tanımları

İnsan davranışlarını yaşam seyri teorisi ile birlikte ele alarak biyolojik, psikolojik ve sosyal olmak üzere üç farklı alanda incelenmesi 1950’lerde Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan çalışmalar ile ilk kez sistematik olarak araştırılmaya başlanmıştır.

1830-1840 yılları arasında kuşak çalışmaları ile ilgili bilimsel araştırmaları başlatan ilk kişi Auguste Comte olmuştur. Comte, (1974: 635-641) kuşaksal değişikliklerin tarihsel süreç içerisinde hareket eden kuvvetler olduğunu ortaya koyarak, sosyal ilerlemenin ancak bir kuşağın bir sonraki kuşağa aşılacağı birikimler ile mümkün olduğunu belirtmiştir.

Jean-Claude Lagree (1991: 7) kuşak kavramını aynı tarihsel olayların içinde bulunmuş, aynı dönemi yaşamış, aynı toplumsal koşullarda sosyalle olmuş ve hatta aynı kolektif kimliğe ait olmuş bireylerin oluşturdukları topluluklar olarak tanımlamıştır.

Karl Mannheim ise, yirminci yüzyılda geliştirilen sosyal bilimsel araştırma metodlarını bu kuşak araştırmalarında ilk kez kullanarak kapsamlı ve sistematik bir araştırma yapmıştır. Mannheim 1950 yılında yaptığı çalışmasında kuşakları, ortak alışkanlıkları ve kültürü paylaşan insanlar topluluğu olarak tanımlamıştır. Mannheim, ayrıca toplumsal sınıfların ve kuşakların sosyal durumundan bahsederken, her duruma uygun davranış biçimlerinin eğilim gösterdiğini ifade etmektedir. Gerçek bir bütünlük oluşturabilmenin, aynı tarihsel ve sosyal zamanda ve durumda doğmaktan geçtiğini belirten Mannheim, söz konusu kuşakların tarihsel miraslarına bağlılıklarının da vazgeçilmez bir şart olduğunu ifade etmektedir (1998).

Kuşaklar yaşlandıkça, kişilerin davranış özellikleri de değişkenlik göstermektedir. “Yaş etkisi” dediğimiz bu durum, farklı kuşakların aynı zaman diliminde farklı davranışlar sergilemelerinin bir açıklamasıdır. Her kuşağı diğerlerinden ayıran kendine ait bir tarihi ve birikimi vardır. Bu farklılık, önceki kuşakların yeni kuşaklara bıraktığı sosyo-kültürel ve siyasi mirastan kaynaklanmaktadır (Özmen, 2011: 34).

John Stuart Mill, August Comte ve Karl Mannheim'ın kuşaklar ile ilgili yapmış oldukları çalışmalar üzerine araştırmalarını gerçekleştiren Neil Howe ve William Strauss kuşakları tanımlamak için aşağıdaki kriterleri kullanmaktadırlar:

- Kuşak üyelerinin tarihte paylaştıkları ortak bir yaş noktası olmalıdır. Bu kişiler yaşamlarının aynı dönemini yaşarlarken tarihi olaylar ve sosyal eğilimler ile karşılaşır.
- Kuşak üyelerinin, içinde buldukları dönem, o anki çocukluk veya yetişkinlik dönemlerine göre şekillenerek risk alma, kültür, değerler, çalışma hayatı ve aile hayatı gibi tutumlar da dâhil olmak üzere davranış ve ortak inançları paylaşma eğilimindedirler.
- Akranları ile paylaştıkları deneyim ve becerilerin farkındadırlar, aynı kuşağa ait oldukları akranları ile bu aidiyeti birlikte paylaşırlar. Yapılan pek çok araştırma farklı kuşaklardaki kişilerin ait oldukları kuşağın özelliklerini her ne kadar dışarıdan o şekilde görülmeseler de benzersiz ve tek olarak tanımladıklarını göstermektedir (1992: 67-89).

Kuşağın çeşitli yaygın tanımları bulunmaktadır. “Kupperschmidt (2000: 65-76) kuşağı; belirlenebilir bir grup ya da topluluk, doğum yılını paylaştığı, yaş, yer ve kritik gelişim aşamalarında önemli yaşam olayları şeklinde tanımlamaktadır. Palese, Pantali ve Saiani (2006: 173-193) kuşağı; aynı tarihsel süre ve kültür içinde doğmuşlar olarak sınıflandırmaktadır. Crumpacker ve Crumpacker (2007: 349-369) ise kuşak kavramını tarihsel olaylar ile birlikte, doğum oranını eklemek şeklinde tanımlamaktadır. Kupperschmidt (2000: 65-76) bu gruplar bu ortak deneyime dayalı eşsiz bir davranış modeli geliştirmektedir” (Barford ve Hester, 2011: 65). Diğer taraftan kuşak sözlüğe; “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu ve ayrıca yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2014).

Tüm bu tanımlardan anlaşılacağı üzere bir kuşak benzer bir zaman aralığında doğmuş, benzer yaş ve hayat dönemlerini paylaşan ve belirli bir dönemin olayları, eğilimleri tarafından şekillendirilmiş insan topluluğunu ifade etmek için kullanılmaktadır. Her

kuşağın kendine özgü özellikleri, değer yargıları, tutumları, güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır (Lower, 2008: 80-84).

Kuşak çalışmaları ile ilgili bilimsel araştırmalar her ne kadar içinde bulunduğumuz yüzyılda güncel bir konu olarak yerini alıyor ve pazarlamadan insan kaynaklarına kadar organizasyonlarda önemini koruyorsa da, kuşaklar arasındaki anlaşmazlıklar dünya tarihinde yüzyıllardan beri ünlü düşünür ve filozoflar tarafından dile getirilmektedir. Örnek vermek gerekirse (Toruntay, 2011: 66-67);

“Aristotle’a göre gençlerin, coşkulu fikirleri var çünkü henüz hayat boyunlarını bükmedi ve hayatın kısıtlarını görmediler. Dahası, bu umutlu yaratılışları kendilerini önemli şeyler ile eşit görmelerine neden oldu. Bu da coşkulu fikirlerini oluşturdu; işe yarar işler yerine soylu işler yapmayı tercih ettiler. Yaşamlarını muhakeme ederek düzenlemek yerine, ahlaklı işler yaparak düzenlediler. Tüm hataları bu işleri abartılı bir şekilde ve şiddetli yapmalarından kaynaklanıyor. Her şeyin aşırısını yaptılar; çok fazla sevdiler, çok fazla nefret ettiler ve her şeyi çok fazla yaptılar”.

“Hermit’e göre dünya zor zamanlar geçiriyor. Bugünün gençleri kendilerinden başka hiç kimseyi düşünmüyorlar. Anne babalarına ya da yaşlılara karşı hiç saygıları yok. Sabırsızlar. Her şeyi biliyormuş gibi konuşuyorlar...”.

“Hesoid’e göre geleceğimiz olan gençler eğer bugünkü umursamaz tavırları ile yaşamaya devam ederlerse onlar için hiç umudum yok, hepsinin ne kadar sorumsuz olduğu ortada. Gençken, bize ağırbaşlı olmamız ve büyüklerimize karşı saygılı davranmamız öğretildi ama bugünün gençleri (saygısızca) çok zeki ve çok sabırsızlar”.

“Plato’ya göre bugünkü çocuklar lükse düşkünler, büyüklerine karşı saygısızlar ve çok fazla konuşuyorlar. Çocuklar evlerinin hizmetkârları değil adeta zorbalarıdır. Büyükleri odaya girdiğinde ayağa kalkmıyorlar. Ebeveynleri ile çatışıyorlar, toplum içinde herkesten önce konuşuyorlar, bacak bacak üstüne atıyorlar, öğretmenlerine kötü davranıyorlar”.

1.2. Kuşakların İncelenmesi

Bu bölümde Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması (Baby Boomers), X Kuşağı, 2000 Kuşağı (Y Kuşağı) ve Z Kuşağının tarihsel gelişimleri ile birlikte özellikleri incelenecektir. Bu çalışmada kuşakların doğum tarih aralıkları için Neil Howe ve William Strauss temel referans olarak alınmıştır.

1.2.1. Sessiz Kuşak

Savaş Kuşağı adı da verilen bu kuşak 1925-1945 yılları arasında dünyaya gelenlerin üyesi olduğu kuşaktır. Bu dönemin dünya çapındaki en önemli olayları İkinci Dünya Savaşı ve ekonomik buhranlardır. Bu yıllar Türkiye’de ise Cumhuriyetin kuruluşu ve inşasının yıllarına denk gelmektedir. Sessiz Kuşak üyeleri günümüzde iş yaşamında yaklaşık olarak %5’lik bir oranı oluşturmakla birlikte, danışmanlık ya da üst düzey yöneticilik gibi görevlerde de bulunmaktadır.

Sessiz Kuşağın üyeleri, ABD tarihinde kıtaya göç eden en son kuşak olmuşlardır. Bu kuşağın üyeleri kendilerinden bir önceki kuşakta olduğu gibi, 1. Dünya Savaşı kahramanı olmak için çok geç ve kendilerinden bir sonraki kuşak olan Bebek Patlaması (Baby Boomers) gibi özgür ve coşkulu gençler olmak için ise, dünyaya çok erken gelmişlerdir. ABD’nin en genç anne ve baba olan kuşağı olurlarken, kadınlar ile erkekler arasındaki eğitim seviyesi oldukça açılmıştır. ABD’de boşanma döneminin ebeveynleri olmuşlardır (<http://www.lifecourse.com/about/method/the-generational-constellation.html>, 2014). Ancak çalışmamızda temel referans olarak dikkate aldığımız Howe ve Strauss (2007: 41-52; 2007a: 1-10)’a göre bu kuşağın doğum tarihi aralığı 1925-1942’dir. Broadbridge, Maxwell ve Ogden (2007: 523-544)’e göre ise bu kuşağın doğum tarihi aralığı 1925-1946 arasındadır.

Sessiz Kuşak, geçtiğimiz yüzyılda dünyaya gelen en küçük kuşaktır. Tüm dünyada bu dönemde yaşanan işsizlikler, insanların tasarruf ederek sade bir yaşam sürmelerine neden olmuştur (<http://www.capital.com.tr/yasam-egrisihaberler/21335.aspx?1.Page>, 2014). Çağımızın büyükleri olarak bu kuşak üyeleri; tartışma, çıkarım ve süreç odaklı

olmakla birlikte karar vermekte oldukça sıkıntı çeken, otoriteye karşı sadık, direktif bekleyen, denge ve düzeni tercih eden, liderlerine yüksek saygı gösteren, gelenekçi, teknolojiye yavaş uyum gösteren ve kıdemi yaşla ilişkilendiren bireylerdir (Cengiz Bilgin, 2010).

1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers)

Bebek Patlaması (Baby Boomers) 1946-1964 (Pekala, 2001: 30-38; Egri ve Ralston, 2004: 210-220; Smola ve Sutton, 2002: 363-382; Westerman ve Yamamura, 2007: 150; Dries, Pepermans ve DeKerpel, 2008: 907-928; Crumpacker ve Crumpacker, 2007: 349-369; Hubbard ve Singh, 2009: 27-35; Kaifi ve diğerleri, 2012: 88; Keleş, 2011: 129-139; Altuntuğ, 2012: 203-212), 1944-1960 (Arsenault, 2004: 124-141), 1940-1960 (Kupperschmidt, 2000: 66), 1946-1963 (Broadbridge, Maxwell ve Ogden, 2007: 523-544) ve 1943-1960 (Families and Work Institute, 2002: 1-34; Howe ve Strauss, 2007: 41-52; Parry ve Urwin, 2011: 80) yılları arasında doğan kuşağı tanımlamak için kullanılmaktadır. İkinci Dünya Savaşı'nın sona erdiği 1946 yılından ABD'de doğum oranlarının düşmeye başladığı 1964 yılına kadar geçen zaman aralığı (1946-1964 yılları arası) literatürde genellikle Bebek Patlaması (Baby Boomers) olarak kabul edilmektedir.

ABD'deki iş gücünün %53'ünü karşılayan bu kuşak pazarlamacılar tarafından şu ana kadar yeryüzüne gelmiş en büyük kuşak olarak tanımlanmaktadır (Schroder ve Warren, 2005: 55). Bu kuşak, dünyayı alt üst eden iki büyük dünya savaşının izlerinin silinmeye çalışıldığı, bu amaçla refah politikalarının uygulanmasıyla ortaya çıkan "altın çağ"da doğan bir kuşağın temsilcisidirler. Doğum oranlarının artmasıyla "patlama kuşağı" olarak da adlandırılan bu kuşak; çok önemli teknolojik ve ekonomik gelişmelere tanık olmuştur (İzmirlioğlu, 2008: 43). Ayrıca bu kuşağa aynı evde önce çocuklarına, sonra yaşlanan ana-babalarına baktıkları için "Sandviç Kuşağı" da denmektedir (Mengi, 2009).

Kuşaklar arası farklılıkların toplumsal değişim süreciyle ilişkisi, Batı'nın gelişmiş demokrasilerinde özellikle 1968 baharını takip eden süreçte siyasal parti sistemlerinin

karşılaştıkları ani değişim ile dikkatleri çekmiştir. Özellikle sistemin temel taşı partilerin güçlerini kaybetmeleri, radikal ve yeşil partilerin güçlenmesi ve geleneksel siyasal katılım biçimleri olan siyasi parti üyeliklerinin ve oy verme eğiliminin hızlı bir düşüş yaşamasının nedenleri incelendiğinde “yeni” seçmenlerin ebeveynlerinden farklı değerlere sahip olmalarının en önemli etken olduğu görülmektedir (Erdoğan, 2011; Benlisoy, 2008: 30-33).

Amerika Birleşik Devletleri’nde bu kuşağı etkileyen en önemli olaylar, ABD Başkanı John F. Kennedy’nin vurulması, dünyadaki kadın hakları ve insan hakları hareketleri, Ay’a seyahat ve Vietnam Savaşı’dır. Vietnam Savaşı özellikle ABD’de Sessiz Kuşak ile Bebek Patlaması (Baby Boomers) arasındaki en belirleyici olay olarak görülmektedir. Bebek Patlaması (Baby Boomers) 1950’li ve 1960’lı yıllarda gelişen şehirleşme ve artan refah düzeyi ile birlikte büyümüştür (Pekala, 2001: 30-38; Dries, Pepermans ve DeKerpel, 2008: 907-928; Crumpacker ve Crumpacker, 2007: 349-369; Weingarten, 2009: 27-30). Bu kuşak ABD’de yalnızca babası çalışan ve annesi evde çocuk bakan son nesil olarak görülmektedir. Bu nedenle Bebek Patlamasının (Baby Boomers) üyeleri, geleneksel cinsiyet rollerini genç kuşaklara göre daha fazla desteklemektedirler. Ayrıca, Bebek Patlaması (Baby Boomers), İngiltere’de çocuk doğurmanın ve yetiştirmenin ekonomik ve biyolojik bir ihtiyaçtan çok, bir seçenek ya da bir hobi olarak görüldüğü zamanlara rastlayan ilk kuşaktır (Families and Work Institute, 2002: 1-34).

Diğer yandan ABD, İngiltere ve Avrupa başta olmak üzere dünya genelinde barış ortamında geçen bu dönemde; bu kuşağın üyeleri Türkiye’de, çok farklı bir ortamda 27 Mayıs 1960 tarihinde gerçekleşen ilk Türkiye Cumhuriyeti İhtilali ile Cumhurbaşkanı ve hükümet üyelerinin tutuklanmasına ve o dönemin Başbakanı Adnan Menderes’in idamına şahit olmuşlardır. Ordu, hükümet ve üniversite kurumlarının özgürlük ve bağımsızlığına karşı gerçekleştirilen antidemokratik uygulamaları gören bu kuşak, çok partili döneme geçiş sancılarını uzun yıllar yaşamıştır (http://tr.wikipedia.org/wiki/27_May%C4%B1s_darbesi, 2013). Bu nedenlerle, günün ekonomik, sosyal ve tarihi çerçevesi içerisinde yetişen Türkiye’deki Bebek Patlaması (Baby Boomers) üyeleri, kendi içlerine kapanık ve dünyadaki gelişmelerden uzak büyümüşlerdir.

Çalışma yaşamında Bebek Patlaması (Baby Boomers) üyeleri, takım çalışmasına ve takım toplantılarına önem verirler. İşkolik gibi görülmeyi isteme eğilimindedirler çünkü işe bağlılığın saatle ölçüldüğünü düşünmektedirler. Bu kuşaktakiler iş birlikçi ve rızaya dayalı bir yönetim biçiminde çalışmayı tercih ederler. Çalışma ortamındaki işe katılım ve takım ruhu onlar için önemlidir. Daha çok iletişim, paylaşılan sorumluluklar ve bireysel özerkliğe önem verirler (Families and Work Institute, 2002: 1-34). Bebek Patlaması (Baby Boomers) üyeleri çalışma yaşamlarını kendilerini gerçekleştirebilmek ve kanıtlayabilmek için kullanan ilk kuşak olmuşlardır. Bu kuşağın üyeleri kendilerini genellikle meslekleri ile ifade etmişler, ancak ilerleyen yaş ile birlikte bu davranışlarından uzaklaşıp ailelerine yönelmişlerdir (Families and Work Institute, 2002: 1-34).

Bebek Patlaması (Baby Boomers) üyeleri, bireyin kendini işine adanması sonucunda hak ettiğini alacağına ve çok çalışmaya inanırlar. Uyumlu ve amaç odaklıdır. Çalışma ortamında pozitif yaklaşım benimserler ve çatışmalardan uzak durmaya çalışırlar. Organizasyonun başarısında bireysel katkılara önem verirler, hangi durumlarda bireysel katkıların daha önemli olduğunu fark ederler, kişilerin organizasyona olan katkısını vurgularlar, çalışana başarı fırsatları oluşturmaya çalışırlar. En çok arzu ettikleri şeyler; sürekli büyüyen bir kariyer, tek bir işte çok parlak bir başarıya ulaşmak, büyüme ve gelişme arayışı, takım çalışması, para, statü ve esnek çalışma saatleridir.

Pek çok Bebek Patlaması (Baby Boomers) üyesi, bugün emeklilik yaşını doldurmuş olmasına rağmen çalışmaya devam etmektedir. Bu durumun başlıca nedenleri arasında ise, ekonomik şartlar ve para gibi temel konular ile insanlarla iletişim içinde olmak ve sosyal yapıda yer almak gibi sosyal konular gelmektedir. Bu nedenle bu kişilerin çalıştıkları organizasyona bağlılıkları yüksektir ve aynı yerde uzun süre çalışırlar (Mengi, 2009a).

1.2.3. X Kuşağı

X Kuşağı, çeşitli kaynaklarda 1965-1978 (Pekala, 2001: 30-38), 1961-1980 (Arsenault, 2004: 124-141; Kupperschmidt, 2000: 66), 1965-1979 (Families and Work Institute,

2002: 1-34; Egri ve Ralston, 2004: 210-220; Smola ve Sutton, 2002: 363-382; Crumpacker ve Crumpacker, 2007: 349-369), 1965-1980 (Kaifi ve diğeri, 2012: 88; Keleş, 2011: 129-139; Altuntuğ, 2012: 203-212), 1963-1981 (Broadbridge, Maxwell ve Ogden, 2007: 523-544) ve 1961-1981 (Howe ve Strauss, 2007: 41-52, 2007a: 1-10; Parry ve Urwin, 2011: 80) yılları arasında doğan kuşak olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşağa aynı zamanda Xers (X'ciler), Postboomers (Patlama Sonrasılar), The Shadow Generation (Gölge Kuşak), The Thirteeners (ABD'nin kuruluşundan beri tanımlanmış 13. kuşak oldukları için; 13cüler) (Benezra, 1995: 32), Kayıp Kuşak (Altuntuğ, 2012: 203-212; Yüzbaşıoğlu, 2012) ve Baby Busters (Bebek Kırıcılar) (Yüzbaşıoğlu, 2012) denmektedir. X Kuşağı 1995 yılında 300.000.000 olan ABD nüfusunun 50.000.000'unu oluşturmaktadır (Benezra, 1995: 32).

Bu kuşağın belirleyici olayları, ABD'de Challenger Faciası, boşanmalar, AIDS, Susam Sokağı, MTV, Game Boy ve ilk kişisel bilgisayarlardır (Pekala, 2001: 30-38; Dries, Pepermans ve DeKerpel, 2008: 907-928; Crumpacker ve Crumpacker, 2007: 349-369; Weingarten, 2009: 27-30; Cennamo ve Gardner, 2008: 891-906). Bu kuşağın üyeleri bir önceki kuşaktan farklı olarak cinsiyet rollerinde ve aile yapılarında değişimlere tanık olmuşlardır. Genellikle çalışan ebeveynlerin çocuklarıdır ve boyunlarında ev anahtarları ile büyüdüğü için çeşitli kaynaklarda "latchkey kids" (Ebeveynleri çalışan çocuklar) olarak tanımlanmaktadır (Families and Work Institute, 2002: 1-34; Crumpacker ve Crumpacker, 2007: 349-369; Weingarten, 2009: 27-30; Smola ve Sutton, 2002: 363-382; Dries, Pepermans ve DeKerpel, 2008: 907-928; Westerman ve Yamamura, 2007: 150). Ebeveynleri olmadan kendi başlarına okuldan eve gidip gelerek kendi başlarına büyümeyi öğrenmişlerdir.

Bu dönemde Türkiye'de ise; petrol krizleri, ekonomik sarsıntılar, 68 Kuşağı, üniversite olayları, sol-sağ çatışması ve televizyon dönemin en önemli olgularıdır. Türkiye'de de kadınlar bu dönemde yoğun olarak iş gücüne katılmaya başlamışlardır. İnsanlar daha iyi yaşamak için, daha az çocuk sahibi olmuşlardır. Paraya daha fazla odaklanmışlar ve bireycilik önem kazanmıştır (Mengi, 2009a).

Bu kuşağın temel tutumları ve değerleri arasında bireysellik, pragmatizm, olumsuzculuk (cynicism) ve farklı yaşam biçimlerine karşı hoşgörü ve kültürel çeşitlilik yer almaktadır. X Kuşağı genellikle umursamaz ve amaçsız olarak tanımlanmaktadır. Araştırmacılar bu durumun, televizyonun evlere girişi ile birlikte çok daha fazla şiddet ve negatif olaya tanıklık etmiş bir kuşak olan X Kuşağının sahip olduğu kolektif bir olumsuzluktan (cynicism) türeyen bir olgu olabileceğini savunmaktadırlar (Wolburg ve Pokrywczynski, 2001: 33-53).

Çok erken yaşta finansal sorumluluk ile tanışan bu kuşak üyelerinin dünya görüşleri diğer kuşaklara göre daha pratiktir. Erken yaşta yetişkin olmuşlar ve önceki kuşaklara göre ailelerinin sorumluluğunu daha çabuk üstlenmişlerdir (Raines, 2002). Bu kuşak üyeleri 20'li ve 30'lu yaşlarında bekâr kalmayı tercih etmiş ve çocuk sahibi olmayı ertelemişlerdir. Pek çoğu kolej yıllarından itibaren çalışmaya başladığı için ailelerine iş göre daha fazla önem verirler ve aileleri onlar için daha değerlidir (Families and Work Institute, 2002: 1-34).

Bu kuşağın üyeleri özgürlüklerine düşkündürler ve bir önceki kuşak olan Bebek Patlaması (Baby Boomers) gibi vefalı değillerdir. X Kuşağı üyeleri kendi sorumluluklarını erken yaşta alarak kendi kendilerine büyüdükleri için çalışma ortamında da yönetilmekten çok yaratıcılıklarını kullanarak ulaşacakları hedefler isterler. X Kuşağı üyeleri, geleneksel iş odaklı çalışma biçimlerinden çok sınırların daha az belirgin olduğu çalışma ortamlarında çalışmak isterler. Bu kuşak üyelerinin çalışma stilleri, direkt yönetilmeden ancak kendi özgürlüklerini kullanarak açık bir şekilde belirlenmiş beklentilere ulaşma çabası olarak tanımlanmaktadır (Buckley ve diğerleri, 2001: 81). Tek başlarına çok iyi çalışırlar, sabırsızdırlar, iş odaklıdırlar, iş ve özel yaşam dengesine saygı gösterirler ve diğerlerinden de saygı gösterilmesini isterler.

X Kuşağı üyeleri, sosyal güvenin düşüşe geçtiği, tüm kuşakların medya ve hükümete güvenmedikleri, güvenlik, emeklilik, sağlık ve iş gibi olguları içine alan sistemin onlar için kullanılmayacağı inancıyla son derece bireyselci bir tutum ile büyümüşlerdir. X Kuşağının %55'i ülkelerinin gelecek 10 yıldaki ekonomik refahı hakkında olumsuz

düşüncelere sahipken, %89'u da aynı periyot içerisinde kendi ekonomik refahları ile ilgili olarak olumlu düşünmektedirler (Families and Work Institute, 2002: 1-34).

X Kuşağı bir geçiş kuşağıdır. Teknoloji bu dönemde çok hızlı gelişmiştir. Günümüzde kullanılan teknolojik ürünlerin çoğunu bu kuşak üyeleri geliştirmiş olmalarına rağmen, teknolojiyi kullanmada 2000 Kuşağının (Y Kuşağının) çok gerisinde kalmışlardır. Günümüzde iş dünyasında Bebek Patlaması (Baby Boomers) üyeleri, genellikle üst yönetimde görev alırlarken, X Kuşağı ve 2000 Kuşağı (Y Kuşağı) üyelerinin daha alt kademelerde ve birbirlerine pozisyon itibariyle benzer konumlarda buldukları söylenebilir. Bebek Patlamasının (Baby Boomers) ve 2000 Kuşağının (Y Kuşağının) popülasyonu, X Kuşağından fazla olduğu için X Kuşağı arada kalan bir kuşak olarak nitelendirilmektedir. Medya, Bebek Patlaması (Baby Boomers) üyelerinin yaptığı devrimlere, emekliliklerine, sosyal güvenlik konularına odaklanırken bir taraftan da 2000 Kuşağı (Y Kuşağı) ile yakından ilgilenmiştir. X Kuşağı ise bu iki kuşak arasında kalan bir kuşak olmuştur.

Çoğunluğu Sessiz Kuşağın çocukları olan bu kuşağın çocukları Bebek Patlamasından (Baby Boomers) farklı olarak daha gerçekçi, çalışkan ve kanaatkâr bir kuşak olarak görülmektedirler (Mengi, 2009a).

1.2.4. 2000 Kuşağı

Bilişim teknolojilerini en çok kullananlar, İnternette ve sosyal ağlarda en fazla zaman geçirenler, bilişim devriminin ilk yıllarından itibaren bugünlere kadar kuşkusuz genç insanlar olmuşlardır. Peki kimdir bu genç insanlar? Bu sorunun cevabını ararken değişik görüşlere ve ayırmalara rastlayabiliyoruz. Önce şunu söyleyelim. Bu genç insanlar, yeni tanımlanmış bir kuşağı oluşturuyorlar. “Yeni” diyoruz; çünkü bilişim teknolojileri, internet ve elektronik sosyal ağlar kadar yenidir ve aynı zamanda, bilişim teknolojileriyle, İnternet ve elektronik sosyal ağlar ile çok yakın irtibat halindedirler (Latif, Uçkun ve Demir, 2014). Howe ve Strauss (2007: 41-52), bu kuşak için; *1982 - 2004 yılları arasında dünyaya gelen ve yeni bin yılın ilk yetişkinleri (millenials)* nitelendirmesini yapmıştır. Howe ve Strauss (2007: 41-52)'a göre bu kuşağın insanları,

riskli davranışlar içinde düşüşler gösteren, neşeli iletilerle ve büyük markalarla olgunlaşan kültüre sahip, takım çalışması arayışında olan, riske karşı korunma ihtiyacı hisseden, iş ve iş dışı yaşam dengesi arzusu taşıyan, ebeveynlerine nazaran kurallara ve otoriteye daha kolay uyan, bilişim teknolojilerini daha iyi kullanan özellikleriyle kendilerini gösteriyor. Howe ve Strauss (2007: 41-52), kuşaklar ayrımında, yeni bin yılın ilk yetişkinleri olarak gösterdiği bu kuşağın öncesinde, X Kuşağını göstermiştir. Latif, Uçkun ve Demir (2014), “Yeni kuşağı tanımlamak için, yeni bin yılın ilk yetişkinleri (millenials) nitelendirmesi dışında, “Y Kuşağı”, “İnternet Kuşağı”, “Net Kuşağı”, “Küresel Kuşak” ifadeleri de yaygın olarak kullanılıyor. “Y Kuşağı” ifadesi, kısa ve dikkat çekici olmasından veya “X”den sonra geliyor olmasından dolayı, diğerlerinden daha yaygın bir şekilde kullanılıyor olabilir; ama bunu çok iyi bilmiyoruz. “Y Kuşağı” nitelendirmesi için, “Generation Youth” ifadesindeki “Youth” ifadesinin baş harfi alınmış; magazinsel alanda ve medyada kullanılmış ve yayılmıştır. Türkçe’ye çevirdiğimizde; karşımıza “Gençlik Kuşağı” çıkar ki, ister bu haliyle, ama bu zaten bir anlam ifade etmez; ister Türk diline olduğu gibi, hiçbir denetim veya süzgeçten geçmeden giren “Y Kuşağı” deyişi, bizim açımızdan, bu kuşağı göstermek için ne yeterlidir; ne uygundur. Howe ve Strauss, “Y Kuşağı” ifadesini kullanmamışlardır. Onların yaptığı nitelendirmeye uygun olarak bizim önerimiz, Türk dillerinde bu kuşağı, “2000 Kuşağı” olarak adlandırmaktır. 2000 Kuşağı, 2000 yıllarının ilk yetişkinlerini içeriyor ve işaret ediyor. Ümit ederiz ki, bu adlandırma, kabul görür.” önerisini yapmışlardır. Bu öneri doğrultusunda 2000 Kuşağı nitelendirmesinin daha uygun olduğu kanısındayız.

2000 Kuşağı (Latif, Uçkun ve Demir, 2014) çeşitli kaynaklarda 1981-2000 (Arsenault, 2004: 124-141; Cekada, 2012: 40; Altuntuğ, 2012: 203-212; Kupperschmidt, 2000: 66), 1980-günümüz (Families and Work Institute, 2002: 1-34; Kaifi ve diğerleri, 2012: 88), 1980 sonrası doğumlular (Broadbridge, Maxwell ve Ogden, 2007:523-544), 1979-2001 (Pekala, 2001: 30-38), 1979-2002 (Cahill ve Sedrak, 2012: 7), 1980-2000 (Weingarten, 2009: 27-30; Cennamo ve Gardner, 2008: 891-906; Sayers, 2007: 474-487), 1982 ve sonrası (Parry ve Urwin, 2011: 80) ve 1982-2004 (Howe ve Strauss, 2007: 41-52) yılları arasında doğan kuşak olarak tanımlanmaktadır.

Bu kuşağın başlangıç ve bitiş tarihlerinin farklı olduğunu söyleyen birçok yazar bulunmaktadır (Smola ve Sutton, 2002: 363-382; Kopperschmidt, 2000: 65-76; Hess ve Jepsen, 2009: 261-283; Westerman ve Yamamura, 2007: 150; Crumacker ve Crumacker, 2007: 349-369; Broadbridge, Maxwell ve Ogden, 2007: 523-544; Sayers, 2007: 474-487). Söz konusu kuşağın 1980 yılında başladığını (Smola ve Sutton, 2002: 363-382; Weingarten, 2009: 27-30; Crumacker ve Crumacker, 2007: 349-369; Essinger, 2006: 104-107) ve 2000 yılında bittiğini (Clark, 2007: 47-53) söyleyen yazarlar vardır.

Bu kuşak Millennials (Milenyum Kuşağı) (Howe ve Strauss, 2007: 41-52; Kaifi ve diğerleri, 2012: 88-90; Cekada, 2012: 40; Cahill ve Sedrak, 2012: 4-15; Morgan, 2011: 6; Broadbridge, Maxwell ve Ogden, 2007: 523-544), Generation Next (Gelecek Kuşak) (Loughlin ve Barling, 2001: 543-558; Zemke, Raines ve Filipczak, 2000: 128; Martin, 2005: 39-44; Morgan, 2011: 6), Net Generation (Net Kuşak) (Shaw ve Fairhurst, 2008: 366-378), Trophy Generation veya Trophy Kids (Ganimet Kuşağı veya Ganimet Çocukları) (Tolbize, 2008: 1-21; Cahill ve Sedrak, 2012: 7), Nexters (Bir Sonrakiler) (Morgan, 2011: 6; Cahill ve Sedrak, 2012: 7; Broadbridge, Maxwell ve Ogden, 2007: 523-544), Digital Generation (Dijital Kuşak) ve Echo Boomers (Eko Patlaması) gibi farklı isimlere de sahiptir (Morgan, 2011: 6; Broadbridge, Maxwell ve Ogden, 2007: 523-544).

Bu kuşak için X Kuşağının yaklaşık olarak 3 katı büyüklüğünde olduğu ileri sürülmektedir (Schroder ve Warren, 2005: 55; Türkiye İstatistik Kurumu, 2014). Türkiye’de yaşayan 76.667.864 kişinin %42’si bu kuşağa aittir (Türkiye İstatistik Kurumu, 2014). Ülkemizde, Avrupa’nın pek çok ülkesindeki toplam nüfustan daha fazla sayıda 2000 Kuşağı yaşamaktadır.

Bu kuşak üzerinde tarihsel etkinin ABD’de en fazla olduğu yıllar 1990–2000 yıllarıdır. Bu kuşağın belirleyici olayları; terörizm, kahramanlık (heroism), vatanseverlik (patriotism) ve global bağlantılardır. ABD’deki 11 Eylül 2001 saldırılarını, silahlı okul baskınlarını televizyondan izleyerek büyüyen bu kuşak Amerikan kahramanlarını; polis memurları, itfaiyeciler ve belediye başkanları ile yeniden harekete geçirmiştir. Bu

kuşakta Vietnam Savaşı'ndan sonra azalma gösteren vatanseverlik duyguları yeniden canlanmıştır (Pekala, 2001: 30-38; Dries, Pepermans ve DeKerpel, 2008: 907-928; Crumpacker ve Crumpacker, 2007: 349-369; Sujansky, 2002: 15; Oblinger, 2003: 37-47; Martin, 2005: 39-44; Weingarten, 2009: 27-30).

Türkiye'de ise bu kuşağı etkileyen dönemin başlıca olayları; artan terör olayları, Körfez Savaşı, Irak Savaşı, İnternet, küreselleşen dünya ve cep telefonu olmuştur. Özellikle 12 Eylül 1980 İhtilali sonrasında Türkiye'de siyasal ve ekonomik yaşama damgasını vuran 24 Ocak kararları ile karma ekonomik sistemden serbest piyasa ekonomisine geçiş yaşanmasının 2000 Kuşağı üzerinde çok büyük etkileri olmuştur. 1980 sonrasında Türk ekonomisine ve siyasetine yön veren; dönemin Başbakanlık Müsteşarı, sonrasında ise Türkiye Cumhuriyetinin 8. Cumhurbaşkanı olan Turgut Özal'ın hazırladığı ekonomik istikrar programındaki serbest piyasa modeli ile Türkiye'de önemli değişimler yaşanmıştır (Toruntay, 2011: 76).

Bu model ile ekonomik olarak yaşanan istikrarsızlık, üretimin azalması ve karaborsacılığın oluşması gibi nedenlerin ortadan kaldırılması için kamu harcamalarının sınırlandırılması, ücretlerin düşürülmesi, serbest döviz kuru gibi ekonomik önlemler alınması kararlaştırılmıştır. Bu kararlar ile genel olarak Türkiye'de kapalı ekonomiden, "dışa açık ekonomik sistem"e geçiş sağlanmıştır. Bu dönemde dünyaya gelen 2000 Kuşağı üyeleri, Türkiye'de 1980 dönemi öncesindeki yağ kuyuklarını, benzin sıkıntısını, karne ile alınan gıda dönemlerini, yurtdışına seyahat eden tanıdıklar vasıtası ile getirilen alkol, kozmetik ve kot pantolon dönemlerini bilmedikleri ve Türkiye'de bu gibi sıkıntıları yaşamadıkları için önceki kuşakların yaşadığı zorlukları anlamamaktadırlar.

Bu kuşak üyeleri aynı zamanda, 1991 yılında Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin dağılışı ve 1989 yılında Doğu ve Batı Almanya'yı birbirinden ayıran Berlin Duvarı'nın yıkılışı gibi dünyadaki politik ve sosyal dengeleri değiştiren olaylara tanıklık ederek büyümüşlerdir.

2000 Kuşığı da, X Kuşığı gibi çalışan anne ve babaya sahiptir. Ancak ebeveynlik yaşı 27'ye yükselmiştir. Ebeveynleri önceki kuşak ebeveynlerden çok farklı olan bu kuşak, çocuğunun iyi şartlar altında büyüebilmesi, iyi bir eğitim alması ve güvende olması konusunda çok daha aktif rolleri olan anne babalara sahiptir. 2000 Kuşığı üyeleri düzenli olarak çocuğunun okul notlarını kontrol eden, kötü karneleri sorgulayan, öğretmenleri ile görüşen ve okulu ziyaret eden ailenin çocuklarıdır. Eksik kaldıkları noktalarda kendilerini ebeveynlerine karşı sürekli savunmak zorunda kalan 2000 Kuşığı bu sayede sistem ile nasıl başa çıkacağını erken yaşlarda öğrenmiştir. İnsan hakları konusunda artan kültürel odak bu kuşak üyelerine hangi durumda olurlarsa olsunlar söylenen son sözün hiçbir zaman aslında son söz olmadığını öğretmiştir (Toruntay, 2011: 77).

Şu ana kadar gelmiş en meşgul kuşak olan 2000 Kuşığı, ailesi tarafından mikro programlar ile yetiştirilmiş, aşırı korunmuş ve çok yakın ilişkiler içerisinde büyütülmüş ancak yine de şu ana kadar en çok strese maruz kalmış kuşaktır (Raines, 2002). Literatürde bu kuşığı yakından takip ederek yetiştiren ve sürekli etrafında olan ebeveynlere “Helikopter Ebeveynler” (Helicopter Parents) denmektedir (Howe ve Strauss, 2007a: 1-10; Cahill ve Sedrak, 2012: 8).

2000 Kuşığı üyeleri, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Bebek Patlamasında (Baby Boomers) da olduğu gibi çocuk doğurmanın ya da çocuk olmanın popüler olduğu yıllarda dünyaya gelmişlerdir. Globalleşmenin bu kuşak üzerinde çok büyük etkileri olmuştur. Bu kuşak İnternetin olduğu yıllarda dünyaya gelen ilk kuşaktır, farklı etnikler ve kültürler ile günlük etkileşimi en yüksek olan kuşaktır ve üyeleri önceki kuşaklara göre çok daha fazla kültürel zenginliğe sahiptir. Doğdukları andan itibaren medya ve reklamların etkisinde kalan ve bu nedenle ebeveynlerine göre daha fazla marka bilincine sahip bir kuşak olarak yetişmişlerdir. Bu kuşak üyeleri arasındaki ekonomik şartlar kıyaslandığında, alım gücü yüksek olan ve alım gücü düşük olan üyeler arasındaki farkın şimdiye kadar incelenen tüm kuşaklar arasındaki en büyük fark olduğu ortaya konmuştur. 2000 Kuşığı üyelerinin %16'sı yoksulluk içinde yaşamaktadır veya yoksulluk içinde yetiştirilmişlerdir (Wolburg ve Pokrywczynski, 2001: 33-53).

2000 Kuşığı, önceki kuşaklara göre en sağlıklı ve ekonomik olarak en güvende olan kuşaktır. Üniversiteye devam eden ve tamamlayan oranı günümüze kadar olan kuşaklar arasında en yüksektir. Raines'e (2002) göre bu kuşak sosyal, iyimser, yetenekli, iş birlikçi, açık fikirli ve başarı odaklı olarak tanımlanır. Bu kuşağa doğumundan itibaren sosyal çevrelerde verilen birbirleri ile tutarlı birtakım mesajlar vardır;

- Sen özelsin mesajı; örneğin "Arabada bebek var" (Baby on Board) etiketleri ilk kez bu kuşak bebekleri için arabaların camlarına yapıştırılarak kullanılmıştır. Doğdukları andan itibaren özel ilgi ile büyütülmüşlerdir.

- Kimseyi geride bırakma mesajı; global bir dünyada tüm ırklara, dinlere ve cinsel tercihlere karşı hoşgörülü olarak yetiştirilmişlerdir.

- 7/24 bağlı kal mesajı; İnternet ve cep telefonu bu kuşak için doğdukları andan kısa bir süre sonra hayatlarında var olmaya başlayan teknolojiler olduğu için kuşak üyeleri sürekli olarak birbirlerine bağlı kalma eğilimindedirler.

- Şimdi başar mesajı; eğitim yaşamları boyunca her zaman kısa sürede iyi derece hedefleri olmuştur.

- Toplumla hizmet mesajı; sosyal sorumluluk bilincinin ve uygulamalarının artması ile ve ebeveynlerinin desteği sayesinde bu kuşakta gönüllülük hizmeti en yüksek oranlara ulaşmıştır.

2000 Kuşığına verilen bu mesajlar, şiddet eğiliminin, gençlerde evlilik dışı hamilelik oranlarının ve madde bağımlılığının düşmesini sağlayarak bu kuşak bireylerinin daha koruyucu ve gelenekçi insanlar olmasını sağlamıştır (Raines, 2002; Cahill ve Sedrak, 2012: 7-8).

2000'li yıllarda lise ve üniversite yıllarında olan 2000 Kuşığı üyeleri, günümüzde profesyonel yaşamda yerlerini almaktadırlar. 2000 Kuşığı üyelerinin almış oldukları eğitimler, stajyerlik deneyimleri, sosyal kurumlardaki gönüllülük hizmetleri ve part-time iş tecrübeleri sayesinde çalışma yaşamına oldukça hazırlıklı ve donanımlı başlayan gençler olmuşlardır.

2000 Kuşığı üyeleri aile içerisinde sorumluluklarını aktif bir şekilde yerine getirerek yetiştirildikleri ve saygıyı bir zorunluluktan çok ancak hak ettiğini düşündüğü kişilere

gösterdikleri için bu davranışları geleneksel ve hiyerarşik organizasyonlarda çatışmalara neden olmuştur. 2000 Kuşağı, yönetimi katılımlı bir süreç olarak gördüğü ve bu şekilde yetiştirildiği için aklına bir soru geldiğinde şirketin genel müdürüne sormamak için hiçbir neden görmeyen bir kuşak olarak çalışma yaşamına girmiştir (DiGilio ve Gayle, 2004: 15-20).

2000 Kuşağının motivasyonu diğer kuşaklardan farklıdır. Bu kuşak çalışanları, aldıkları maaştan çok sosyal yardımlar ve esnek çalışma saatleri gibi manevi olarak da onları tatmin edecek faktörlere odaklanmaktadır. Bu kuşak için iyi bir maaştan çok yaptıklarının onaylanması, eğitim ve öğrenme fırsatlarının da dâhil olduğu bütünsel bir iş tatmini çok daha önemlidir (Haserot, 2008). İşleri ile kendilerini ifade etmek, çoklu iş yürütmek, her şeyi anlamaya çalışmak, aktif katılım, sorumluluk almak, yüksek esnek iş ortamı, giyim, kuşam ve prestij unsurlarına düşkünlük, ekip çalışması, her şeyi geçici görmek, sürekli öğrenmek, işte eğlence ve tutku arayışı, beklentilerini anında gerçekleştirme eğilimi, yetki arzusu, iş ve özel yaşam arasında denge kurmak belirgin özellikleridir. Bu kuşak üyeleri çalışma yaşamına girer girmez terfi olanaklarını en erken aramaya başlayan çalışanlardır. Kendileri uygun bulduğu zaman geri bildirim yapar ve almak isterler. Ancak eleştiriye karşı tahammülleri çok azdır. Teknolojinin getirmiş olduğu hız onları hızlı düşünmeye, hızlı hareket etmeye ve dolayısıyla da hızlı tüketmeye yöneltmektedir. Bu kuşak üyelerinin kariyer yaşamları boyunca ortalama olarak 10 kereden fazla iş değiştirecekleri öngörülmektedir (Mengi, 2009a).

Yenibiris.com'un 2008 senesinde 8.443 kişi ile yaptığı bir araştırmada 2000 Kuşağı üyelerinin %82'sinin önümüzdeki 10 yıl içerisinde kendini ya şu an bulunduğu organizasyondan farklı bir organizasyonda ya da kendi işini kurmuş olarak görmeleri de bu kuşağın ne kadar acelesi olduğunun bir göstergesidir (Toruntay, 2011: 80).

Eleman.net'in 9 bin 643 aday arasında yaptığı anket çarpıcı sonuçlar ortaya koymuştur. "Bir önceki işinizden ayrılma nedeniniz neydi?" sorusunun sorulduğu ankete katılımcıların verdikleri cevaplar aşağıdaki gibidir:

Bir önceki işinizden ayrılma nedeniniz neydi?	
Patronum/yöneticim	30%
Maaşım	27%
Kariyer planlarım	21%
İş yerimin uzak olması	13%
Çalışma arkadaşlarım	9%

Siteyi ziyaret edenlerin yüzde 62'sinin 20-29 yaş arası İnternet kullanıcıları olduğunu anlatan Eleman.net Genel Müdürü Özlem Demirci Duyarlar'a göre, ankete katılanların da ağırlıklı olarak bu yaş grubuna dâhil olduklarını belirtmektedir. 2000 Kuşağı olarak tanımlanan bu yaş grubunun beklentilerinin yüksekliğine işaret eden Duyarlar, "İş hayatında aktif rol alan 2000 Kuşağı, bir önceki nesil olan ve genel olarak üst düzey yönetici ve işveren pozisyonlarında bulunan X Kuşağıyla zaman zaman çatışmalar yaşayabilmektedir. Yapılan ankette, iş değişikliğinin nedeni olarak "patron" cevabının ilk sırada yer alması da büyük oranda bu çatışmadan kaynaklanmaktadır" dedi.

Çalışanların artık iş yerinin sunduğu imkânların yanı sıra, sosyal ortama da büyük önem verdiklerini anlatan Duyarlar şunları söyledi: "Maddi ve sosyal imkânlar hala iş tercihlerinde önemlidir. Ancak çalışanların patronlarıyla ve yöneticileriyle ilişkileri, çalışma süresini büyük oranda etkilemektedir. İş ve çalışma ortamı pek çok açıdan tatmin ediyor olsa da yönetici veya işverenlerle olan kötü ilişkiler çalışanları yeni iş aramaya itmektir" (<http://www.eleman.net>, 2014).

Bu kuşak çalışanları her ne kadar yaptıkları işler ve buldukları organizasyonlar ile ilgili olarak en az tatmin olan ve kendilerine eşit davranılmayıp, haksızlık yapıldığını düşünen kuşak olsalar da, otoriteye meydan okuyan, önce ailelerini sonra da patronlarını sorgulamaktan çekinmeyen ve kısa zamanlarda iyi iş çıkarmaya odaklanan çalışanlardır. Kolaylıkla prosedürleri ve sistemi eleştirebilirler. İş yerinde diğer çalışanlara karşı politik davranmanın öneminden çok, yaptıkları işlerde ne kadar başarılı olduklarının

fark edilmesini isterler. Bu kuşak çalışanlarının organizasyona bağlılık ve iş tatmini onların da yönetimde söz sahibi olmalarının sağlanması ve fikirlerine saygı gösterilmesi ile artırılabilir (Sujansky, 2002: 15).

Kendi olmanın bir uzantısı gibi 2000 Kuşağı neredeyse teknoloji ile otomatik olarak çoklu görevler içinde bulunmaktadır (Freifield, 2007: 8; Kofman ve Eckler, 2005: 7; Rowh, 2007: 29; Loughlin ve Barling, 2001: 543-558) ve çok daha çekici bir sonuç yaratmak için önemli bir iş görevi değiştirmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 179-201).

2000 Kuşağı, doğduğu andan itibaren maruz kaldığı bilgi bombardımanı sayesinde farklı kaynaklardan bilgi toplayarak ve topladığı bilgileri filtreleyerek problemlerin çözümünde kullanabilmek gibi doğal bir yeteneğe sahiptir. 2000 Kuşağı üyeleri önümüzdeki senelerde başarılı yöneticiler oldukları zaman, kurumsal hiyerarşide yer alan klasik yöneticilerin yaptığı gibi bilgiyi saklamak yerine ihtiyacı olan çalışanlarına verecekleri öngörülmektedir (Buckley ve diğerleri, 2001: 81).

2000 Kuşağı üyelerinin benzersiz bir özelliği de, her türlü dijital teknolojiyi pek çok farklı görevi yerine getirmek için çok iyi kullanabiliyor olmalarıdır. Etkili bir yöneticinin 2000 Kuşağının bu yetkinliğini diğer kuşakları gücendirmeden çok iyi kullanması önerilebilir.

2000 Kuşağı çalışanları, iş yaşamına hızla adapte olmaya, değişime ve kendilerini gösterme fırsatlarına, yaratıcılığa heveslidirler. Aynı anda bir işin pek çok alanında çalışabilir ve organizasyonda farklı görevlerde roller alabilirler. 2000 Kuşağının çalışma hayatına bakış açıları kısaca aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır;

- Rahat koşullarda çalışabilecekleri, hatta part-time işler tercih ederler.
- İnternet en önemli iletişim alanlarıdır.
- Yaşanan krizler onları korkutmaz, bu krizlerden bir şekilde zekâları sayesinde sıyrılacaklarını düşünürler. Kendilerine güvenirlir.

- Bir gün kendi işlerini kurmak en büyük hayalleridir. Sadece doğru zamanı ve fikri bulmaları gerektiği görüşündedirler (Topçuoğlu, 2007).

1.2.4.1. 2000 Kuşağının Özellikleri

Her şeyden önce 2000 Kuşağı aslında önceki kuşaklardan çok farklı. Nasıl olmasınlar ki? Bilişim teknolojilerinin dünyayı küresel bir mahalleye dönüştürerek her şeye hükmettiği ve insanların, işletmelerin yaşam biçimine kadar her şeyi değiştirdiği bir dönemde yaşıyorlar. Değişimle beraber yaşayıp medya ve dijital teknolojilerle büyüyorlar. Hal böyle olunca hem tüketici hem çalışan konumunda olan 2000 Kuşağı, bugünün iş dünyasını zorluyor. Her yeni kuşak kendinden bir öncekini sorguluyor ancak 2000 Kuşağı bunu daha keskin bir şekilde yapıyor. Her ne kadar karakteristik özellikleri coğrafi ve kültürel olarak değişim gösterse de, 2000 Kuşağının kendine has niteliklerini tanımlamak mümkün.

Aslında ‘‘Milenyum Kuşağı’’ olarak da adlandırılan 2000 Kuşağı, tam sınırları olmamakla birlikte genel olarak 1980 ve 1990’lı yıllarda doğanları tanımlıyor. Yani sadece 1990’lı yıllardan sonra doğanlar bu kuşağa dâhil olmuyor. 1980 sonrası doğan 2000 Kuşağının önemli bir kısmı eğitimlerini tamamladı ve çalışma hayatına dâhil oldu bile.

2000 Kuşağı hakkında bilinen yanlışlardan biri de bu kuşağın tembel olduğu düşüncesi. McQuenn, ‘‘2000 Kuşağının son derece güçlü bir iş ahlakı olduğuna dikkat çekerken, bu kuşağın bir önceki kuşak kadar işkolik olmadığını ve özel yaşantısına da özen göstererek dengeli bir yaşam kurmaya çaba sarf ettiğini’’ söylüyor. Öncelikleri bir önceki kuşaktan çok farklı olan 2000 Kuşağı, hırslı ve motive edilmeyi seven ancak anlamlı bir yaşam dengesi kurmaya çalışan insanlardan oluşuyor.

2000 Kuşağına dair yanlış bildiğimiz bir diğer şey ise onların savurgan olduğu kanısı. McQueen, ‘‘Bu kuşağın hayattan zevk alma anlayışını tüketime yansıttığını ancak kesinlikle savurgan olmadığını aksine son derece bilinçli tüketiciler olduğunu’’ söylüyor.

2000 Kuşuğuını diğer kuşaklardan farklı kılan en önemli özelliği ise onların tartışmacı olması. McQueen'e göre aslında öyle değiller. Sadece siyah ve beyazı ayırt eden keskin bir tavırları var. Her şeyin nedenini merak ediyorlar. 2000 Kuşuğı “neden” sorusunu sormayı seviyor ve bu da otoriteye boyun eğmediklerini gösteriyor. Haklarını bilen ve otoriteye boyun eğmeyen bu kuşak, ilgisiz veya adaletsiz olan ile mücadele etmeyi biliyor. McQueen'e göre “2000 Kuşuğı gerçeğin mutlak olmadığı ve göreceli olduğu felsefesini taşıyor”.

2000 Kuşuğı hakkında bilinen en yaygın yanlış ise bencil oldukları düşünceci. 2000 Kuşuğının diğer kuşaklara göre daha sorgulayıcı olması onların bencil oldukları anlamına gelmiyor. “Aksine farkındalık sahibi olan bu kuşuğın gönüllü işlere daha fazla zaman ayırdığı ve bir şeyleri değiştirmek için çabaladığı gerçeğini inkâr edemeyiz” diyor McQueen.

2000 Kuşuğı hep bir önceki kuşak tarafından saygısız olarak tanımlanıyor; ancak bu da doğru değil. Haddini fazlasıyla bilen 2000 Kuşuğı saygı göstermeden önce saygının kazanılması gerektiğini düşünüyor ve bu felsefeyle hareket ediyor.

2000 Kuşuğı kendinden emin tavırları ile kendi kendine yeten kibirli bir hava içindedir. Ama McQueen, “Bu kibrin yanılıcı olduğunu 2000 Kuşuğı insanların çoğunlukla şikâyet eden ve dünyanın kolay olmadığı gerçeğini gören insanlardan olduğunu” söylüyor.

2000 Kuşuğına dair bu önyargıların daha doğrusu bilinen bu yanlışların iyi görülmesi gerekiyor. McQueen de “Bu kuşuğın değişime ayak uydurması, inovatif olması, teknolojiyle iç içe olmasından ötürü dünyayla ve insanlarla doğal bir etkileşim içinde olduklarına inanıyor”. Zaten Facebook ve Twitter gibi ağların bu kadar hayatımıza hâkim olmasının bir nedeni de budur.

şimdilerde X Kuşuğından gelen kişilerin yönetici olduğu iş dünyası, bu kuşuğı anlamakta sıkıntı çekebiliyor. McQueen, “Bu sıkıntının sebeplerini doğru bilinen yanlışlara bağlarken, 2000 Kuşuğının gerçekten bugünün patronlarını zorlayıcı

özelliklerinin de altını çiziyor’’. Bu özelliklerden biri de bu kuşağa mensup kişilerin ‘‘güvenilir’’ olmaması. Geleceği aslında çok da iyi planlayamayan 2000 Kuşağı için gelecek; seçeneklerle dolu bilinmeyen bir dünyayı yansıtıyor. McQueen’e göre ‘‘Zaten 2000 Kuşağı insanların yapacakları işler de henüz ortada değil’’.

2000 Kuşağından İtaat Beklemeyin!

2000 Kuşağının en itici özelliklerinden biri ise kendilerini çok beğenmeleri. Mükemmel olduğunu sanan 2000 Kuşağı insanı eleştiriyi kabullenmekte zorlanıyor ve kendini her şeye yetkin görüyor.

Bu kuşaktan gelen insanların diğer kötü huyu ise sabırsız olmaları. Sürekli şikâyet eden ve zor olan için uğraş vermeyen bu kuşak, popüler kültürle iç içe büyüdüğü için hayatın kolay olmasını istiyor. Ancak hayatın çok da kolay olmadığı gerçeği ile yüzleşince depresyon, endişe, panik atak gibi sorunları sıklıkla yaşıyorlar. Bugün en yaygın hastalığının depresyon olması da bundan kaynaklanıyor.

Bu noktada 2000 Kuşağından çalışanlara sahip olan yöneticilere büyük iş düşüyor. Onları hayatın heyecanlarla dolu olduğunu anlatarak sürekli motive etmek gerekiyor. Yöneticilere, onları oldukları gibi kabul etmesi gerektiğini salık veren McQueen, ‘‘Çalışma saatlerinde esneklik ve rahat bir çalışma ortamı sağlayarak sonuç odaklı çalışmaya önem verilmeli’’ diyor. Ayrıca adı geçen kişi, ‘‘Son derece motive çalışan ve haksızlığa tahammül edemeyen bu kuşaktan itaat beklemenin yersiz olduğunu’’ ifade etmektedir. Gösterdiği çaba karşılığında mutlaka takdir edilmeyi bekleyen bu insanlardan sadık ve başarılı bir çalışan topluluğu oluşturmak istiyorsanız, McQueen’e göre ‘‘Yaratıcılığı ve inovatif olmayı engelleyen yapılardan uzaklaşmalı ve insan kaynakları stratejilerinizi hızla bu insanların çalışma disiplinine göre değiştirmelisiniz’’ (Güler, 2011).

1.2.5. Z Kuşığı

2000-2020 yılları arasında dünyaya geldiğine ve geleceğine inanılan bu kuşağın ilk üyeleri önümüzdeki 5 sene içerisinde çalışma yaşamına girmiş olacaklardır (Toruntay, 2011: 81). Dolayısıyla bu kuşağın iş yaşamındaki davranışları henüz araştırılmaya başlanmamıştır.

Diğer taraftan, çeşitli kaynaklarda Z Kuşığı 2000 yılı ve sonrası doğanlar (Ünal Tutgun, 2013; Meriç, 2013), 2000'den sonrası doğanlar (Altuntuğ, 2012: 203-212), 2000-2021 yılları arasında doğanlar (Mengi, 2009; Keleş, 2011: 129-139), 2003 yılından sonra doğanlar (Yüzbaşıoğlu, 2012; Tuna, 2002) ve 2005 ve sonrası doğanlar (Howe ve Strauss, 2007: 41-52) olarak adlandırılmaktadır. Onları Jetgiller ve Geleceğe Dönüş filmlerine benzer bir yaşam bekliyor. Bu kuşak İnternet Kuşığı (Mengi, 2009; Keleş, 2011: 129-139), Sıfır Kuşığı, Net Kuşığı veya Yeni Sessiz Kuşak olarak da adlandırılmaktadır (Tuna, 2002).

Z kuşağını diğerlerinden ayıran en önemli farklılık, değişimin çok hızlı ve kırılmalar şeklinde yaşandığı bir döneme tanıklık etmeleri ve daha doğmalarından çok önce özellikleri tanımlanabilen ilk kuşak olmalarıdır. Dünyanın her yerinde yaşayanlarla çok rahat bağlantı kurabilen Z'ler; teknolojiye bağımlı, aceleci, İnternete hakim, yaratıcı, çoklu dikkat ve çoklu karar alma becerisine sahip, her şeyi çabuk isteyen ve anlık tüketen bir profil çizmektedir (Tuna, 2002; Yüzbaşıoğlu, 2012; İzmirlioğlu, 2008: 50). Fakat İnternet ile fazla haşır neşir olduklarından aynı anda birden fazla konu ile ilgilenebilme yeteneklerinin gelişeceği tahmin ediliyor (Kadioğlu, 2008). Söz konusu bu yetenek aynı zamanda 2000 neslinde de yaygın olarak görülüyor ve bu tek bir konuya odaklanmaya göre daha pratik olabilir (Ünal Tutgun, 2013).

Sahip olduğu imkânlar yüzünden şanslı kuşak olarak görülen Z'ler, 11 Eylül olayları, depremler, tsunamiler, küreselleşen terör ve ekonomik krizlerin izlerini taşıdıkları için, "korku kuşağı" olarak da adlandırılmaktadır (Uçkan, 2007).

Z Kuşığı çocukları yeni teknolojik olanaklarla iletişim ve ulaşım kolaylıkları ile hep bir arada yaşamaktadırlar. Uzakta olsalar bile dijital aletleri ile her an sözel, hatta görsel iletişim kurarak, birbirlerine bağlanabilmektedirler. Önceki kuşaklardan farklı olarak, “network” gençleri olarak kabul edilseler de uzaktan da ilişki kurabildikleri için, fiziksel olarak tek başlarına olacakları ve yalnız yaşamaya eğilimli olacakları tahmin edilmektedir Aynı anda birden fazla konuyla ilgilenebilme becerileri çok gelişmiş olduğu için insanlık tarihinin el, göz, kulak vb. gibi motor beceri senkronizasyonu en yüksek nesli olarak görülmektedirler. Ancak bu avantajlarının, bir yandan da dikkat ve konsantrasyon zorluklarıyla dezavantaja da dönüşebileceği düşünülmektedir. Yaratıcılığa izin veren aktivitelerden hoşlanmaktadırlar. Uzun dönemli hafızaları, ezberden çok oyun, hikâyeleştirme ve hayallerle etkin hale gelebilmektedir. Sonuç odaklıdırlar. İş yaşamına atıldıklarında karar vermelerini gerektiren her şey sistemler tarafından yapılacağı ve yapay zekâ tarafından karar veriliyor olacağı için çok daha az sorun ile karşı karşıya kalacakları ileri sürülmektedir. Bu kuşağın üyeleri tatminsiz, kararsız ve doğuştan tüketici oldukları için yaşamlarında otorite kavramının önemini kalmayacağı düşünülmektedir.

Onların çalışma yaşamına gelişleri ile birlikte pek çok olgunun da değişeceğine inanılmaktadır. 2000 Kuşağının çalışma yaşamına getirdiği teknolojiden kaynaklanan hız bağımlılığını, Z Kuşağı daha da ileriye götürecektir. Doğdukları andan itibaren içinde yaşadıkları ağlar, kimliklerini şekillendirmelerinde en büyük rolü oynayacaktır. Günümüzde pek çok kaynakta M Kuşağı olarak da adlandırılan bu kuşak aynı anda çoklu iş (multitasking) yapabilir olacağı için araştırmacılar tarafından bu ad ile de anılmaktadır.

Z Kuşağının Türkiye nüfusu içindeki büyüklüğü 2015 yılında tahminen 18.000.000’a varacaktır. Hiyerarşiye soğuk durdukları ve iletişime açık oldukları için çalıştıkları yerlerin organizasyon yapılarını değiştirecekleri düşünülmektedir. Bu kuşağın üyeleri olan çocuklar her şeyin kendilerine uygun olarak kişiselleştirilmesini bekledikleri için tüm yöneticilerin bireysel bakış açısı geliştirmesi gerekeceği ileri sürülmekte ve bu sebepten dolayı bireye yatırım artacak gibi gözükmektedir.

İş süreçleri mutlaka teknoloji ile desteklenmiş ve bürokrasiden uzak tasarlanmış olacağı için “Ben” odağı yükselen çalışanların bireyselleşen taleplerine karşılık verecek esnek sistemler tanımlanması ve ortamlar oluşturulması gerekecektir. Örneğin marka sadakatleri zayıf olacağı için bu kuşak mensuplarının küçük yaşlarda zihinlerine yerleşecek işlere yönelme planları vardır. Standart politikaları bir kenara bırakmak zorunda kalacak olan insan kaynakları departmanlarının ise hızlı ve esnek olmalarını sağlayacak yeni politikalara ihtiyaçları olacaktır (Mengi, 2009).

Daha iyi eğitilmiş olmaları, bireysel ve bağımsız olmalarının yaratıcılıklarını artıracak olması, doğruyu çekinmeden söylemelerinin motive edici bir ortam oluşturabilecek olması, kuşaklar arası farkların azalması, sosyal ve iletişime açık olmaları ve böylelikle birbirlerini daha kolay anlayabilecek olmaları, İnternet sayesinde coğrafi sınırları kaldırmaları, kendilerini rahat ifade edebilecek olmaları bu kuşağın olumlu özellikleri arasında sayılmaktadır.

Z Kuşağı üyelerinin markalara ve çalıştıkları organizasyonlara karşı sadakatsiz olmaları, azimli ve hırslı olmamaları, hep yükselmek istemeleri nedeniyle “yıldız savaşları” yaşanabilecek olması, çabuk sıkıldıkları için kolay vazgeçebilecek olmaları nedeniyle gelecekte şirketlerin ellerindeki bu yetenekleri tutmakta zorluk çekebilecek olması, üyelerinin standart işleri yapmak istemeyecek olması, zaman ve emek gerektiren meslek dallarının değer kaybetmesi ve her şeyi kişiselleştirmek istemeleri gibi ihtimaller de olumsuz özellikleri arasında sayılmaktadır (Toruntay, 2011: 83; Mesutoğlu, 2014).

1.2.6. Kuşaklar Boyu Dünyada Yaşanan Gelişmeler ve Kırılmalar

Kuşaklar boyu yaşanan değişimler ele alındığında, hemen her kuşak döngüsünde önemli gelişmeler yaşandığı ve bunlara bağlı kırılmalar olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Baby Boomers’ları (Bebek Patlaması Kuşağını) şekillendiren ilk kırılmayı; fordist üretim ve Taylor’un işletmeye bilimsel bir nitelik kazandırması yaratmıştır (Dağtaş ve Dağtaş, 2006: 4-31). 1970’lere kadar süren bu dönem, kitlesel üretimin ve kitlesel tüketimin hâkimiyetinde geçmiştir.

60'lar, modernizmin kitlelerce içselleştirildiği, günü yakalamak ve yeni bir dünya yaratmak için, geçmişin gönüllü olarak unutulduğu yıllardır. Bu dönemin modernizmi, “sokaklardaki modernizm”, sloganı ise, yuva, aile ve mahalle kavramlarının terk edilmesidir. Daha çok 68 kuşağı ile anılan süreçte, 68 hareketi mevcut rejimleri sarsmasına rağmen, alternatif getiremediği için arkasından karşı devrimin gelmesini engelleyememiştir. 60'ların unutmaya yıllarının yerini muhafazakâr değerlere, aileye, dine dönüş almıştır (Altuntuğ, 2012: 203-212). 68 hareketi ise, piyasalaştırılıp, nostaljik bir pazar nesnesi haline getirilmiştir (Benlisoy, 2008: 30-33). 68 hareketi unutulmuş gibi görünse de, feminizmden yeni sol hareketlere, çevrecilerden radikal dini akımlara kadar birçok harekete zemin hazırlayarak, halen etkisini sürdürmektedir (Altuntuğ, 2012: 203-212).

60'ların refah ortamı, enerji bunalımı, teknolojik durgunluk ve bunlara dayalı ekonomik sarsıntılarla son bulurken, artık dünya 70'lerde sınırlılık, kaynakların ve büyümenin sonu gibi kavramlarla tanışıyordu (Altuntuğ, 2012: 203-212). X Kuşağına tekabül eden bu dönemin sloganı “hepsini alıp yuvaya dönmek” oldu. Farklılıkların, tarihin ve empati duygusunun öne çıktığı bu kuşağın mensupları, geçmişleriyle yüzleşmeye başlamalarına rağmen, geçmişi idealize etmeleri yüzünden gerçekçi bir dünya görüşü geliştiremediler (Altuntuğ, 2012: 203-212). 80'li yıllara gelindiğinde yine bir kırılmanın yaşandığı görülür. Sosyal devlet anlayışının terk edildiği, neoliberal politikalara dönüldüğü bu yıllar, işletmelerin de üretime dayalı fordizmden, tüketime dayalı postfordizme geçiş yıllarıdır (Dağtaş ve Dağtaş, 2006: 4-31; Altuntuğ, 2012: 203-212).

80'ler ve 90'lar, sosyalist ülkelerin de, piyasa ekonomisine geçmeye başlamasıyla, tüketimin, toplumu ve insanları şekillendirmeye başladığı 2000 Kuşağına tekabül etmektedir. 2000'li yıllar ise dünyanın çevresel felaketlerle, terör saldırılarıyla, ekonomik krizlerle ve iktidar mücadeleleriyle şekillendiği ve İnternetin yeni bir iletişim dili ve sosyalleşme mecrası oluşturduğu yeni bir döneme Z Kuşağı aracılığıyla tanıklık etmektedir (Altuntuğ, 2012: 203-212).

Her kuşak içinde yaşadığı toplumdan etkilendiği kadar, düşünce ve eylemleriyle toplumlarını da etkileyerek belirli ölçüde değiştirmişlerdir. Bu değişim, kuşaklar

arasındaki farklılıkları ortaya çıkardığı gibi; değişimin bazı etkilerinin de, diğer kuşaklar aracılığıyla devam ettirilmesini de sağlamıştır. Uçkan'a göre, önceleri demografi jargonunu oluşturan kuşak kavramı, pazarlamacıların piyasalaştırabilecekleri her alana el atmalarına paralel olarak, pazarlama stratejilerine kaynaklık etmeye başlamıştır (2007).

Yeni bir kuşağa aktarılan şeyler, aktarım sırasında değişmektedir (Altuntuğ, 2012: 203-212). İnsan hayatının dinamik olması ve her kuşağın dünyayı değiştirme gibi bir misyonla dünyaya geldiğine inanarak (Ata, 2010: 41), çeşitli eylemlerde bulunması bu değişimi sürekli ivmelendirmektedir. Bu yüzden, her kuşak, eskisini değişime karşı olmakla eleştirse de; aslında ebeveynleri olan bu kuşakların günah ve sevaplarından bir parçayı da içlerinde taşımaktadırlar (Altuntuğ, 2012: 203-212).

Kuşaklar arası farklılıklara ilişkin yapmış olduğu araştırmasında Watt, bu farklılıkları şu şekilde gruplandırmıştır:

Uyumluluk: Bütün kuşaklar kendi kuşaklarının uyumlu olduğunu belirtmektedir ancak X ve 2000 Kuşağı, Bebek Patlaması Kuşağını (Baby Boomersları) uyumsuz, değişime kapalı ve adaptasyonlarını düşük bulmaktadırlar.

Yönetilebilirlik: Tüm kuşaklar, 2000 Kuşağı bireylerinin diğer kuşaklara göre daha zor yönetilebilir olduğunu düşünmektedirler. Bebek Patlaması (Baby Boomers) ve X Kuşağı, 2000 Kuşağının diğer kuşaklara göre daha yakın denetim gerektirdiklerini, prosedürleri daha az izlediklerini ve daha az sonuç odaklı olduklarına inanmaktadırlar.

Ekip çalışması: Her kuşak birbirlerinin iş ahlaklarını farklı algılıyor olsa da, tüm kuşaklar kendilerini iyi takım oyuncuları olarak görmektedirler. Kimi zaman Bebek Patlaması (Baby Boomers) ve X Kuşağının, 2000 Kuşağını azami gayret göstermeye daha az niyetli olarak gördükleri dikkat çekmektedir.

Denge: X ve 2000 Kuşağının, Bebek Patlaması (Baby Boomers) iş arkadaşlarına göre iş-yaşam dengesini daha fazla aradıkları ve iş yerinde resmi olmamayı daha çok tercih ettikleri gözlenmektedir.

Bağlılık: Tüm kuşaklar kendilerini kurumlarında güvenilir görmektedirler. Ancak Bebek Patlaması Kuşağının (Baby Boomersların) daha genç kuşakları kendileri kadar güvenilir bulmadıkları gözlenmektedir (2009: 1-63).

Bazı önemli farklılıkları bulunsa da üç kuşaktan bireyler iş yerlerinde iletişim kurmak ve etkileşim içinde olmak durumundadırlar. Günümüz işletmeleri için çok kuşaklı bir iş gücünün verimliliğini ve performansını azami düzeye çıkarmak Bebek Patlaması (Baby Boomers), X ve 2000 Kuşağının yaş, kabul edilen genel özellikler ve tercihleri gibi profillerinin yanı sıra çok daha fazlasını bilmeyi gerektirmektedir (Keleş, 2011: 129-139).

Zira bugünün iş gücü sadece demografik anlamda değil, yaşam tarzları, kültürleri ve koşulları konusunda da giderek daha çeşitli hale gelmektedirler. Birçok çalışanın bugün kuşaklara özgü stereotiplere uymamaları işverenler için pek de sürpriz olmamalıdır. İş yeri kültürünün önemli bir boyutu olan algılar kurumsal performansı etkilemektedirler. Bir kurumdaki farklı kuşak çalışanlarının kendilerini ve birbirlerini nasıl gördükleri kurumsal verimliliği etkilemektedir. Olumlu algıların; iş yeri bağlılığı, takım çalışması ve performansı artırdığı, olumsuz algıların ise tersi bir etki yarattığına ilişkin yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır (Watt, 2009: 1-63).

Capital Dergisinin Türkiye’de 50’ye yakın işletmede yaptığı araştırma, Türkiye’de son 10 yılda çalışan yaşının 4-5 yaş düştüğünü göstermektedir. Araştırmada gençlerin yeniliklere ve değişimlere hızla adapte oldukları, teknolojiyi daha hızlı öğrenip kullandıkları, yeni fikir geliştirmekte ve bunu ifade etmekte daha rahat olduklarına değinilmiştir (Büyük, 2011).

BÖLÜM 2: YÖNETİM İLKELERİ AÇISINDAN İŞLETMELERDE 2000 KUŞAĞINI YÖNETME GÜÇLÜKLERİ

2.1. İşletmede Kuşak Ayırımı

Kuşak kavramları günümüzde, pazarlama ve reklam dünyası, işletme yönetimi ve çalışan eğitimi ve yükseköğretim alanında olmak üzere genellikle üç farklı bakış açısı ile ele alınmaktadır (Donnison, 2007: 2).

İnsanın yaşam sürecinin önemli bir bölümünü kapsayan ve bu süreçte çoğunlukla yetişkinlik döneminin temel gelişimsel görevlerinden biri olarak kabul edilen çalışma; kişinin bedensel veya zihinsel olarak herhangi bir yönde emek vermesi ve bundan ekonomik, psikolojik, sosyal ve kültürel rolleri açısından doyum sağlaması durumudur. Günümüzün çoğulcu demokratik yönetim sistemlerinde, her insan için bir hak olma niteliği kazanan çalışma; sürekli değişen yapısı ile birlikte kronolojik yaşın ilerlemesine paralel olarak psikososyal ve fizyolojik kökenli değişimlerden etkilenecek önemi giderek artırmaktadır (Toruntay, 2011: 67).

Bu bağlamda kişilerin çalışma faaliyetlerini gerçekleştirdikleri organizasyonlar, zamanımızın en önemli sosyal kurumlarıdır. Birçok kişi, politika, ekonomi ya da dinin organizasyonu etkilediğini düşünmektedir. Perrow ise bunun tersini savunarak politikanın, ekonominin, sosyal sınıfların, hatta din ve aile yapılarının organizasyonlardan etkilendiğini ileri sürmektedir (Daft, 2009: 62, 76).

İnsanların yaşamlarında bu kadar önemli yeri olan çalışma kavramının ve getirdiği çalışma koşullarının organizasyonlar için de bir o kadar önemli olduğu şüphesizdir. Yöneticilerin, bu şartlar altında çalışanlarını daha verimli yönetebilmeleri ve çalışanlarına koçluk yapabilmeleri için çalışanlarının hangi kuşaktan geldiklerinin farkında olmaları son derece önemlidir (Douville, 2001). Bu farkındalık, çalışanın davranışlarını, müşteriye yaklaşımını ve organizasyon içerisindeki tutumunu, onu nasıl etkileyebileceği konusunda bir çerçeve çizerek, önyargılı yaklaşımların etkisini en aza indirgeyecektir (Pekala, 2001: 30-38).

Günümüzde çalışma yaşamında aktif olarak rol alan kuşaklara baktığımızda dünya tarihinde ilk defa bu kadar çok kuşağın bir arada çalıştığını görmekteyiz. Artan refah düzeyi ve ortalama yaşam süresi insanların iş hayatında daha uzun yıllar görev almalarına ve emekli olsalar dahi çalışmaya devam etmelerine neden olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, organizasyonlarda Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması (Baby Boomers), X Kuşağı ve 2000 Kuşağı olmak üzere 4 kuşak aktif olarak günümüzün çalışma yaşamında birlikte görev almaktadır. Yaklaşık olarak 10 yıl gibi kısa bir süre sonra da Z Kuşağı çalışma yaşamına katılmış olacaktır. Çalışma yaşamındaki bu çeşitliliğin birçok kez anlaşmazlıklar, çatışmalar ve sorunlara neden olduğu hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından ileri sürülmekte ve anlaşmazlıkların çözümü için araştırmalar yapılmaktadır (Toruntay, 2011: 68).

2.1.1. İş Yaşamında Kuşak Çatışmaları

Türkiye'deki 22 milyon kişilik istihdam piyasasında yer alan Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması (Baby Boomers), X Kuşağı ve 2000 Kuşağı üyeleri organizasyonlarda ve aynı çalışma ortamında bir arada çalışıyor olmanın sıkıntılarını zaman zaman yaşamaktadırlar. Bu doğrultuda her bir kuşağın motivasyonu, iş yapış biçimi, terfi ve ücret beklentisi farklı olduğu için organizasyonların insan kaynakları politikalarını kuşak farklılıklarına göre yeniden belirleme zorunluluğunu beraberinde getirmektedir.

Kuşak farkı 1960'larda genç kuşaklar ile büyükleri, özellikle de ebeveynler ile kendi çocukları arasındaki farkları belirten bir terim (Howe ve Strauss, 1992: 67-89) olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzde iş yaşamında yer alan farklı kuşaklara üye çalışanların bazılarının güvenlik ve itibar gibi beklentileri olurken bazılarının da bağımsızlık ve eğlence gibi istekleri olabilmektedir. Beklentilerin birbirinden bu denli farklılaştığı çalışma ortamlarında kuşak üyeleri arasında yaşanabilecek anlaşmazlıklar, uyumsuzluklar, iletişim problemleri ve çatışmalar kaçınılmaz olmaktadır. Eğer bu tür sorunlar anlaşılmaya çalışılmaz ve çözülmez ise çalışma ortamında yaşanabilecek verimsizlik, kalitesiz iş çıktısı, aidiyetsizlik ve çalışan devir oranı artışı gibi temel sorunlar kaçınılmazdır. 1990'lı ve 2000'li yıllardaki teknolojik gelişmeler, politik farklılıklar, çalışma ortamındaki davranışlar, olgunluk yaşı, yaşın getirdiği

sorumluluklar, eğitim sistemi, cinsiyet normları, kültürel farklılıklar ve diğer tüm politik ve kuşaksal konular 2000 Kuşağı ve ondan önceki kuşaklar arasında ayrılıklara neden olmaktadır.

X ve 2000 Kuşağı arasındaki farklılıklar organizasyonların insan kaynakları departmanlarını ilgilendiren güncel konularından biridir. Hem organizasyonların insan kaynakları departmanları açısından hem de çalışanların çalışma ortamına uyum sağlamaları açısından gündeme getirilen kuşaklar arasındaki uyumsuzlukların başlıca nedenleri; 2000 Kuşağı üyelerinin bilgiye nereden ve nasıl ulaşmaları gerektiği konusunda X Kuşağı üyelerinden daha yetkin ve tecrübeli durumda olmaları, 2000 Kuşağı üyelerinin bildiklerini insanlar ile paylaşmaktan çekinmemeleri dolayısıyla da bu davranışın bir sonucu olarak diğer kuşak üyeleri tarafından zaman zaman çokbilmişlik ya da küstahlık gibi olumsuz algılanmalarına neden olması yer almaktadır.

Her türlü bilgiye ulaşımın 10 yıl öncesine nazaran günümüzde artık çok daha kolay olması, 2000 Kuşağı üyelerinin İnternet ile ilköğretim sıralarındayken tanışmaları, ödevlerini yapabilmek için arama motorlarını kullanmaları, sınavlara İnternet üzerinden çalışmaları hatta derslerini e-learning metotları ile takip etmeleri 2000 Kuşağı üyelerinin hayata karşı olan bakışlarını ve duruşlarını diğerlerinden farklılaştırmaktadır. Dolayısıyla bilgi sahibi olabilmek için büyümelerinin gerekmediğinin bilincindedirler. Teknolojinin yaşamlarına kazandırdığı hız, kariyerlerinin başındayken çok kısa bir süre sonra kendilerini yönetici olmaya ikna etmelerine neden olabilmektedir. İş dünyasına girene kadar tüm yaşamlarını bu şekilde geçirmiş olmaları, profesyonel yaşamlarında da aynı şekilde davranmaya devam etmelerine neden olmakta ve genellikle diğer kuşak çalışanları ile aralarında çatışmalar yaşamalarına neden olabilmektedir. Aynı anda birden fazla işi bir arada yapmaları 2000 Kuşağı üyeleri için hiç sıra dışı olmazken, evde ebeveynlerine, iş yerinde ise üstlerine karşı kaotik bir görüntü sergilemektedirler. Profesyonel hayatta beklemeye tahammülü olmayan 2000 Kuşağı üyeleri kısa süre içerisinde iş değiştirme eğilimine sahiptirler. 2000 Kuşağını, X Kuşağından ayıran en temel farkın 2000 Kuşağı üyelerinin iş değiştirmeye daha meyilli olması olarak ileri sürülmektedir (Toruntay, 2011: 84-85). Bu da insan kaynakları departmanları için bir türlü anlam veremedikleri kayıplar ile sonuçlanmaktadır. Çok başarılı olup hiçbir neden

belirtmeden iş yerinden ayrılan genç çalışan örneklerinin sayısının günden güne artması, organizasyonların insan kaynakları departmanlarının bu konu ile ilgili gerekli çalışmaları yapmaları için bir işaret niteliğindedir.

2000 Kuşağı üyelerinin hayatlarında akran onayı önemli bir yere sahiptir. Çalışan ebeveynlerin çocukları olarak büyüyen 2000 Kuşağı ile X Kuşağı arasındaki en büyük farklardan bir tanesi 2000 Kuşağı üyelerinin kendilerini içinde buldukları sosyal çevre ve yaşlıları ile tanımlarlarken, X Kuşağı üyelerinin kendilerini birey olarak tanımlamalarıdır. 2000 Kuşağı üyeleri için tamamen iç içe geçmiş olan iş ve aile yaşamı, X Kuşağı için tam tersi bir düzende devam etmektedir. X Kuşağı için bir gruba ait olmak iş yaşamında olması gereken bir zorunluluktan öteye gitmezken, 2000 Kuşağı için iş yaşamında içinde bulunduğu takım ve çalışma arkadaşları çok önemli yer tutmaktadır. Bu doğrultuda X Kuşağı için bireysel, 2000 Kuşağı için ise sosyal kavramlar öne çıkmaktadır.

Kuran (2010), 2000 Kuşağını işte tutabilmek için şu yolların izlenmesi gerektiğini söylüyor;

- Strateji 1: Bilgi paylaşımı ve öğrenmeyi kurum kültürünün parçası yapmak.
- Strateji 2: Ebeveynleri iş gücü stratejisinin parçası yapmak.
- Strateji 3: Esnek ve eğlenceli bir çalışma ortamı yaratmak.
- Strateji 4: İşte geçirilen zaman yerine işe odaklanmak.
- Strateji 5: Genel yapı ve sınırları sağlamak. 2000'ler, tembellikten değil; zaman kaybetmeyi sevmeyen bir kuşak olduklarından dolayı Amerika'yı yeniden keşfetmek istemiyorlar.
- Strateji 6: İlk amirleri ile ilişkilerinin en önemli motivasyon kaynağı olduğunu anlamak. 2000 Kuşağının işten ayrılmasının ya da işi sevmesinin en önemli sebeplerinden biri rapor ettikleri kişi ile ilişkilerinin kalitesidir.
- Strateji 7: Bebek Patlaması (Baby Boomers) ve X Kuşağı üyelerinin mentorluğundan faydalanmak. Şirketlere mentorluk ve koçluk ayırımını ciddiye almaları, şirket içi kaynakları mentorlukta kullanmaları, koçlukta ise objektivite sağlanmasının önemi sebebiyle dış kaynağa yönelmeleri önerilebilir.

- Strateji 8: Kişiselleştirilmiş motivasyon araçları kullanmak. Kitlesele, yani herkese seslenen değil, kişiye özel ödüllendirme ve takdirleri daha çok tercih ederler. İsimlerine hitaben bir teşekkür kartı, maddi açıdan daha değerli bir ödülde anlamli olabilir.
- Strateji 9: 2000 Kuşağı üyelerinin dilini anlamak ve konuşmak için çaba sarf etmek.

Günümüzde işin nitelikleri ve organizasyonun özellikleri çalışanların tatminini, çalışan devrini ve devamsızlığını dolayısıyla da kaliteyi etkilerken, toplumun değer yargıları ve standartları da çalışanların organizasyonlardan beklentilerinin ne olması gerektiğini etkileyecektir. Ayrıca sadece işletmenin ihtiyaçlarını göz önüne alan klasik personel yönetimi politikaları ve uygulamaları yetersiz kalmaya mahkûmdur. Etkin bir insan kaynakları yönetimi değişen çevrede organizasyonun ihtiyaçlarının yanında eskisinden farklı beklentilere, değer yargılarına ve bilinç düzeyine sahip bir iş gücünün de ihtiyaçlarını göz önüne almayı gerektirmektedir (Sadullah, 2010: 21).

2.1.2. 2000 Kuşağının İş Yaşamındaki Özellikleri

Birçok araştırmacı, 2000 Kuşağının sosyal yaşamda ve iş yaşamında bir dönüşüm oluşturduğunu belirtir, bu sebeple 2000 Kuşağı ve iş ile olan ilişkisi incelenmelidir. İş gücünü oluşturan çalışanlarda kuşaklara bağlı değişiklikler meydana geldiğinde, kuruluşların bu değişikliklere uyum sağlaması gereklidir. İş yaşamına giren 2000 Kuşağı da bilgi ve iletişim teknolojilerinin kurallarını yeniden yazmanın yanı sıra iş kültüründe ve organizasyonunda başka birçok değişikliği de beraberinde getirmektedir. Yeni nesil bir iş gücünün var olduğu ve dünyanın her yerinde hissedildiği, işverenlerin ve yöneticilerin iş ortamlarını ve uygulamalarını bu yeniliklere adapte etmeleri gerektiği belirtilmiştir (Puybaraud, 2010). 2000 Kuşağı beraberinde birçok yeni teknolojiyi, sosyal iletişim ağlarını, teknoloji meraklısı bir kültürü, yeni iş uygulamalarını ve yönetim şekillerini getirmektedir. Bu kuşak mensupları iş yerlerine enerji ve yenilik getirmekte ve buna uygun iyi bir yönetim gerektirmektedir (Yüksekbilgili, 2013: 342-353).

Eski kuşak çalışanlar özellikle 2008 yılından sonra büyük sayılar halinde emekli olmaya başlayarak bilgi ve deneyimlerini de beraberlerinde götürmektedir, oluşan bu açığa iyi

eğitim almış 2000 Kuşağının yeni nesil bilgi ve becerilerinin büyük talep gördüğünü, ekonomiler ve işler daha bilgiye dayalı hale geldikçe bu talebin daha da artacağı belirtilmiştir (Puybaraud, 2010). Bu yeni nesil iş gücü henüz eski neslin yerini tamamen almaya yeterli sayıda olmasa da, sayılarının yeterli olmaması bilgi ve becerilerinin değerini daha da artırmaktadır. 2000 Kuşağı iş güvencesine büyük önem verse de sıklıkla iş değiştirebilen, değer odaklı, mali kazanca önem veren, ılımlı ve yenilikçi bir iş gücü oluşturmaktadır (Yüksekbilgili, 2013: 342-353).

2000 Kuşağı mensupları sosyal bilince sahip, ilişki odaklı, iş birlikçi ve öğrenmeye istekli olarak tanımlanırken, bu kuşak özellikle işle ilgili açık ve net talimatlar olmasını, iş performansıyla ilgili doğrudan geri bildirim sağlanmasını, kendisine danışılmasını, yönetim kararlarına dâhil edilmeyi istemektedir (McEwan, 2009). 2000 Kuşağı alışanları esnek, hareketli, iş birlikçi, yenilikçi ve teknoloji meraklısıdır. İş seçiminde öğrenme olanaklarına, çalışma arkadaşlarına ve kurumsal kültüre ve değerlere öncelik verir. 2000 Kuşağı iş yaşamından en çok Şey isteyen kuşaktır. İş yaşamının sosyal bir yaşam ve iş yerinin sosyal bir yapı olduğunu; işe gitmenin insanlarla bir araya gelme ve sosyalleşmeyle ilgili olduğunu düşünür. Ekip odaklıdır, bir ekiple birlikte ve ekip içinde çalışmaya büyük önem verir (Puybaraud, 2010). Bu kuşak için kişisel amaçlarını gerçekleştirmek önemli olduğu gibi dünyayı daha iyi hale getiren anlamlı bir iş yapmak ve işine bağlı çalışma arkadaşlarıyla birlikte ortak değerlerle çalışmak da önemlidir. Teknolojiye hâkim olan ve teknolojik bir dünyada sosyalleşen 2000 Kuşağı, aynı anda birden fazla iş yapma alışkanlığını da beraberinde getirmektedir, işlerini yaptığı sırada anlık iletilerle iletişimini de sürdürmektedir, kendi yetenekleri belirlendiğinde ve bu yetenekleri tümüyle kullanabileceği zorlu bir işte çalıştığında en iyi performansını ortaya koyar. Hız, etkileşim, çift yönlü iletişim ve aktif katılım 2000 Kuşağının işe odaklanmasına yardımcı olan faktörlerdir (Eisner, 2005: 4-15). Bu kuşak çalışanları zorlu işlerle karşılaşacağı ve bu işlerle gelişebileceği bir kariyeri olmasını ister. Sıkıcı bir iştense zorlu bir işi tercih eder ve bu beklentileri karşılanmadığında başka bir işe geçmeyi düşünebilir. İşten ayrılmaya önceki kuşaklardan daha yatkındır. İşten ayrılma sebebi olarak en çok belirtilen sebeplerden birisi o işin kendisine terfi etme veya gelişme olanağı sunmamasıdır. 2000 Kuşağı istediği gibi bir işi bulana kadar iş değiştirebileceğini düşünür (Kelan ve diğerleri, 2009).

İş konusunda son derece seçicidirler. Mezun olduktan sonra istedikleri nitelikte bir iş bulamadıkları takdirde, çoğu beklentisinin altında bir şirkette ya da iş tanımında çalışmak yerine işsiz kalmayı tercih etmektedir. İşsiz kalmalarıyla ilgili herhangi bir endişe duymazlar. Çünkü ailelerinin sonsuz desteğini alırlar.

İş ararken önem verdikleri faktörler sırasıyla şirketin kimliği, çok uluslu olması, sunulan kariyer ve eğitim olanaklarıdır. İş arama yöntemlerinin elektronik ortamlara taşınmasını benimsemişlerdir. Mezun olduktan sonra 4-6 ay arasında iş bulabileceklerini düşünmektedirler. İş yaşamına atıldıktan 4-6 yıl sonrasında kendilerini yönetici pozisyonunda görmektedirler.

Onlar için her şey, öncelikle istemekle başlar. Onlar, yeteneklerini kullanma taraftarıdır. Eğer sorumluluk almayı isterlerse, girişimci düşünceleri ön plana çıkartırlar (Sinç, 2013).

2.1.2.1. İşe/Çalışma Hayatına Bakış Açıları

2000 Kuşağı çalışanları, modern eğitim programının hayatlarına getirdiği dönüşüm sonucunda önceki kuşaktan farklı şekilde çalışmaktadır. 2000 Kuşağı teknolojiyi yakından takip eden, çok görevli ve çevik çalışanlardır. Aynı anda farklı işler yapabilmeye becerisine sahiptirler, ancak bu her zaman işlerinde daha verimli olmalarını sağlamaz; iyi bir yönetime de gereksinim duyarlar. 2000 Kuşağı genellikle ekip odaklıdır, işinde anlam arar ve öğrenmek için fırsat arar. Yeni teknolojiler daha uygun fiyatlarla piyasaları hızla istila ederken 2000 Kuşağı yeni kavramları ve fikirleri hızla benimsemektedir (Islam ve diğerleri, 2011: 1802-1812).

- Yaptıkları işin amacını ve anlamını sorgularlar. Değerine inandıkları ya da değer kattıkları işlerde çalışmayı tercih ederler.
- Paradan daha fazlası için çalışırlar. Parasal ödüller yerine, edinecekleri diğer faydaları düşünerek motive olurlar.
- Kişisel gelişimin yanında kariyer gelişimi konusuna da büyük önem verirler. Diğer kuşaklara göre çok daha fazla kariyer hırslarına sahiptirler.

- Kuru, soğuk ve kurumsal iş hayatını sevmezler. Monoton olmayan bir çalışma ortamı isterler. Rutin işlerden sıkılırlar. Yaptıkları işe yaratıcılıklarını katarak farklılık yaratmayı isterler (Özer, 2012).

2.1.2.2. Sürekli Öğrenmeye ve Gelişmeye Önem Veren, Sonuç Odaklı Yaklaşımları

2000 Kuşağı için iş-özel yaşam dengesinin önemli olduğu belirtilmiştir. 2000 Kuşağı çalışanlarından bazıları işlerinde ilerlemek için gerekli gördüklerinden uzun saatler çalışmayı tercih etmektedirler. 2000 Kuşağının geneli için iş-özel yaşam dengesine ilişkin en önemli unsur, bu dengeyi istediği gibi oluşturmakta bağımsız ve esnek olabilmesidir. 2000 Kuşağının bu bağımsızlık isteği, kendi kendini yönetme ve kendinden sorumlu olma fikirleriyle yakından bağlantılıdır. 2000 Kuşağı işinin, kariyerinin ve hayatının kendi yönetiminde olmasını ister, ihtiyaçlarını açıkça belirtir, ömür boyu aynı işte çalışmak, gelecek için bugünden fedakârlık yapmak modası geçmiş kavramlardır. 2000 Kuşağı bilgi ve becerilerini taze tutmak, kendini geliştirmek ve yaşamda yeni fırsatlara açık olmak ister. Çalıştığı iş, yaşamdan beklentilerini karşılamıyorsa yeni iş olanakları arar, bunu bencillik olarak değil gerçekçilik olarak görür. Ekonomik kriz gibi zor dönemlerde durum üzerinde iyice düşünüp değerlendirme yaparak işini ve özel yaşamını durumun gereklerine uyarlar. İş ve özel yaşamında dönüşüm oluşturabilir. Geçmiş deneyimlerini ve gelecekteki olasılıkları da göz önünde bulundurup değerlendirerek iş ve özel yaşamını şekillendirir (Kelan ve diğerleri, 2009).

- Öğrenmenin sürekliliğine inanırlar ve çalıştıkları kurumun, gelişmelerine katkıda bulunmasını beklerler.
- Başarı ve hedef odaklı bir yaklaşım sergilerler.
- Görev yaptıkları şirkette çeşitli nedenlerden dolayı başarıyı yakalayamayacaklarını anladıkları anda, kendilerini geliştiremediklerini düşündükleri noktada başka bir iş arayışına girerler. Bu nedenle de “2000 Kuşağı” sık iş değiştiren bir nesil olarak dikkat çeker.
- Hayatta her şeyin çalışma olmadığını düşünürler.
- Kariyer yapmanın yanı sıra sosyal hayatlarında da paralel bir başarı için önceliklerini belirlemede daha bilinçli davranırlar.

- Kendilerine ayıracakları serbest zamana daha çok değer verirler (Özer, 2012).

2.1.2.3. Esnek Çalışma Talepleri

Yapılan bir araştırmada 2000 Kuşağı çalışanlarının gerek görev tanımlarında gerekse çalışma koşullarında esneklik beklentisi içinde oldukları, sıkı denetime tabi olmalarının kendilerini güvenilmediği algısı yaratarak motivasyonlarını olumsuz etkilediği, iş yerlerinde kendilerini rahat hissetmek istedikleri, çalışma ortamı ve yönetim metodunun 2000 Kuşağı çalışanlarının motivasyonlarında önemli bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Aynı araştırmada; 2000 Kuşağının üstlerinden geri bildirim almalarının ve/veya üstlerinin kendilerine rehberlik etmesinin önemi ortaya konmuştur (Keleş, 2011: 129-139).

2000 Kuşağı, ne zaman, nerede ve nasıl çalışacağı konusunda bağımsız olmak istemektedir. Teknolojik gelişmeler ve başka etkenler sonucunda işlerin daha mobil ve esnek hale gelmesi çalışanlara da daha fazla bağımsızlık ve esneklik sağlamaktadır. İş yerleri, iyi çalışanları kazanmak ve ellerinde tutmak için de onlara esnek çalışma olanakları sunmaktadır. Esnek çalışma, iş yeri giderlerinde önemli miktarda tasarruf da sağlayabilmektedir (McEwan, 2009).

- Özgürlük ve esneklik, yaşam felsefelerinin temelini oluşturur.
- Kendi fikirlerine çok önem verirler ve girişimcilerle, esnek yöneticilerle çalışmaktan hoşlanırlar.
- Esnek bir çalışma ortamını, esnek çalışma saatlerini hatta Home Office'leri tercih ederler (Özer, 2012).

2.1.2.4. Teknolojiye Bakış Açıları

Bu kuşağın ilk akla gelen özellikleri teknolojiye olan yatkınlıklarıdır. Teknoloji becerilerini yaratıcı bir şekilde sahip oldukları görevleri ilerletmek ve sonuçlar elde etmek için kullanırlar. Günlük işlerinin dünyada olumlu bir değişime katkı yapmasını görmek onlar için son derece önemlidir (Behrstock-Sherratt ve Cogshall, 2010: 28-34).

X Kuşığı bir görevi bitirmek için çevrim içi olup ardından bilgisayardan uzaklaşırken, 2000 Kuşığı sorunsuz bir şekilde çevrim içi ve çevrim dışı olarak, başkaları ile her zaman ve her yerde iletişime geçebilirler (Keleş, 2011: 131). Pekala'nın (2001: 38) da üzerinde durduğu gibi teknik becerilerine karşılık soyut (soft) becerilerinde bu kuşak zayıftır.

- Bu kuşak teknoloji, bilgisayarlar, cep telefonları ve İnternet ile birlikte büyümüştür (Puybaraud, 2010).

- Bilişim ve teknolojiye son derece yatkın olan 2000 Kuşığı, bilgisayarlarla yetişen ilk kuşaktır. Bilgisayarlar, İnternet, cep telefonları vb. yaşam şekillerini oluşturur. Teknolojiye hem hâkim hem de tutkudurlar (Özer, 2012).

2.1.2.5. Özgüvenleri

Bu kuşak, özgüven gibi bazı olumlu ve aksi de iddia ediliyor olmakla birlikte narsisizm gibi bazı olumsuz kişilik özellikleriyle diğer kuşaklardan ayrılmaktadır (Deal, Altman ve Rogelberg, 2010: 192).

- 2000 Kuşığının iş hayatındaki en tipik özelliği, özgüvenlerinin son derece yüksek olmasıdır. Bu nedenle kendilerinden ve işverenlerinden/amirlerinden beklentileri yüksektir.

- 2000 Kuşığı çocuklarının, tüm kuşaklar arasında en fazla sevgi görmüş çocuklardan oluştuğu ve birçoğunun planlı ve istenerek dünyaya getirildiği düşünüldüğünde, özgüvenlerinin neden bu denli yüksek olduğunu anlamak kolaylaşmaktadır (Özer, 2012).

2.1.2.6. “Hız” Tutkuları

2000 Kuşığı sabretmeyi ve beklemeyi bilmemektedir. Varlıkla büyüyen 2000 Kuşığı fazla sabırlı olamamaktadır çünkü yokluğu neredeyse hiç yaşamamıştır. Bu da 2000 Kuşığının en büyük dezavantajı olarak göze çarpmaktadır (İzmirlioğlu, 2008: 46).

- 2000 Kuşığı, hızı seven bir kuşaktır, sabırsızdır. Bu kuşağın temsilcileri hayatı o kadar acelesi varmış gibi yaşarlar ki gazete okuyuşları bile sabırsızca ve göz atarcasınadır.
- Çalışmaları ile ilgili hızlı geri bildirim isterler.
- Hızla sorumluluk almaya heveslidirler; ilk günden “etki” yaratmayı arzu ederler.
- Aynı anda birden fazla işi büyük bir hızla yapabilir ve farklı konulara konsantre olabilirler (Özer, 2012).

2.2. Henry Fayol’un Yönetim İlkeleri

Fransız mühendis Henry Fayol’un öncülüğünü yaptığı yönetim süreci yaklaşımı, bir bakıma bilimsel yönetim yaklaşımının eksik bıraktığı yönleri tamamlayıcı ve onun devamı niteliğinde bir yönetim yaklaşımıdır. Fayol örgütün tamamını ele alarak, işletmenin psiko-sosyal yönünü de inceleyerek bilimsel yönetim ilkelerini örgütün üst kademelerinde uygulamaya koymak suretiyle iyi bir örgüt tasarımı ve yönetim ilkelerini araştırmıştır (Akat ve Budak, 1994). Fayol da Taylor gibi verimi artırma yollarını geliştirmiş ve Taylor’un fikirlerini tamamlayarak, yönetim olayına tamamen bilimsel açıdan yaklaşmıştır. Taylor, küçük örgütlerde üretimde etkinlik için bilimsel yönetimin ilkelerini ortaya koyarken Fayol daha büyük ve kompleks örgüt yapıları ile ilgilenmiş; yönetimde planlama, organize etme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının üzerinde durmuştur (Aktan, 1999: 24-26).

2.2.1. Yönetim İlkeleri

Yönetsel fonksiyonlar organizasyonun elemanları üzerinde uygulanırlar. Diğer fonksiyonlar hammadde ve ekipman ile uğraşsa da, yönetim fonksiyonu sadece organizasyonu oluşturan personel üzerinde uygulanır. Fayol organizasyonu “body corporate” olarak adlandırır, örgütlemeyi madde ve insan örgütlemesi olarak ikiye ayırır ve görüşlerini insan örgütlemesi üzerine açıklar.

Bu kadar önemli olan yönetim fonksiyonunu doğru bir şekilde yerine getirebilmek için Fayol on dört ilke belirlemiştir. Ancak bu ilkelerin fiziksel bilimlerde olduğu gibi kesin kaideler olmadıklarını, kendisinin her zaman kullandığı ve en önemli gördüğü ilkeler

olduğunu belirtmiş ve ilkelerin sayısının bu kadarla kısıtlı olmadığını belirtmiştir. Ayrıca bu ilkelerin de kendi içlerinde kesin olmadıklarını şöyle dile getirmiştir: “Yönetimde hiçbir şey kesin değildir, yönetim bir kıyas ve ölçü meselesidir. Benzer durumlarda bile aynı ilke nadiren aynı şekilde uygulanır. İlkelerin değişik şart ve durumlara müsaade etmesi gereklidir. Bu nedenle ilkeler esnek olmalı ve ihtiyaca adapte edilebilmelidir. Onların nasıl kullanılacağını belirlemek güç bir sanattır. Tecrübe, zekâ, karar ve kıyaslama gibi önemli özelliklere sahip olmayı gerektirir. Ayrıca bu ilkeler de sayılarla sınırlı değildir. Örgüt yapısını güçlendirdiğini tespit ettiğiniz, işleri kolaylaştırdığını düşündüğünüz, tecrübelerinizle inandığınız her düşüncenin bu ilkeler içinde yer alması gerekir”. Fayol kendisinin en çok önem verdiği on dört ilkesini şöyle sıralamıştır (Özcan ve Çağan, 2009: 10-13).

2.2.1.1. İş Bölümü ve Uzmanlaşma

İş bölümü ve uzmanlaşma doğal bir olaydır. İş bölümünün amacı aynı emekle daha fazla ve daha iyi mal üretmektir. Hep aynı parça üzerinde aynı işlemleri yapan bir işçi, o iş için alışkanlıklar kazanır, o işte uzmanlaşır. Her değişiklik bir anlama ve uyum zamanının geçmesine sebep olur, bu da verimi düşürür. Ayrıca iş bölümü sayesinde daha az sayıda ekipmana dikkat edilir ve işlerin yapılması, öğretilmesi kolaylaşır. Tabii ki bu ilke de aşırıya kaçmamalı, her ilkede olduğu gibi, tecrübeler ve kıyas mantığına özen gösterilmelidir.

2.2.1.2. Yetki ve Sorumluluk

Fayol yetkiyi emir verme hakkı ve itaat ettirme gücü olarak tanımlamıştır. Bu yetki yöneticinin kişisel bilgi birikimi olan tecrübelerinden, zekâsından, iyi ahlak gibi kişiliğini oluşturan yeteneklerden ileri geliyorsa “kişisel”, örgüt yapısındaki mevkiden ileri geliyorsa “biçimsel”dir. Yetki ve sorumluluk birbirine bağlı iki kavramdır. Yetki kullanma gücü sonucunda ceza veya ödül ortaya çıkmalıdır. Yetkiyi kullanan kişinin tarafsız, adil ve samimi olması gerekir. Yetki ve sorumluluk arasında da bir denge olmalıdır. Alt kademelerde herkesin yetkisini ve bunun karşılığında ödül ve ceza sorumluluğunu belirtmek kolay olduğu halde, üst basamaklara çıktığında bu ayırım

zorlaşır. Sorumluluk, girişimcilik, yaratıcılık gibi yetenekleri bastırmayacak kadar olması gerekmektedir. Eğer bu şartlar karşılanamazsa örgüt için bir tehlike söz konusu olacaktır.

Ayrıca üstlerin astlara yetki vermeden sorumluluk yüklemesi yanlış bir davranıştır. Sorumluluk yüklenen astlara yetki göçertilmesi gerekmektedir.

2.2.1.3. Disiplin

Fayol disiplini itaat, çalışkanlık, işe devamlılık, davranışlarda düzen ve örgüt ve örgüt mensupları arasındaki anlaşma hükümlerine saygı olarak ele almıştır. Bu hükümler yazılı kurallar, gelenek görenek, görgü ya da yasal kurallar olabilir.

Bu kurallar örgütten örgüte değişiklik gösterse bile, kesin olan bir şey vardır ki, disiplin olmadan bir firmanın başarılı olmasına imkân yoktur. Bu kural ordu tarafından gayet açık bir şekilde uygulanmaktadır. Disiplini sağlamakla görevli kişi yöneticinin kendisidir. Eğer bir firmada disiplinsizlik varsa ilk olarak araştırılması gereken oradaki yöneticilerin tutumudur. Ayrıca uyulması gereken kuralların her iki taraf için adil ve uygulanabilir olması gerekmektedir. Bu şekilde kuralları koymak ise oldukça zor bir görevdir. Fayol disiplini sağlamada gerekli üç öğeyi sıralamıştır:

1. Her kademedede başarılı ve yeterli bir yönetici bulunması
2. Görev, sorumluluk ve hakların açık ve adil olması
3. Cezaların adil bir biçimde uygulanması

2.2.1.4. Emir Komuta (Kumanda) Birliği

Her ne koşulda olursa olsun, bir ast sadece ve sadece bir üstten emir almalıdır. Bu kural uygulanmadığı zaman, yani iki üstün de aynı asta ya da departmana emir verdiği durumlarda, işler zorlaşacak, karışıklık çıkacak ve amirlerin birinin emirlerine hiç uyulmayarak tek kişinin kontrolüne geçilecek ya da örgüt yavaşça bozulacaktır.

Uygulamada emir komuta (kumanda) birliği sık sık bozulmakta ve üstler buna bahaneler bulmaktadır. Bu bahaneler şöyle olabilir:

- a. Daha iyi anlaşılmaq ve hız kazanmaq için, bir ikinci kademedeki bir üst, birinci kademeyi atlayarak direkt işçiye emir verir. Bu işlem hem işçide kararsızlığa yol açar, hem de birinci seviyedeki yöneticinin sinirlenmesine sebep olacaktır.
- b. Ortaklıklarda, aile şirketlerinde aynı yetki seviyesindeki insanlar yönetimde bulunabilir. Bu durumda ortaklardan her birinin aynı kişiye emir verme yetkisi söz konusu olabilir. Bu çok önemli problemlere sebep olabilir.
- c. Bölümlerin iş ve yetki tanımlarının açık olarak yapılmaması da bu ilkenin bozulmasına yol açabilir.
- d. Organizasyon şemasında sıklıkla değişiklik yapmak, departmanları birbirlerine bağlamak da karışıklığa sebep olur ve bu karışıklık sonunda emir komuta (kumanda) birliği ilkesi zarar görebilir.

2.2.1.5. Amaç Birliği (Unity of Direction)

Bu ilke birlikten kuvvet doğar sözünün bir yansımasıdır. Organizasyonun belli, herkes tarafından bilinen tek bir amacı olmalıdır. Bütün personel bu amaç için çalışmalı, onu gerçekleştirmek için çaba sarf etmelidir. Bu ilkenin emir komuta (kumanda) birliği ilkesi ile karıştırılmaması gerekir. Emir komuta (kumanda) birliğinin olabilmesi için amaç birliğinin olması gereklidir ama amaç birliğinin olması emir komuta (kumanda) birliğinin de olmasını gerektirmez.

2.2.1.6. Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü

Bu ilke ile organizasyonun çıkarlarının kişisel çıkarlardan her zaman önde gitmesi gerektiği belirtilmiştir. Fayol bu ilkenin çok açık olduğunu ve herkes tarafından kabul edildiğini belirtmiş ancak cahillik, hırs, tembellik, zayıflık, bencillik gibi ahlaki zayıflıkların bu ilkenin gerçekleşmesine engel olduğunu savunmuştur. Çıkarların birbirine uyumlu olmasının gerektiğini ve bunun da yöneticiliğin en önemli zorluklarından biri olduğunu belirttikten sonra, bu ilkeyi gerçekleştirebilmek için şu tavsiyelerde bulunmuştur: “Üstlerin örnek davranışları ve ciddiyeti, adil bir biçimde ve

eşit şartlarda belirlenmiş anlaşmalar ve düzenli kontrol'' (Özcan ve Çağan, 2009: 13-15).

2.2.1.6.1. Örgütsel Bağlılıkları

'Yetenekli 2000 Kuşağı çalışanlarını elde tutmak' şirketlerin en önem verdiği konu haline gelmiştir. 2000 Kuşağının şirkete bağlılığını artırmak isteyen şirketler esnek çalışma saatlerinden, konforlu iş ortamı yaratmaya kadar iş şekillerinde değişikliğe gitmektedir.

Son zamanlarda şirketler, iş dünyasında kendi kurallarını ortaya koyan, işin kendine uygun olmadığını anladığında başka arayışlara giren, bu yüzden de sık sık iş değiştiren 2000 Kuşağı ile çalışırken, yıllardır süre gelen yönetim ve çalışma şekillerinde değişiklik yapmak zorunda kalmıştır.

İnsan kaynakları uygulamaları, çalışma şekilleri, yöneticilik anlayışı onlara göre şekillenmektedir. Şimdinin ve geleceğin insan kaynağını oluşturan bu gençler şirketlerin yapısında da yenilikler yaratmaktadır. Çalışanların kişisel özellikleri, ilgi alanları hızla değişirken şirketler de bu yeni neslin özelliklerini tam olarak öğrenmeye çalışarak onlardan en faydalı şekilde yararlanma çabası içindedirler. Yapılan araştırmalara göre yeni neslin en önemli özellikleri arasında sık sık iş değiştirmek olsa da kendilerine uygun işi bulduğuna inandıkları, kendilerini ifade edebildikleri ortamı buldukları zaman yüksek performansla çalışmakta ve büyük başarılarla imza atmaktadırlar (Aktay, 2014).

2000 Kuşağı, günümüz iş yaşamında önemli bir yere sahiptir. Ancak insan kaynakları uzmanlarının belirttiklerine göre, bu kuşağın kendilerine has nitelikleri sebebiyle klasik çalışma ortamlarına uyum sağlamaları pek mümkün olmamaktadır. İyi eğitilmiş, yüksek donanımlı ve hırslı 2000 Kuşağının en önemli özelliği iş yerine sadakat duymamasıdır. Şirketler onları elde tutabilmek için piknikten tango ile desteklenen eğitime, tekne gezisinden paintball'a kadar uzanan bir yelpazede etkinlik gerçekleştirmektedir. Etik değerleri kendilerinden önceki kuşağa göre çok farklı; çalıştıkları iş yerine hiçbir

bağımlılık hissetmemekte ve istedikleri koşulları buldukları anda arkalarına bakmadan gidebilmektedirler (Barkın ve Yürürdurmaz, 2008: 62-65).

Talepleri karşılanmayan 2000 Kuşağı kolayca işten ayrılabilir. Sadakat duygusu az olan bu kuşağın işletmeye bağlılığını sağlayabilmek için ise esnek çalışma saatleri ve kuralları olan çalışma ortamı yaratmak, kendilerinin erişebileceği ve anlaşılır kullanım kılavuzları çıkarmak, İnternet teknolojilerini kullanmaya fırsat veren eğitimler düzenlemek, onları işletmeye bağlı kılacak vizyon belirlemek ve güçlü bir iletişim ağı oluşturarak geri bildirimlerde bulunmak gerekir (United Nations Joint Staff Pension Fund, 2010: 12).

- İyi eğitilmiş, yüksek donanımlı ve hırslı 2000 Kuşağının en zayıf yönü, diğer kuşaklara göre örgütsel bağlılığının düşük olmasıdır.
- Bir önceki neslin “ömür boyu çalışma” ve “şirkete bağlılık” kavramlarını artık gerilerde bırakan bu neslin temsilcileri, sorumluluk almaktan kaçınmayıp hırslı ve üretken olsalar da çalıştıkları iş yerine güçlü bir bağlılık hissetmezler.
- 2000 Kuşağını önceki kuşaklardan ayıran belirleyici özelliklerden bir diğeri, bireysel karar alma eğilimleridir. Daha çok kendini düşünen, kendi fikirlerine önem veren, kendi doğrularıyla hareket eden, hırslı ve rekabeti seven bir çalışan profili sergilerler (Özer, 2012).

2.2.1.7. Çalışanlara Yapılan Ödemeler

Personelin maaşı olabildiği kadar adil olmalı, hem işverenin hem de işçinin kabul edebileceği sınırlar içinde olmalıdır. Maaş, ilk olarak işverenin ve işçinin isteğinden ziyade, dışarıdaki durumlara göre belirlenir. Bu faktörler, hayat pahalılığı, iş ve işçi fazlalığı, ülkenin ve firmanın ekonomik durumu olabilir. Ödemenin şekli çok önemli bir karar olduğundan dikkat edilmesi gerekir. Bu aynı zamanda çok zor bir problem olup, birçok değişik yoldan çözülmeye çalışılmış, ama hiçbirisinde mutlak mutluluk sağlanamamıştır. İyi bir maaş sisteminin özellikleri şöyle sıralanabilir:

1. Adil olmalıdır.

2. Ödül sistemi ile elemanları daha iyi çalışmaya teşvik etmelidir.
3. Fazla mesai ücretlerinin mantıklı bir limiti geçmesine izin vermemelidir.

Maaşlar nasıl verilirse verilsin, işçilerin tam olarak tatmin olması mümkün olmamaktadır. Bir başka açıdan bakılırsa, mutlu, sağlıklı ve eğitilmiş elemanların bulunduğu firmalar daha iyi çalışacaktır. Bu yüzden yöneticiler elemanların sağlık, güç, moral, dayanıklılık durumları ile de ilgilenmelidir. Bu ilgi sadece iş yerinde gösterilecek bir ilgi değildir. Elemanın iş dışındaki hayatı, eğitim, sağlık, inanç, ev, sosyal yaşam gibi ihtiyaçları ile de ilgilenmek gereklidir. Burada gene karşımıza ölçü ve kıyas meselesi çıkmaktadır. Elemanların mutlulukları iş yerinde çalışma ortamına, ışık, temizlik, yiyecek ve dinlenme koşullarına bağlı, iş dışında ise ev, yiyecek, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine bağlıdır.

2.2.1.8. Merkezci Yönetim (Merkeziyetçilik)

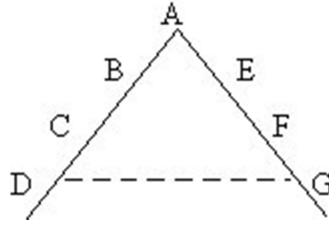
Fayol, aynı iş bölümü ilkesinde olduğu gibi, merkezci yönetim (merkeziyetçilik) ilkesinin de doğal bir olay olduğunu belirtmiştir. Merkezci yönetim (merkeziyetçilik) bir derece ve ölçü meselesi olup, asgari ölçüde merkezcilik, koordinasyonun getirdiği bir zorunluluktur. Fakat yönetim bütünlüğünü bozmayacak şekilde bir merkezden uzaklaşmak da yararlıdır. Bu nedenle firma için optimal bir noktanın bulunması yöneticilerin sorumluluğundadır.

Merkezci ve merkezkaç yönetim arasında seçim yaparken, çalışanlardan en yüksek oranda yarar sağlayacak bir yönetim şekli seçilmelidir. Her insan aldığı emri bir başkasına aktarırken kendisinden bir şeyler katacağı ya da bazı ayrıntıları atlayacağı için çok kademeli örgütlerde merkezci bir yönetim iyi sonuçlar vermeyecektir.

Orta kademe yöneticilerin, yetkilerinin artırılması merkezkaç yönetim, yetkilerinin azaltılması ise merkezci yönetim (merkeziyetçilik) anlamına gelecektir.

2.2.1.9. Hiyerarşi

Fayol, hiyerarşinin, en üst yönetim kademesinden en alta kadar uzanan kumanda zincirini belirttiğini, haberleşme ve diğer ilişkilerin bu yolu takip etmesi gerektiğini ifade etmiştir. Fakat büyük kuruluşlarda ve iletişimdeki hızın önemli olduğu durumlarda bu kuralın biraz genişletilebileceğini ve aynı kademede iki personelin, üstlerini bilgilendirmeleri şartıyla, direkt olarak bir araya gelebilmelerinin mümkün olduğunu söylemiştir.



Şekil 1: Fayol Köprüsü

Kaynak: Mehmet Özcan ve Çağrı Çağan, “Yönetimde Klasik Yaklaşımlar”, <http://xa.yimg.com/kq/groups/23077523/1749600172/name/klasik+y%C3%B6netim+yaklasimlari.pdf>, 2009, s.18.

Normal olarak D, G ile haberleşmek için C- B- A- E- F yolunu kullanmalıdır. Fakat bu kurala bağlı kalmak önemli hız ve anlaşım problemlerine yol açacaksa, D, C’ye ve G de F’ye bilgi vermek suretiyle direkt olarak bir araya gelip bir toplantı yapabilirler. Bu olaya Fayol Köprüsü adı verilmektedir.

Fayol’a göre, gereksiz yere hiyerarşi yapısından çıkmak bir hatadır. Ama ona sıkı sıkıya bağlı kalmak daha büyük bir hatadır. Bu da bir ölçü ve kıyas meselesidir. Alt kademelerin bu kararı verebilmesi ancak üst kademelerden kendilerine bu yönde bir istek geldiği zaman olabilir. İşlerin doğru yürüyebilmesi için, üst kademe yöneticilerin alttakilere iyi örnek olmaları gerekmektedir (Özcan ve Çağan, 2009: 15-18).

2.2.1.9.1. Otorite ve Bürokratik Süreçlere Bakış Açıları

2000 Kuşağının “çalışan” olarak profilini insan kaynakları şirketleri şöyle çizmektedir: Direkt emir almaktan ve ast olmaktan hoşlanmıyorlar. Kendi fikirlerine çok önem veriyorlar ve girişimcilerle, esnek yöneticilerle çalışmaktan hoşlanıyorlar. İnsan kaynakları uzmanları, yüksek otorite karşısında çok rahatsız olan bu kuşağı haksız bulmamakta ve sabırlı olup onları daha iyi anlamayı önermektedir.

İş yerindeki motivasyon, performansı olumlu etkilediği kadar, sosyalleşmeye ve özel yaşama da katkı sağlamaktadır. Nihai amaçsa, iş yerinde “toplam kalite”yi yükseltmektir. Klasik yönetim anlayışındaki patronlar bir başarı sonrasında çalışanlarını tebrik etmekten bile çekinse de çokuluslu şirket yöneticileri ve kurumlaşmayı sağlayabilmiş şirket profesyonelleri 2000 Kuşağı gerçeğine çok daha olumlu yaklaşmaktadır (Barkın ve Yürürdurmaz, 2008: 62-65).

- Yetiştikleri ortam ve dönem, onları önceki nesillere göre kuralcılıktan uzaklaştırmıştır. Dolayısıyla otoriteye olan bakış açıları da önceki nesillere göre farklıdır. Otoriter yönetim tarzına hiç de sıcak bakmayan, hatta otoriteye meydan okuyan bir anlayışa sahiptirler. Direkt emir almaktan ve ast olmaktan hoşlanmazlar.
- Yöneticilerinin, kendilerinden daha iyi olabileceğini nadiren kabullenirler.
- Hiyerarşinin olduğu ortamlarda çalışmaktan ve dikey yapılanmadan kaçınarak yatay iş ilişkileri kurmaya çalışırlar.
- Açık iletişim yaklaşımına sahip olan 2000 Kuşağı için; insan ilişkileri, aile ve arkadaşlık bağları, iş yerinden zevk alabilmek, güzel vakit geçirmek, bilgi paylaşarak şirket içi iletişimi kuvvetlendirmek son derece önemlidir (Özer, 2012).

2.2.1.10. Düzen

Fayol’un düzen formülü, insanlar için, “Herkes için bir yer ve herkes kendi doğru yerinde” olarak değiştirilebilir.

Fayol, maddi düzen dediğinde her maddenin bir yeri olması gerektiğini ve ayrıca da bu yerlerin özenle seçilmiş olması gerektiğini anlatıyor. Önemli olan görünüm değil, fonksiyonelliktir diyerek, çok dağınık gibi gözükken bazı yerlerin aslında yapılan iş için çok uygun olabileceğini, düzenin, her şeyin katlı temiz bir biçimde yerleştirilmiş olması demek olmadığını belirtiyor.

Sosyal düzen ise her personelin kendi hak ettiği yerde olması gerektiği anlamına geliyor. Sosyal düzeni sağlamak maddi düzeni sağlamaktan çok daha zor oluyor. Sosyal düzeni sağlayabilmek için en zor iki yönetim fonksiyonunu yerine getirmek gerekiyor: “İyi bir organizasyon ve iyi bir seçim”. Örgütün iyi işleyebilmesi için gerekli işler belirlenip, gerekli insanlar bu görevlere atanınca, her çalışan firma için en iyi servisi vermeye başlar. Bu mükemmel sosyal düzen, mükemmel yönetim demektir ve bu da bir hayaldir.

Sosyal düzen, insan ihtiyaçları ve kaynakları konusunda bilgi sahibi olmayı ve bu ihtiyaç ve kaynakların dengeli olmasını gerektirir. Bu dengenin kurulması ve korunması çok zordur ve iş büyüdükçe daha da zorlaşır. Kişisel çıkarlar, örgüt çıkarının önüne geçtiğinde, bencillik, cahillik, hırs sonucunda, pozisyonlar uygun olmayan işçilerle doldurulursa, bu durumu düzeltmek yetenek ve güç gerektirir.

Sosyal düzeni sağlamak ve kontrol etmek için tablo ve planlardan yararlanılmalıdır. Bu tabloda personelin yetenekleri ve görev yaptığı yerin gerektirdiği özellikler listelenmeli, bu şekilde doğru dağıtım yapılmaya çalışılmalıdır.

2.2.1.11. Eşitlik-Hakkaniyet

Fayol neden eşitlik-hakkaniyet dediğini ve adalet ilkesi demediğini şöyle açıklamıştır. Adalet daha önce verilmiş kararların işleme konulmasıdır, ama bu kararlar verilirken her şeyin düşünülmesi mümkün değildir. Bu yüzden anlaşmaların, geleneklerin, ilk olarak durumlara uygun olup olmadıkları araştırılmalı, sonra uygulanmalıdır. Elemanların iş yerinde güven içinde çalışabilmesi için onlara iyi ve adil davranılmalıdır ve

eşitlik-hakkaniyet ilkesi bunu anlatır. Bir üstün başlıca görevi, bütün elemanlarına adil ve eşit davranılması için çalışmalar yapmaktır.

2.2.1.12. Personelde Devamlılık ve Denge

İş için gerekli niteliklere sahip olduğunu varsaydığımız bir işçinin, yeni işine alışması ve o işi en iyi şekilde yapabilmesi için zamana ihtiyacı vardır. Eğer bu işçi, gerekli zaman geçmeden o işten ayrılırsa, kendisinden beklenen hizmeti vermeden ayrılmış olur. Eğer bu sürekli olursa, o iş hiçbir zaman gerektiği gibi yapılamayacaktır. Bu problem yönetim kademesindeki personel için daha da önemlidir. Yöneticilerin elemanlarını tanımaları vakit alan bir süreçtir. Bir yöneticinin iyi hizmet verebilmesi için elemanlarına güven verebilmesi, uzun zamanlı planlar yapabilmesi gerekir. Orta sınıf yeteneklere sahip ama sonsuza kadar çalışabilecek bir yönetici, çok yetenekli, ama gelip geçici birçok yöneticiden çok daha yararlıdır. Demek ki, diğer bütün ilkeler gibi, bu ilkenin de uygulanması bir kıyas meselesidir.

2.2.1.13. Girişim-Teşebbüs (İnisiyatif)

Bir şeyler planlamak ve bu planların başarıya ulaştığını görmek zeki bir insanın yaşayabileceği en güçlü tatmindir. Bu ayrıca insan gayretinin de en önemli teşvik edicisidir. Düşünme ve düşündüğünü faaliyete geçirme girişimcilik demektir. Öneride bulunma ve faaliyete geçirme becerisi de girişimcilik ile beraber incelenebilir. Örgüt kademelerinin her basamağında, elemanların çalışma isteği ve gücü girişimcilik ile artırılabilir. Elemanların ve yöneticilerin girişimci ruhu organizasyon gücünün kaynağıdır. Özellikle zor dönemlerde, girişimcilik kapasitesini en üst seviyede kullanmak gereklidir.

Elemanların girişimciliğini, emir komuta zincirini ve saygı ilkesini bozmadan gösterebilmesinin bir yolunun bulunması gereklidir. Bunun için yönetici kendi kişisel değerlerini bile göz ardı edebilir. Elemanlarına güvenen, onlara yetkisini aktarabilen, iş yapmalarına olanak tanıyan bir yönetici, bu şekilde davranamayan bir diğerinden üstündür.

2.2.1.14. Birlik Ruhu (Esprit de Corps)

Birlikten güç doğar. Elemanlar arasındaki uyum bir örgütün gücünü belirleyen önemli bir unsurdur ve bu yüzden bunun sağlanabilmesi için çaba sarf edilmelidir. Bunun sağlanabilmesi için özellikle emir komuta (kumanda) birliği ilkesine özen gösterilmesi gerekir. Dikkat edilmesi gereken iki nokta vardır:

“Personel bölünmemelidir. Düşman güçlerini bölerek zayıflatmak iyi bir taktik olabilir ama kendi takımını bölmek yapılmaması gereken bir uygulamadır. Bu bölünme ister egoist bir düşünce ile kendi kişisel çıkarların örgüt çıkarının önüne geçmesiyle oluşmuş olsun, ister yönetim beceriksizliğinden olsun her zaman örgütün gücünün azalmasına sebep olacaktır. Astlar arasında anlaşmazlık yaratmak, yöneticiye yarar sağlamaz, asıl önemli ve zor olan, insanların birlikte ve uyum içinde çalışmasını teşvik etmek, ödüllendirme işlemi sırasında kıskançlık yapılmasına fırsat vermemektir”.

“Yazılı haberleşme kötüye kullanılmamalıdır. Emir ve açıklamaların sözlü verilmesi çok daha anlaşılır, kolay ve hızlıdır. Yanlış anlaşılmalara, yazılı haberleşme ile daha sık ortaya çıkmaktadır. Hız ve uyum kazanılması için, mümkün olduğu kadar, iletişim sözlü olarak sağlanmalıdır. Hatta bir işletmedeki bütün yazılı haberleşmenin yasaklanması bile düşünülebilir. Burada gene karşımıza kıyas meselesi çıkmaktadır” (Özcan ve Çağan, 2009: 18-20).

2.2.2. İlkeler Hakkında Genel Yorum

Bugün gelinen noktada yönetsel kurama destek veren kuramcılarının yönetim dünyasında ortaya çıkan yeni koşulları öngöremedikleri ve bu nedenle önerdikleri yönetim ilkelerinin genel geçerliğinin birçok noktada başarısızlığa uğradığıdır (Leblebici, 2008: 113). Fayol’un on dört ilkesinin arkasındaki dinamikleri geçmiş ve günümüz açısından inceleyen bir çalışma (Rodrigues, 2001: 880-887) bu ilkelerin günümüzde ters yüz olduğunu ortaya koymaktadır. Söz konusu çalışma yönetsel kurama doğrudan bir eleştiri yapmamakla birlikte değişen şartların yönetim ilkelerinde değişikliğe yol açacağını ortaya çıkarmaktadır. Birkaç örnek vermek gerekirse, iş bölümü ve

uzmanlaşma ilkesi geçmişte işçilerin uzmanlaşmasını esas alırken günümüzde iş tasarımı genelleşme ilkesi öne çıkmaktadır. Yetki ve sorumlulukla ilgili ilke geçmişte yöneticileri güçlendirirken günümüzde çalışanları güçlendirdiği görülmektedir. Disiplin ilkesi geçmişte denetimi biçimsel kurallara dayandırırken günümüzde biçimsel olmayan, çalışanların birbirlerini denetledikleri denetim kavramı ortaya çıkmaktadır.

2.2.2.1. Henry Fayol'un 14 Yönetim İlkesi Sonrası ve Şimdiki Durum: Günümüz Örgütlerinde Etkin Yönetim İçin Bir Çatı

Görüldüğü üzere Fayol, yöneticinin görevleri ve uyması gereken ilkeler konusunda çalışmalar yapmıştır ve tıpkı Taylor gibi O'nun da görüşlerinin birçoğu günümüzde hala geçerliğini korumaya devam etmektedir. Geliştirdiği ilkeler günümüzde, planlama ve organizasyon yapıları için geniş ölçüde kullanılmaktadır. Bunlardan en çok kullanılanları amaç birliği (unity of direction) ve emir komuta (kumanda) birliği ilkeleridir (Ateş, 2011).

Sanayi üretiminin Amerikan ekonomisindeki artan önemli rolünün başlangıcı 100 yıldan önce olmuştur. O zamandan beri birçok yazar örgütlerdeki yöneticilerin görevlerini daha etkin yapabilmesi ile ilgili değişik öneriler getirmişlerdir. Bunların en önemlilerinden birisi Fransız sanayici Fayol'dur. En önemli katkısı 14 yönetsel ilkedir. Bu ilkeler yöneticiler için genel yönetim perspektifi oluşturmak ve devam ettirmek, yönetim alanında ders veren akademisyenler için eğitim aracıdır. Fayol'dan beri Amerikan üretim sanayisi başka ülkelere de taşındı ve Amerikan iş gücünün büyük bölümü artık hizmet sektöründedir. ABD, birçok yazarın sanayi sonrası dönem dediği bir döneme girdi. Temel olarak bu toplum, hizmet sektörünün hızlı büyümesi, endüstriyel bilgideki hızlı artış, yüksek düzeyli etkileşim, eğitim, hayat tarzının getirdiği değişimler, yeni örgütsel politik ve kültürel değerlere olan ihtiyaç tarafından şekillendirilmektedir. Bu toplumda geleneksel örgüt yapısı devam ederken, örgüt politikaları değişmiştir. Endüstriyel sonrası toplumun talepleri, değişkenler arasındaki çok fazla ve karışık ilişkilerin olduğu örgütsel karar alma sürecinin daha hızlı ve çabuk olmasını gerektirmektedir. Günümüzün özellikle büyük hizmet ve ileri teknoloji temelli

örgütlerindeki yöneticiler 14 yönetim ilkesini az farkla değiştirerek kullanmaktadırlar. Bu makalenin amacı da 14 ilkenin başlangıçtaki ve günümüzdeki durumunu karşılaştırmak ve var olan fikirleri yönetim şemasının içine monte etmektir. Diğer bir amacı da ortak kültür, bireysel motivasyon gibi engelleri açıklamaktır.

2.2.2.1.1. İş Bölümü ve Uzmanlaşma

Eskiden işin küçük parçalara ayrılması ve özellikli işlerin özellikli çalışana yaptırılması, uzmanlaşma önerilirken, günümüzde; değişiklikler çok hızlı olmakta ve ABD’de uzmanlaşmaya dayalı iş dizaynı etkili olmamakta, çoğu iş robotlara yaptırılmakta veya az uzmanlık gerektirmekte, dolayısıyla birçok işi yapabilecek çalışan tercih edilmektedir. Günümüz yapıları daha çok generalist bir yapıya sahiptir.

2.2.2.1.2. Yetki ve Sorumluluk

Yöneticiler sorumluluklarını yerine getirebilmek için resmi veya gayri resmi otoriteye ihtiyaç duyarlardı. Emir vererek işler yapılırdı. Günümüz ABD örgütlerinde patronluk daha az vurgulanır, çalışan katılımı teşvik edilir, çalışanın ve takımların güçlendirilmesi önemli hale gelmiştir.

2.2.2.1.3. Disiplin

Eskiden örgütler çalışan uyumu ve disiplini sağlamak için açık şekilde tanımlanmış kural ve prosedürlere ihtiyaç duyarlardı. Günümüz örgütlerinde çalışanların ve yöneticilerin temel kontrol alanı oluşturulmakta, bireysel eğilimlere önem verilmekte, resmi olmayan grupta herkesin birbirini kontrol ettiği yapı tercih edilmektedir.

2.2.2.1.4. Emir Komuta (Kumanda) Birliği

Eskiden çalışanların tek kişiden emir aldığı ‘‘tek adam, tek patron’’ kuralı geçerliydi. Günümüzde birçok karar gruplar aracılığıyla ortak bir şekilde alınmaktadır. ABD’de her

beş kişiden birinin kendi yönetim takımını kullandığı raporlanmıştır. Çok patronlu ad hoc yöntemi daha çok kullanılmaktadır.

2.2.2.1.5. Amaç Birliği (Unity of Direction)

Eskiden aynı amacı gerçekleştirmek için grup faaliyetleri için tek bir plan ve tek patron vardı. Günümüzde çok planlı ve çok patronların olduğu matris yapılar daha sık kullanılmaktadır.

2.2.2.1.6. Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü

Eskiden örgütlerde, örgütün hedefleri önemli ve birinci öncelikli ve bireylerin tercihlerinden önce gelirdi. Çalışanların örgüte bağlılığı esastı. Günümüzde ABD şirketlerinin yöneticileri çalışanların tercihlerine ve çıkarlarına daha çok önem vermekte ve göz önünde bulundurmaktadır.

2.2.2.1.7. Çalışanlara Yapılan Ödemeler

Tazminatlar örgüt ve çalışan için makul olmalı ve motive etmeli. Günümüzde performans temelli ödüllendirme çok daha yaygın kullanılmaktadır.

2.2.2.1.8. Merkezci Yönetim (Merkeziyetçilik)

Bu prensip çok fazla merkezileştirmenin veya merkezileştirmemenin etkisiz olduğunu belirtir. Bunun ikisi arasında denge kurulmalıdır. Damlama teorisi geçerlidir. Günümüzde görev odaklı, uzmanlığa dayalı karar alma sistemi ad hoc kullanılmaktadır.

2.2.2.1.9. Hiyerarşi

Eskiden hiyerarşik ve resmi iletişim yapıları mevcuttu. En üst seviyeden en alt seviyeye uzanan tek yapılı dikey iletişim sistemi mevcuttu. Günümüzde daha az resmi, daha az hiyerarşik örgütsel yapılar var.

2.2.2.1.10. Düzen

Örgüt iç sistemi kontrol odaklı idi ve herkes doğru zamanda doğru yerde bulunmak zorunda idi. Günümüzde örgütler daha geniş bir iç haberleşme uyguluyor. Etkili koordinasyon ve karar alma hedefleniyor.

2.2.2.1.11. Eşitlik-Hakkaniyet

Eşitlik adalet demektir. Eşitlik nazik olma yoluyla sağlanır ve örgütler çalışan bağlılığı ve uyumunu hedeflerdi. Günümüzde örgütler, çalışanları arasında sahiplenme duygusunun yaratılmasıyla ve ortak zenginlik yoluyla eşitliği hedefliyorlar.

2.2.2.1.12. Personelde Devamlılık ve Denge

Yeni çalışanların eğitimi hem zaman alan hem de pahalı bir iştir. Yüksek oranlı çalışan devri verimsizdir ve kaçınılmalıdır. Günümüz örgütlerinde sürekli eğitim ve geliştirme programları daha sık kullanılmaktadır.

2.2.2.1.13. Girişim-Teşebbüs (İnisiyatif)

Yöneticiler yeni fikirler oluşturmalı ve uygulamalıdır. Günümüzde, daha çok bağımsız düşünen ve inisiyatif alan çalışanlar tercih edilmektedir.

2.2.2.1.14. Birlik Ruhu (Esprit de Corps)

Yüksek moral ve çalışanlar arasındaki birliğin devamı zorunludur. Günümüzde ABD örgütlerinde çalışanlar arasında yüksek moral zorunlu değildir.

2.2.2.2. Tartışma

Yukarıda bahsedilen ilkeleri küçük firmalar, kamu kurumları, kiliseler, büyük çelik üreticileri gibi örgütler uygulayamazlar. Bazı örgütler de diğerlerine göre bu ilkeleri

daha iyi uygulayabilirler. Yöneticilerin etkili bir yönetim için ne yapacaklarını belirlemek, onları uygulamaktan daha az karmaşıktır. Uygulama eski kültürü değiştirme ve yenisini geliştirmektir.

Diğer yandan değerler doğrudan veya dolaylı olarak gösterilebilir. Ayrıca bir gruba girmek istemeyen, özgürlüğünden taviz vermek istemeyen bireylere ne yapılacaktır. Kültürel ve yapısal değişimler çok zaman alıcı ve pahalıdır. Güç istemeyen çalışanlara ne yapmak gerekiyor. Kişi güç sahibi olmak istemiyorsa...

Günümüzde çalışanların eğitimi ve geliştirme programları çok önemli hale gelmiştir. Değişim programlarının hem yöneticiler tarafından hem de çalışanlar tarafından benimsenmesi ve uygulanması gerekir. (Rodrigues, 2001: 880-887)

Tablo 1
Fayol'un 14 Yönetim İlkesinin Geçmiş ve Günümüz Karşılaştırması

İlkeler	Geçmiş	Günümüz
İş bölümü ve Uzmanlaşma	İşçilerin uzmanlaşması	İş tasarımında genelleşme
Yetki ve Sorumluluk	Yöneticilerin yetkilendirilmesi	İşçilerin yetkilendirilmesi
Disiplin	Biçimsel kurallara dayandırılan denetim	Biçimsel olmayan ve çalışanların birbirlerini denetledikleri denetim
Emir Komuta (Kumanda) Birliği	Astların raporlarını sadece bir yöneticiye sunması	Astların raporlarını birçok yöneticiye sunması
Amaç Birliği	Görev ve işlerin yalnızca bir plan ve yöneticinin gözetiminde yürütülmesi	Görev ve işlerin birçok plan ve yöneticinin gözetiminde yürütülmesi
Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü	İşçilerin organizasyona emanet edilmesi	Organizasyonun işçilere emanet edilmesi ve tam tersi
Çalışanlara Yapılan Ödemeler	Makul ücret ödeme sistemi	Performansa dayalı ödüllendirme sistemi

Tablo 1'in devamı		
Merkezcil Yönetim (Merkeziyetçilik)	Ağır ve yavaş karar verme	Görevle ilgili, geçici ve kısa süreli karar verme
Hiyerarşi	Hiyerarşik ve biçimsel kurallara dayandırılan iletişim ağı	Daha az biçimsel olan ve övgüye dayanan iletişim ağı
Düzen	Kontrol amaçlı iç bilgi sistemi	Koordinasyon amaçlı iç bilgi sistemi
Eşitlik-Hakkaniyet	İyilikle oluşan bağlılık	Sahiplenme duygusuyla oluşan bağlılık
Personelde Devamlılık ve Denge	İşçilerin değişmeden aynı kalmalarını sağlamak için eğitilmeleri ve cesaretlendirilmeleri	İşçilerin devamlı olarak eğitim ve gelişmelere açık olmaları
Girişim-Teşebbüs (İnisiyatif)	Yöneticilerin yeni fikirleri tasarlaması ve bunları yapması	İşçilerin yeni fikirleri tasarlaması ve bunları yapması
Birlik Ruhu	İşçiler arasındaki yüksek moralin sağlanmasının zorunlu olması	İşçiler arasındaki yüksek moralin sağlanmasının zorunlu olmaması

Kaynak: Carl A. Rodrigues, (2001) "Fayol's 14 Principles of Management Then and Now: A Framework for Managing Today's Organizations Effectively," **Management Decision**, Cilt 39, Sayı 10, 2001, s.881.

2.2.3. Yönetmel Teoriye Dair Yapılan Eleştiriler

Simon ve diğerlerinin Yönetmel Teoriye dair getirdiği eleştirileri genel hatlarıyla sıralayacak olursak;

1. Yönetmel teori, örgütü bir makine ve insanı da bu makinenin bir parçası olarak görmesi ve insana dair herhangi bir çalışma içine girmemiş olması,

2. Sadece biçimsel örgüt düzeni ile ilgilenmiş olması ve biçimsel olmayan örgütün pek incelemeye alınmamış olması,
3. İnsan davranışlarının örgütün yapı ve işleyişine herhangi bir etkisi olmadığını varsayıp, insanın bir veri olarak kabul edilmesi,
4. İnsanların çalışma koşullarının ve doğalarının üzerinde yaptığı temelsiz yaklaşımlar,
5. İlkelerin varlığının test edilmemiş kabuller olduğu,
6. Her ne kadar Henry Fayol ilkelerin durumsallığından bahsetse de kapalı sistem yaklaşımı ile olaylara yaklaşmış ve çevre koşullarının etkilerini göz önüne almamıştır (Özcan ve Çağan, 2009: 27-29).

BÖLÜM 3: İŞLETMELERDE 2000 KUŞAĞINI YÖNETME GÜÇLÜKLERİ: ÖZEL SAĞLIK KURULUŞLARINDA BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, işletmelerde 2000 Kuşağını yönetme güçlüklerini görebilmek, organizasyonlardaki sorunların nedenlerini algılayabilmek ve bu sorunların çözümünü saptamaya yönelik olarak, Türkiye'deki özel sağlık kuruluşlarının insan kaynakları yöneticileri ve diğer birim yöneticileri ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları ise, Henry Fayol'un 14 yönetim ilkesi kapsamında araştırmacı ve tezin yazarı Salih Serbest, danışman Doç. Dr. Hasan Latif ve Öğr. Gör. Barış Demir tarafından geliştirilen yönetme güçlüklerinin tespitine yönelik sorularla, motivasyon araçları sorularından oluşmaktadır.

Bu bağlamda bu bölüm; araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, metodolojisi, hipotezleri, varsayım ve kısıtları ile bulgular ve yorumlardan oluşmaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, bu alanda yapılmış olan araştırmalardan yola çıkarak kavramsal bir temellendirmeyi amaçlamakta, diğer taraftan da Henry Fayol'un 14 yönetim ilkesi ve motivasyon araçları açısından Türkiye'deki özel sağlık kuruluşlarının insan kaynakları yöneticileri ile diğer birim yöneticilerinin kendi işletmelerindeki 2000 Kuşağını yönetme güçlüklerini görebilmesini, organizasyonlarındaki sorunların nedenlerini algılayabilmesini ve bu sorunların çözümünün sağlanmasını hedeflemektedir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın önemi, Türkiye'deki özel sağlık kuruluşlarının insan kaynaklarında görev alan yöneticilere ve diğer birim yöneticilerine ikincil kaynaklı veri sunmak, yönetim stillerini tayin etmelerine ve iş yeri çalışma koşullarını belirlemelerine yol göstermektir. Yönetim biliminin ilgi alanına giren, önemi ve özgünlüğü itibarıyla

yönetim alanındaki bilgi birikimini zenginleştirecek ve yanı sıra uygulamacılara önemli yararlar sağlayacaktır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı

Tüm birim yöneticileri arasında bu konu en fazla insan kaynakları yöneticisini ilgilendirdiğinden araştırmanın evrenini Türkiye'deki özel sağlık kuruluşlarının insan kaynakları yöneticileri ve diğer birim yöneticileri oluşturmaktadır. Bu araştırma, Henry Fayol'un 14 yönetim ilkesinden yararlanmaktadır. Yönetim güçlüklerine dönüştürmekte ve Türkiye'deki özel sağlık kuruluşlarının insan kaynakları yöneticileri, diğer birim yöneticileri ve adı geçen işletmelerdeki 2000 Kuşağı için geçerli olup olmadığını belirlemek amacıyla söz konusu kişilerin görüşlerine başvurmakta ve anılan kişilerin cevaplarını yorumlamaktadır.

Araştırmanın amacına uygun olarak evreni Türkiye'deki özel sağlık kuruluşları olan işletmelerin arasından rastgele örnekleme ile seçilen insan kaynakları yöneticileri ve diğer birim yöneticileriyle önce kişisel görüşmeler yapılarak konu hakkında bilgi verilmiş olup daha sonra kendilerine cevaplayarak gönderecekleri ve kesinlikle kişisel ya da kurumsal bilgi tanımlaması istenmeyen bir adet anket gönderilmiştir. 190 adet yöneticiye gönderilen bu anketleri doldurarak iade eden yönetici sayısı 155 olarak gerçekleşmiştir. 155 anketin tamamı geçerli olarak cevaplanmıştır. Anketlerin 0,95 güven ve 0,05 hoşgörü düzeyine göre evrenin toplamını temsil eden örneklem miktarı 138 olmalıdır (Çıngı, 1990: 256).

3.4. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırma, bu alanda yapılmış olan araştırmalardan yola çıkarak kavramsal bir temellendirmeyi amaçlamakta, diğer taraftan da Türkiye'deki özel sağlık kuruluşlarının insan kaynakları yöneticileri ile diğer birim yöneticilerinin kendi işletmelerindeki 2000 Kuşağını yönetme güçlüklerini görebilmesini, organizasyonlarındaki sorunların nedenlerini algılayabilmesini ve bu sorunların çözümünün sağlanmasını hedeflemektedir. Söz konusu araştırma, Henry

Fayol'un 14 yönetim ilkesi ile motivasyon araçları açısından analiz edilmesine ve söz konusu analizlerin yorumlanmasına dayanmaktadır.

Araştırmamızın kapsamında bulunan yöneticilerin cinsiyeti, yaşı, hangi birimde çalıştığı, eğitim durumu ve kendilerini nasıl değerlendirdikleri değişkenlerine yer verilmiştir. Dolayısıyla cinsiyet, yaş, çalışılan birim, eğitim durumu ve kendilerini nasıl değerlendirdikleri değişkenleri sayesinde Türkiye'deki özel sağlık kuruluşlarının insan kaynakları yöneticileri ve diğer birim yöneticilerinin kendi işletmelerindeki 2000 Kuşağını yönetme güçlüklerini görebilmek, organizasyonlarındaki sorunların nedenlerini algılayabilmek ve bu sorunların çözümü hakkında bilgiler elde edilmiştir. Araştırma konumuzu oluşturan 2000 Kuşağı ile aynı zamanda Henry Fayol'un 14 yönetim ilkesi ve motivasyon araçları araştırmamızın değişkenlerini oluşturmaktadır. Bu değişkenler;

- "İş Bölümü ve Uzmanlaşma" İlkesi,
- "Yetki ve Sorumluluk" İlkesi,
- "Disiplin" İlkesi,
- "Emir Komuta (Kumanda) Birliği" İlkesi,
- "Amaç Birliği" İlkesi,
- "Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü" İlkesi,
- "Çalışanlara Yapılan Ödemeler" İlkesi,
- "Merkezcil Yönetim (Merkeziyetçilik)" İlkesi,
- "Hiyerarşi" İlkesi,
- "Düzen" İlkesi,
- "Eşitlik-Hakkaniyet" İlkesi,
- "Personelde Devamlılık ve Denge" İlkesi,
- "Girişim-Teşebbüs (İnisiyatif)" İlkesi,
- "Birlik Ruhu" İlkesidir.

Bu araştırmada, anket yöntemi uygulanmıştır. Bu yaklaşımla elde edilen bilgiler kullanılarak sonuca ulaşılmıştır. Araştırmada veri toplama araçları örneklem içine giren çalışanlara ulaşılarak internet üzerinden çevrimiçi olarak uygulanmıştır ve veriler 60 gün içinde toplanmıştır. (surveey.com)

Araştırmada Henry Fayol'un 14 yönetim ilkesi ve motivasyon araçları ölçeği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Önce pilot çalışma yapılarak anketteki verilerin güvenilirliği ve geçerliği sağlanmıştır. Araştırma için hazırlanan anket 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özellikleri içeren sorular yer almaktadır.

İkinci bölümde, Fayol'un 14 yönetim ilkesini ve motivasyon araçlarını belirtmek için, araştırmacı ve tezin yazarı Salih Serbest, danışman Doç. Dr. Hasan Latif ve Öğr. Gör. Barış Demir tarafından geliştirilen sorular kullanılmış olup kurum çalışanlarına göre anket üzerinde değişiklikler yapılmıştır. Buna göre ankette 63 soru bulunmaktadır.

Anket formunda, örnekleme oluşturan personelin ilgili anketlerde yer alan sorulara katılma derecesini belirlemek için beş seçenekli Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum ifadeleri ile derecelendirilmiştir. Örnekleme oluşturan personel, her bir cümlede yer alan durum hakkında, 5 (Beş) seçenek arasından görüşlerini en iyi yansıtan seçeneğe ait rakamı işaretleyerek ankette yer alan ifadelere yanıt vermişlerdir.

Çalışmada, katılımcıların Türkiye'deki özel sağlık kuruluşlarının insan kaynakları yöneticileri ve diğer birim yöneticilerinin kendi işletmelerindeki 2000 Kuşağını yönetme güçlüklerini görebilmek, organizasyonlarındaki sorunların nedenlerini algılayabilmek ve bu sorunların çözümü için Henry Fayol'un 14 yönetim ilkesi ve motivasyon araçları belirlenmesinde, yorumlanmasında ve açıklanmasında ankette kullanılan 5'li Likert dereceleme ölçeğine uygun olarak aşağıda belirtilen puan aralıkları kullanılmıştır.

4.20 – 5.00 Çok yüksek

3.40 – 4.19 Yüksek

2.60 – 3.39 Orta

1.80 – 2.59 Düşük

1.00 – 1.79 Çok düşük

Fayol'un 14 yönetim ilkesi bileşenlerine ilişkin güvenilirlik katsayısını (Cronbach Alpha) belirlemek için yapılan istatistiksel analizde güvenilirlik katsayısı .895 ve motivasyon araçlarına ilişkin toplam güvenilirlik katsayısı .827 olarak bulunmuştur.

Anket verilerinin analizinde istatistik paket programlarından SPSS 16.00 (Statistical Package Social Science) kullanılmıştır. Anket sorularının analizinde istatistik yöntemlerinden frekans dağılımları, t-testleri, tek yönlü varyans analizi (anova) kullanılmış, sonuçlar tablolar ile ifade edilmiştir.

Verilerin güvenilirliğini ve geçerliğini belirlemek için yapılan güvenilirlik testinde, Cronbach Alpha değeri .861 olduğundan, verilerin güvenilirliği çok yüksek bulunmuştur. Geçerlik için erişebilecek üst sınır, güvenilirlik katsayısının karekökü kadardır. Buna göre geçerlik değeri .939 olur. Güvenirlik ve geçerlik için bir üst sınır koyulabilmekteyse de hiçbir zaman geçerliği garantileyememektedir.

Anket verilerine ilişkin analiz yapılırken istatistiksel açıdan ilk önce verilerin parametrik olup olmadığına bakılmıştır. Parametrik test olabilmesi için de bulunması gereken şartlar şunlardır:

1. Dağılımın normal olması,
2. Örneklem sayısının 30'dan (otuz) büyük olması,
3. Puanların homojen olması gerekir.

Parametrik olan veriler için iki değişken arasında anlamlı bir fark olup olmadığı t testi ile ikiden fazla değişken arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ise tek yönlü anova testi ile belirlenir.

Yukarıdaki şartlardan herhangi birini sağlamıyorsa non-parametrik test kullanılır. Bağımsız örneklem t testine karşılık Mann Whitney U testi ve tek yönlü anova testine karşılık gelen Kruskal Wallis H testi kullanılır (Büyüköztürk, 2009: 39-53).

Anket verilerine ilişkin ilk bölümde belirtilen demografik özelliklerin boyutlar arasındaki farklılıkları incelenirken, iki gruplu karşılaştırmalar için t testi, ikiden fazla

gruplu karşılaştırmalar için anova testi kullanılmıştır. Anket verilerinde parametrik olmayan boyutlar olmadığı için Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis H testi kullanılmamıştır.

Cinsiyet ve kendilerini nasıl gördükleri değişkeni iki gruplu karşılaştırıldığından t testi; yaş, eğitim durumu, çalışılan birim üç ya da daha fazla gruba ayrıldığı için, çözümlenelerde Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) kullanılmıştır. Anova sonucunda anlamlı farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla da Tukey çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Yorumlamalarda grup aritmetik ortalamaları ve “p” anlamlılık değerleri dikkate alınmıştır.

Hipotezlerin çözümlenmesi için ölçeğin her bir alt boyutundaki maddelerin aritmetik ortalama (X), standart sapma (S) ve aritmetik ortalamaya bağlı olarak önem sırası değerleri verilmiştir. Bu şekilde, her boyutta hangi ifadede belirtilen demografik özelliğin daha yüksek düzeyde gerçekleştirildiği belirlenmeye çalışılmıştır.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmamızın amacına uygun olarak geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H₀: 2000 Kuşağını yönetme güçlüğüne yönelik görüşlerle demografik özellik değişkenleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₀₁: 2000 Kuşağını yönetme güçlüğüne yönelik görüşlerle, hastane işlevsel birim yöneticisi değişkeni arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₀₂: 2000 Kuşağını yönetme güçlüğüne yönelik görüşlerle, cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₀₃: 2000 Kuşağını yönetme güçlüğüne yönelik görüşlerle, yöneticinin yaşı değişkeni arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₀₄: 2000 Kuşağını yönetme güçlüğüne yönelik görüşlerle, yöneticinin eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₀₅: 2000 Kuşağını yönetme güçlüğüne yönelik görüşlerle, yöneticinin gözlem açısı değişkeni arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Yöneticilerin 2000 Kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşleri ile demografik özellik değişkenleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₁₁: Yöneticilerin 2000 Kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşleri ile hastane işlevsel birim yöneticisi değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

H₁₂: Yöneticilerin 2000 Kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

H₁₃: Yöneticilerin 2000 Kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşleri ile yöneticinin yaşı değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

H₁₄: Yöneticilerin 2000 Kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşleri ile yöneticinin eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

H₁₅: Yöneticilerin 2000 Kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşleri ile yöneticinin gözlem açısı değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

3.6. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar

Bu bölümde anketin uygulanması sonucu elde edilen verilerin istatistiksel analizine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. İlk olarak araştırmaya katılan personele ilişkin kişisel bulgulara, ikinci olarak ise araştırmanın hipotezlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

3.6.1. Demografik Özelliklerin Analizi

Farklı cinsiyet, yaş, unvan, eğitim durumu ve gözlem açısına sahip insan kaynakları yöneticileri ve diğer birim yöneticilerinin 2000 Kuşağına bakış açılarını ve yaklaşımlarını görebilmek açısından demografik özelliklerin seçilmesi önemlidir.

3.6.1.1. Cinsiyete Göre Dağılım

Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımına ilişkin bilgilere Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2
Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyet	N	%
Kadın	48	31
Erkek	107	69
Toplam	155	100,0

Tablo 2 incelendiğinde; araştırmaya katılanların %31'inin kadın, %69'unun erkek olduğu görülmektedir. Bu oranlar erkek yönetici sayısının kadın yönetici sayısının iki katından daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda günümüzde yöneticilik yapan kadınların sayısında istenilen seviyeye daha ulaşamadığı ve erkek yönetici sayısı ile eşit hale gelemediği görülmektedir.

3.6.1.2. Yaşa Göre Dağılım

Araştırmaya katılanların yaşa göre dağılımına ilişkin bilgilere Tablo 3'te yer verilmiştir.

Tablo 3
Yaşa Göre Dağılım

Yaş	N	%
35-40	86	55,5
40-45	24	15,5
45-50	21	13,6
50-55	12	7,7
55 ve üstü	12	7,7
Toplam	155	100,0

Tablo 3 incelendiğinde; araştırmaya katılanların %55,5'inin 35-40 yaş aralığında, %15,5'inin 40-45 yaş aralığında olduğu, %13,6'sının 45-50 yaş aralığında olduğu, %7,7'sinin ise 50-55 ve 55 ve üstü yaş aralığında yer aldığı görülmektedir. 2000 Kuşağından önceki kuşaklardan özellikle Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağından (Baby Boomers) olan yöneticilerin iş hayatından çekilmeye başladığı ve sayısının giderek azalmaya başladığı anlaşılmıştır. Şuan iş hayatındaki yöneticilerin çoğunluğunun X Kuşağından olduğu tespit edilmiştir.

3.6.1.3. Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Araştırmaya katılanların eğitim durumuna göre dağılımına ilişkin bilgilere Tablo 4'te yer verilmiştir.

Tablo 4
Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Eğitim	N	%
Ortaöğretim	9	5,8
Ön lisans	3	1,9
Lisans	75	48,4
Lisansüstü	68	43,9
Toplam	155	100,0

Tablo 4 incelendiğinde; araştırmaya katılanların %5,8'inin ortaöğretim mezunu, %1,9'unun ön lisans mezunu, %48,4'ünün lisans mezunu, %43,9'unun lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Tabloya göre yöneticilerin yaklaşık yarısının lisans mezunu olduğu görülmekte, daha sonra lisansüstü mezunları gelmektedir. En düşük olarak ön lisans mezunları yer almaktadır. Yöneticilerin çoğunluğunun X Kuşağından olması ve yaşlarının genç olması dolayısıyla eğitim olanaklarına daha fazla önem vermelerine sebep olmaktadır. Bu bağlamda eğitim durumlarının daha çok lisans ve lisansüstü çıkmasına neden olmuştur.

3.6.1.4. Hastane İşlevsel Birim Yöneticisi-Unvana Göre Dağılım

Araştırmaya katılanların hastane işlevsel birim yöneticisi-unvana göre dağılımına ilişkin bilgilere Tablo 5'te yer verilmiştir.

Tablo 5
Hastane İşlevsel Birim Yöneticisi-Unvana Göre Dağılım

Yöneticinin Birimi/Unvanı	N	%
Hastane Müdürü ve Müdür Yardımcısı	67	43,2
Muhasebe-Finansman	6	3,9
Sağlık Bakım Hizmetleri (Başhemşire vb.)	61	39,3
Pazarlama	6	3,9
İnsan Kaynakları	15	9,7
Toplam	155	100,0

Tablo 5 incelendiğinde; araştırmaya katılanların %43,2'sinin hastane müdürü ve müdür yardımcısı, %39,3'ünün sağlık bakım hizmetleri, %9,7'sinin insan kaynakları olduğu görülmektedir. Özel Sağlık Kuruluşlarındaki personel dağılımları değerlendirildiğinde büyük çoğunluğu hastane müdürlüğü ve başhemşirelikte çalışmaktadır. Söz konusu birimlerde çalışan personellerin tamamına yakını ise 2000 Kuşağına mensuptur.

3.6.1.5. Gözlem Açısına Göre Dağılım

Araştırmaya katılanların gözlem açısına göre dağılımına ilişkin bilgilere Tablo 6'da yer verilmiştir.

Tablo 6
Gözlem Açısına Göre Dağılım

Gözlem Açısı	N	%
Genç Personeli çok yakından gözlemleyen	107	69
Genç Personeli uzaktan gözlemleyen	48	31
Toplam	155	100,0

Tablo 6 incelendiğinde; araştırmaya katılanların %69'unun kendilerini Genç Personeli çok yakından izleyen, %31'inin kendilerini Genç Personeli uzaktan gözlemledikleri şeklinde tanımlamışlardır. Özel Sağlık Kuruluşlarındaki personel dağılımları değerlendirildiğinde büyük çoğunluğu hastane müdürlüğü ve başhemşirelikte çalışmaktadır. Söz konusu birimlerde çalışan personellerin tamamına yakını ise 2000 Kuşağına mensuptur. Bu kapsamda yöneticilerin çoğunluğu 2000 Kuşağını çok yakından gözlemlemektedir.

3.6.1.6. 2000 Kuşuğu Yönetme Güçlüğüne Yönelik Görüşleri Tespit Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Yüzdeleri

Tablo 7

2000 Kuşuğu Yönetme Güçlüğüne Yönelik Görüşleri Tespit Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Yüzdeleri

Madde No	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	\bar{X}
	%	%	%	%	%	\bar{X}
2000 Kuşuğu çalışanları; birçok işi bir arada öğrenmek istiyorlar.	1,9	34,6	15,4	42,3	5,8	3,15
2000 Kuşuğu çalışanları; rutin işleri yapmaktan kısa sürede sıkılıyor ve yakınıyorlar.	0,0	3,8	5,8	71,2	19,2	4,06
2000 Kuşuğu çalışanları; işlerinden kısa sürede sıkılıyor ve iş rotasyonu talep ediyor.	0,0	15,4	17,3	61,5	5,8	3,58
2000 Kuşuğu çalışanları; görev tanımları dışında kalan bir görevin yapılması istendiğinde, buna karşı çıkıyor.	1,9	9,6	15,4	57,7	15,4	3,75
2000 Kuşuğu çalışanları; biçimsel olmayan (gayri-resmi) ilişkileri tercih ediyor.	0,0	28,8	17,3	46,2	7,7	3,33
2000 Kuşuğu çalışanları, otoriteye karşı saygılı davranışlar sergiliyor.	7,7	36,5	23,1	32,7	0,0	2,81
2000 kuşuğu çalışanlarına farklı işleri öğrenme olanağını sağlıyorum.	0,0	5,8	7,7	67,3	19,2	4,00
2000 Kuşuğu çalışanlarından kesin bir itaatin istenmesi, onların sorun ve şikâyetlerini artırıyor.	0,0	13,5	11,5	57,7	17,3	3,79

Tablo 7'in devamı						
2000 Kuşuğu çalışanları arasında devamsızlık eğilimi yaygın ve yüksektir.	1,9	26,9	25,0	38,5	7,7	3,23
2000 Kuşuğu çalışanları; 2 ve/veya daha fazla yöneticiye hesap vermek istemiyor.	1,9	13,5	7,7	55,8	21,2	3,81
2000 Kuşuğu çalışanları; 2 ve/veya daha fazla yöneticiden alınan emirleri yerine getirmekte zorlanıyor.	0,0	19,2	13,5	53,8	13,5	3,62
2000 Kuşuğu çalışanlarına uzmanlaşmanın gereğini ve önemini hatırlatıyorum.	1,9	1,9	3,8	67,3	25,0	4,12
2000 Kuşuğu çalışanları açısından, amaçların belirlenmesi sürecine katılım önemlidir.	0,0	15,4	19,2	50,0	15,4	3,65
2000 Kuşuğu çalışanları monotonlaştığında, işini değiştiriyorum.	7,7	19,2	15,4	53,8	3,8	3,27
2000 Kuşuğu çalışanları; meydan okuyucu rekabetçi amaçları (iddialı) üstlenmek istemiyor.	3,8	36,5	23,1	32,7	3,8	2,96
2000 Kuşuğu çalışanları, kendi amaçlarıyla işletmenin/kurumun genel amacı arasındaki bağlantıyı kurmakta zorlanıyor.	1,9	23,1	13,5	53,8	7,7	3,42
2000 Kuşuğu çalışanlarına, işlerin görülmesi ve tamamlanması için ricacı davranışlar seçiyorum.	7,7	17,3	15,4	53,8	5,8	3,33
2000 Kuşuğu çalışanları, genel faydadan (kazanımdan) ziyade bireysel fayda üzerinde duruyor.	0,0	15,4	5,8	61,5	17,3	3,81
2000 Kuşuğu çalışanları; beklediği ücreti alamadığında hemen motivasyonu düşüyor.	1,9	3,8	5,8	53,8	34,6	4,15

Tablo 7'in devamı						
2000 Kuşığı çalışanları; ücret beklentisi karşılanmayınca hemen işletmeden/kurumdan ayrılmayı planlıyor.	0,0	7,7	17,3	46,2	28,8	3,96
2000 Kuşığı çalışanlarına iş yaptırmak için onların gönüllerini okşayan sözler sarf ediyorum.	9,6	11,5	13,5	50,0	15,4	3,50
2000 Kuşığı çalışanlarının genel kalitesine güveniyorum ve onlara yetki verebiliyorum.	3,8	7,7	38,5	38,5	11,5	3,46
2000 Kuşığı çalışanlarına güvenmesem de, işlerin gereği olarak onlara yetki veriyorum.	7,7	23,1	21,2	42,3	5,8	3,15
İletişimin engellenmesi ve resmi olması, 2000 Kuşığı çalışanları arasında huzursuzluk nedeni oluyor.	0,0	17,3	7,7	63,5	11,5	3,69
2000 Kuşığı çalışanları tarafından sorunlar hiç ilgili olmayan kademelere de taşınabiliyor.	0,0	15,4	9,6	63,5	11,5	3,71
2000 Kuşığı çalışanlarının işe gecikmelerini ara sıra görmezlikten geliyorum.	7,7	26,9	17,3	46,2	1,9	3,08
2000 Kuşığı çalışanları, iş yerinde/kurumda özgürlüklerin sınırsız olmasını arzuluyorlar.	1,9	17,3	5,8	65,4	9,6	3,63
2000 Kuşığı çalışanları, sık sık yazılı kurallara ters düşüyorlar.	1,9	17,3	19,2	53,8	7,7	3,48
2000 Kuşığı çalışanlarına, başarı öyküleri anlatıyorum.	0,0	7,7	21,2	55,8	15,4	3,79
2000 Kuşığı çalışanları; yöneticilerin şeffaf ve açık ve her çalışana karşı eşit mesafede olmaları yönünde uyarılardan çekinmiyor.	1,9	9,6	13,5	67,3	7,7	3,69

Tablo 7'in devamı						
2000 Kuşığı çalışanları, eşit işe eşit ücret üzerinde durarak ücretlerini mukayese ediyor.	0,0	5,8	5,8	59,6	28,8	4,12
2000 Kuşığı çalışanları arasında işe gecikmeler yaygındır.	3,8	23,1	25,0	42,3	5,8	3,23
2000 Kuşığı çalışanlarına başarılı iş gören modellerini tanıtıyorum.	0,6	4,5	14,7	66,0	14,1	3,90
2000 Kuşığı çalışanları; üstlendiği işi sürdürürken çıkan küçük engeller karşısında çabuk yılmılığa uğruyor.	0,0	16,7	25,6	54,5	3,2	3,47
2000 Kuşığı çalışanları; üstlendiği işi nihayetine erdirmekte sorunlar yaşıyor.	0,6	28,2	21,8	45,5	3,8	3,24
2000 Kuşığı çalışanlarının iş konsantrasyonu çabuk bozuluyor.	0,0	12,8	25,0	53,8	8,3	3,64
2000 Kuşığı çalışanlarına, cep telefonlarını ve İnterneti kullanma özgürlüğü tanıyorum.	5,8	16,7	14,1	57,1	6,4	3,42
2000 Kuşığı çalışanları, başarılımış bir işin sonunda ödül beklentisi içinde oluyorlar.	0,0	8,3	18,6	64,1	9,0	3,79
2000 Kuşığı çalışanları, işlerin yapılış biçimlerinin gösterilmesini istiyor.	0,0	3,8	12,8	71,2	12,2	3,89
2000 Kuşığı çalışanları, yaptığı iş ile alakalı sık sık soruyor.	0,0	12,8	22,4	52,6	12,2	3,61
2000 Kuşığı çalışanlarının, mola ve dinlenme süre ve sayılarında toleranslı davranıyorum.	0,0	21,2	9,0	62,2	7,7	3,48
2000 Kuşığı çalışanları, işi yapmayı, işi yönetmeye tercih ediyor.	0,0	35,9	10,3	52,6	1,3	3,19

Tablo 7'in devamı						
2000 Kuşığı çalışanları, takım çalışmasında daha başarılı oluyor.	0,0	19,9	23,1	51,3	5,8	3,41
2000 Kuşığı çalışanlarına, zaman zaman işten erken ayrılmalarına izin veriyorum.	2,6	16,7	16,7	59,6	4,5	3,50
2000 Kuşığı çalışanları, çok yönlü ve güçlü diyaloglar kurabiliyor.	0,0	19,9	19,9	55,1	5,1	3,44
2000 Kuşığı çalışanlarıyla arkadaşça ilişkiler kuruyorum.	0,0	7,1	8,3	76,9	7,7	3,89
2000 Kuşığı çalışanları, çalışan arkadaşındaki bir eksiği gördüğünde şikâyetçi olmuyor; hemen bu eksiği giderme yönünde bir çaba gösteriyor.	6,4	24,4	29,5	37,8	1,9	2,96
2000 Kuşığı çalışanlarını, başarılı bir işin ardından kutluyorum ve övüyorum.	0,0	1,9	15,4	69,2	13,5	3,99
Toplam	2,8	12,8	20,4	52,6	12,2	3,58

Tablo 7 incelendiğinde katılımcıların toplamda en fazla katıldıkları ifadenin “2000 Kuşığı çalışanları; beklediği ücreti alamadığında hemen motivasyonu düşüyor” ($\bar{X}=4,15$) ve en az katıldıkları ifadenin ise “2000 Kuşığı çalışanları, otoriteye karşı saygılı davranışlar sergiliyor” ($\bar{X}=2,81$) olduğu belirlenmiştir. Genel ortalama algı puanı incelendiğinde ($\bar{X}=3,58$) ise yöneticilerin 2000 Kuşığını yönetme güçlüğüne yönelik puanının *yüksek* düzeyde olduğu belirlenmiştir. Özel Sağlık Kuruluşlarındaki personel dağılımları değerlendirildiğinde büyük çoğunluğu hastane müdürlüğü ve başhemşirelikte çalışmaktadır. Söz konusu birimlerde çalışan personellerin tamamına yakını ise 2000 Kuşığına mensuptur. Bu kapsamda yöneticilerin çoğunluğu 2000 Kuşığını çok yakından gözlemlemektedir. Bundan dolayı da yöneticilerin 2000 Kuşığını yönetme güçlüğüne yönelik puanı *yüksek* düzeyde çıkmıştır. Katılımcıların toplamda en fazla ve en az katıldıkları ifadeler incelendiğinde ise bu sonuçların 2000 Kuşığının özellikleriyle yakından ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

2000 Kuşuğının özelliklerinden olan otoriteden hoşlanmaması, mali kazanca önem vermesi vb. özelliklerini desteklemektedir.

Tablo 8
Henry Fayol'un 14 Yönetim İlkesi ve Motivasyon Araçları Maddelerinin Ortalamaları

İlkeler	\bar{X}
İş Bölümü ve Uzmanlaşma	3,59
Yetki ve Sorumluluk	3,29
Disiplin	3,50
Emir Komuta (Kumanda) Birliğı	3,71
Amaç Birliğı	3,30
Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü	3,61
Çalışanlara Yapılan Ödemeler	4,05
Merkezcil Yönetim (Merkeziyetçilik)	3,30
Hiyerarşi	3,70
Düzen	3,55
Eşitlik-Hakkaniyet	3,90
Personelde Devamlılık ve Denge	3,34
Girişim-Teşebbüs (İnisiyatif)	3,56
Birlik Ruhu	3,26
Motivasyon Araçları	3,61

3.6.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Aşağıda, araştırmanın hipotezlerine ilişkin bulgular sırası ile ele alınmakta ve yorumlar yapılmaktadır.

3.6.2.1. H_0 Hipotezinin Birinci Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın H_0 hipotezinin birinci alt hipotezi “2000 Kuşağını yönetme güçlüğüne yönelik görüşlerle, hastane işlevsel birim yöneticisi değişkeni arasında anlamlı bir fark yoktur.” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 9

Hastane İşlevsel Birim Yöneticisi Türüne Göre Ortalama ve Standart Sapmalar

Hastane İşlevsel Birim Yöneticisi		2000 Kuşağını Yönetme Güçlüğüne Yönelik Görüş Puan Ortalamaları
Hastane Müdürü ve Müdür Yardımcısı	\bar{X}	3,5034
	S	0,389
Muhasebe-Finansman	\bar{X}	3,5143
	S	0,156
Sağlık Bakım Hizmetleri (Başhemşire vb.)	\bar{X}	3,8999
	S	0,361
Pazarlama	\bar{X}	3,4505
	S	0,397
İnsan Kaynakları	\bar{X}	3,5470
	S	0,277

Tablo 9'un devamı		
Toplam	\bar{X}	3,5034
	S	0,358

Tablo 10

2000 Kuşağını Yönetme Güçlüğüne Yönelik Görüşler ile Hastane İşlevsel Birim Yöneticisi Değişkeni Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetme güçlüğü* birim yöneticisi	Gruplar Arası	3,073	5	,615	5,484	,000*
	Gruplar İçi	16,810	150	,112		
	Toplam	19,883	155			

*p<0,05

Tablo 9 ve Tablo 10'a baktığımızda "2000 Kuşağını yönetme güçlüğüne yönelik görüşler" başlığında yer alan görüşlere katılma derecesi ortalaması hastane müdürü ve müdür yardımcısı $\bar{X} = 3,5034$, muhasebe-finance $\bar{X} = 3,5143$, sağlık bakım hizmetleri (başhemşire vb.) $\bar{X} = 3,8999$, pazarlama $\bar{X} = 3,4505$, insan kaynaklarında ise $\bar{X} = 3,5470$ olmuştur. Bu ortalamalar arasındaki fark %95 güven aralığında anlamlıdır. [$F_{(5-150)} = 5,484 \quad p \leq .05$] Tukey testi sonucunda bu farkın sağlık bakım hizmetleri lehine olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu hipotez red edilecektir. Özel Sağlık Kuruluşlarındaki personel dağılımları değerlendirildiğinde büyük çoğunluğu hastane müdürlüğü ve başhemşirelikte çalışmaktadır. Sağlık bakım hizmetleri biriminde çalışan personellerin tamamına yakını ise 2000 Kuşağına mensuptur.

3.6.2.2. H₀ Hipotezinin İkinci Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın H₀ hipotezinin ikinci alt hipotezi “2000 Kuşağını yönetme gücüne yönelik görüşlerle, cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark yoktur.” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 11

2000 Kuşağını Yönetme Gücüne Yönelik Görüşler ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	p
Yönetme gücü* cinsiyet	Erkek	107	3,47	,318	4,175	154	,000*
	Kadın	48	3,71	,386	3,875	76,543	

*p<0,05

Tablo 11'e baktığımızda katılımcıların aldıkları ortalama değerlerin cinsiyet değişkenine ilişkin olarak $t(154) = 4,175$, $p < 0,05$ anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark kadınlar lehinedir. Dolayısıyla bu hipotez red edilecektir. Özel Sağlık Kuruluşlarındaki personel dağılımları değerlendirildiğinde büyük çoğunluğu hastane müdürlüğü ve başhemşirelikte çalışmaktadır. Başhemşirelik birimindeki yöneticilerde kadındır.

3.6.2.3. H₀ Hipotezinin Üçüncü Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın H₀ hipotezinin üçüncü alt hipotezi “2000 Kuşağını yönetme gücüne yönelik görüşlerle, yöneticinin yaşı değişkeni arasında anlamlı bir fark yoktur.” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 12**Yöneticinin Yaşı Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmalar**

Yöneticinin Yaşı		2000 Kuşağını Yönetme Güçlüğüne Yönelik Görüş Puan Ortalamaları
35-40	\bar{X}	3,51
	S	0,376
40-45	\bar{X}	3,47
	S	0,428
45-50	\bar{X}	3,72
	S	0,183
50-55	\bar{X}	3,67
	S	0,313
55 ve üstü	\bar{X}	3,51
	S	0,241
TOPLAM	\bar{X}	3,54
	S	0,358

Tablo 13
2000 Kuşağını Yönetme Güçlüğüne Yönelik Görüşler ile Yöneticinin Yaşı
Değişkeni Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetme güçlüğü* yöneticinin yaşı	Gruplar Arası	1,090	4	,273	2,190	,073*
	Gruplar İçi	18,793	151	,124		
	Toplam	19,883	155			

*p<0,05

Tablo 12 ve Tablo 13'e baktığımızda "2000 Kuşağını yönetme güçlüğüne yönelik görüşler" başlığında yer alan görüşlere katılma derecesi ortalaması yaşı 35-40 olan yönetici $\bar{X} = 3,51$, 40-45 olan $\bar{X} = 3,47$, 45-50 olan $\bar{X} = 3,72$, 50-55 olan $\bar{X} = 3,67$, 55 ve üstü ise $\bar{X} = 3,51$ olmuştur. Bu ortalamalar arasındaki fark %95 güven aralığında anlamlı değildir. [$F_{(4-151)} = 2,190 \quad p \geq .05$] Dolayısıyla bu hipotez kabul edilecektir. Farklı yaşlardaki yöneticilere göre herhangi bir değişiklik göstermemektedir.

3.6.2.4. H_0 Hipotezinin Dördüncü Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın H_0 hipotezinin dördüncü alt hipotezi "2000 Kuşağını yönetme güçlüğüne yönelik görüşlerle, yöneticinin eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir fark yoktur." şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 14
Yöneticinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmalar

Yöneticinin Eğitim Durumu		2000 Kuşağını Yönetme Güçlüğüne Yönelik Görüş Puan Ortalamaları
Ortaöğretim	\bar{X}	3,59
	S	0,086

Tablo 14'ün devamı		
Ön lisans	\bar{X}	3,51
	S	0,000
Lisans	\bar{X}	3,45
	S	0,405
Lisansüstü	\bar{X}	3,64
	S	0,306
Toplam	\bar{X}	3,54
	S	0,358

Tablo 15
2000 Kuşağını Yönetme Güçlüğüne Yönelik Görüşler ile Yöneticinin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetme güçlüğü* eğitim durumu	Gruplar Arası	1,238	3	,413	3,365	,020*
	Gruplar İçi	18,645	152	,123		
	Toplam	19,883	155			

*p<0,05

Tablo 14 ve Tablo 15'e baktığımızda "2000 Kuşağını yönetme güçlüğüne yönelik görüşler" başlığında yer alan görüşlere katılma derecesi ortalaması eğitim durumu ortaöğretim olan \bar{X} =3,59, ön lisans \bar{X} =3,51, lisans \bar{X} =3,45, lisansüstü ise \bar{X} =3,64 olmuştur. Bu ortalamalar arasındaki fark %95 güven aralığında anlamlıdır. [$F_{(3-152)} = 3,365$ $p \leq .05$] Tukey testi sonucunda bu farkın eğitim durumu lisansüstü olanlar lehine olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu hipotez red edilecektir.

Yöneticilerin çoğunluğunun X Kuşağından olması ve yaşlarının genç olması dolayısıyla eğitim olanaklarına daha fazla önem vermelerine sebep olmaktadır.

3.6.2.5. H₀ Hipotezinin Beşinci Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın H₀ hipotezinin beşinci alt hipotezi “2000 Kuşağını yönetme gücüne yönelik görüşlerle, yöneticinin gözlem açısı değişkeni arasında anlamlı bir fark yoktur.” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 16

2000 Kuşağını Yönetme Gücüne Yönelik Görüşler ile Yöneticinin Gözlem Açısı Değişkeni Arasındaki İlişki

	Yöneticinin Gözlem Açısı	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	p
Yönetme gücünü* gözlem açısı	Genç Personeli çok yakından gözlemleyen	108	3,54	,347	-,152	154	,879 *
	Genç Personeli uzaktan gözlemleyen	47	3,55	,385	-,146	82,207	,884 *

*p<0,05

Tablo 16’ a baktığımızda katılımcıların aldıkları ortalama değerlerin gözlem açısı değişkenine ilişkin olarak $t(154) = -,152$, $p>0,05$ anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla bu hipotez kabul edilecektir. Farklı gözlem açısına sahip yöneticilere göre herhangi bir değişiklik göstermemektedir.

3.6.2.6. H₁ Hipotezinin Birinci Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın H₁ hipotezinin birinci alt hipotezi “Yöneticilerin 2000 Kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşleri ile hastane işlevsel birim yöneticisi değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 17**Hastane İşlevsel Birim Yöneticisi Türüne Göre Ortalama ve Standart Sapmalar**

Hastane İşlevsel Birim Yöneticisi		Motivasyon Araçları Puan Ortalamaları
Hastane Müdürü ve Müdür Yardımcısı	\bar{X}	3,6461
	S	,45021
Muhasebe-Finansman	\bar{X}	3,9231
	S	,16853
Sağlık Bakım Hizmetleri (Başhemşire vb.)	\bar{X}	3,5620
	S	,55625
Pazarlama	\bar{X}	3,9396
	S	07045
İnsan Kaynakları	\bar{X}	3,3597
	S	,92280
Toplam	\bar{X}	3,6164
	S	,46852

Tablo 18

Yöneticilerin 2000 Kuşağını Yönetirken Kullandıkları Motivasyon Araçlarına Yönelik Görüşleri ile Hastane İşlevsel Birim Yöneticisi Değişkeni Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Motivasyon araçları * birim yöneticisi	Gruplar Arası	2,276	5	,455	2,151	,063*
	Gruplar İçi	31,748	150	,212		
	Toplam	34,024	155			

*p<0,05

Tablo 17 ve Tablo 18'e baktığımızda yöneticilerin 2000 Kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşlere katılma derecesi ortalaması hastane müdürü ve müdür yardımcısı $\bar{X} = 3,6461$, muhasebe-finance $\bar{X} = 3,9231$, sağlık bakım hizmetleri (başhemşire vb.) $\bar{X} = 3,5620$, pazarlama $\bar{X} = 3,9396$, insan kaynaklarında ise $\bar{X} = 3,3597$ olmuştur. Bu ortalamalar arasındaki fark %95 güven aralığında anlamlı değildir. $[F_{(5-150)} = 2,151 \quad p \geq .05]$ Dolayısıyla bu hipotez red edilecektir. Farklı unvanlara sahip yöneticilere göre herhangi bir değişiklik göstermemektedir.

3.6.2.7. H₁ Hipotezinin İkinci Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın H₁ hipotezinin ikinci alt hipotezi “Yöneticilerin 2000 Kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 19
Yöneticilerin 2000 Kuşağını Yönetirken Kullandıkları Motivasyon Araçlarına
Yönelik Görüşleri ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	p
Motivasyon araçları* cinsiyet	Erkek	107	3,5394	,48771	-1,374	154	,172 *
	Kadın	48	3,6507	,45788	-1,340	85,287	

*p<0,05

Tablo 19'a baktığımızda katılımcıların aldıkları ortalama değerlerin cinsiyet değişkenine ilişkin olarak $t(154) = -1,374$, $p>0,05$ anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla bu hipotez red edilecektir. Kadın-erkek yöneticilere göre herhangi bir değişiklik göstermemektedir.

3.6.2.8. H₁ Hipotezinin Üçüncü Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın H₁ hipotezinin üçüncü alt hipotezi “Yöneticilerin 2000 Kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşleri ile yöneticinin yaşı değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 20
Yöneticinin Yaşı Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmalar

Yöneticinin Yaşı		Motivasyon Araçları Puan Ortalamaları
35-40	\bar{X}	3,7370
	S	,30622
40-45	\bar{X}	3,4913
	S	,79775

Tablo 20'nin devamı		
45-50	\bar{X}	3,5170
	S	,39014
50-55	\bar{X}	3,7573
	S	,33924
55 ve üstü	\bar{X}	3,0256
	S	,25875
TOPLAM	\bar{X}	3,6164
	S	,46852

Tablo 21

Yöneticilerin 2000 Kuşağını Yönetirken Kullandıkları Motivasyon Araçlarına Yönelik Görüşleri ile Yöneticinin Yaşı Değişkeni Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Motivasyon araçları * yöneticinin yaşı	Gruplar Arası	6,275	4	1,569	8,537	,000*
	Gruplar İçi	27,748	151	,184		
	Toplam	34,024	155			

*p<0,05

Tablo 20 ve Tablo 21'e baktığımızda yöneticilerin 2000 Kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşlerine katılma derecesi ortalaması yaşı 35-40 olan yönetici \bar{X} =3,7370, 40-45 olan \bar{X} =3,4913, 45-50 olan \bar{X} =3,5170, 50-55 olan \bar{X} =3,7573, 55 ve üstü ise \bar{X} =3,0256 olmuştur. Bu ortalamalar arasındaki fark %95 güven aralığında anlamlıdır. [$F_{(4-151)} = 8,537$ $p \leq .05$] Tukey testi sonucunda bu farkın yaşı 50-55 olanlar lehine olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu hipotez kabul

edilecektir. Yapılan bir araştırmada (Türk Eğitim Derneği Ankara Koleji, 2011) alışma hayatında Sessiz Kuşak ile X Kuşağının, Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers) ile 2000 Kuşağının iyi geçindiği ve çatışma yaşamadığı tespit edilmiştir. Araştırmamızın sonucunda da aynı sonuca ulaşılmıştır. Bir başka ifadeyle Bebek Patlaması Kuşağından (Baby Boomers) olan yöneticiler 2000 Kuşağına mensup personellerini daha iyi motive etmektedir.

3.6.2.9. H₁ Hipotezinin Dördüncü Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın H₁ hipotezinin dördüncü alt hipotezi “Yöneticilerin 2000 Kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşleri ile yöneticinin eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 22

Yöneticinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmalar

Yöneticinin Eğitim Durumu		Motivasyon Araçları Puan Ortalamaları
Ortaöğretim	\bar{X}	3,3590
	S	,26923
n lisans	\bar{X}	3,6923
	S	,00000
Lisans	\bar{X}	3,6790
	S	,45696
Lisansüstü	\bar{X}	3,5788
	S	,49980
Toplam	\bar{X}	3,6164
	S	,46852

Tablo 23

Yöneticilerin 2000 Kuşağını Yönetirken Kullandıkları Motivasyon Araçlarına Yönelik Görüşleri ile Yöneticinin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Motivasyon araçları* eğitim durumu	Gruplar	1,005	3	,335	1,542	,206*
	Gruplar İçi	33,018	152	,217		
	Toplam	34,024	155			

*p<0,05

Tablo 22 ve Tablo 23'e baktığımızda yöneticilerin 2000 kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşlere katılma derecesi ortalaması eğitim durumu ortaöğretim olan $\bar{X} = 3,3590$, ön lisans $\bar{X} = 3,6923$, lisans $\bar{X} = 3,6790$, lisansüstü ise $\bar{X} = 3,5788$ olmuştur. Bu ortalamalar arasındaki fark %95 güven aralığında anlamlı değildir. [$F_{(3-152)} = 1,542 \quad p \geq .05$] Dolayısıyla bu hipotez red edilecektir. Farklı eğitim durumuna sahip yöneticilere göre herhangi bir değişiklik göstermemektedir.

3.6.2.10. H₁ Hipotezinin Beşinci Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın H₁ hipotezinin beşinci alt hipotezi “Yöneticilerin 2000 Kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşleri ile yöneticinin gözlem açısı değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 24

**Yöneticilerin 2000 Kuşağını Yönetirken Kullandıkları Motivasyon Araçlarına
Yönelik Görüşleri ile Yöneticinin Gözlem Açısı Değişkeni Arasındaki İlişki**

	Gözlem Açısı	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	p
Motivasyon araçları * gözlem açısı	Genç Personeli çok yakından gözlemleyen	108	3,7158	,39184	4,179	154	,000*
	Genç Personeli uzaktan gözlemleyen	47	3,3929	,54829	3,684	69,193	

*p<0,05

Tablo 24'e baktığımızda katılımcıların aldıkları ortalama değerlerin gözlem açısı değişkenine ilişkin olarak $t(154) = 4,179$, $p < 0,05$ anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark gözlem açısı Genç Personeli çok yakından gözlemleyen lehinedir. Dolayısıyla bu hipotez kabul edilecektir. Özel Sağlık Kuruluşlarındaki personel dağılımları değerlendirildiğinde büyük çoğunluğu hastane müdürlüğü ve başhemşirelikte çalışmaktadır. Söz konusu birimlerde çalışan personellerin tamamına yakını ise 2000 Kuşağına mensuptur. Bu kapsamda yöneticilerin çoğunluğu 2000 Kuşağını çok yakından gözlemlemektedir.

SONUÇ

“2000 Kuşığı” nitelendirmesini ilk defa Latif, Uçkun ve Demir (2014) yapmışlardır. Onlara göre, popüler alanda kuşak tartışmaları içinde olan birçok insan, gençlik kuşığı anlamına gelen “Generation Youth” ifadesindeki baş harflerden yararlanarak, “Gen Y” adlandırması yapmış; Türkiye’de bu, “Y Kuşığı” olarak yer bulmuştur. Latif, Uçkun ve Demir (2014), “Y Kuşığı” nitelendirmesine karşı çıkarken, gerekçelerini şu sözlerle açıklamışlardır: Farklı zamanların veya dönemlerin gençlik kuşığından söz edebiliriz; mesela Cumhuriyet Kuşığından, 1968 yılındaki genç kuşaktan söz edebileceğimiz gibi. Gençlik Kuşığı daha ziyade, belli bir zaman aralığında, kronolojik ayrımı itibarıyla belli döneme ait bazı ortak özelliklere sahip bir kitleyi ifade eder. Ve aşağı yukarı her yüzyılda 2-3 gençlik kuşığı yer değiştirir. Biz “Y Kuşığı” nitelendirmesini popüler buluyoruz. Bunun yerine, özellikle 2000 yılının ilk yetişkinlerini temsil eden “2000 Kuşığı” ifadesini öneriyoruz. 1968 Kuşığı denildiğinde (kısaca 68 Kuşığı) anladığımız; 1968 yılındaki genç yetişkin insanlar ve özgürlük hareketleri içinde yer alan kitledir. Bu kitle içinde yer alanlar da daha ziyade o yıl, 19-30 yaşları arasındaki genç insanlardı. Dolayısıyla biz de bu nevi değerlendirmelerin öncülüğünde, “2000 Kuşığı” nitelendirmesini uygun görüyor ve öneriyoruz. Bir de şu var: X, Y, Z gibi alfabetik sıra içinde kuşakları göstermek doğru olur mu? Z’ye geldiğimize göre kuşakların sonuna mı gelmiş olacağız!.

Latif, Uçkun ve Demir’in (2014) yukarıdaki açıklamalarıyla yapmış oldukları öneri doğrultusunda “2000 Kuşığı” nitelendirmesinin, “Y Kuşığı” nitelendirmesine nazaran daha akla uygun olduğu kanısını taşıyoruz.

Çalışma yaşamında kuşaklar konusu incelendiğinde; farklı kuşakların dönemsel koşulların da etkisiyle birbirlerinden farklı özelliklere sahip oldukları geçmişten günümüze üzerinde durulan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle farklı kuşakların iş yaşamında bir arada çalışmasından kaynaklanabilecek sıkıntılar ilgili literatürde vurgulanmaktadır. Son yıllarda özellikle de 2000 Kuşığı’nın iş hayatına katılmasıyla birlikte bu kuşığın etkin bir şekilde çalışması ve yönetilmesi gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

Çalışmamızda bahsettiğimiz ve “Yaş etkisi” olarak açıkladığımız duruma göre, farklı kuşakların aynı zaman diliminde farklı davranışlar sergilemeleri her kuşağı diğerlerinden ayıran, kendine ait bir tarihi ve birikimi olmasından kaynaklanmaktadır.

Söz konusu çalışmamızda kuşakların doğum tarih aralıkları için temel referans olarak alınan Neil Howe ve William Strauss kuşakları tanımlamak için aşağıdaki kriterleri kullanmaktadırlar:

- Kuşak üyelerinin tarihte paylaştıkları ortak bir yaş noktası olmalıdır. Bu kişiler yaşamlarının aynı dönemini yaşarlarken tarihi olaylar ve sosyal eğilimler ile karşılaşır.
- Kuşak üyelerinin, içinde buldukları dönem, o anki çocukluk veya yetişkinlik dönemlerine göre şekillenerek risk alma, kültür, değerler, çalışma hayatı ve aile hayatı gibi tutumlar da dâhil olmak üzere davranış ve ortak inançları paylaşma eğilimindedirler.
- Akranları ile paylaştıkları deneyim ve becerilerin farkındadırlar, aynı kuşağa ait oldukları akranları ile bu aidiyeti birlikte paylaşırlar. Yapılan pek çok araştırma farklı kuşaklardaki kişilerin ait oldukları kuşağın özelliklerini her ne kadar dışarıdan o şekilde görülmeseler de benzersiz ve tek olarak tanımladıklarını göstermektedir.

Yetenekli 2000 Kuşağı çalışanlarını elde tutmak şirketlerin en önem verdiği konulardan biri haline gelmiştir. Bu nedenle, 2000 Kuşağının şirkete bağlılığını artırmak isteyen şirketler esnek çalışma saatlerinden, konforlu iş ortamı yaratmaya kadar iş şekillerinde değişikliğe gitmektedir. Değişiklik, yenilik arayışı, eskiyi atıp yeniyi tüketmek, dışa dönük olmak, sadakat duygularının az gelişmiş olması ve teknoloji alanında yetkinliklere sahip olmak ise bu kuşağın gözlenen en belirgin özellikleri arasında yer almaktadır. Son zamanlarda iş dünyasında kendi kurallarını ortaya koyan, işin kendine uygun olmadığını anladığında başka arayışlara giren, bu yüzden de sık sık iş değiştiren, 1982–2004 yılları arasında doğmuş ve 2000 Kuşağı olarak adlandırılan bu kuşak, ülke nüfusunun yüzde 42’sini oluşturmaktadır. Bu kuşağın üyelerinin diğer özellikleri arasında; hiyerarşik yapıdan hoşlanmamaları, talepkâr olmaları, yokluğu hemen hiç yaşamadıkları için sabırsız olmaları ve girişimcilik ruhlarının çok belirgin olması yer

almaktadır. Hal böyle olunca şirketler de bu nesille çalışırken, yıllardır süre gelen yönetim ve çalışma şekillerinde değişiklik yapmak zorunda kalmakta ve insan kaynakları uygulamaları, çalışma şekilleri ile yöneticilik anlayışını onlara göre şekillendirmektedir. Şimdinin ve geleceğin insan kaynağını oluşturan bu gençler şirketlerin yapısında da yenilikler meydana getirmektedir. Çalışanların kişisel özellikleri, ilgi alanları hızla değişirken şirketler de bu yeni neslin özelliklerini tam olarak öğrenmeye çalışarak onlardan en faydalı şekilde yararlanma çabası içindedir. Yapılan araştırmalara göre yeni neslin en önemli özellikleri arasında sık sık iş değiştirmek olsa da bu yeni neslin üyeleri kendilerine uygun işi ve kendilerini ifade edebildikleri ortamı bulduklarına inandıkları zaman yüksek performansla çalışmakta ve büyük başarılarla imza atmaktadırlar.

Bu çalışma, Türkiye'deki özel sağlık kuruluşlarının insan kaynaklarında görev alan yöneticilere ve diğer birim yöneticilerine ikincil kaynaklı veri sunmak, yönetim stillerini tayin etmelerine ve iş yeri çalışma koşullarını belirlemelerine yol göstermektedir. Yönetim biliminin ilgi alanına giren, önemi ve özgünlüğü itibarıyla yönetim alanındaki bilgi birikimini zenginleştirecek ve yanı sıra uygulamacılara önemli yararlar sağlayacaktır. Ayrıca bundan sonraki akademik çalışmalara da rehberlik edecektir. Bulgulara dayanarak aynı konuda Henry Fayol'un 14 yönetim ilkesinin her biri üzerinde daha ayrıntılı bir araştırma veya 2000 Kuşağının çok fazla ve aktif olarak yer aldığı başka bir iş kolunda da aynı konu üzerinde bir araştırma da yapılabilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

1.Araştırmaya katılanların çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir. Erkek yönetici sayısının kadın yönetici sayısının iki katından daha fazla olduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda günümüzde yöneticilik yapan kadınların sayısında istenilen seviyeye daha ulaşamadığı ve erkek yönetici sayısı ile eşit hale gelemediği görülmektedir.

2.Araştırmaya katılanların yarısından fazlasının 35-40 yaş aralığında, en azının ise 50-55 ve 55 ve üstü yaş aralığında yer aldığı görülmektedir. 2000 Kuşağından önceki

kuşaklardan özellikle Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağından (Baby Boomers) olan yöneticilerin iş hayatından çekilmeye başladığı ve sayısının giderek azalmaya başladığı anlaşılmıştır. Şuan iş hayatındaki yöneticilerin çoğunluğunun X Kuşağından olduğu tespit edilmiştir.

3.Yöneticilerin yaklaşık yarısının lisans mezunu olduğu görülmekte, daha sonra lisansüstü mezunları gelmektedir. En düşük olarak ön lisans mezunları yer almaktadır. Yöneticilerin çoğunluğunun X Kuşağından olması ve yaşlarının genç olması dolayısıyla eğitim olanaklarına daha fazla önem vermelerine sebep olmaktadır. Bu bağlamda eğitim durumlarının daha çok lisans ve lisansüstü çıkmasına neden olmuştur.

4.Araştırmaya katılan personelin çoğunluğunun hastane müdürü ve müdür yardımcısı, daha sonra ise sağlık bakım hizmetleri, en az olarak muhasebe-finansman ve pazarlama olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin sayısının da fazla olmadığı anlaşılmıştır. Özel Sağlık Kuruluşlarındaki personel dağılımları değerlendirildiğinde büyük çoğunluğu hastane müdürlüğü ve başhemşirelikte çalışmaktadır. Söz konusu birimlerde çalışan personellerin tamamına yakını ise 2000 Kuşağına mensuptur.

5.Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu kendilerini Genç Personeli çok yakından gözlemleyen şekilde tanımlamışlardır. Özel Sağlık Kuruluşlarındaki personel dağılımları değerlendirildiğinde büyük çoğunluğu hastane müdürlüğü ve başhemşirelikte çalışmaktadır. Söz konusu birimlerde çalışan personellerin tamamına yakını ise 2000 Kuşağına mensuptur. Bu kapsamda yöneticilerin çoğunluğu 2000 Kuşağını çok yakından gözlemlemektedir.

Toplam puanlar incelendiğinde katılımcıların toplamda en fazla katıldıkları ifadenin *“2000 Kuşağı çalışanları; beklediği ücreti alamadığında hemen motivasyonu düşüyor”* ve en az katıldıkları ifadenin ise *“2000 Kuşağı çalışanları, otoriteye karşı saygılı davranışlar sergiliyor”* olduğu belirlenmiştir. Genel ortalama algı puanı incelendiğinde ise yöneticilerin 2000 Kuşağını yönetme güçlüğüne yönelik puanının *yüksek* düzeyde olduğu belirlenmiştir. Özel Sağlık Kuruluşlarındaki personel dağılımları değerlendirildiğinde büyük çoğunluğu hastane müdürlüğü ve başhemşirelikte

çalışmaktadır. Söz konusu birimlerde çalışan personellerin tamamına yakını ise 2000 Kuşağına mensuptur. Bu kapsamda yöneticilerin çoğunluğu 2000 Kuşağını çok yakından gözlemlemektedir. Bundan dolayı da yöneticilerin 2000 Kuşağını yönetme gücüne yönelik puanı *yüksek* düzeyde çıkmıştır. Katılımcıların toplamda en fazla ve en az katıldıkları ifadeler incelendiğinde ise bu sonuçların 2000 Kuşağının özellikleriyle yakından ilgili olduğu anlaşılmaktadır. 2000 Kuşağının özelliklerinden olan otoriteden hoşlanmaması, mali kazanca önem vermesi vb. özelliklerini desteklemektedir.

“2000 Kuşağını yönetme gücüne yönelik görüşler” başlığında yer alan görüşlere birim yöneticisi değişkenine göre katılma derecesi ortalamaları arasındaki fark %95 güven aralığında anlamlıdır. Tukey testi sonucunda bu farkın sağlık bakım hizmetleri lehine olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu hipotez red edilecektir. Özel Sağlık Kuruluşlarındaki personel dağılımları değerlendirildiğinde büyük çoğunluğu hastane müdürlüğü ve başhemşirelikte çalışmaktadır. Sağlık bakım hizmetleri biriminde çalışan personellerin tamamına yakını ise 2000 Kuşağına mensuptur.

“2000 Kuşağını yönetme gücüne yönelik görüşler” başlığında yer alan katılımcıların aldıkları ortalama değerlerin cinsiyet değişkenine ilişkin olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark kadınlar lehinedir. Dolayısıyla bu hipotez red edilecektir. Özel Sağlık Kuruluşlarındaki personel dağılımları değerlendirildiğinde büyük çoğunluğu hastane müdürlüğü ve başhemşirelikte çalışmaktadır. Başhemşirelik birimindeki yöneticilerde kadındır.

“2000 Kuşağını yönetme gücüne yönelik görüşler” başlığında yer alan görüşlere yaş değişkenine göre katılma derecesi ortalamaları arasındaki fark %95 güven aralığında anlamlı değildir. Dolayısıyla bu hipotez kabul edilecektir. Farklı yaşlardaki yöneticilere göre herhangi bir değişiklik göstermemektedir.

“2000 Kuşağını yönetme gücüne yönelik görüşler” başlığında yer alan görüşlere eğitim durumu değişkenine göre katılma derecesi ortalamaları arasındaki fark %95 güven aralığında anlamlıdır. Tukey testi sonucunda bu farkın eğitim durumu lisansüstü olanlar lehine olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu hipotez red edilecektir.

Yöneticilerin çoğunluğunun X Kuşağından olması ve yaşlarının genç olması dolayısıyla eğitim olanaklarına daha fazla önem vermelerine sebep olmaktadır.

“2000 Kuşağını yönetme güçlüğüne yönelik görüşler” başlığında yer alan katılımcıların aldıkları ortalama değerlerin gözlem açısı değişkenine ilişkin olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla bu hipotez kabul edilecektir. Farklı gözlem açısına sahip yöneticilere göre herhangi bir değişiklik göstermemektedir.

Yöneticilerin 2000 Kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşlere birim yöneticisi değişkenine göre katılma derecesi ortalamaları arasındaki fark %95 güven aralığında anlamlı değildir. Dolayısıyla bu hipotez red edilecektir. Farklı unvanlara sahip yöneticilere göre herhangi bir değişiklik göstermemektedir.

Yöneticilerin 2000 Kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşlerde katılımcıların aldıkları ortalama değerlerin cinsiyet değişkenine ilişkin olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla bu hipotez red edilecektir. Kadın-erkek yöneticilere göre herhangi bir değişiklik göstermemektedir.

Yöneticilerin 2000 Kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşlerine yaş değişkenine göre katılma derecesi ortalamaları arasındaki fark %95 güven aralığında anlamlıdır. Tukey testi sonucunda bu farkın yaşı 50-55 olanlar lehine olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu hipotez kabul edilecektir. Yapılan bir araştırmada (Türk Eğitim Derneği Ankara Koleji, 2011) çalışma hayatında Sessiz Kuşak ile X Kuşağının, Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers) ile 2000 Kuşağının iyi geçindiği ve çatışma yaşamadığı tespit edilmiştir. Araştırmamızın sonucunda da aynı sonuca ulaşılmıştır. Bir başka ifadeyle Bebek Patlaması Kuşağından (Baby Boomers) olan yöneticiler 2000 Kuşağına mensup personellerini daha iyi motive etmektedir.

Yöneticilerin 2000 Kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşlere eğitim durumu değişkenine göre katılma derecesi ortalamaları arasındaki fark %95 güven aralığında anlamlı değildir. Dolayısıyla bu hipotez red edilecektir. Farklı eğitim durumuna sahip yöneticilere göre herhangi bir değişiklik göstermemektedir.

Yöneticilerin 2000 Kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşlerde katılımcıların aldıkları ortalama değerlerin gözlem açısı değişkenine ilişkin olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark gözlem açısı Genç Personeli çok yakından gözlemleyen lehinedir. Dolayısıyla bu hipotez kabul edilecektir. Özel Sağlık Kuruluşlarındaki personel dağılımları değerlendirildiğinde büyük çoğunluğu hastane müdürlüğü ve başhemşirelikte çalışmaktadır. Söz konusu birimlerde çalışan personellerin tamamına yakını ise 2000 Kuşağına mensuptur. Bu kapsamda yöneticilerin çoğunluğu 2000 Kuşağını çok yakından gözlemlemektedir.

Anket sonuçları incelendiğinde, 2000 Kuşağının özelliklerinden olan sadakat duygularının az gelişmiş olması, sık sık iş değiştirmesi, otoriteden hoşlanmaması, mali kazanca önem vermesi vb. özelliklerini destekleyen cevaplar alınmıştır. Aynı zamanda Henry Fayol'un 14 yönetim ilkesinin ortalamaları incelendiğinde ise çalışanlara yapılan ödemeler ilkesinin en yüksek ortalama puanına sahip olduğu ve algı düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir.

Diğer taraftan Henry Fayol'un 14 yönetim ilkesinin ortalamaları incelendiğinde, Henry Fayol'un 14 yönetim ilkesinden olan iş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi, disiplin ilkesi, emir komuta (kumanda) birliği ilkesi, genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü ilkesi, çalışanlara yapılan ödemeler ilkesi, hiyerarşi ilkesi, düzen ilkesi, eşitlik-hakkaniyet ilkesi ve girişim-teşebbüs (inisiyatif) ilkesi olmak üzere 9 adet ilkesinin ortalamalarının yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

2000 Kuşağının özellikleri ile Henry Fayol'un 14 yönetim ilkesinin ortalamaları karşılaştırıldığında, disiplin ilkesi, emir komuta (kumanda) birliği ilkesi, genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü ilkesi, çalışanlara yapılan ödemeler ilkesi, merkezci yönetim (merkeziyetçilik) ilkesi, hiyerarşi ilkesi, düzen ilkesi, eşitlik-hakkaniyet ilkesi, personelde devamlılık ve denge ilkesi ve girişim-teşebbüs (inisiyatif) ilkesi ortalamaları ile 2000 Kuşağının özelliklerinin birbirini destekleyecek şekilde sonuçlar elde edilmiştir. Ancak iş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi, yetki ve sorumluluk ilkesi, amaç birliği ilkesi ve birlik ruhu ilkesi ortalamaları ile

2000 Kuşuğunun özelliklerinin birbirini desteklemeyecek şekilde sonuçlar elde edilmiştir.

Rodrigues'in (2001) Henry Fayol'un 14 yönetim ilkesinin arkasındaki dinamikleri geçmiş ve günümüz açısından inceleyen çalışması ile 2000 Kuşuğunun özellikleri ve Henry Fayol'un 14 yönetim ilkesinin ortalamalarını karşılaştırdığımızda ise, Henry Fayol'un 14 yönetim ilkesi ortalamaları ile 2000 Kuşuğunun özelliklerini desteklemeyen ilkelere iş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi, yetki ve sorumluluk ilkesi, amaç birliği ilkesi ve birlik ruhu ilkesinin günümüzdeki durumu desteklediği görülmektedir. Ancak söz konusu ilkelere amaç birliği ilkesi ve birlik ruhu ilkesinin geçmişteki durumu desteklemesi gerekmektedir. Çünkü emir komuta (kumanda) birliği ilkesi ile amaç birliği ilkesi ve birlik ruhu ilkesi birbirini destekleyen ve tamamlayan ilkelere dir. Bu kapsamda emir komuta (kumanda) birliği ilkesinin ortalaması yüksek düzeyde olmasına rağmen amaç birliği ilkesinin ortalaması ve birlik ruhu ilkesinin ortalaması orta düzeyde olduğu görülmektedir.

2000 Kuşuğu ile çalışan yöneticilere;

- Daha fazla diyalog,
 - Bıkmadan ve usanmadan birlikte çalışma,
 - Tatmin edici bir ücret verilmesi,
 - Daha esnek bir çalışma ortamı,
 - Yönetimde söz sahibi olunması,
 - Fikirlere saygı gösterilmesi,
 - Bilginin paylaşılması,
 - Dijital teknolojinin daha fazla kullanılması
- Önerileri yapılabilir.

Bu çalışmadan akademisyenler, araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz sağlık iş kolundaki yöneticiler ve diğer hizmet ve iş kollarındaki yöneticiler de yararlanabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akat, İ. ve G. Budak. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Aktan, C. C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği*. İstanbul: Tügiad Yayınları.
- Bennet, S. E. ve W. E. Rademacher. (1997). *After The Boom: The Politics of Generation X*. S. C. Craig ve S. E. Bennett (Ed.). Maryland: Rowman & Littlefield Publishers.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. 10. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Comte, A. (1974). *The Positive Philosophy*. A. S. Blumberg (Ed.). New York: AMS Pres.
- Çıngı, H. (1990). *Örnekleme Kuramı*. 1. Baskı. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Matbaası.
- Daft, R. L. (2009). *Organization Theory and Design*. 10th Edition. Ohio: Cengage Learning.
- Fortes, M. (1984). *Age, Generation and Social Structure*. D. Kertzer ve J. Keith (Ed.). Age and Anthropological Theory. London: Cornell University Press.
- Mannheim, K. (1998). *Collected Works of Karl Mannheim*. v. 5. New York: Routledge.
- Pilcher, J. (1995). *Age Generation and Modern Britain*. Newyork: Oxford University Press.
- Sadullah, Ö. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. İstanbul: Beta Basım.
- Tocqueville, A. D. E. (2004). *Democracy in America*. H. Reeve (çev.). New York: Arlington House, New Rochelle (orijinal baskı tarihi 1835)
- Zemke, R., C. Raines ve B. Filipczak. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: AMACOM.

Sürekli Yayınlar

- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4.1, 203-212.
- Arsenault, P. M. (2004). Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue. *Leadership and Organization Development Journal*. 25.2, 124-141.
- Ata, E. (2010). Madlen Kurabiyeleri. *Akıllı Defteri*. 1.1, 41.
- Barkın, S. ve S. Yürürdürmaz. (28 Ağustos-3 Eylül 2008). “Y Kuşağı”nı Bağlama Teknikleri. *Yeni Aktüel*. 163: 62-65.
<http://www.yeniaktuel.com.tr/top111,163@2100.html>(30 Haziran 2014).
- Behrstock-Sherratt, E. ve J. Coggshall. (2010). Realizing The Promise of Generation Y. *Educational Leadership*. 67.8, 28-34.
- Benezra, K. (1995). Don't Mislable Gen X. *Brandweek*. 36.20, 32.
- Benlisoy, S. (2008). Mit ile Gerçeklik Arasında 68'i Hatırlamak. *Mesele Kitap*. 24, 30-33.
- Broadbridge, A. M., G. A. Maxwell ve S. M. Ogden. (2007). Experiences, Perceptions and Expectations of Retail Employment for Generation Y. *Career Development International*. 12.6, 523-544.
- Buckley, M. R., D. S. Beu, M. M. Novicevic ve T. D. Sigerstad. (2001). Managing Generation Next: Individual and Organizational Perspectives. *Review of Business*. 22.1/2, 81.
- Büyük, S. S. (2011). Şirketler Artık Daha Genç Ama Daha Dinamik Mi?. *Popüler Yönetim Dergisi*. 35, 28.
- Cahill, T. F. ve M. Sedrak. (2012). Leading A Multigenerational Workforce: Strategies for Attracting and Retaining Millennials. *Frontiers of Health Services Management*. 29.1, 3-15.
- Cekada, T. L. (2012). Training A Multigenerational Workforce Understanding Key Needs and Learning Styles. *Professional Safety*. 57.3, 40-44.
- Cennamo, L. ve D. Gardner. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit. *Journal of Managerial Psychology*. 23.8, 891-906.
- Clark, A. D. (2007). The New Reality: Using Benefits to Attract and Retain Talent. *Employment Relations Today*. 34.3, 47-53.

- Crumpacker, M. ve J. M. Crumpacker. (2007). Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad?. *Public Personnel Management*. 36.4, 349-369.
- Dağtaş, B. ve E. Dağtaş. (2006). Tüketim Kültürü, Yaşam Tarzları, Boş Zamanlar ve Medya Üzerine Bir Literatür Taraması. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*. 24.14, 4-31.
- Deal, J. J., D. G. Altman ve S. G. Rogelberg. (2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (if anything). *Journal of Business Psychology*. 25, 191-199.
- Dencker, J. C., A. Joshi ve J. J. Martocchio, (2008). Towards a Theoretical Framework Linking Generational Memories to Workplace Attitudes and Behavior. *Human Resource Management Review*. 18, 180-187.
- DiGilio, J. J. ve Gayle L. N. (2004). The Millennial Invasion: Are You Ready?. *Information Outlook*. 8.11, 15-20.
- Donnison, S. (2007). Unpacking the Millennials: A Cautionary Tale for Teacher Education. *Australian Journal of Teacher Education*. 32.3, 2.
- Douville, B. (2001). Generational Differences in The Workplace: Understanding Collective Peer Personalities. *EAPA Exchange*. 30.5, 18.
- Dries, N., R. Pepermans ve E. De Kerpel. (2008). Exploring Four Generations' Beliefs About Career: Is "Satisfied" The New "Successful"?. *Journal of Managerial Psychology*. 23.8, 907-928.
- Egri, C. P. ve D. A. Ralston. (2004). Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and The United States. *Organization Science*. 15.2, 210-220.
- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*. 70.4, 4-15.
- Essinger, C. (2006). Managing The Millennial Generation. *Texas Library Journal*. 82.3, 104-107.
- Freifield, L. (2007). Are You Ready for Us?. *Training*. 44.6, 8.
- Gioncola, F. (2006). The Generation Gap: More Myth Than Reality?. *Human Resource Planning*. 29.4, 32-37.
- Gusfield, J. R. (1957). The Problem of Generations in an Organizational Structure. *Social Forces*. 35.4, 323-330.
- Hess, N. ve D. M. Jepsen. (2009). Career Stage and Generational Differences in Psychological Contracts. *Career Development International*. 14.3, 261-283.

- Howe, N. ve W. Strauss. (1992). The New Generation Gap. *The Atlantic Monthly*. 270.6, 67-89.
- Howe, N. ve W. Strauss. (2007). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*. 85.(7-8), 41-52.
- Hubbard, J. ve P. Singh. (2009). The Evolution of Employee Benefits at the Economic Insurance Group. *Compensation and Benefits Review*. 41.6, 27-35.
- Islam, A. M., T. W. Cheong, D. H. M. Yusuf ve H. Desa. (2011). A Study on 'Generation Y' Behaviours at Workplace in Penang. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 5.11, 1802-1812.
- Joshi, A., J. C. Dencker ve G. Franz. (2011). Generations in Organizations. *Research in Organizational Behavior*. 31, 177-205.
- Joshi, A., J. C. Dencker, G. Franz ve J. J. Martocchio. (2010). Unpacking Generational Identities in Organizations. *Academy of Management Review*. 35.3, 392-414.
- Kaifi, B. A., W. A. Nafei, N. M. Khanfar ve M. M. Kaifi. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*. 7.24, 88-93.
- Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanların Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3.2, 129-139.
- Kofman, B. ve K. Eckler. (2005). They Are Your Future: Attracting and Retaining Generation Y. *Canadian Human Resource Reporter*. 18.8, 7.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*. 19.1, 65-76.
- Latif, H., C. G. Uçkun ve B. Demir. (2014). Examining the Relationship Between E-Social Networks and The Communication Behaviors of Generation 2000 (Millennials) in Turkey. *Social Science Computer Review*.
<http://ssc.sagepub.com/content/early/2014/01/30/0894439314521982>
(30 Haziran 2014).
- Leblebici, D. N. (2008). Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 21, 99-118.
- Loughlin, C. ve J. Barling. (2001). Young Workers' Work Values, Attitudes and Behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74.4, 543-558.
- Lower, J. (2008). Brace Yourself Here Comes Generations Y. *Critical Care Nurse*. 28.5, 80-84.
- Macky, K., D. Gardner ve S. Forsthy. (2008). Generational Differences at Work: Introduction and Overview. *Journal of Managerial Psychology*. 23.8, 857-861.

- Martin, C. A. (2005). From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need to Know About Generation Y. *Industrial and Commercial Training*. 37.1, 39-44.
- McCrinkle, M. ve E. Wolfinger. (2010). Generations Defined. *Ethos*. 18.1, 8-13.
- Oblinger, D. (2003). Boomers, Gen Xers, and Millennials: Understanding The New Students. *Educause Review*. 38, 37-47.
- Özmen, F. A. (2011). Alevi Gençliğinin Siyasi ve Sosyo-Kültürel Kimlik Mücadelesi I. *Alternatif Politika*. 3.1, 31-54.
- Palese, A., G. Pantali ve L. Saiani. (2006). The Management of A Multigenerational Nursing Team With Different Qualifications. *The Health Care Manager*. 25.2, 173-183.
- Parry, E. ve P. Urwin. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*. 13.1, 79-96.
- Pekala, N. (2001). Conquering The Generational Divide. *Journal of Property Management*. 66.6, 30-38.
- Rodrigues, C. A. (2001). Fayol's 14 Principles of Management Then and Now: A Framework for Managing Today's Organizations Effectively. *Management Decision*. 39.10, 880-889.
- Rowh, M. (2007). Managing Younger Workers: Like It or Not, Even in The Workplace, Things Go Round and Round in The Circle Game as A New Generation Moves to The Forefront. *Office Solutions*. 34.1, 29.
- Sayers, R. (2007). The Right Staff from X to Y: Generational Change and Professional Development in Future Academic Libraries. *Library Management*. 28.8/9, 474-487.
- Schroder, S. ve W. Zeller. (2005). Get to Know Gen X – and Its Segments. *Multichannel News*. 26.12, 55.
- Shaw, S. ve D. Fairhurst. (2008). Engaging A New Generation of Graduates. *Education + Training*. 50.5, 366-378.
- Smola, K. W. ve C. D. Sutton. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for The New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*. 23.4, 363-382.
- Sujansky, J. (2002). The Critical Care and Feeding of Generation Y. *Workforce*. 81.5, 15.

- Süral Özer, P., E. D. Eriş ve Ö. N. Timurcanday Özmen. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 38, 123-142.
- Thompson, E. P. (1967). Time, Work-Discipline and Industrial Capitalism. *Past and Present*. 38, 56-97.
- Tolbize, A. (2008). Generational Differences in The Workplace. *Research and Training Center of Community Living*. 19, 1-21.
- Topçuoğlu, M. C. (2007). İyi de Kim Bu Y'ler?. *Aydın Sözü Reklamcılar Derneği Dergisi*.
- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business Psychology*. 25, 201-210.
- Weingarten, R. M. (2009). Four Generations, One Workplace: A Gen X-Y Staff Nurse's View of Team Building in The Emergency Department. *Journal of Emergency Nursing*. 35.1, 27-30.
- Westerman, J. W. ve J. H. Yamamura. (2007). Generational Preferences for Work Environment Fit: Effects on Employee Outcomes. *Career Development International*. 12.2, 150-161.
- Wolburg, J. M. ve J. Pokrywczynski. (2001). A Psychographic Analysis of Generation Y College Students. *Journal of Advertising Research*. 41.5, 33-53.
- Wrzesniewski, A. ve J. E. Dutton. (2001). Crafting A Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academic Management Review*. 28.2, 179-201.
- Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 12.45, 342-353.

Diğer Yayınlar

Aktay, E. (2014). Y Kuşağının Fendi Patronları Yendi. <http://www.kigem.com/y-kusaginin-fendi-patronlari-yendi.html>(20 Ocak 2014).

Ateş, T. (2011). Henri Fayol'un Görüşleri Doğrultusunda İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Biriminin İrdelenmesi. <http://aksuantalya.wikispaces.com/file/view/TYOR-608-%C3%96RG%C3%9CTSEL+DAVRANI%C5%9E+-PROF.DR.%C5%9E.%C5%9EULE+%C3%87ET%C4%B0N.docx> (30 Nisan 2014).

Barford, I. N. ve P. T. Hester. (2011). Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility Theory. *A Publication of The Defense Acquisition University*. 63-80.

Cengiz Bilgin, D. (18 Ocak 2010). 'Evet Efendimci' Yalakalar CEO'ları Kriz Körü Yaptı. <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/13504186.asp>(7 Mart 2014).

Erdoğan, E. (2011). Kuşak Çatışması, Değişimin Fay Hattı Mı? http://www.urbanhobbit.net/PDF/kusak_catismasi.pdf(7 Mart 2014).

Families and Work Institute. (2002). Generation and Gender in The Workplace. USA.

Güler, E. (4 Ekim 2011). Y Kuşağı Hakkında Bildiklerinizi Unutun!. <http://www.kigem.com/y-kusagi-hakkinda-bildiklerinizi-unutun.html> (30 Kasım 2013).

Haserot, P. W. (2008). How Dramatically Will Gen Y Change The Workplace?. <http://www.plattgroupinc.com/jul08/training2.pdf>(7 Mart 2014).

Howe, N. ve W. Strauss. (2007a). Helicopter Parents in The Workplace. <http://www.wikinomics.com/blog/uploads/helicopter-parents-in-the-workplace.pdf>(7 Mart 2014).

http://tr.wikipedia.org/wiki/27_May%C4%B1s_darbesei(25 Aralık 2013).

<http://www.capital.com.tr/yasam-egrisihaberler/21335.aspx?1.Page>(25 Şubat 2014).

<http://www.eleman.net>(30 Temmuz 2014).

<http://www.lifecourse.com/about/method/the-generational-constellation.html> (25 Şubat 2014).

<http://www.surveey.com>(5 Nisan 2014).

İzmirlioğlu, K. (2008). Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kadıoğlu, Ö. (2008). Sinan Köseoğlu İle X-Y-Z Nesilleri. <http://www.mostar.com.tr/koseDetaylar.aspx?id=1298>(15 Şubat 2014).
- Kelan, E. K., L. Gratton, A. Mah ve L. Walker. (2009). The Reflexive Generation: Young Professionals' Perspectives on Work. *Career and Gender*. London Business School.
- Kuran, E. (2010). Türkiye'de İşveren Markalama ve Y Kuşağı. http://evrimkuran.com/yazilarim/turkiyede_isveren_markalama_ve_y_kusagi (7 Mart 2014).
- Lagrange, J. C. (1991). Générations!. Les Annales de Vaucluse.
- McEwan, A. M. (2009). Generation Y: Coming to A Workplace Near You. *The Smart Work Company Ltd*.
- Mengi, Z. (10 Ekim 2009). BB, X, Y ve Z Kuşakları Birbirinden Çok Farklı. <https://groups.yahoo.com/neo/groups/mbamarketingmanagement2008/conversations/topics/45>(7 Mart 2014).
- Mengi, Z. (2009a). İş Başarısında Kuşak Farkı. <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=4962>(7 Mart 2014).
- Meriç, E. (2013). X, Y ve Z Kuşaklarının Bakış Açıları. <http://mechgag.com/x-y-ve-z-kusaklarinin-bakis-acilari/>(15 Şubat 2014).
- Mesutoğlu, N. (2014). Çekilin Yoldan Z Kuşağı Geliyor!. <http://www.kigem.com/cekilin-yoldan-z-kusagi-geliyor.html>(20 Ocak 2014).
- Morgan, C. N. (2011). Generational Differences in The Workplace.
- Özcan, M. ve Ç. Çağan. (2009). Yönetimde Klasik Yaklaşımlar. <http://xa.yimg.com/kq/groups/23077523/1749600172/name/klasik+y%C3%B6netim+yaklasimlari.pdf>(25 Ekim 2013).
- Özer, M. E. (12 Aralık 2012). ‘‘Y’’ Kuşağı 3. <http://www.alto.org.tr/tr/component/k2/item/1427-‘‘y’’-kusagi-3.html> (30 Kasım 2013).
- Puybaraud, M. (2010). Generation Y and The Workplace Annual Report 2010. *GlobalWorkplace Innovation*.
- Raines, C. (2002). Managing Millennials in Connecting Generations.
- Sinç, B. (17 Temmuz 2013). Y Kuşağı Nedir?. <http://orjinalisfikirleri.com/y-kusagi-nedir/>(1 Ağustos 2014).
- Smith, T. W. (2000). Changes in The Generation Gap 1972-1998. *GSS Social Change Report*. Chicago: National Opinion Research Center, University of Chicago.

- Susaeta, L., J. R. Pin, S. Idrovo, M. J. Belizon, A. Espejo, A. Gallifa, M. Aguirre ve E. A. Pedrozo. (2011). Generation or Culture? Work Attitude Drivers: An Analysis in Latin America and Iberian Countries. *IESE Business School University Navarra, Working Paper*. 1-27.
- Toruntay, H. (2011). Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşuğı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuna, B. (5 Ekim 2002). Sadakatsiz Z Kuşuğı Geliyor. <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=101868>(15 Şubat 2014).
- Türk Dil Kurumu. (2013). <http://www.tdk.gov.tr>(25 Aralık 2013).
- Türk Dil Kurumu. (2013). <http://www.tdk.gov.tr>(16 Ocak 2014).
- Türk Eğitim Derneğı Ankara Koleji. (2011). <http://www.tedkarabuk.k12.tr/Kusaklar.pdf> (31 Ekim 2014).
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2014). <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=15974>(31 Ocak 2014).
- Uçkan, Ö. (2007). Sosyalleşmenin Cazibesi- Z Kuşuğı. <http://www.ozguruckan.com/kategori/teknoloji/22229/sosyallesmenin-cazibesi-zkusagi>(11 Mart 2014).
- United Nations Joint Staff Pension Fund. (2010). Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (and Generation Z) Working Together: What Matters and How They Learn? How Different Are They? Fact and Fiction. <http://www.un.org/staffdevelopment/pdf/Designing%20Recruitment,%20Selection%20&%20Talent%20Management%20Model%20tailored%20to%20meet%20UNJSPF's%20Business%20Development%20Needs.pdf> (30 Haziran 2014).
- Ünal Tutgun, A. (2013). Nesiller Ayrılıyor: X, Y ve Z Nesilleri. <http://www.acikbilim.com/2013/09/dosyalar/nesiller-ayriliyor-x-y-ve-z-nesilleri.html>(15 Şubat 2014).
- Watt, D. (2009). *Winning the Generation Wars: Making the Most of Generational Similarities and Differences in The Workforce*. The Conference Board of Canada. 1-63.
- Yüzbaşıoğlu, S. (13 Nisan 2012). Kuşaklar X, Y, Z Diye Ayrıştı Pazarlamacıların Kafası Karıştı. <http://www.dunya.com/kusaklar-x-y-z-diye-ayristi-pazarlamacilarin-kafasi-karisti-151507h.htm>(10 Şubat 2014).

EKLER

EK 1: İşletmelerde 2000 Kuşağını (1982 - 2004 Yılları Arasında Dünyaya Gelenler veya Y Kuşağı) Yönetme Güçlükleri Anketi

Lütfen Dikkat! Anket, 35 ve üstü yaşında yöneticiler tarafından yanıtlanmalıdır.

Anketin bu bölümü demografik bilgiler ve 50 sorudan oluşuyor. Sorularda görüşü tanımlayan ifadeler, "kesinlikle katılmıyorum" ile başlıyor ve "kesinlikle katılıyorum" ile sona eriyor. Görüşünüzü yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kadın
Erkek

Yaşınız

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- 35-40
40-45
45-50
50-55
55 ve üstü

Yöneticinin Birimi/Unvanı

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Hastane Müdürü ve Müdür Yardımcısı
Muhasebe-Finansman
Sağlık Bakım Hizmetleri(Başhemşire vb.)
Pazarlama
İnsan Kaynakları
Diğer

Eğitim Durumunuz

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Ortaöğretim
Ön lisans
Lisans
Lisansüstü

Biriminizde çalışan 32 yaşın altındaki personel sayısı

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- | | |
|------------|--------------------------|
| 1-19 | <input type="checkbox"/> |
| 20-39 | <input type="checkbox"/> |
| 40-59 | <input type="checkbox"/> |
| 60-79 | <input type="checkbox"/> |
| 80 ve üstü | <input type="checkbox"/> |

Kendinizi aşağıdakilere göre nasıl değerlendiriyorsunuz?

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- | | |
|---|--------------------------|
| Genç Personeli çok yakından gözlemleyen | <input type="checkbox"/> |
| Genç Personeli uzaktan gözlemleyen | <input type="checkbox"/> |
| Genç Personeli kendi haline bırakan | <input type="checkbox"/> |

2000 Kuşağı çalışanları; birçok işi bir arada öğrenmek istiyorlar.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| Kesinlikle katılmıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Kararsızım | <input type="checkbox"/> |
| Katılıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Kesinlikle katılıyorum | <input type="checkbox"/> |

2000 Kuşağı çalışanları; rutin işleri yapmaktan kısa sürede sıkılıyor ve yakınıyorlar.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| Kesinlikle katılmıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Kararsızım | <input type="checkbox"/> |
| Katılıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Kesinlikle katılıyorum | <input type="checkbox"/> |

2000 Kuşağı çalışanları; işlerinden kısa sürede sıkılıyor ve iş rotasyonu talep ediyor.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| Kesinlikle katılmıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Kararsızım | <input type="checkbox"/> |
| Katılıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Kesinlikle katılıyorum | <input type="checkbox"/> |

2000 Kuşığı çalışanları; görev tanımları dışında kalan bir görevin yapılması istendiğinde, buna karşı çıkıyor.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| Kesinlikle katılmıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Kararsızım | <input type="checkbox"/> |
| Katılıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Kesinlikle katılıyorum | <input type="checkbox"/> |

2000 Kuşığı çalışanları; biçimsel olmayan (gayri-resmi) ilişkileri tercih ediyor.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| Kesinlikle katılmıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Kararsızım | <input type="checkbox"/> |
| Katılıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Kesinlikle katılıyorum | <input type="checkbox"/> |

2000 Kuşığı çalışanları, otoriteye karşı saygılı davranışlar sergiliyor.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| Kesinlikle katılmıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Kararsızım | <input type="checkbox"/> |
| Katılıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Kesinlikle katılıyorum | <input type="checkbox"/> |

2000 Kuşığı çalışanları, işlerini kaybetmeyi rahatlıkla göze alıyor.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| Kesinlikle katılmıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Kararsızım | <input type="checkbox"/> |
| Katılıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Kesinlikle katılıyorum | <input type="checkbox"/> |

2000 kuşığı çalışanlarına farklı işleri öğrenme olanağını sağlıyorum.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| Kesinlikle katılmıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Kararsızım | <input type="checkbox"/> |
| Katılıyorum | <input type="checkbox"/> |

Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanlarından kesin bir itaatın istenmesi, onların sorun ve şikâyetlerini artırıyor.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

Kesinlikle katılmıyorum

Katılmıyorum

Kararsızım

Katılıyorum

Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanları arasında devamsızlık eğilimi yaygın ve yüksektir.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

Kesinlikle katılmıyorum

Katılmıyorum

Kararsızım

Katılıyorum

Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanları; 2 ve/veya daha fazla yöneticiye hesap vermek istemiyor.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

Kesinlikle katılmıyorum

Katılmıyorum

Kararsızım

Katılıyorum

Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanları; 2 ve/veya daha fazla yöneticiden alınan emirleri yerine getirmekte zorlanıyor

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

Kesinlikle katılmıyorum

Katılmıyorum

Kararsızım

Katılıyorum

Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanlarına uzmanlaşmanın gereğini ve önemini hatırlatıyorum.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

Kesinlikle katılmıyorum

Katılmıyorum

- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanları açısından, amaçların belirlenmesi sürecine katılım önemlidir.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanları monotonlaştığında, işini değiştiriyorum.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanları; meydan okuyucu rekabetçi amaçları (iddialı) üstlenmek istemiyor.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanları, kendi amaçlarıyla işletmenin/kurumun genel amacı arasındaki bağlantıyı kurmakta zorlanıyor.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanlarına, işlerin görülmesi ve tamamlanması için ricacı davranışlar seçiyorum.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanları, genel faydadan (kazanımdan) ziyade bireysel fayda üzerinde duruyor.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanları; beklediği ücreti alamadığında hemen motivasyonu düşüyor.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanları; ücret beklentisi karşılanmayınca hemen işletmeden/kurumdan ayrılmayı planlıyor.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanlarına iş yaptırmak için onların gönüllerini okşayan sözler sarf ediyorum.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kesinlikle katılmıyorum

- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşağı çalışanlarının genel kalitesine güveniyorum ve onlara yetki verebiliyorum.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşağı çalışanlarına güvenmesem de, işlerin gereği olarak onlara yetki veriyorum.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

İletişimin engellenmesi ve resmi olması, 2000 Kuşağı çalışanları arasında huzursuzluk nedeni oluyor.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşağı çalışanları tarafından sorunlar hiç ilgili olmayan kademelere de taşınabiliyor.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanlarının işe gecikmelerini ara sıra görmezlikten geliyorum.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanları, iş yerinde/kurumda özgürlüklerin sınırsız olmasını arzuluyorlar.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanları, sık sık yazılı kurallara ters düşüyorlar.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanlarına, başarı öyküleri anlatıyorum.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanları; yöneticilerin şeffaf ve açık ve her çalışana karşı eşit mesafede olmaları yönünde uyarılardan çekinmiyor.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum

Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanları, eşit işe eşit ücret üzerinde durarak ücretlerini mukayese ediyor.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

Kesinlikle katılmıyorum
Katılmıyorum
Kararsızım
Katılıyorum
Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanları arasında işe gecikmeler yaygındır.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

Kesinlikle katılmıyorum
Katılmıyorum
Kararsızım
Katılıyorum
Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanlarına başarılı işgören modellerini tanıtıyorum.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

Kesinlikle katılmıyorum
Katılmıyorum
Kararsızım
Katılıyorum
Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanları; üstlendiği işi sürdürürken çıkan küçük engeller karşısında çabuk yılmıya uğruyor.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

Kesinlikle katılmıyorum
Katılmıyorum
Kararsızım
Katılıyorum
Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanları; üstlendiği işi nihayetine erdirmekte sorunlar yaşıyor.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

Kesinlikle katılmıyorum

- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanlarının iş konsantrasyonu çabuk bozuluyor.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanlarına, cep telefonlarını ve interneti kullanma özgürlüğü tanıyorum.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanları, başarılı bir işin sonunda ödül beklentisi içinde oluyorlar.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanları, işlerin yapılış biçimlerinin gösterilmesini istiyor.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanları, yaptığı iş ile alakalı sık sık soru soruyor.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| Kesinlikle katılmıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Kararsızım | <input type="checkbox"/> |
| Katılıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Kesinlikle katılıyorum | <input type="checkbox"/> |

2000 Kuşığı çalışanlarının, mola ve dinlenme süre ve sayılarında toleranslı davranıyorum.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| Kesinlikle katılmıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Kararsızım | <input type="checkbox"/> |
| Katılıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Kesinlikle katılıyorum | <input type="checkbox"/> |

2000 Kuşığı çalışanları, işi yapmayı, işi yönetmeye tercih ediyor.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| Kesinlikle katılmıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Kararsızım | <input type="checkbox"/> |
| Katılıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Kesinlikle katılıyorum | <input type="checkbox"/> |

2000 Kuşığı çalışanları, takım çalışmasında daha başarılı oluyor.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| Kesinlikle katılmıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Kararsızım | <input type="checkbox"/> |
| Katılıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Kesinlikle katılıyorum | <input type="checkbox"/> |

2000 Kuşığı çalışanlarına, zaman zaman işten erken ayrılmalarına izin veriyorum.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| Kesinlikle katılmıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> |
| Kararsızım | <input type="checkbox"/> |
| Katılıyorum | <input type="checkbox"/> |

Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanları, çok yönlü ve güçlü diyaloglar kurabiliyor.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

Kesinlikle katılmıyorum
Katılmıyorum
Kararsızım
Katılıyorum
Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanlarına arkadaşça ilişkiler kuruyorum.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

Kesinlikle katılmıyorum
Katılmıyorum
Kararsızım
Katılıyorum
Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanları, çalışan arkadaşındaki bir eksiği gördüğünde şikâyetçi olmuyor; hemen bu eksiği giderme yönünde bir çaba gösteriyor.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

Kesinlikle katılmıyorum
Katılmıyorum
Kararsızım
Katılıyorum
Kesinlikle katılıyorum

2000 Kuşığı çalışanlarına, başarılı bir işin ardından onları kutluyorum ve övüyorum.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

Kesinlikle katılmıyorum
Katılmıyorum
Kararsızım
Katılıyorum
Kesinlikle katılıyorum

Bu bölümde konu hakkında görüşleriniz, eleştirileriniz ve/veya ilave etmek istedikleriniz ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Bu anket sorularını nasıl buldunuz?

Size göre konuyu açığa çıkaracak sorulardan oluşuyor mu?

İlave soru önerileriniz var mı?

Size göre gereksiz soru var mı?

Bu anketin sonucu sizi ilgilendirir mi?

Konunun ilginçliği ve yararı hakkında görüşleriniz nelerdir?

Eleştirileriniz var mı?

Önerileriniz var mı?

ÖZGEÇMİŞ

Salih Serbest 1980 yılında İstanbul'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İstanbul'da tamamladı. 2005 yılında Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu. 2010 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans öğrenimine başladı.