

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
EKONOMİ VE YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Muğla Sıtkı Koçman University
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Journal of Economics and Management Research

Cilt/*Vol*: 2 Sayı/*No*: 2 Aralık/*December* 2013

Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari
Bilimler Fakültesi Tarafından Yayımlanmaktadır.

ISSN: 2146-9237

Dergi Yönetimi / *Journal Management*

EYAD
Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi
Journal of Economics and Management Research

Cilt/*Vol*: 2 **Sayı/*No*: 2** **Aralık/*December 2013***

SAHİBİ (OWNER)
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Adına

Prof. Dr. Turgay UZUN
Dekan

EDİTÖR (EDITOR)

Doç. Dr. Mehmet MARANGOZ

YAYIN KURULU (EDITORIAL BOARD)

Doç. Dr. Mehmet MARANGOZ (Başkan)
Doç. Dr. Betül ALTUNTAŞ
Doç. Dr. Cem DİŞBUDAK
Doç. Dr. Doğan BIÇKI

DANIŞMA KURULU (ADVISORY BOARD)

Prof. Dr. Durmuş ACAR	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Birol AKGÜN	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Serpil AYTAÇ	Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Veysel BOZKURT	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. İhsan DAĞI	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Musa EKEN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa ERDOĞAN	İstanbul Ticaret Üniversitesi
Prof. Dr. M. Faysal GÖKALP	Uşak Üniversitesi
Prof. Dr. Eyüp Günay İSBİR	TODAİE
Prof. Dr. Günal ÖNCE	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Yavuz ODABAŞI	Anadolu Üniversitesi

SEKRETERYA (SECRETARIES)

Arş. Gör. Bilge DOĞAN
Arş. Gör. Ersen UZUN
Arş. Gör. Hayal YETKİN

Bu Sayının Hakemleri / *Referees for This Issue*

Doç. Dr. Doğan BIÇKI	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Doç. Dr. Şakir SAKARYA	Balıkesir Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Erdal AYDIN	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Ali BAYRAKDAROĞLU	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Yener PAZARCIK	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Saffet OCAK	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Mert TOPOYAN	Dokuz Eylül Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Mustafa BAYHAN	Pamukkale Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Serdar KURT	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Dergimizin bu sayısında yayınlanan makaleleri değerlendirerek katkı veren hakemlere teşekkür ederiz.

Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi
Journal of Economics and Management Research

Cilt/*Vol*: 2 Sayı/*No*: 2 Aralık/*December* 2013

İÇİNDEKİLER / *CONTENTS*

Gündem / *Agenda*

İşletmecilik Öğretimine Eleştirel Bir Bakış 3
Ömer TORLAK

Makaleler / *Articles*

Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması 11
An Investigation of Expectations of Career Perception and Change, and Leadership Style of Generation Y
Ali AKDEMİR, Gönül KONAKAY, Harun DEMİRKAYA, Aral NOYAN, Bülent DEMİR, Cengiz AĞ, Çağlar PEHLİVAN, Eşref ÖZDEMİR, Gülbeniz AKDUMAN, Hanife EREGEZ, İlksen ÖZTÜRK, Oktay BALCI

Analitik Hiyerarşi Yöntemiyle Üniversite Kurulması Uygun Olan İlçelerin Belirlenmesi 43
Determining the Appropriate Counties that can be Established University Using Analytic Hierarchy Process
Hakan BAKAN

PROMETHEE Sıralama Yöntemi ile Portföy Oluşturma Üzerine Bir Uygulama 67
An Application on Creating a Portfolio with PROMETHEE Ranking Method
Ayşegül ŞAHİN, G. Cenk AKKAYA

İş Yaşamında Kadın Çalışana Yönelik Ayrımcı Bakış Açısı ve Mobbing Üzerine Ampirik Bir Çalışma 83
An Empirical Study on The Dicriminatory Point of View and Mobbing Against The Female Employees in The Work Place
Nesrin ŞALVARCI TÜRELİ, Nilgün DOLMACI

Özdeğerlendirme Çalışmalarında Radar Yönteminin Kullanılması ve Bir Eğitim Kurumu Uygulaması 105
Using The Method of Radar in Self-Assessment Studies and a Training Institute Implementation
Özlem DOĞAN, Gamze SELVİ

Y KUŞAĞININ KARİYER ALGISI, KARİYER DEĞİŞİMİ VE LİDERLİK TARZI BEKLENTİLERİNİN ARAŞTIRILMASI

Ali AKDEMİR
Prof. Dr., Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitisü
Gönül KONAKAY
Yrd. Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ö.İ.Uzunyol MYO
Harun DEMİRKAYA
Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi, Hereke MYO
Aral NOYAN, Bülent DEMİR, Cengiz AĞ, Çağlar PEHLİVAN, Eşref ÖZDEMİR, Gülbeniz AKDUMAN, Hanife EREGEZ, İlksen ÖZTÜRK, Oktay BALCI
Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitisü Doktora Öğrencileri

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, y kuşağının kariyer algısını, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerini belirlemektir. Y kuşağının bireysel özellikleri tespit edilmiş ve bu bireysel özeliklerin iş yaşamına etkileri incelenmiştir. Y kuşağı-yönetim ilişkisi liderlik tarzı beklentileri sorgulanmış, Y kuşağının yönetime ve yöneticiye bakışı yönetim fonksiyonları kapsamında değerlendirilmiştir. 543 çalışan y kuşağının çalışma koşulları faktör analizi ile tespit edilmiş, demografik verilere dayalı değişkenlerden etkilenme derecesinde cinsiyet değişkeni için t-testi ve yaş, eğitim, sektör, çalışılan pozisyon için kruskal Wallis testi yapılmıştır. Y kuşağının liderlik tarzı beklentileri ile ilgili görüşleri ortalama ve standart sapmalar ile belirlenmiş ve literatürü destekleyen anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kuşak, Y Kuşağı, Liderlik, Yönetim

Jel Kod: M

Dergiye Gönderilme Tarihi: 04.06.2012
Yayına Kabul Tarihi: 12.06.2013

THE INVESTIGATION OF RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL AN INVESTIGATION OF EXPECTATIONS OF CAREER PERCEPTION AND CHANGE, AND LEADERSHIP STYLE OF GENERATION Y

ABSTRACT

The main purpose of this study is to set the expectations of career change, perception ,and leadership styles of Generation Y. In this study,individual traits of Generation Y and their effects on business life have been investigated. Generation Y-Management relationship has been questioned in context of leadership style expectations and the point of view of Generation Y into management and managers has been evaluated.

Working conditions of Generation Y members working for companies (private sector) including 543 have been determinated through factor analysis. In context of being effected degree for gender variable of variables based on demographic data ,T test has been examined and for age, education,industry and position of laborer,the test of Kruskal Wallis has been implemented.The opinions of Generation Y of leadership styles have been set together with avarage (mean) and standard deviation.Finally significant results, which favors the literature ,have been obtained.

Key Words: Generation, Generation Y, Leadership, Management

Jel Code: M

Giriş

Ekonomi, demografi, siyaset bilimi, klinik psikoloji ve sosyoloji gibi farklı bilimsel alanlarda kuşaklar konusunda elli yıldan fazla çalışılmaktadır. (Alwin; McCammon, 2007:219; Biggs, 2007:695-711). Kuşaklar bu alanlarda geniş olarak incelenmiştir. Belli devrimci olaylar bireylerin paylaştıkları doğum ve onları bir arada tutan kritik gelişimsel yılların büyük etkisi olmuştur. Kuşak üyelerinin tutum ve davranışlarını etkiler, "zaman içinde birlikte yolculuk" yaparlar ve bu grupların müşterek olaylara verdikleri tepkiler şekillenir. Ayrıca aynı doğum yıllarını paylaşan bireyler birbirlerini aynı grubun üyesi olarak tanımlarken diğerlerini farklı kuşak olarak görmektedirler. Bu nedenle aynı kuşaktan oluşan bireyler diğer kuşaklardan oluşan üyelerden ayırt edilebilir. Sadece paylaşılan yıllar değil sosyal ve tarihsel benzersiz deneyimler de, gençlerin özelliklerini kalıcı olarak etkilemiştir. (Sullivan, Forret, Carraher: Mainiero, 2009: 284-302)

Kuşaklararası beklenti ve algı farklılıkları kişilerin örgütsel davranışlarını dolayısıyla iş dünyasını etkilemiştir. Kuşakların ortak özellikleri olabildiği gibi, belirgin şekilde farklı özellikleri de bulunmaktadır. Bu özellikler yöneten ve yönetilen olarak yönetim tarzlarını ve liderliği etkilemektedir. Bu araştırmada yakın bir gelecekte iş dünyasında yönetimi ve liderliği devralacak olan Y kuşağı olarak tanımlanan 18-32 yaş arasındaki çalışanların yönetime bakışı ve liderlik beklentileri analiz edilerek kavramsal liderlik modeli tasarımı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1. Kuşak Kavramı ve Açılımı

Kuşak kavramı sosyolojik teoride güçlü bir temele sahiptir ama iş değerlerinde kuşaksal farklılıklarının akademik ve ampirik kanıtları karışıktır. Birçok çalışma kuşaksal değerlerinde ki tahmini farkları bulamamaktadır ve gözlenen farklılıklar "nesil" ve "yaş" arasındaki ayrımda başarısız olmaktadır. Buna ek olarak ampirik literatürün birçok kesitsel araştırma tasarımında kuşak yerine jenerasyonun tanımlanmasında ki karışıklık ulusal bağlamda farklılıkların göz önünde bulundurulmaması, cinsiyet ve etnisite gibi metodolojik sınırlamalar ile doludur. İş değerlerine göre jenerasyon farklılıkları üzerine kanıt, doğası gereği çok sayıda problem içermektedir ve nesiller kavramına ilişkin değerlerin ne olduğu açık değildir. Ancak durum bu şekilde değildir, ilk olarak yaş ve dönemden kaynaklanan kuşak ve kuşakların etkilerinden kurtulmak gerektiğini ileten önemli araştırmalar bulunmaktadır. Yöneticiler için kullanışlı bir düşünce olarak farklı gruplardaki çalışanların farklı değer ve tercihleri vardır fakat henüz yapılmamış ayırt edici ek faktörler olarak kuşaklar göz önünde bulundurulurken inandırıcı bir örnek olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. (Pary; Urvin, 2010:79-96).

Günümüzün işletmelerinde yerleşik olan olgulardan biri değişimdir. Global rekabetin mimarisi ve teknolojisi sürekli olarak gelişmekte ve sık sık değişmektedir. En zor değişimlerden biri özellikle çok sayıda genç kuşağın işgücüne katılmasıyla oluşur. Özellikle son yıllarda yöneticiler genç neslin farklı olduğunu fark etmeye başlamıştır. Fakat nasıl ve neden farklıdırlar? Yeni teknoloji yeni kullanım kılavuzu ile gelirken ancak yeni kuşak çalışanlar buna gerek duymaz (Twenge;Campbell, 2008:862-877). Önümüzdeki yıllarda ABD'de organizasyonlar için en büyük

zorluklardan biri emekli olacak 75 milyondan fazla işçinin aynı sayıda onların yerine geçecek genç iş gücü oluşturmasıdır (Twenge, Campell, Hoffman;Lance, 2010:1117-1147).Türkiye'de iş yaşamında olan 26 milyon çalışanın 13 milyonunu Y kuşağı oluşturuyor. Bu yeni kuşak çalışanları en etkili şekilde çekmek ve yönetmek için organizasyonlar yeni jenerasyonun çalışma değerlerini ve bir önceki jenerasyondan hangi değerlerle farklılık gösterdiğini açıkça anlamalarına ihtiyaçları vardır (Twenge, 2008: 862-877).

2. Kuşak Türleri

Bugünün işgücü beş kuşağın bireylerinden oluşmaktadır: Sessiz Kuşak (1925-1945 arasında doğanlar), Bebek Patlaması (Boomers; 1946-1964 doğumlular), X Kuşağı (Gen X; 1965-1980), Y kuşağı (Gen Me, Gen Y, Milenyum, nGen ve İGen; 1980-2000), Twenge, Campell, Hoffman ; Lance, 2010) ve Z Kuşağı (2000 ve sonrası). Yapılan araştırmalar kişisel özellikler, davranışlar ve tutumlar açısından bir çok kuşaksal farklılıklar bulunduğunu göstermiştir. (ör: Kessler, 2005; Thornton ;Young- DeMarco, 2001; Twenge, Zhang; Im, 2004; Wells ; Twenge, 2005. bu farklılıkların çalışma koşullarını nasıl etkilediğini incelemek için, bknz. Twenge ; Campbell, 2008:308-319).

2.1. Sessiz Kuşak (1925 -1945)

Bu kuşağa savaş kuşağı da denilmektedir. 1925- 1945 yılları arasında doğmuş olan kişilerin oluşturduğu kuşaktır. Dönemin en önemli olaylarına bakacak olursak, bunların II. Dünya Savaşı ve 1929 yılındaki ekonomik kriz olarak görülür. (http://www.dunya.com, Erişim Tarihi:13.04.2012)

Bu kuşakta doğan insanlar II. Dünya Savaşı çıktığı yıllarda savaşa katılamayacak kadar yaşı küçük olan insanlardan oluşmaktadır ama bu insanlar aynı zamanda savaşın acısını en fazla çekmiş insanlardır (Levickaite,2010:171). Bu kuşağın kültürel öğeleri içinde geniş aileler, yerel sosyal gruplar ve yoğun komşuluk ilişkileri yer almaktadır. Toplumun temel değerleri ise otoriteye saygı, sadakat, çok çalışma ve toplumsal değerlere adanmışlıktır. Yaşam felsefeleri yaşamak için çalışmaktır (Gilbaugh,2010:4).

Bugün bu kuşağa ait kişilerin yüzde 95'i emekli olmuştur ve çok kısa zamanda gerek endüstri gerekse diğer alanlarda çalışanları kalmayacaktır (http://www.jamesrbrett.com Erişim Tarihi: 05.12.2012).

2.2. Baby Boomers Kuşağı (1946 -1964)

II. Dünya Savaşı'ndan 1964 yılına kadar doğanları kapsayan bir kuşaktır. Bu dönemde doğanlar, sayıca fazla olmaları nedeniyle toplumu yeniden şekillendiren kuşak olarak tanımlanabilirler(Levickaite,2010:171).

Baby boomerları okul ve gençlik yılları 1960'ların karakteristik kültürel gelişiminin bir parçası olmuştur. Bu kuşaktan bizlere kalan ana düşüncelerden

bazıları ise; kadın-erkek eşitliği, ırk ayrımına karşı mücadele ve çevreye duyarlı olmaktır(Strauss; Howe, 1991:299).

2.3. X Kuşağı: (1965 – 1979)

Baby Boomers kuşağından sonra doğan kişileri kapsamaktadır. Batı toplumlarında 1960'lar ve 1970'ler arasında doğan ve demografik olarak benzer özellikleri gösteren insanların oluşturdukları ortak gruptur. Çoğunluğu sessiz kuşakların çocukları olan bu kuşak baby boomerlardan farklı olarak daha kanaatkar ve daha gerçekçi bir kuşaktır (Topçuoğlu, 2007: http://www.rd.org.tr, Erişim tarihi: 06.12.2012).

Coupland'a göre X kuşağı kendini topluma zıt olmakla ifade edebilmektedir. Örneğin sert politik çıkışlar, değişik giyim ve daha sert müzik türleri, değişik yaşayış biçimleri (punk vs) gibi. Yine Coupland'a göre bu kişiler kendilerini saygın bir statüye sahip olma, para ve yüksek oranda sosyalleşme ile kendi varoluşlarını açıklamaya çalışmaktadırlar(Coupland, 1989:83).

İş hayatı açısından bakıldığında işyerlerine bağlı, kabul edilebilirlikleri yüksek ve aynı işte yıllar boyu çalışabilecek olmaları bu kuşağı oluşturan insanların benzer özellikleri arasında sayılmaktadır. Toplumsal sorunlara karşı duyarlı, iş motivasyonları yüksek otoriteye saygılıdırlar (Mengi, 2012: http://www.kigem.com Erişim tarihi: 06.12.2012). X kuşağı insanları kendi sorunlarını kendileri çözmeye alışmıştır ve bu nedenle de kendilerine güvenleri ve işyapabilirlikleri daha yüksektir (Tulgan, 2009:25).

2.4. Y Kuşağı: (1980 – 2000)

Y kuşağı 1980 ile 2000 arasında doğanlara verilen ortak isimdir. Bu kuşak aynı zamanda internet kuşağı, echo-boomers, millenial ve nexters olarak da anılmaktadır. Bu tanımlar Y kuşağının kendisinden önce gelen kuşaklardan farkını belirtmek için kullanılmaktadır(Broadbidge; Maxwell; Ogden, 2007:523-544).

2.5. Z Kuşağı (2000 ve Sonrası Doğanlar)

2000 yılından sonra doğanların yer aldığı kuşağa Z Kuşağı adı verilmektedir. Bu kuşak tamamen teknolojik bir çağda doğduklarından teknolojik bir hayat içinde yaşamaktadırlar. Bu nedenle bu kuşağın çocuklarına "Kuşak I", "Internet Kuşağı", "Next Generation" ya da "iGen" adları verilmektedir. Bir diğer adları ise "Instant Online (Her daim online)" kuşağıdır (Levicate,2012:173). Strauss ve Howe ise bu kuşağı aşırı bireyselleşme ve yalnızlık yaşayacaklarından dolayı "Yeni Sessiz Kuşak" olarak da tanımlamaktadırlar (Strauss; Howe,199:335).

Mission and Ministry kuruluşu kendi internet sitesinde Z kuşağını 21nci yüzyılın ilk kuşağı olarak tanımlarken onlara dijital çocuklar ve .com çocukları ismini de uygun bulmaktadır. Onlara göre Z kuşağı diğer kuşaklardan 3 unsurla

ayrılmaktadır(http://www.missionandministry.com. Erişim tarihi: 05.12.2012).

a. Yaş ve hayat aralığı olarak (ontolojik faktör)

b. Bulundukları çağ ve teknoloji olarak (sosyolojik faktör)

c. Olgular ve deneyimler olarak (tarihsel faktör)

Yine aynı kaynak, özellikle şehirlerde ve gelişmiş toplumlarda ailesel ve eğitim açısından bakıldığında bu kuşağın önceki kuşaklara göre daha yaşlı ailelere sahip olduklarını ve yaşça daha büyük öğretmenler tarafından eğitildiklerini ifade etmektedir. Ayrıca bu kuşak bir tıklamayla istediği bilgiye ulaşabilmekte, daha erken yaşta eğitilebilmekte ve daha çabuk büyüyüp gelişebilmektedir. Bu nedenle sanal dünyada çok iyi bir konuma sahip olabilirler.

2.6. Kuşakların Karşılaştırılması

Aşağıdaki tabloda tüm kuşakların belli değerlere bakış açıları gösterilmektedir.

Tablo 1: Kuşakların Özellikleri ve Değerleri

	Baby Boomers	**X Kuşağı**	**Y Kuşağı**	**Z Kuşağı**
Özellikleri ve Değerleri	- Sadakat duyguları yüksek - İşkolik -Takım çalışmasına önem veren - Kanaatkar - Rekabetçi - Teknolojiye uzak	- Sadakat duyguları değişken - Otoriteye saygılı - Topluma duyarlı - İş motivasyonları yüksek - Kanaatkar - Kaygılı - Teknolojiyle ilişkisi düşük	- Sadakat duyguları az - Otoriteyi zor kabullenen - Bağımsızlığına düşkün - Çok sık iş değiştiren - Bireyci - Teknolojiyle büyüyen	-İşbirlikçi -Yaratıcı -Teknoloji ile doğan

Kaynak: Deneçli, www.iku.edu.tr (ErişimTarihi:10.05.2013)

3. Y Kuşağı

3.1. Tanımı

1980-2000 arası doğanlar Y Kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Şu an en yaşlısı 32, en genci 12 yaşındadır (www.m-gen.bizErişim tarihi: 07.12.2012). Y kuşağı Vietnam savaşı sonrasında, çoğunluğu ekonomist olan, Dünya'nın dört bir yanındaki ülke insanlarının bir nevi topluca yarattığı Dünya'nın ilk global

kuşağıdır.

Vietnam Savaşı'nın başladığı 1964 yılında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki iktisatçılar kontrol edilebilecek yeni bir nesil yaratmak amacıyla X nesli planını ortaya koymuştur. Vietnam savaşı 1975 yılında sona ermiş; fikir olarak global olan, ancak küresel dünya ile kontak kurulmadan yaratıldığı için tıpkı Vietnam savaşı gibi başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Savaş sonrasında Dünya'daki birçok uzmanın analizleri doğrultusunda Y nesli kurgulanmaya başlamıştır. Bu başlangıç elbette bir süreç almıştır. Bu nesil insanlarının Vietnam savaşından bihaber olması gerekmekteydi. Tam olarak nesil temalarının oluşturulması ve uygulanmaya başlanması da 1980 yılına denk geldi. 1981 yılına kadar da bir takım tamamlamalar yapıldı. Ana temalar olarak İletişim (1980), Medenilik (1980), Teknoloji (1980) ve Globalizm (1981) seçildi. Bu vesile ile bu dönemlerde doğmuş insanlara teknolojik olarak daha fazla imkân sunuldu. Örnekler ile açıklamak gerekirse, ebebeynler poker, tavla gibi oyunlar oynarken; Y nesli bilgisayar oyunu oynadı. Gameboylar, atariler bu dev nesil statüsünü desteklemek için kurgulanan oyunlardan birkaçıydı. Vietnam savaşı 1975 yılında sona erdi(www.tr.wikipedia.org. Erişim tarihi: 07.12.2012).

3.2. Y Kuşağı Özellikleri

Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) verilerine göre Türkiye nüfusunun 39.45'i Y kuşağında bulunuyor Yine, Türkiye nüfusunun yüzde 25,6'sını 0-14 yaş grubu; yüzde 67,2'sini ise 15-64 yaş grubunda bulunan nüfus oluşturmaktadır. Öte yandan, nüfusun yüzde 7,2'si ise 65 ve daha üst yaş grubunda bulunmaktadır. Ancak 65 yaş üstü nüfusun 2050 yılında nüfusun yaklaşık yüzde 17,5'i oluşturması beklenmektedir. Türkiye'nin bu demografik yapısı göz önüne alındığında Avrupa'dan farklı olarak 1980-2000 yılları arasında doğan Y kuşağı olarak adlandırılan topluluğun daha dikkatle incelenmesi gerekildiği gözler önüne serilmektedir. 2025'te Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki işgücünün yüzde 60'a yakınının Y kuşağından olması öngörülmektedir(www.globaldanismanlikantalya.com. Erişim tarihi: 06.12.2012).

Türkiye'de, 15-25 yaş arası ise 16 milyon,20-24 yaş arasında 7 milyon kişinin olduğu, bunların yaklaşık 2,3 milyonun çalıştığı belirtilmektedir(www.enocta.com Erişim tarihi: 07.12.2012). Türkiye'deki Y Kuşağı, iş dünyasında yavaş yavaş boy göstermektedir. Yaklaşık 5-10 yıl içerisinde ise yönetici pozisyonunda kendilerini kanıtlayacakları belirtilmektedir.

Birçok araştırmacı Y Kuşağı'nın sosyal ve iş hayatında yeni bir dönüşüm dalgası olduğunu iddia etmektedir. Y Kuşağı, her şeyi elde edebileceğine ve kendilerinin dönüşümcü olduklarına inanmaktadırlar. Onlar ebeveynlerinden farklı olarak modern teknolojiler ve tüketim toplumu tarafından kuşatılmış bir çevrede büyümüşlerdir (İslam; Cheong; Yusuf; Desa, 2010:1803). Y kuşağına ilişkin olarak ilk akla gelen özelliklerinin teknolojiye olan yatkınlıkları olduğunu söyleyebiliriz.

3.2.1. Y Kuşağı'nın Sosyal Alanları -Özellikleri

Y Kuşağı, genç, akıllı, özgürlüklerine düşkün ve teknoloji tutkunu olarak tanımlanmaktadır. Internet ve çok kanallı televizyon ile birlikte büyümüş olmaları günlerinin yaklaşık 15 saati medya ve iletişim teknolojileri ile etkileşim halinde geçirmelerinde önemli bir etken olarak gösterilmektedir. Teknoloji becerilerini yaratıcı bir şekilde sahip oldukları görevleri ilerletmek ve sonuçlar elde etmek için kullanmaktadırlar. Günlük işlerinin dünyada olumlu bir değişime katkı yapmasını görmek onlar için son derece önemlidir.

X kuşağı bir görevi bitirmek için çevrimiçi olup ardından bilgisayardan uzaklaşırken Y kuşağı sorunsuz bir şekilde çevrim içi ve çevrim dışı olarak, başkaları ile her zaman ve her yerde iletişime geçebilirler. Eş zamanlı olarak bir kaç işi birden yapabilen Y kuşağı çalışanları iyi yönetildikleri takdirde zengin bir yetenek kaynağı olmaktadırlar. Y kuşağı ilişkilere büyük önem vermektedir. Bu ilişkileri geliştirmek ve sosyalleşmek için zaman ayırmak istemektedirler (Keleş,H,2012,www.kitder.com Erişim tarihi: 05.12.2012). Mobil ya da yüz yüze görüşme haricinde sanal görüşmeyi de tercih edebilmektedirler.

İş yönünden sadakat duygularının zayıf olduğu belirtilen Y Kuşağı, aile ve iş yaşantısını dengelemeyi benimsemektedir. Bu yönleri, uzaktan çalışma, yarı zamanlı tip çalışma alternatiflerine sıcak bakmalarına neden olmaktadır. Hayatlarını rahat yaşamak onlar için çok önemlidir. Çalışmayı sevmekte; ancak hayatlarının sadece iş olmasını istememektedirler. Otoriteye meydan okuyan, önce ailelerini sonra da patronlarını sorgulamaktan çekinmeyen ve kısa zamanlamalarda iyi iş çıkarmaya odaklı bir kuşaktır. İş hayatlarında olduğu gibi sosyal alanlarda da son derece seçici, diğerlerinden hızlı çalışıp başarısını çabuk kanıtlama çabasındadırlar. Dönemlerinin önemli olayları da bakış açıları ile ilgili olarak değerlendirilmektedir**:** Körfez Savaşı, 11 Eylül, Irak Savaşı, internet, küreselleşen dünya, iPod, cep telefonu, google, msn…(Topçuoğlu, 2007: www.rd.org.tr, Erişim tarihi: 06.12.2012).

3.2.2. Y Kuşağı'nın İş Alanı -Özellikleri

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

diğ:www.iibf.selcuk.edu.tr, Erişim tarihi: 04.12.2012).

Bu aynı zamanda Y kuşağının nasıl çalıştıklarının anlaşılması gerektiğinin sebebidir. Kuşak değişiklikleri iş gücü içinde yer alırken örgütler öğrenmeye devam etmeli ve adapte olmaya çalışmalıdırlar. Bilgi teknolojiler kurallarını yeniden yazmak için örgütlere giren Y kuşağı ler örgütlerde kültürel değişikliğe yol açarlarken bu örgüte meydan okuma olarak düşünülmemelidir(Armour,.S,2005, www.usa.com Erişim tarihi: 07.12.2012).Y kuşağı sosyal bilinçli, ilişki odaklı, işbirlikçi ve işyerini öğrenme fırsatı olarak algılarlar. İş yerinde açık yönlendirme, performans ve anında geri bildirim talep ederler, danışılmak ve yönetim kararlarının içinde olmak isterler ve sürekli entelektüel meydan okumayı arzu ederler. Y kuşağı işte gerçeklik ve doğruluk arar. Onlar esnek çalışma konusunda ısrarcıdırlar. Y kuşağı muhafazakârdır ve itaatkâr değillerdir. Y kuşağı takım içinde çalışmak isterler. Onlar için öğrenme ve gelişim, kariyer ilerlemesi ve yükselme yüksek bir değer ihtiva eder (McEvan, 2009, www.thesmartcompany .com, Erişim tarihi: 08.12.2012).

Y kuşağının yaşam ve kariyer seçimlerini, deneyimleri ve gelecek için seçtikleri seçenekler etkilemektedir. Y kuşağı rekabet ortamı sever ve bu ortamda gelişen bir kariyere sahip olmak ister (Kelan, 2012 www.academia.edu Erişim tarihi: 07.12.2012). Y kuşağı için iş arkadaşları önemlidir ve onları dost olarak görürler, iş yerlerinde eğlenmeyi severler ve kariyeri ebeveynlerinden farklı olarak değerlendirirler. Y kuşağı için liderlerinin ilham verici, sevecen ve yetkin olması önemlidir. Y kuşağı yöneticilerinin insan odaklı yanlarını görmek isterler.Y Kuşağını işte tutabilmek için şu yolların izlenmesi gerekmektedir(www.kenthaber.com Erişim tarihi: 06.12.2012);

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

Strateji 2: Ebeveynleri işgücü stratejisinin parçası yapmak.

Strateji 3: Esnek ve eğlenceli bir çalışma ortamı yaratmak.

Strateji 4: İşte geçirilen zaman yerine işe odaklanmak. Best Buy Genel Müdürü John Thompson, şu cümlesiyle esas odaklanılması gerekeni çok iyi özetliyor: "Meğer yıllardır yanlış birime odaklanıyormuşum. İnsanların burada olup olmadığına bakıyordum. Halbuki ne sonuç yarattıklarına bakmalıydım."

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

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

Strateji 7: Baby Boomer ve X'lerin mentorluğundan faydalanmak. Şirketlere mentorluk ve koçluk ayrımını ciddiye almaları, şirket içi kaynakları mentorlukta

kullanmaları, koçlukta ise objektivite sağlanmasının önemi sebebiyle dış kaynağa yönelmeleri önerilebilir.

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

Strateji 9: Y Okuryazarı olmak. Onların dilini anlamak ve konuşmak için çaba sarf etmek mutlaka karşılığını verecektir

4. Yönetim ve Y Kuşağı İletişimi

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

4.1. Y Kuşağının Yönetim Algısı

Y kuşağı seçtikleri uğraşlarda başarılı olmalarına yardım etmek için onları yakından izleyen ve destekleyen ebeveynler ve öğretmenler ile büyümüş olduklarından kariyer kararları verirken bile ebeveynlerine danışmaya ve/veya güvendikleri daha deneyimli, bilgili rol modellerin tavsiyelerine ihtiyaç duyarlar (Behrstock-Sherratt ; Coggshall, 2010:28-34). Y kuşağı için günlük işlerinin dünyada olumlu bir değişime katkı sağladığını görmeleri oldukça önemli olmaktadır. Yenilikçi fikirler üretmeleri için teşvik edilmeleri, işleyişe sağladıkları katkıların takdir edilmesi çalışma yaşamında y kuşağı için bir gereksinim olarak ortaya çıkmaktadır (Keleş, 2011:138).

Özetleyecek olursak Y kuşağının yönetim algısı aşağıdaki çerçevede oluşmaktadır:

1. Görev tanımı ve çalışma koşullarında esnek bir organizasyon,

2. Denetim mekanizmalarına sıklıkla başvurmayan bir yönetim modeli,

3. Lider eksenli ve yönlendirici bir yönetim anlayışı,

4. Bireylerarası farklılıklara değer veren bir performans sistemi,

5. Yenilikçiliği teşvik ve takdir eden bir yönetim felsefesi.

4.2. Yöneticilerin Y Kuşağı Algısı

Sessiz Kuşak ve Baby Boomers kuşağı emekliye ayrıldıklarında yönetici çalışan ilişkisi X ve Y kuşakları arasında görülmeye başlanmıştır (Crampton ;Hodge, 2009:2).

Başlangıçta İnterneti hayatının merkezine yerleştirmiş, eğitimli, teknolojiyi (bilgisayar, internet, cep telefonu, müzik çalar) kullanan, eğlenceyi işiyle bütünleştirmek isteyen, lider karakterli ve bağımsızlığına düşkün Y kuşağının otoriteyi reddetmesi, eski kuşaklar gibi uzun saatler çalışmaya istekli olmaması, yaşamak için çalışmayı istemesi, saygı kavramının anlamını değiştirmesi kuşak çatışmasını yaratmıştır (Chester, 2003:8).

Ancak günümüzde işletmelerin yönetim stillerinde köklü değişikliklere gitmelerine Y kuşağının karakteristik özelliğinin, popülasyon büyüklüğünün ve nitelikli elemanlardan oluşmasının neden olduğu söylenebilir. İşletmeler onları görmezden gelememiştir. Ayakta kalabilmek için onları yönlendirmekten ve ilgilerini sürekli kılacak çalışma ortamları hazırlamaktan başka çareleri kalmamıştır (Chester, 2003:9). Farklı kuşakların yönetimi bir sanat işidir. Başarılı bir yönetim ancak kuşaklar arası farklılıkları anlamakla mümkün olabilir. Bütün kuşakların kendilerine ait tercihleri, beklentileri, inanışları ve çalışma stilleri vardır. Genç kuşaklar çabuk etki yaratmak isterlerken orta kuşaklar işletmenin amacına inanmak isterler. Yaşlı kuşaklar ise değişimden ve belirsizlikten hoşlanmazlar (UNJSPF, 2012:3).

İnterneti teknoloji olarak görmeyen ve aynı anda birkaç iş birden yapabilen, eğlenceden ve önlerindeki çoklu seçeneklerden dolayı bir türlü dikkatlerini bir yere yoğunlaştıramayan gelecek nesillerin sahip oldukları genel karakteristik özellikleri ile ileride işletmeleri örgüt yapılarında ve yönetim stillerinde radikal bir dönüşüme gitmeye zorlayabilecekleri açık bir biçimde görülebilmektedir (Chester, 2003:9).

Yöneticiler; Y kuşağının çalışma isteği yenilemeli, onlara değerli olduklarını hissettirmeli ve taleplerini karşılamalıdır. Bu maksatla; işyerinde Y kuşağının sosyal ağlarda kullanabileceği ve paylaşabilecekleri veritabanları oluşturulmalıdır. Katılımcı yönetim tekniklerinden olan personel güçlendirmeye gidilmeli, kalite çemberleri oluşturulmalı ve toplam kalite yönetimi benimsenmeli ve çalışanların toplam kalite yönetimi felsefesini içselleştirmesi sağlanmalıdır. Ekipler oluşturulmalı ve proje bazlı çalışmalara önem verilmelidir (Yelkikalan ;Altın, 2010:15).

5. Y Kuşağı Liderlik Tarzı Beklentileri

Liderlik en basit tanımıyla bir amacın başarılması için bir grup insanı etkileme becerisi olarak ifade edilebilir. Bu etkilemenin kaynağı resmi olabileceği gibi resmi olmayan bir şekilde de olabilmektedir (Özcan vd., 2012: 1).

İşletme yönetiminin kritik iki unsuru vardır. Bunlardan birincisi yöneticiler,

ikincisi ise yönetim kültürüne ilişkin yaklaşımlardır. Yöneticiler belirlenen, işletmede oluşan, oluşturulan yönetim kültürüne göre işletmenin kaynaklarına nüfuz ederek işletme amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar. Üst yönetimce tespit edilen yönetim kültürüne göre işletmelerdeki yöneticilerin benimsedikleri liderlik yaklaşımları otokratik, katılımcı veyahut da ekstrem demokratik olabilmektedir (Akdemir , 2012: 25).

Otokratik liderlik yaklaşımında tüm kararlar, planlar, kontroller yöneticiler tarafından alınır ve uygulanır. Astların, üstlerin belirlediği ilkelere, kurallara uymaları zorunluluk halindedir.

Katılımcı liderlik yaklaşımında ise planlama uygulama ve kontrole ilişkin tüm çalışmalar astlarla üstler tarafından birlikte yürütülür. Astların sadece verileni aynen yapmalarının yanı sıra, yönetim kararlarına katılımı motive edilir.

Ekstrem demokratik liderlik yaklaşımında ise tüm kararlar astlara bırakılır ve astların saptadığı planlara, uygulama standartlarına göre işletmeler yönetilir. Eski sosyalist ülkelerde ve demokrasinin yerleşik olduğu ülkelerde uygulama olanağı bulan bu yaklaşımda, oluşturulan otonom çalışma gruplarıyla çalışanların işletme yönetimine ekstrem noktada katılımı sağlanmış olur. Bu yönetimin uygulama sonuçlarında başarı olduğu kadar başarısızlıkları da bulunmaktadır.

Bu yönetim kültürlerinden birisine işletme üst yönetimi karar vererek, yönetim yaklaşımını tespit etmiş olur. Yönetim yaklaşımının hangi kriterlere göre tespit edileceği konusu çok açık olarak yanıtlanmış olmalıdır. Daha önce de değindiğimiz gibi, otokratik, katılımcı veya demokratik yönetim yaklaşımlarından birine karar verilirken kullanılacak yegane iki ölçütten birisi demokrasi, diğeri verimliliktir. Bir yönetim yaklaşımının hem demokrasiyi, hem de verimliliği eş zamanlı olarak sağladığına kanaat getiriliyorsa en iyi yönetim yaklaşımı belirlenmiş demektir.

Lider yöneticilik yaparken kişilik özelliklerini ortaya koyarak, kişisel yetkinliklerini kullanarak kişileri etkileyen ve hedeflere yönlendiren kişilerdir. Bu çalışma y kuşağının çalışmada tanımlanan liderlik yaklaşımlarından hangisini benimsediklerini ortaya koymayı hedeflemektedir.

6. Y Kuşağına Yönelik Eleştiriler

Her şeyden önce Y kuşağı aslında önceki kuşaklardan çok farklı. Bilişim teknolojilerinin dünyayı küresel bir mahalleye dönüştürerek herşeye hükmettiği ve insanların, işletmelerin yaşam biçimine kadar her şeyi değiştirdiği bir dönemde yaşıyorlar. Değişimle beraber yaşayıp medya ve dijital teknolojilerle büyüyorlar. Y kuşağı hakkında bilinen yanlışlar ve genel farklılıklarını sıraladığımızda(www.kigem.com,ErişimTarihi:06.12.2012);

- Y kuşağı hakkında bilinen yanlışlardan birisi bu kuşağın tembel olduğu düşüncesidir. Bu kuşak bir önceki kuşak kadar işkolik değildir.

• Y kuşağına dair yanlış bildiğimiz bir diğer şey ise onların savurgan olduğu kanısıdır.

• Y kuşağını diğer kuşaklardan farklı kılan en önemli özelliği ise onların tartışmacı olması. Sadece siyah ve beyazı ayırt eden keskin bir tavırları var.

• Y kuşağı hakkında bilinen en yaygın yanlış ise bencil oldukları düşüncesidir.

• Y kuşağı hep bir önceki kuşak tarafından saygısız olarak tanımlanıyor,

• Y kuşağı kendinden emin tavırları ile kendi kendine yeten kibirli bir hava içinde,

• Y kuşağından itaat beklemeyin!

• Y kuşağının en itici özelliklerinden biri ise kendilerini çok beğenmeleri. Mükemmel olduğunu sanan Y kuşağı insanı eleştiriyi kabullenmekte zorlanıyor ve kendini her şeyde yetkin görüyor.

• Bu kuşaktan gelen insanların diğer kötü huyu ise sabırsız olmalarıdır. 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, panik atak gibi sorunları sıklıkla yaşıyorlar. Bugün en yaygın hastalığının depresyon olması da bundan kaynaklanıyor.

7. Y Kuşağı İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Bazı araştırmaların gösterdiği üzere Y kuşağı daha çok kendi üniversite eğitimlerine uygun iş arayışı içindedirler ve aynı zamanda da diğer kuşaklardan çok daha fazla para kazanma odaklıdırlar. Bununla beraber Y Kuşağı işyerlerinde takım içinde bireyselliği tercih eder, ayrıca rekabet konusunda da kendilerine çok güvenirler(Cekada,2012:40).

Yapılan bir araştırmada Y kuşağı çalışanlarının gerek görev tanımlarında gerekse çalışma koşullarında esneklik beklentisi içinde oldukları sıkı denetime tabi olmalarının kendilerini güvenilmediği algısı yaratarak motivasyonlarını olumsuz etkilediği, işyerlerinde kendilerini rahat hissetmek istedikleri, çalışma ortamı ve yönetim metodunun Y kuşağı çalışanlarının motivasyonlarında önemli bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Aynı araştırmada; Y kuşağının üstlerinden geribildirim almalarının ve/veya üstlerinin kendilerine rehberlik etmesinin önemi ortaya konmuştur (Keleş, 2011:137).

Bireylerarası farklılıkların dikkate alınması Y kuşağı için oldukça önemlidir.

Bu görüşü destekler bir diğer çalışmada Y kuşağı çalışanlarının genellikle yaşamları boyunca gerek ebeveynlerinden ve gerekse öğretmenlerinden kişiselleştirilmiş ilgi gördüğünü ve bunun devamı niteliğinde işyerlerinde de farklılaştırılmış profesyonel eğitim olanakları beklemekte olduklarına değinilmiştir (Richardson, 2008:11).

8. Araştırma Bulguları

8.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Araştırmanın konusu,Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentileri ilgili görüşlerini tespit etmektir. Araştırmanın temel amacı, Y kuşağının kariyer algısı ve kariyer değişimi ile demografik değişkenler arasında ilişkinin var olup olmadığını öğrenmek ve liderlik tarzı beklentilerini açığa çıkartmaktır. Temel amaca bağlı olarak, araştırmanın alt amaçları da şunlardır:

1. Y kuşağının kariyer algısı ve kariyer değişimi ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

2. Y kuşağının kariyer algısı ve kariyer değişimi ile yaş değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

3. Y kuşağının kariyer algısı ve kariyer değişimi ile eğitim arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

4. Y kuşağının kariyer algısı ve kariyer değişimi ile çalışılan sektör arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

5.Y kuşağının kariyer algısı ve kariyer değişimi ile çalışılan pozisyon arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

6.Y kuşağının yönetim fonksiyonları ile ilgili görüşleri ile otokratik, katılımcı ve ekstrem demokratik liderlik tarzı beklentileriarasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

8.2. Araştırma Örneklemi ve Yöntemi

Bu çalışmada anket yöntemi ile bilgi toplanmıştır. Anket y kuşağı olarak adlandırılan İstanbul'un Avrupa yakasındaSefaköy'de bulunan özel sektör işletmelerde çeşitli pozisyonlarda çalışan 18-32 yaş aralığında çalışan y kuşağı oluşturmaktadır. Ana kütlenin tamamına ulaşılamaması nedeniyle, basit tesadüfi örneklem tespiti yöntemiyle (rastsal olarak),seçilen örneklemi ise 543 Y kuşağı çalışan oluşturmaktadır. Ankette ilk grup sorular için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Diğer grup sorular için 1'den 3'e kadar öncelik sıralaması ölçütü kullanılmıştır.

Bu araştırmada, Y kuşağının kariyer algısını, kariyer değişimi ve liderlik

tarzı beklentilerini belirlemek için, Türkiye ve Türkiye dışı literatür tarandıktan sonra, uzman görüşlerine de başvurularak, bir anket formu hazırlanmıştır. 26 soruluk ölçek, faktör analizi yardımıyla 2 alt boyuta çevrilmiş soruların güvenilirlik analizleri yapılmış faktör 1 olarak 13 sorunun Cronbach Alpha 0,953, faktör 2 olarak 2 sorunun Cronbach Alpha 0,724 olarak bulunmuştur. Cronbach Alpha değerleri 0,520 ve 0,521 olan iki boyutun soruları ölçekten çıkarılmıştır. Görüşlerin demografik verilere dayalı değişkenlerden etkilenme derecesinde cinsiyet değişkeni için t-testi ve yaş, eğitim, sektör, çalışılan pozisyon için Kruskal Wallis Testi yapılmıştır. Y kuşağının yönetim fonksiyonları kapsamındaliderlik tarzı beklentilerini ile ilgili görüşleri ortalama ve standart sapmalar ile belirlenmiştir.

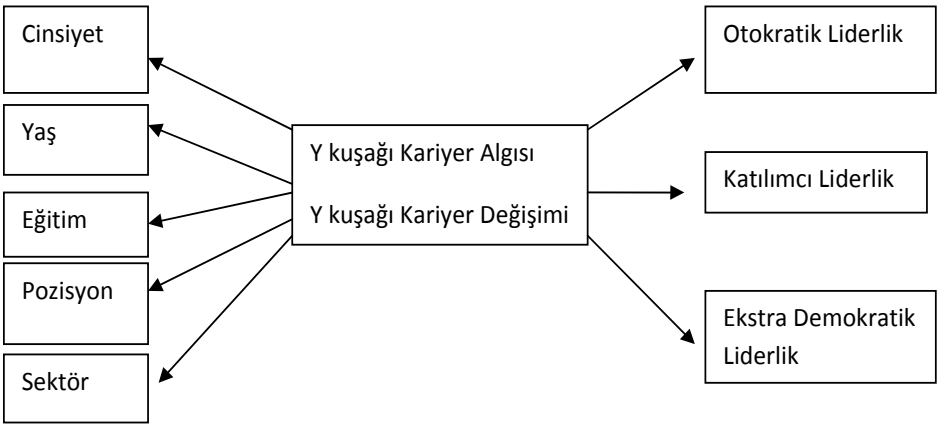
8.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma Y kuşağına yönelik tasarlandığından dolayı kuşağın en küçüğü 18 en büyüğü 32 yaş olarak alınmıştır. Sözkonusu yaş gruplarında az sayıda üst düzey yöneticiye ulaşılabilmiştir. Araştırmaya katılanlar tamamını çalışanlar oluşturmuştur. Araştırmada hizmet sektöründe yığılma olmuştur.

8.4. Araştırmanın Modeli

Y kuşağının kariyer algısını, kariyer bırakma eğilimini ve yönetim fonksiyonları kapsamındaliderlik tarzı beklentileriile ilgili görüşlerini tespit etmeye yönelik olan bu araştırmanın modeli, bilgi edinmeye yönelik model ile tanımlayıcı veya durum belirleyici modelin kesiştiği bir modeldir (Kurtuluş, 1983, pp. 54-59)

Yapılan faktör analizi sonucu elde edilen boyutlar ışığında araştırma modeli aşağıdaki şekildeki gibi gösterilebilir:



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

8.5. Analiz ve Araştırmanın Bulguları

Verilerin analizinde SPSS 16.00 istatistik paket programından faydalanılmıştır. Y kuşağınınölçeğe verdikleri cevaplar istatistiksel olarak incelenmiş ve ölçekteki her bir maddeye ait cevapların ortalamaları hesaplanmıştır.

8.5.1. Araştırmanın Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri katılımcı sayıları ve yüzdeleriyle sunulmuştur.

Tablo2: Araştırmaya Katılan Y Kuşağının Cinsiyete Göre Dağılımı

CİNSİYET	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
Erkek	301	55,43
Bayan	242	44,57
Toplam	543	100

Tablo 2'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan y kuşağının , %55,4'si erkek, % 44,6'sı kadındır.

Tablo3: Araştırmaya Katılan Y Kuşağının Yaşa Göre Dağılımı

YAŞ	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
18-22	198	36,46
23-27	189	34,81
28 - 32	156	28,73
Total	543	100

Tablo 3'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan y kuşağının , %36,5'şi (18-22) yaş aralığında, %34,9'u (23-27) yaş aralığında ve %28,8'i (28-32) yaş aralığındadır.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Y Kuşağının Sektöre Göre Dağılımı

SEKTÖR	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
Hizmet	470	86,56
Sanayi	72	13,26
Diğer	1	0,18
Toplam	543	100

Tablo 4'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan y kuşağının , %86,6'sı

hizmet sektöründe, %13,2'si Sanayi ve % 0,2'si diğer grubundan oluşmaktadır.

Tablo 5: Araştırmaya Katılan Y Kuşağının Eğitime Göre Dağılımı

EĞİTİM	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
Orta Öğretim	70	12,89
On Lisans-Lisans	421	77,53
Lisans Ustu-Doktora	52	9,58
Toplam	543	100

Tablo 5'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan y kuşağının , %12,9'u orta öğretim, %77,5' Ön Lisans-Lisans, %9,6'sı Lisans Üstü-Doktora alanında eğitim almışlardır.

Tablo6: Araştırmaya Katılan Y Kuşağının Çalışılan Pozisyona Göre Dağılımı

POZİSYON	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
Mühendis-Analist-Memur-Uzman	428	78,82
Şef-Yönetici	107	19,71
Mudur	7	1,29
Genel Müdür-Grup Müdürü-CEO-CFO-COO-CIO	1	0,18
Toplam	543	100

Tablo 6 'da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan y kuşağının , %78,9'u mühendis,analist,memur, uzman , %19,7'si şef,yönetici, %1,3'ü müdür, %2'si Genel Mudur-Grup Muduru-CEO-CFO-COO-CIO kadrosunda çalışmaktadır.

8.5.2. Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimine Yönelik Ölçek Sorularının Faktör Analizi

Tablo 7:KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Ölçek .		0,957
Bartlett Küresellik Testi	Ki kare	6020,051
	sd	105
	P değeri	0,000

Faktör analizinde, değişkenler arasında yüksek korelasyon ilişkisi aranır.

Değişkenler arasında korelasyon azaldıkça, faktör analizinin sonuçlarına olan güven de o kadar azalır. P(sign.)=0,000<0,05 olduğundan Bartlett testinin sonucu anlamlıdır. KMO katsayısı 0,957 olduğundan sonuç mükemmeldir. Bu sebeple, araştırmada örnek büyüklüğü yeterlidir.

Tablo 8: Y Kuşağının Çalışma Ortamında Yönelik Faktör Yükleri

Faktör 1	13	Performansın önemli göstergelerinden biri de başarılı takım oyuncusu olmaktır.	0,876
	19	İş yerinde fikirlerimi özgürce ifade edebilmem önemlidir.	0,817
	6	Çalışma arkadaşlarım ile dostane bir ortamın olması benim için önemlidir.	0,812
	8	Tecrübelerim ve kişisel yeteneklerim ile başka bir şirkette kolaylıkla iş bulabilirim.	0,811
	20	Yapmam söylenen işin 'neden yapmam gerektiği' de söylenmelidir/ sorarım.	0,768
	7	Şirketin stratejik kararlarında katılımım gereklidir.	0,768
	12	Rekabet benim için kendimi geliştirme fırsatıdır.	0,764
	24	Yöneticim ile kariyerimde ilerleme düşüncemi konuşabilir, terfi talebinde bulunabilirim.	0,761
	14	Bir şirketten başka bir şirkete transfer olmanın en önemli nedeni ücreti artırmak değil kademeyi (statüyü) artırmaktır.	0,754
	9	Kendi işimi kurarsam, başarılı olacağıma inanıyorum.	0,744
	11	Çalıştığım işim kendi eğitimim ile ilgili olmalıdır.	0,683
	5	İş yerinde internet erişimim kısıtlanmamalı.	0,644
	22	Başarılı olmuşsam, kısa süre geçmiş olmasına rağmen yükselme beklerim	0,602
Faktör 2	16	Daha iyi bir maaş teklifi aldığımda şuan çalıştığım işimi değiştirebilirim.	0,908
	17	Daha iyi bir pozisyon teklifi aldığımda şuan çalıştığım işimi değiştirebilirim.	0,729

Tablo 9: Y Kuşağının Faktör Yükleri Varyans Oranları

		Faktör Açıklayıcılığı (%)
Faktör 1 :	Kariyer Algısı	52,63
Faktör 2:	Kariyer Değişimi	14,43
		Toplam :67,06

Tablo 9 'a göre Y kuşağının kariyer algısını, kariyer bırakma eğilimini belirlemek için kullanılan ölçekte, her bir faktörün açıkladığı varyans oranlarına bakıldığında; birinci faktörün açıkladığı varyans oranının %52,63, ikinci faktörün %14,43 ve toplamda ise %67,06olduğu belirlenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda madde faktör yük değeri .60'ın altında olan maddeler çıkarıldıktan sonra ölçekte yer alan maddelerin birbirinden bağımsız 2 faktörde toplandığı ve maddelerin faktör yük değerlerinin .602 ile .876 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

8.5.3. Y Kuşağının Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçlarının Analizi

Tablo 10: Y Kuşağının Kariyer Algısı Faktörünün Cinsiyete Göre T-Testi

Cinsiyet	N	$\overline{X}$	S.S.	t	df	p
Erkek	301	3,1076	1,1615	-1,939	541	0,053
Bayan	242	3,2934	1,0415			

Tablo 10'a göre Y kuşağında cinsiyet değişkenine göre gruplar farklılık göstermektedir. Bayanların kariyer algısı erkeklerin kariyer algısından anlamlı derecede fazladır. (Bayan $\overline{X}$ =3,2934; Erkek $\overline{X}$ =3,1076)

Tablo 11: Y Kuşağının Kariyer Değişimi Faktörünün Cinsiyete Göre T-Testi

Cinsiyet	N	$\overline{X}$	S.S.	t	df	p
Erkek	301	2,9452	1,0899	-2,238	541	0,026
Bayan	242	3,1426	0,9297			

Tablo 11'e göre Y kuşağında cinsiyet değişkenine göre gruplar farklılık göstermektedir. Bayanların kariyer değişimi erkeklerin kariyer değişiminden anlamlı derecede fazladır. (Bayan $\overline{X}$ =3,1426; Erkek $\overline{X}$ =2,9452)

8.5.4. Y Kuşağının Yaş, Eğitim,Sektör Ve Çalışılan Pozisyon Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçlarının Analizi

Tablo 12: Y Kuşağı Yaş Değişkenine Göre Kariyer Algısı Kruskal Wallis Testi

Yaş	N	Sıra Ort.	SD	X^2	p
18-22	198	222,20	2	42,416	0,000
23-27	189	275,16			
28 - 32	156	331,38			
Toplam	543				

Tablo 12'ye göre p=0,000 değer 0,05'den küçük olduğu için Y kuşağı çalışanlarının kariyer algısıiçin aldıkları ortalama puanlar yaş durumlarına göre anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 13: Y Kuşağı Yaş Değişkenine Göre Kariyer Değişimi Kruskal Wallis Testi

Yaş	N	Sıra Ort.	SD	X^2	p
18-22	198	245,24	2	10,340	0,006
23-27	189	279,87			
28 - 32	156	296,43			
Toplam	543				

Tablo 13'e göre p=0,006 değer 0,05'den küçük olduğu için Y kuşağı çalışanlarının kariyer değişimiiçin aldıkları ortalama puanlar yaş durumlarına göre anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 14: Y Kuşağı Eğitim Değişkenine Göre Kariyer Değişimi Kruskal Wallis Testi

Eğitim	N	Sıra Ort.	SD	X^2	p
Orta Öğretim	70	282,64	2	28,081	0,000
On Lisans-Lisans	421	269,35			
Lisans Ustu-Doktora	52	279,15			
Toplam	543				

Tablo 14'e göre p=0,000 değeri 0,05'den küçük olduğu için Y kuşağı çalışanlarının kariyer değişiminden aldıkları ortalama puanlar eğitim durumlarına göre anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 15: Y Kuşağı Eğitim Değişkenine Göre Kariyer Algısı Kruskal Wallis Testi

Eğitim	N	Sıra Ort.	SD	X^2	p
Orta Öğretim	70	332,53	2	0,568	0,753
On Lisans-Lisans	421	252,87			
Lisans Ustu-Doktora	52	345,38			
Toplam	543				

Tablo 15'e göre p=0,753 değeri 0,05'den büyük olduğu için Y kuşağı çalışanlarının kariyer algısından aldıkları ortalama puanlar eğitim durumlarına göre anlamlı birfark göstermemektedir.

Tablo 16: Y Kuşağı Sektör Değişkenine Göre Kariyer Algısı Kruskal Wallis Testi

Sektör	N	Sıra Ort.	SD	X^2	p
Hizmet	470	280,73	1	12,312	0,000
Sanayi	72	211,23			
Toplam	542				

Tablo 16'ya göre p=0,000 değeri 0,05'den küçük olduğu için Y kuşağı çalışanlarının kariyer algısından aldıkları ortalama puanlar sektör değişkenine göre anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 17: Y Kuşağı Sektör Değişkenine Göre Kariyer Değişimi Kruskal Wallis Testi

Sektör	N	Sıra Ort.	SD	X^2	p
Hizmet	470	286,09	1	31,714	0,000
Sanayi	72	176,25			
Toplam	542				

Tablo 17'ye göre p=0,000 değeri 0,05'den küçük olduğu için Y kuşağı çalışanlarının kariyer değişiminden aldıkları ortalama puanlar sektör değişkenine göre anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 18: Y Kuşağı Çalışılan Pozisyon Değişkenine Göre Kariyer Algısı Kruskal Wallis Testi

Pozisyon	N	Sıra Ort.	SD	X^2	p
Mühendis-Analist-Memur-Uzman	428	268,39	3	2,471	0,481
Şef-Yönetici	107	285,38			
Mudur	7	310,86			
Genel Mudur-Grup Müdürü-CEO-CFO-COO-CIO	1	112,50			
Toplam	543				

Tablo 18'e göre p=0,481 değeri 0,05'den büyük olduğu için Y kuşağı çalışanlarının kariyer algısından aldıkları ortalama puanlar pozisyon durumlarına göre anlamlı birfark göstermemektedir.

Tablo 19: Y Kuşağı Çalışılan Pozisyon Değişkenine Göre Kariyer Değişimi Kruskal Wallis Testi

Pozisyon	N	Sıra Ort.	SD	X^2	p
Mühendis-Analist-Memur-Uzman	428	269,13	3	6,200	0,102
Şef-Yönetici	107	278,99			
Mudur	7	376,29			
Genel Mudur-Grup Müdürü-CEO-CFO-COO-CIO	1	21,00			
Toplam	543				

Tablo 19'a göre p=0,102 değeri 0,05'den büyük olduğu için Y kuşağı çalışanlarının kariyer değişiminden aldıkları ortalama puanlar pozisyon durumlarına göre anlamlı birfark göstermemektedir.

8.5.5. Y Kuşağının Liderlik Kapsamında Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Ölçek Sorularının Analizi

Tablo20: Y Kuşağının Yöneticinin Asli Görevi İle İlgili Düşüncelerinin Ortalama Ve Standart Sapmaları

İFADELER	N	ARİTM. ORT.	STAND. SAPMA
Yöneticinin asli görevi yaptıkları işte astlarını yüreklendirmek ve başaracakları konusunda cesaret vermektir, operasyonel süreçleri tariflemez	543	1,9963	0,7990
Yöneticinin asli görevi operasyon detaylandırmak, bütün detayları ile işi tariflemektir.	543	2,1455	0,7207
Yöneticinin görevi gerektiğinde çalışanlarını motive edip işbirliği yapmak, gerektiğinde de iş süreçlerine müdahil olmaktır.	543	1,8398	0,8918

Tablo 20 incelendiğinde y kuşağının toplamda en fazla katıldıkları ifadenin "Yöneticinin asli görevi operasyon detaylandırmak, bütün detayları ile işi tariflemektir." ($X_{ort.}$=2,1455) ve en az katıldıkları ifadenin ise "Yöneticinin görevi gerektiğinde çalışanlarını motive edip işbirliği yapmak, gerektiğinde de iş süreçlerine müdahil olmaktır." ($X_{ort.}$=1,8398) olduğu belirlenmiştir.

Tablo21: Y Kuşağının Yöneticinin Görev Tanımı İle İlgili Düşüncelerinin Ortalama Ve Standart Sapmaları

İFADELER	N	ARİTM. ORT.	STAND. SAPMA
Grup içerisinde kimin hangi işi nasıl yapacağını, rol paylaşımı net çizgiler ile yönetici tarafından belirlenmelidir.	543	1,8269	0,8800
Kimin hangi işi yapacağı yöneticiler tarafından belirlenir, nasıl yapacakları çalışanların insiyatifinde olmalıdır.	543	1,9871	0,6912
Yönetici işin ana çatısını belirlemeli, nasıl yapılacağı ve grup içi görev paylaşımında özgür bırakmalıdır.	543	2,1878	0,8294

Tablo21 incelendiğinde y kuşağının toplamda en fazla katıldıkları ifadenin "Yönetici işin ana çatısını belirlemeli, nasıl yapılacağı ve grup içi görev paylaşımında özgür bırakmalıdır." ($X_{ort.}$ = 2,1878) ve en az katıldıkları ifadenin ise "Grup içerisinde kimin hangi işi nasıl yapacağını, rol paylaşımı net çizgiler ile yönetici tarafından belirlenmelidir.." ($X_{ort.}$ = 1,8269) olduğu belirlenmiştir.

Tablo22: Y Kuşağının Yöneticinin Planlama Yapması İle İlgili Düşüncelerinin Ortalama Ve Standart Sapmaları

İFADELER	N	ARİTM. ORT.	STAND. SAPMA
İşimin yöneticim tarafından planlanmış olması, benim planlama ile ilgilenmeyip operasyonel süreçlere daha fazla odaklanmamı sağlar.	543	2,0994	0,7834
Planlama sürecine dahil olmam uygulama aşamasında işime daha sıkı sarılmamı sağlar, sahipliğim artar.	543	1,5506	0,6851
İşin sahibi ben olduğum için planlayan da ben olmalıyımdır.	543	2,3425	0,7711

Tablo 22 incelendiğinde y kuşağının toplamda en fazla katıldıkları ifadenin "İşin sahibi ben olduğum için planlayan da ben olmalıyımdır." ($X_{ort.}$=2,3425) ve en az katıldıkları ifadenin ise "Planlama sürecine dahil olmam uygulama aşamasında işime daha sıkı sarılmamı sağlar, sahipliğim artar." ($X_{ort.}$=1,5506) olduğu belirlenmiştir.

Tablo23: Y Kuşağının Yöneticinin Karar Vermesi İle İlgili Düşüncelerinin Ortalama Ve Standart Sapmaları

İFADELER	N	ARİTM. ORT.	STAND. SAPMA
Asıl karar yöneticiye aittir, astlar alınan kararlara uymak durumundadır.	543	2,0166	0,7573
Astlar işle ilgili kararlarında tamamen özgürdür/ insiyatif tamamen ellerindedir.	543	2,3867	0,6775
Yöneticiler kararlarının astları tarafından tartışılmasına izin vermeli, gerekli durumlarda kararını değiştirebilmelidirler	543	1,5948	0,8069

Tablo 23 incelendiğinde y kuşağının toplamda en fazla katıldıkları ifadenin "Astlar işle ilgili kararlarında tamamen özgürdür/ insiyatif tamamen ellerindedir." ($X_{ort.}$=2,3867) ve en az katıldıkları ifadenin ise "Yöneticiler kararlarının astları tarafından tartışılmasına izin vermeli, gerekli durumlarda kararını değiştirebilmelidirler." ($X_{ort.}$=1,5948) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 24: Y Kuşağının Yöneticinin Çatışma Yönetimi İle İlgili Düşüncelerinin Ortalama Ve Standart Sapmaları

İFADELER	N	ARİTM. ORT.	STAND. SAPMA
Yöneticiler astları arasında çatışma olmamasına çalışmalı/ çatışma olmadan önlemelidir.	543	1,6464	0,7589
Astlar arasındaki uyuşmazlıkların yeni fikirler üretme ortamı yaratacağına inanırım, yöneticiler bu çatışmaları faydalı sonuçlar yaratacak şekilde kanalize etmeli ve yönetmelidir.	543	1,7680	0,7120
Astlar arasındaki uyuşmazlıkların yeni fikirler üretme ortamı yaratacağına inanırım, yöneticiler bu uyuşmazlıkları kendi akışına bırakmalı/ müdahale etmemelidir.	543	2,5875	0,6307

Tablo 24 incelendiğinde y kuşağının toplamda en fazla katıldıkları ifadenin "Astlar arasındaki uyuşmazlıkların yeni fikirler üretme ortamı yaratacağına inanırım, yöneticiler bu uyuşmazlıkları kendi akışına bırakmalı/ müdahale etmemelidir." ($X_{ort.}$=2,5875) ve en az katıldıkları ifadenin ise "Yöneticiler astları arasında çatışma olmamasına çalışmalı/ çatışma olmadan önlemelidir." ($X_{ort.}$=1,6464) olduğu belirlenmiştir.

Tablo25: Y Kuşağının Formellik Derecesi İle İlgili Düşüncelerinin Ortalama Ve Standart Sapmaları

İFADELER	N	ARİTM. ORT.	STAND. SAPMA
Astlarımın bana karşı samimi ve mesafesiz davranmasını tercih ederim.	543	1,8950	0,7600
Astlarım ile aramda mesafe vardır/ olmalıdır.	543	1,7238	0,7372
İş hayatında astlarım ile aramda bir mesafe vardır fakat iş dışında onlar benim arkadaşlarımdır.	543	2,3812	0,8037

Tablo25 incelendiğinde y kuşağının toplamda en fazla katıldıkları ifadenin "İş hayatında astlarım ile aramda bir mesafe vardır fakat iş dışında onlar benim arkadaşlarımdır." ($X_{ort.}$=2,3812) ve en az katıldıkları ifadenin ise "Astlarım ile aramda mesafe vardır/ olmalıdır." ($X_{ort.}$=1,7238) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 26: Y Kuşağının Planlama İle İlgili Düşüncelerinin Ortalama Ve Standart Sapmaları

İFADELER	N	ARİTM. ORT.	STAND. SAPMA
Astlarımın planlama ile vakit kaybetmelerini istemem, iş programını ben belirlerim, programa uyumlarını takip ederim.	543	1,9669	0,8433
Astlarıma işleri ne zaman teslim etmeleri / terminlerini tebliğ eder, iş programlarını kendi insiyatiflerine bırakırım.	543	1,7772	0,7265
Astlarım sürecin tüm adımlarını programlamayı üstlenebilmelidir; ben işleri tebliğ eder, bitiş termini ve programları konusunda onları özgür bırakırım.	543	2,2615	0,8046

Tablo 26 incelendiğinde y kuşağının toplamda en fazla katıldıkları ifadenin "Astlarım sürecin tüm adımlarını programlamayı üstlenebilmelidir; ben işleri tebliğ eder, bitiş termini ve programları konusunda onları özgür bırakırım." ($X_{ort.}$= 2,2615) ve en az katıldıkları ifadenin ise "Astlarıma işleri ne zaman teslim etmeleri / terminlerini tebliğ eder, iş programlarını kendi insiyatiflerine bırakırım." ($X_{ort.}$= 1,7772) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 27: Y Kuşağının Liderlik İle İlgili Düşüncelerinin Ortalama Ve Standart Sapmaları

İFADELER	N	ARİTM. ORT.	STAND. SAPMA
Liderlik formal yollar ile edinilir- üst yönetimden verilir	543	2,1031	0,7946
Liderlik tamamen astların kabulüne bağlıdır ve sosyal yollardan elde edilir	543	2,0442	0,8092
Liderlik üst yönetimden verilir ama çalışanlar tarafından da karar katılımı gereklidir.	543	1,8527	0,8265

Tablo 27 incelendiğinde y kuşağının toplamda en fazla katıldıkları ifadenin "Liderlik formal yollar ile edinilir- üst yönetimden verilir." ($X_{ort.}$ = 2,1031) ve en az katıldıkları ifadenin ise "Liderlik üst yönetimden verilir ama çalışanlar tarafından da karar katılımı gereklidir." ($X_{ort.}$ = 1,8527) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 28: Y Kuşağının Performans İle İlgili Düşüncelerinin Ortalama Ve Standart Sapmaları

İFADELER	N	ARİTM. ORT.	STAND. SAPMA
Performans ölçütleri yöneticiler tarafından belirlenip astlara tebliğ edilmelidir	543	1,8729	0,8016
Performans ölçütleri yönetici ve astları tarafından müzakere ederek ortak belirlemelidir.	543	1,6354	0,695
Sürecin içerisindeki kişi olarak performans kriterlerimi ve hedeflerimi kendim belirlerim ve yöneticime bildiririm.	543	2,4825	0,7131

Tablo 28 incelendiğinde y kuşağının toplamda en fazla katıldıkları ifadenin "Sürecin içerisindeki kişi olarak performans kriterlerimi ve hedeflerimi kendim belirlerim ve yöneticime bildiririm." ($X_{ort.}$=2,4825) ve en az katıldıkları ifadenin ise "Performans ölçütleri yönetici ve astları tarafından müzakere ederek ortak belirlemelidir." ($X_{ort.}$=1,6354) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 29: Y Kuşağının Denetim İle İlgili Düşüncelerinin Ortalama Ve Standart Sapmaları

İFADELER	N	ARİTM. ORT.	STAND. SAPMA
Yönetimin önemli görevlerinden biri denetimdir.	543	1,7495	0,7683
Güven esas olmakla beraber denetim de olmalıdır.	543	1,7035	0,7048
Aslolan süreçlerin denetim olmaksızın yürütülebilmesidir.	543	2,5470	0,6826

Tablo29 incelendiğinde y kuşağının toplamda en fazla katıldıkları ifadenin "Asılolan süreçlerin denetim olmaksızın yürütülebilmesidir." ($X_{ort.}$= 2,5470) ve en az katıldıkları ifadenin ise "Güven esas olmakla beraber denetim de olmalıdır." ($X_{ort.}$= 1,7035) olduğu belirlenmiştir.

9. Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre, Y kuşağı çalışma ortamındaki kariyer algısında; iyi bir performansın kriteri olarak başarılı bir takım oyuncusu olmayı görmektedir. İş yerinde fikirlerini özgürce ifade edebilmek istemekte, verilen işlerin niçin yapılması gerektiği konusunda bilgi talep etmektedir. Rekabeti, kendini geliştirme fırsatı olarak görmekte , dostane bir çalışma ortamında olmak istemektedir. Şirketin stratejik kararlarına katılmayı ve kariyer planlaması yapılırken düşüncelerini rahatlıkla ifade etmek istemektedir. Kariyer için iş değişikliğini göze alan, girişimcilik ruhuna sahip, kendi eğitim alanıyla ilgili çalışma isteği taşımaktadır.Y kuşağının rahat bir çalışma ortamında , yükselmeyi hedefleyen çalışma tarzları vardır.

Y kuşağının kariyeri bırakma eğilimi daha iyi bir maaş ve pozisyon teklifi olduğunda gerçekleşme ihtimali yüksektir. Y kuşağında cinsiyet değişkenine göre gruplar farklılık göstermektedir. Bayanların kariyer algısı ve kariyer bırakma eğilimi erkeklerin kariyer algısından ve kariyeri bırakma eğiliminden anlamlı derecede fazladır.

Liderlik kapsamında yönetim fonksiyonlarına yönelik yapılan araştırmada y kuşağının asli görev, görev tanımı, planlama, karar verme, çatışma yönetimi, yöneticinin formellik derecesi, programlama, liderlik, performans ve denetim ile ilgili düşünceleri toplamında katıldıkları ifadeler yöneticinin ekstrem demokratik lider tipli olmasını tercih ettiklerini göstermektedir.

Y kuşağının lider tercihleri arasında demokratik lider tipi öncelikli olarak gelmektedir. Yönetici/liderin işbirliği, yönlendirmesi ve motivasyonuna ihtiyaç duymaktadır. İşin operasyonel yönü kapsamında özgür ve bağımsız bir ortam talep etmekte bu anlamda ekstrem demokratik lider tipini tercih etmektedir. "Bana yapacağım işi tarif edin gerisini ben yaparım" anlayışına sahiptir. Çatışma ortamından pozitif yönde beslenebileceğini düşünmektedir. Astları ile arasında formel bir yapıdan ziyade iş arkadaşlığı ortamını tercih etmektedir. Liderliğin informel yapı içerisinde ortaya çıkacağına inanmakta ancak bunu yeterli bir şart olarak görmemekte liderin katılımcı olması gerektiğini de düşünmektedir. Performans yönetimi hususunda açıklık ve işbirliğinden yanadır. Denetim mekanizmalarını gereksiz görmektedir.

Y kuşağının kişilik özellikleri, yönetim anlayışı, yönetim ile ilişkisi ve liderlik modelinin belirlenmesi yönetim organizasyon çalışmaları için bir zorunluluktur. Bununla birlikte yapılan bu araştırmanın kısıtlı sayıda bir örneklem grubu üzerinde yapıldığı unutulmamalıdır. Araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için araştırmanın farklı şehirlerde ve çalışanlar üzerinde de yapılması gerekmektedir.

Kaynakça

Akdemir, A., (2012), "**İşletmeciliğin Temel Bilgileri**", Ekin Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Alwin, D.F. ,Mccammon, R.J. (2007) ,"Rethinking generations", **Research in Human Development**, Vol. 4 No.3-4, pp.219-370.

Aminul, İ.,Cheong T. W., Yusuf H.,Desa H.,(2011), "A Study on Generation at Workplace in Penang", **Austrilian Journal of Basic and Applied Scinces**,p.1803-1806.

Armour,S.,(2005), "Generation Y: They've Arrived at Work With a New Attitute", www.usa.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.htm, (07.12.2012)

Behrstock-Sheratt E., Coggshall, J., (2010) "Realizing the Promise of Generation Y", **Educational Leadership**, 67:8,p.28-34.

Biggs, S. (2007), "Thinking about generations: conceptual positions and policy implications", **Journal of Social Issues**, Vol. 63, No.4,p.695-711.

Brett, J., "The Silent Generation", http://jamesrbrett.com/TheSilentGeneration/,

(05.12.2012)

Broadbridge, Adelina M. ve Maxwell, Gillian A.ve OGDEN, Susan M. (2007)"Experiences, Perceptions and Expectations of Retail Employment for Generation Y", *Career Development International,* Volume 12, Number 6, p.523-544.

Cekada, Tracey; (2012) "Training A Multigenerational Workforce", *Professional Safety Review,* March,p.40-43.

Chester, Eric, (2003),"Answering Generation Why: Learn the Management Approach and Employee Services That Resonate With Today Youth" *Employee Services Management Magazine*, November- December,p.8-9.

Coupland, D. 1989. "*Generation X*". http://joeclark.org/dossiers/GenerationX.pdf, (05.12.2012).

Deneçli,S,Deneçli, C,.,(www.iku.edu.tr/userfiles/file/.../doc/Ceyda_DenecliSevda_Denecli.doc.(10.05.2013)

Gilbaugh, P., (2009), "Supervision of Intergenerational Dynamics" *University of Iowa School of Social Work – National Resource Center for Family Centered Practice "Committed to Excellence Through Supervision,*",p.4-6.

Crampton S. M. , Hodge J. W., (2009)"Generation Y: Unchartered Territory",**Journal of Business & Economics Research**, Volume 7, Number 4, p.2-9.

Ezgi, G., "Y Kuşağı Hakkında Bildiklerinizi Unutun!", http://www.kigem.com, (06.12.2012)

Levickaite,Rasa., (2010) "Generations X Y Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders The Case Of Lithuania" **LIMES**,p.173.

Lower, J.,(2008), "Brace Yourself Here Comes Generation Y", **Critical Care Nurse,**28:5,p.80-84.

Kelan, Elizabeth, "The Reflexive Generation: Young Professionals' Perspectives on Work, Career and Gender",http://www.academia.edu/1102127/The_Reflexive_Generation_Perspectives_on_Work_Career_and_Gender,(07.12.2012).

Keleş, H. N., (2011),"Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma",**Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,** Cilt 3, Sayı 2 ,s.129-139.

Keleş, H. N., (2010), "Alfabetik Kuşaklar Yönetim Ezberini Bozuyor" http://www.kitder.com /files/YUKLENIM A.pdf,(05.12.2012).

Koçel,T.,(2010),**İşletme Yöneticiliği**,Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Yüzbaşıoğlu Sevda,(2012),"Kuşaklar X Y Z Diye Ayrıştı Pazarlamacıların Kafası Karıştı" http://www.dunya.com, (13.04.2012).

Mcewan,A., (2009), "Generation Y:Coming To A Workplace Near You, www.thesmartcompany .com/pdf/GenY.pdf, (08.12.2012).

Mengi, Z., "İş Başarısında Kuşak Farkı", http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=4962(05.12.2012).

Özcan E.D., Vardarlıer P., Karabay M.E., Konakay G., Çetin C. , "Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü", Marmara Üniversitesi, **Öneri Dergisi**, C.10.S.37. Ocak 2012.(1-13)

Parry, E. & Urvin,P., (2010), "Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence", **International Journal of Management Reviews**, Vol. 13. Issue, p.79-96.

Richardson, J., (2008) "Tune in to What the New Generation of Teachers Can

Do",**Tools for Schools**, 11:4,.p.11-19.

Rolfe, H., (2001), "The Effect of Tuition Fees on Students" Demands and Expectations: Evidence from Case Studies of Four Universities,Discussion Paper 190, **National Institute of Economic and Social Research**, London, December, p.5-13.

Sullivan, S.E.and Forret, M.L. and Carraher, S.M. and Maiminero, L.A. , (2009) "Using the Kaleidescope Career Model to Exemine Generational Differences in Work Attitudes", **Fairfield University Digital Commons@Fairfield**, Vol 14,No:3,p.284-302.

Strauss,W. and Howe, N., (1991). "*Generations*: The History of America's Future, 1584 to 2069". **Perennial**, NewYork, ,p.335-336.

Topçuoğlu, M.C.,(2007), "İyi de Kim Bu Y'ler", http://www.rd.org.tr/ayinsozu/AyinSozuAgustos.pdf, (06/12/2012).

Tulgan, B., (2009), "Managing Generation X", **W.W. Norton Publishing**, New York , p:25-27.

Twenge, J.M., Campell S.M., (2008), "Generational Differences in Psychological Traits and Theirimpact on The Workplace", **Journal of Managerial Psychology**, *Vol.*23, No. 8, p.862-877.

Twenge, J.M.,and Campell, S.M. and Hoffman B.J.and Lance C.E. (2010),"Generational Differences in Work Value: Leisure and Extrinsic Value İncreasing, Socail and Intrinsic Value Decreasing", **Journal of Management**, Vol.36, *No.*5,p.1117-1147.

UNJSPF. United Nations Joint Staff Pension Fund,"Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (and Generation Z) Working Together: What Matters And How They Learn?) how different are they? fact and fiction." http://www.un.org/staffdevelopment/pdf/, s. 3.(05.12.2012).

Yelkikalan, N., Altın, E., (2010) "Farklı Kuşakların Yönetimi", **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi**,Cilt 8, Sayı 2 ,Volume 8, Number 2, Ankara,s.15-17.

Yelkikalan, N.,Akatay , A.,Altın, E.,"Yeni Girişimcilik Modeli ve Yeni Nesil Girişimci Profili: Internet Girişimciliği ve Y, M, Z Kuşağı Girişimci"http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf_dergi/dosyalar/691348087155.pdf,(04/12/2012).

http://www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=2&ContentID=506&T=5(07/12/2012).

http://www.m-gen.biz/detay.asp?id=937(07/12/012).

http://tr.wikipedia.org/wiki/Y_nesli (07.12.2012).

http://www.globaldanismanlikantalya.com/?goto=news_details&news_idx=74,

(06.12.2012).

http://gsuilk.com/tag/y-kusagi(06.12.2012).

http://www.kenthaber.com/Haber/insan-kaynaklari/Dosya/gundem/bb,-x,-y-ve-z-kusaklari-birbirinden-cok-farkli/c117cd34-44a7-43d9-89a2-d268f186b77e,(06.12.2012).

http://www.missionandministry.com.au/index.php?searchword=generation+z&ordering=&searchphrase=all&Itemid=42&option=com_search, (05.12.2012).