ISSN: 1309 - 0712

iad

isarder.com & isarder.org

İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH TURK

Yıl / Year : 2015
Cilt / Volume : 7
Sayı / Issue : 1

İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
Journal of Business Research - Türk

ISSN: 1309-0712

Cilt: 7 Sayı:1 2015 Vol.7 No.1

www.isarder.org / www.isarder.com

Hakem Kurulu (Editorial Board) 1-3

İçindekiler (Contents) 4-6

Relationship of Life Satisfaction and Job Satisfaction among Pakistani Army Soldiers
Summaira NAZ 7-25

The Antecedents of Extra-Role Organizational Behaviors: A Qualitative Research on Soldier
Ali Murat ALPARSLAN, Ali CAN 26-42

The Risks of Cloud Computing in Accounting Field and the Solution Offers: The Case of Turkey
Serkan ÖZDEMİR, Cemal ELİTAŞ 43-59

Artificial Neural Network Methodology In Fraud Risk Prediction On Financial Statements; An Emprical Study In Banking Sector
Mustafa UĞURLU, Şerafettin SEVİM 60-89

Linking Core Competence, Innovation and Firm Performance
Öznur GÖKKAYA, Gönül KAYA ÖZBAĞ 90-102

The Level of Brand Awareness in Consumer Electronic Products: The Example of Kazakhstan and Kyrgyzstan
Kutay OKTAY, Bilgehan GÜLCÜN, Musa ÇAKIR 103-124

Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ve Yönetici Etik Davranışı İlişkisi: Araştırma Görevlilerine Yönelik Araştırma
(The Relationship between Perceived Organizational Support, Organizational Identification, and Manager's Ethical Behaviors: Perception of Research Assistants in Universities**)**
Alptekin SÖKMEN, Emre Burak EKMEKÇİOĞLU, Kamil ÇELİK 125-144

İş-Aile/Aile-İş Çatışması ile Mücadele Etmenin Bir Yolu Olarak Sosyal Zekanın Keşfedilmesi Üzerine Bir Araştırma
(A research for Exploring the Social Intelligence as a Way of Coping with Work-Family (WFC)/Family-Work (FWC) Conflict**)**
Aysun KANBUR 145-167

Personel Güçlendirmesi ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Uygulama (The Impact of Personel Empowerment and Supervisor Support on Job Satisfaction: An Application in the Energy Sector)
Ali Kemal CEYLAN, Gaye MAT ÇELİK, Abdurrahim EMHAN 168-185

Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması (Research on Expectations of Generations for Management Policies)
Harun DEMİRKAYA, Ali AKDEMİR, Engin KARAMAN, Özlem ATAN.....186-204

Üniversite Öğrencilerinin Akademisyen ve Ebeveyn Etkileşimleri Işığında Liderlik Modeli Belirlenmesinde Karizma ve Entelektualite Etkisinin Araştırılması (Investigation Of The Charisma And Intellectuality Effect In Determining A Leadership Model In The Light Of University Students' Interaction With Their Academicians And Parents)
Gönül KONAKKAYA, Ali AKDEMİR, Banu ERGEN, Ahmet B. SOLMAZTÜRK, Alper GÜRER, Fatih AKTÜRK, Oktay GÖKDEMİR, Ömer YAMAÇ, Selçuk SEZEN, Sinem YAVUZ, Uğur TIN 205-235

Algılanan Örgütsel Desteğin Pozitif Psikolojik Kapasiteler Üzerindeki Etkisi: Hemşireler Üzerine Bir Uygulama (The Impact of Perceived Organizational Support on Positive Psychological Capacities: A Study of Nurses)
M. Gökhan BİTMİŞ 236-247

Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi (Determination of Reasons for Organizational Silence of Nurses)
Gamze BAYIN, Gözde YEŞİLAYDIN, Afsun Ezel ESATOĞLU 248-266

Franchising Sistemi Uygulanan Fast Food İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık: Denizli Örneği (Organizational Commitment In Fast Food Franchising Businesses: The Case of Denizli)
Onur GÖRKEM 267-279

Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi (The Effect of Ethical Leadership Behavior on Perceived Organizational Climate: Mediating Role of Work Loneliness)
Kemal EROĞLUER, Özer YILMAZ 280-308

Genetik Algoritmalar ile Optimal Portföy Seçimi: BİST-30 Örneği (Optimal Portfolio Selection with Genetic Algorithm: An Example of BIST-30)
Feyyaz ZEREN, Mehmet BAYĞIN 309-324

Şirket Kârlarının Sürdürülebilirlik Durumunun İncelenmesi: BIST Şirketleri Üzerine Sektörel Bir Araştırma (Examination of Sustainability Status of Company Profits: A Sectoral Research for BIST Companies)
Ahmet Vecdi CAN, Erkan ÖZTÜRK 325-339

Havayolu Taşımacılığında Rekabet Unsurlarının Değişkenliği ve Hizmet İnovasyonu İle Müşteri Memnuniyetinin Artırılması: Yeni Bir "Mil+Süre Puanı" Uygulaması (Variability of Competitive Factors in Air Transportation and Improving Customer Satisfaction with Service Innovation: A New "Mile + Time Score" Application)
Süleyman Can YILDIRIR 340-359

İngiliz Turistlerin Taklit Ürün Satın Alma Davranışının İncelenmesi: Fethiye Örneği (An Analysis of British Tourists' Purchasing Behavior of Imitation Products: A Case of Fethiye)
Aydan BEKAR, Nermin OLAY 360-381

Türkiye Turizmi Bağlamında Ortadoğu Pazarı Üzerine Bir Araştırma (A Research on the Middle East Market within the Context of Turkey Tourism)
Yaşar SARI, Gülsün YILDIRIM 382-403

TMS- 40 "Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller" Standardına Göre Halka Açık Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Yatırım Amaçlı Gayrimenkullerini Değerleme Politikalarının İncelenmesi (Examining The Measurement Methods of Investment Properties of Real Estate Investment Trusts According to Turkish Accounting Standard 40: Investment Properties Standard)
Emine ÇINA BAL 404-418

ISSN: 1309-0712

İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
Journal of Business Research - Türk

ISSN: 1309-0712

Cilt: 7	Sayı:1	2015	Vol.7	No.1

www.isarder.org / www.isarder.com

DERGİ HAKKINDA

İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal of Business Research-Türk) online yayın yapan hakemli bir akademik dergidir. Dergide işletme alanında inceleme, teorik ve araştırma makaleleri yayınlanmaktadır. Dergi yılda dört kez yayınlanır. Makaleler Türkçe ve İngilizce olarak sunulan İşletme Araştırmaları Dergisine farklı kurum ve ülkelerden gönderilen makaleler biçim ve içerik yönünden yayın kurulu tarafından incelendikten sonra hakemlere gönderilir. Makaleler American Psychological Association (APA)'da belirtilen kurallara göre hazırlanmalıdır.

ABOUT THIS JOURNAL

Journal of Business Research-Türk is an academic, refereed and online journal publishing research, review, and theoretical articles in the field of business administration. The journal is published four times a year. The articles to be submitted should be in Turkish or English. Journal of Business Research welcomes articles from different institutions and countries. All manuscripts submitted to the Journal of Business Research is sent to the referees after the initial review of the editorial board with respect to formatting and content. Manuscripts must be submitted in accordance with the style of writing specified in the book of "The Publication Manual of the American Psychological Association.

GENEL YAYIN YÖNETMENİ / EDITOR IN CHIEF
Melih TOPALOĞLU dergi@isarder.org

YAYIN KURULU / BOARD OF EDITORS
Prof. Dr. Ali AKDEMİR (Arel University)
Prof. Dr. M. Mithat ÜNER (Gazi University)
Prof. Dr. Halil ÜLKER (Atılım University)
Prof. Dr. Burhan ÇİL (Gazi University)
Doç. Dr. R. Pars ŞAHBAZ (Gazi University)
Doç. Dr. İrfan YAZICIOĞLU (Gazi University)

İLETİŞİM KOORDİNATÖRÜ / COMMUNICATIONS
Orhan SAĞÇOLAK info@isader.org

ABSTRACTING & INDEXING
EBSCO Business Source Complete
ULAKBİM Sosyal Bilimler Veri Tabanı
DOAJ Directory of Open Acces Journals
INDEX COPERNICUS
ASOS INDEX
Central and Eastern European Online Library (CEEOL)
Contemporary Science Association (CSA)
Research Bible
Global Impact Factor (GIF)

HAKEM KURULU / BOARD OF REFEREES

Ahmet BATTAL	Turkey	Turgut Özal University
Ahmet TAYFUN	Turkey	Gazi University
Alptekin SÖKMEN	Turkey	Gazi University
Aslı TAŞÇI	USA	University of Florida
Arzu KILIÇLAR	Turkey	Gazi University
Aydın KARAPINAR	Turkey	Gazi University
Azize TUNÇ	Turkey	Gazi University
Badar Alam Iqbal	Switzerland	Monarch University
Cahit GÜRAN	Turkey	Hacettepe University
Cemal İNCE	Turkey	Gaziosmanpaşa University
Çağatay ÜNÜSAN	Turkey	KTO Karatay University
Dilaver TENGİLİMOĞLU	Turkey	Gazi University
Elbeyi PELİT	Turkey	Afyon Kocatepe University
Evren GÜÇER	Turkey	Gazi University
Gazi UÇKUN	Turkey	Kocaeli University
Güler SAĞLAM ARI	Turkey	Gazi University
Harun DEMİRKAYA	Turkey	Kocaeli University
Hasan GÜL	Turkey	Karamanoğlu Mehmetbey University
Hasan ŞENOCAK	Turkey	İstanbul University
Hüseyin YILMAZ	Turkey	Uşak University
Kamil YAĞCI	Turkey	Pamukkale University
Kurtuluş KARAMUSTAFA	Turkey	Erciyes University
Kurban ÜNLÜÖNEN	Turkey	Gazi University
Ionel BOSTAN	Romania	Al. I. Cuza University
Malyadri PACHA	India	Osmania University
Mehmet ARSLAN	Turkey	Gazi University
Mehmet TOP	Turkey	Hacettepe University
Mehmet YEŞİLTAŞ	Turkey	Gazi University
Muhammad AKRAM	Pakistan	University of Poonch
Muhammad ZIA-UR-REHMAN	Pakistan	National University of Modern Languages
Mustafa KURT	Turkey	Yalova University
Nebojsa Pavlovic	Serbia	High school "Djura Jaksic", Raca
Nevin ŞANLIER	Turkey	Gazi University
Noor Mohammad	Malaysia	Multi Media University
Oğuz TÜRKAY	Turkey	Sakarya University
Oktay EMİR	Turkey	Anadolu University
Orhan İÇÖZ	Turkey	Yaşar University
Osman KARATEPE	TRNC	Doğu Akdeniz University
Peide Liu	China	Shandong Economic University

Rafikul ISLAM	Malaysia	International Islamic University Malaysia
Recai M. YÜCEL	USA	University at Albany New York
Reynaldo Gacho SEGUMPAN	Malaysia	Universiti Utara Malaysia
Saime ORAL	Turkey	Dokuz Eylül University
Sedat YÜKSEL	Umman	College of Applied Sciences
Selahattin TOGAY	Turkey	Gazi University
Selma UYGUR	Turkey	Gazi University
Subbash C. SHARMA	India	Jai Narain Vyas University
Süleyman ÖZDEMİR	Turkey	İstanbul University
Ülkü YÜKSEL	Australia	The University of Sydney
Vinod Kumar SINGH	India	Gurukul Kangri University
Yücel EROL	Turkey	Gaziosmanpaşa University
Yüksel ÖZTÜRK	Turkey	Gazi University

İşletme Araştırmaları Dergisi
ISSN: 1309-0712

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması

Research on Expectations of Generations for Management Policies

Harun DEMİRKAYA
Kocaeli Üniversitesi
Hereke Meslek Yüksekokulu
Körfez, Kocaeli, Türkiye
harundemirkaya@kocaeli.edu.tr

Ali AKDEMİR
Arel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Büyükçekmece, İstanbul, Türkiye
aliakdemiral@gmail.com

Engin KARAMAN
Gebze Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Gebze, Kocaeli, Türkiye
enginkaraman@gyte.edu.tr

Özlem ATAN
Haliç Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Kağıthane, İstanbul, Türkiye
ozlematan@halic.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı iş yaşamındaki kuşaklar arasındaki yönetim algısı farkını saptayarak, bu algı üzerinden uygun liderlik tarzı beklentilerini açığa çıkartmaktır. Araştırmanan amacı doğrultusunda 20 ifadeden oluşan bir soru formu oluşturulmuş ve Marmara bölgesinde farklı sektörlerde çalışan 964 işgörene tesadüfi yöntemle seçilerek uygulanmıştır. Anket SPPS 21 istatistik paket programında analize tabi tutulmuştur. Ankette iki grup sorularla kuşakların işletme koşulları beklentileriyle kişilik özellikleri saptanmaya çalışılmıştır. Öncelikle ANOVA testiyle kuşakların her bir ifadeye verdiği cevapların aralarında anlamlı fark oluşturup oluşturmadığı tespit edilmiştir. Ardından ölçek sorulara kuşakların verdiği cevapların departmanlara göre dağılım analizi yapılarak, kuşak ve departman bağımsız değişkeninin ölçekteki her bir ifadeye göre nasıl değişkenlik gösterdiği ve aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı ve bu farklılıkların hangi ifadeler olduğu iki Yönlü MANOVA testiyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda yaş ve deneyimden bağımsız olarak tüm kuşakların yönetim algıları ve liderlik tarzı beklentileri literatürde Y kuşağı için saptanan özelliklerle benzerlik göstermiştir. Bu açıdan Türkiye'de kuşaklar arası yönetim algısı ve çalışma hayatı düzeninin Batı toplumları ile paralellik göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Y kuşağı, Yönetim Algısı, Liderlik Tarzı , ANOVA-MANOVA

Abstract

This study is intended to determine difference in perception of management between generations in business life and reveal expectations regarding to proper leadership styles based on such perception. The survey prepared under the study has been applied to 964 people in the Marmara Region and analyzed in SPPS 21 statistical

packaged software. The survey is designed to determine generations' expectations of business conditions and personality traits with two question groups. First, with ANOVA testing, it has been determined whether answers given to each item by generations have a significant difference in between. Then, answers given to scaling questions by generations have been subjected to distribution analysis by departments, and Two-Way MANOVE test has been used to analyze how the variables of generation and department vary by each item in the scale and whether or not there is a significant difference between them. As the result of the analysis, management perceptions and expectations for leadership styles of all generations have been similar to characteristics determined for Generation Y irrespective of age or experience. It has been concluded that management perception among generations and work life order in Turkey is not parallel with the Western societies in this respect.

Keywords: *Generation Y, Management Perception, Leadership Type, ANOVA-MANOVA*

1. Giriş

Türk Dil Kurumu "kuşak" kelimesini "yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaymış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu" olarak tanımlamaktadır (http://www.tdk.gov.tr/). 1830-1840 yılları arasında kuşak çalışmaları ile ilgili bilimsel araştırmaları başlatan ilk kişi Auguste Comte olmuştur. Comte (1974), kuşaksal değişikliklerin tarihsel süreç içerisinde hareket eden kuvvetler olduğunu ortaya koyarak, sosyal ilerlemenin ancak bir kuşağın bir sonraki kuşağa aşılayacağı birikimler ile mümkün olduğunu belirtmiştir. Birbirlerine yakın dönemlerde dünyaya gelen insanların benzer özelliklerinin olması, kuşak kavramını ortaya çıkarmıştır. Her bir kuşağın farklı özellikleri olduğundan, kurumlar da sistemlerini yeni kuşaklara göre güncellemek durumundadır (İşçimen, 2012, s.2).

Kuşaklararası beklenti ve algı farklılıkları kişilerin örgütsel davranışlarını dolayısıyla iş dünyasını etkilemiştir. Kuşaklar arasındaki farklı özellikler, yöneten ve yönetilen olarak yönetim tarzını ve liderliği etkilemektedir. Bu çalışmanın amacı iş yaşamındaki kuşaklar arasındaki yönetim algısı farkını saptayarak, bu algı üzerinden uygun liderlik tarzı beklentilerini açığa çıkartmaktır. Bu amaçla öncellikle kuşak kavramı ve kuşak kategorileri irdelenmiştir. Kuşakların sosyal ve mesleki özelliklerine değinilerek çeşitli kriterlere göre birbirileriyle karşılaştırılması yapılmıştır.

Bu çalışmada anket yöntemi ile bilgi toplanmıştır. Anket Marmara bölgesinde çeşitli sektörlerde çalışan 1248 kişiye uygulanmış ve eksik-hatalı anketler arındırıldıktan sonra 964 adet anket SPPS 21 istatistik paket programında analize tabii tutulmuştur. Ankette iki grup sorularla kuşakların işletme koşulları beklentileriyle kişilik özellikleri saptanmaya çalışılmıştır. Öncelikle anket katılımcılarının demografik özellikleri sınıflandırılmış, ardından ANOVA testiyle kuşakların her bir ifadeye verdiği cevapların aralarında anlamlı fark oluşturup oluşturmadığı tespit edilmiştir. Ardından ölçek sorulara kuşakların verdiği cevapların departmanlara göre dağılım analizi yapılarak, kuşak ve departman bağımsız değişkeninin ölçekteki her bir ifadeye göre nasıl değişkenlik gösterdiği ve aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı varsa bunların hangi ifadeler olduğu İki Yönlü MANOVA testiyle analiz edilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

Uygarlık tarihine geçişle birlikte insanlık nesnel koşulların etkisinde sürekli değişime uğramış, bunun neticesinde algı ve tutum dönüşümü geçirerek kuşakları oluşturmuştur. Yirmi ve yirmi birinci yüzyılda yaşanan hızlı toplumsal değişmelerin sonucu olarak, kuşaklar arasındaki farklar daha belirginleşmektedir (İzmirlioğlu, 2008, s.42).

Kuşak kavramı sosyolojik teoride güçlü bir temele sahiptir ama iş değerlerinde kuşaksal farklılıkların akademik ve ampirik kanıtları karışıktır. Birçok çalışma kuşaksal değerlerdeki tahmini farkları bulamamaktadır ve gözlenen farklılıklar "nesil" ve "yaş" arasındaki ayrımda başarısız olmaktadır. Buna ek olarak ampirik literatürün birçok kesitsel araştırma tasarımında kuşak yerine jenerasyon tanımlamasındaki karışıklık ulusal bağlamda farklılıkların göz önünde bulundurulmaması, cinsiyet ve etnisite gibi metodolojik sınırlamalarla doludur (Pary, 2010, s. 79).

Literatür incelendiğinde kuşak kategorileri şu şekilde sıralanabilir.

2.1.Sessiz (Lost) Kuşak (1925-1945)

Savaş kuşağı adı da verilen bu kuşak 1925-1945 yılları arasında dünyaya gelenlerin oluşturduğu kuşaktır. Bu dönemin dünya çapındaki en önemli olayları İkinci Dünya Savası ve ekonomik buhranlardır. Bu yıllar Türkiye'de ise Cumhuriyet Dönemi'nin tek partili olduğu yıllara denk gelmektedir (Toruntay, 2011, s.69).

Sessiz Kuşak, yirminci yüzyılda dünyaya gelen en küçük kuşaktır. Tüm dünyada bu dönemde yaşanan işsizlikler, insanların tasarruf ederek sade bir yasam sürmelerine neden olmuştur (http://www.capital.com.tr/yasam-egrisihaberler/). Çağımızın büyükleri olarak bu kuşak üyeleri tartışma, çıkarım ve süreç odaklı olmakla birlikte karar vermekte oldukça sıkıntı çeken bireylerdir. Bu kuşağın üyeleri otoriteye karşı sadıktırlar ve direktif beklerler. Denge ve düzeni tercih ederler. Liderlerine yüksek saygı gösterir ve gelenekçidirler. Teknolojiye yavaş uyum gösterirler ve kıdemi yasla ilişkilendirirler (http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi /13504186.asp).

2.2. Bebek Patlaması -Baby Boomers Kuşağı (1946-1964)

Tolbize (2008, s.2)'e göre, İkinci Dünya Savaşından sonra azalan nüfusun hızlıca toparlanmasını sağlama, ekonomik buhranın etkilerinin azalması sonucunda ertelenen çocuk isteğinin yansıması ve daha iyimser bir döneme başlama hissi bebek patlamasının nedenleri arasında gösterilebilir. CQ Press tarafından 2007 yılında yayınlanan yazıda bebek patlaması kuşağının kronolojik olarak etkileri özetlenmektedir. Buna göre, 1940-50'lerde yüksek doğum oranları ile şehrin çevresindeki yerleşim alanlarının gelişmesinde, 1960'larda kolej eğitiminin yaygınlaşmasında, uyuşturucu kullanımının artmasında, savaş karşıtı söylemlerin çoğalmasında, 1980'lerde politikada ve mal varlığı konusunda öncü olmakta ve son olarak 1990'larde emeklilik sistemlerinin ve fonlarının oluşturulmasında bu kuşak etkin rol oynamıştır. Harris Interactive Poll adlı kuruluşun yaptığı farklı nesillerin birbirine bakış açısı ve toplumdaki algılanışlarını sorgulayan bir kamuoyu araştırmasının sonuçlarına göre Bebek Patlaması neslinin, topluma olumlu etkisi en fazla olan, toplumsal bilinci en yüksek olan ve en üretken nesil olarak görüldüğü ortaya çıkmaktadır (İzmirlioğlu 2008, s.6).

2.3. X Kuşağı (1965-1979)

X Kuşağı 1965 ile 1979 yılları arasında doğanları kapsamaktadır. Bebek Patlaması kuşağının gölgesinde yetiştikleri için bu kuşağın da özelliklerini yansıtmaktadırlar. Terim olarak X Kuşağı Kanadalı yazar Douglas Coupland 1991 yılında "Generation X: Tales for an Accelerated Culture" adlı bir kitap yayınlanmasının ardından yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. X Kuşağı, eski "Boomer"ların çocukları, finans, aile ve toplum açısından güvensiz bir ortamda yetiştiler. Ailelerinin işten atılmalarına ve Amerika'nın global gücünün azalmasına şahit oldular. Durgun iç pazar, kurumların küçülmesi ve sınırlı iş gücü hareketliliği ile büyüdüler; anne-babalarından daha az kazanan ilk kuşak oldular. Her iki ebeveynin çalıştığı ya da yüksek boşanma oranları ile tek bir ebeveyn ile yaşayan bu kuşak, kilitli kapıların ardında kendilerini korumaları gereken çocuklar oldular (Karp ve Diğ. 2002, s.3). Coupland (1989, s.83)'a göre X kuşağı kendini topluma zıt olmakla ifade edebilmektedir. Örneğin sert politik çıkışlar, değişik giyim ve sert müzik türleri, farklı yaşayış biçimleri (punk vs.) gibi. Bu kişiler saygın bir statüye sahip olma, para ve yüksek oranda sosyalleşme ile varoluşlarını açıklamaya çabalamışlardır.

2.4. Y Kuşağı (1980-2000)

Türkiye'de Gezi Parkı olaylarıyla kendinden söz ettiren bu kuşağa aynı zamanda 'Milenyum Kuşağı, Gelecek Kuşağı, www Kuşağı, Dijital Kuşak, Patlama Kopyası, Net kuşağı ve İndigolar da denmektedir. Notter (2005)'a göre çeşitlilik (diversity) ile büyüyen bu kuşak, neredeyse fark edilmeyecek kadar insanlar arasındaki etnik ayrımcılığı dikkate almamaktadır.

University of Iowa School of Social Work'ün (2008) yürüttüğü çalıştay raporunda ise bu kuşağın özellikleri şu şekilde sıralanmıştır:

-Global odaklı,
- Sağlık, spor ve bedenleri ile ilgili,
- Eğitimi yüksek kuşak, ama soğuk savaşı hatırlamayan bir kuşak,
- Geleceğe yönelik oldukça iyimser,
- Özgüven sahibi,
- Ahlaki konularda güçlü bir duruş sergileyen,
- Her türlü bilgiye ve kaynağa ulaşılabileceğini düşünen,
- Farklılığa sadece değer vermeyip aynı zamanda farklılığı arayan.

Gün (2013) Y kuşağı için, "İndigoların enerjileri öyle saf ve duru ki, etraflarına hızlı bir sinerji oluşturuyorlar. Çekim güçleri yüksek. Öylesine birleştiriciler ki tüm ideolojiler ve yaş grupları onların harika enerji potasında eriyor ve birleşiyor" belirlemesini yapmıştır. Bununla birlikte Y kuşağının olumsuz özelliklerine de vurgu yapmakta yarar vardır. Örneğin Y kuşağı beklemeyi bilmemektedir. Varlıkla büyüyen Y kuşağı fazla sabırlı olamamaktadır; çünkü yokluğu neredeyse hiç yaşamamıştır. Bu da Y kuşağının en büyük dezavantajı olarak göze çarpmaktadır (İzmirlioğlu, 2008, s.46).

2.5. Z Kuşağı (2000 ve sonrası)

Şu an henüz en olgunu lise çağında bulunan, internet kuşağı olarak da anılan bireylerdir. Yeni teknolojik olanaklarla iletişim ve ulaşım kolaylıkları ile hep bir arada olan Z kuşağı uzakta olsalar bile cebe sığan teknolojik araçlarla her an sözel hatta görsel iletişim kurarak, birbirleriyle bağlantı kurabilmektedirler. İnsanlık tarihinin el,

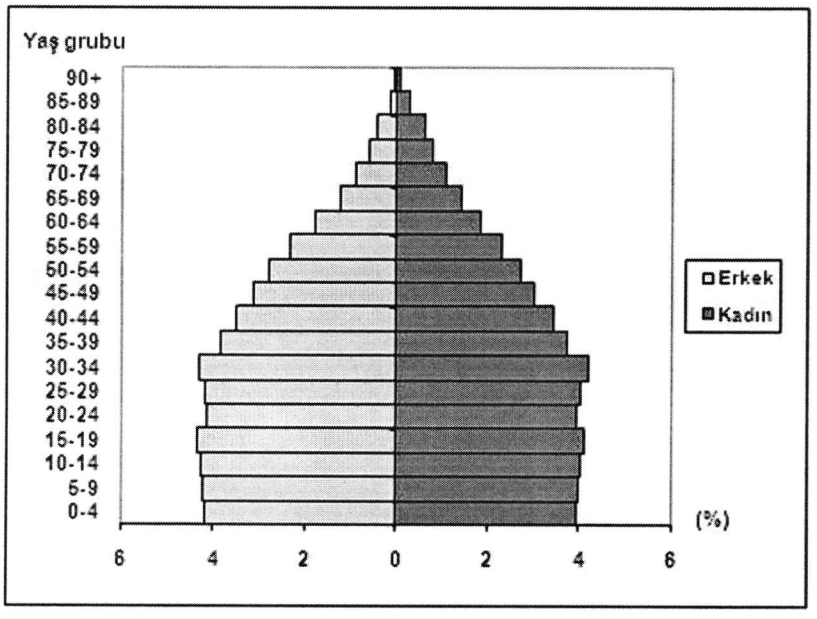
göz, kulak v.b. motor beceri senkronizasyonu en yüksek nesli olarak tanımlanmaktadırlar (Mengi, 2009). Bununla birlikte gelişen teknolojinin yoğunluğu, bilgiye ulaşımda sınırsız kaynaklar ve de küresel çağın kültürel alt yapısı olan postmodernizmin etkisi göz önüne alındığında, kuşaklar arası yaş farkının 4-5 yıla kadar ineceğini tahmin etmek zor olmayacaktır.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)'in 2013 yılındaki adrese dayalı nüfus kayıt bilgi verilerine göre kuşakların nüfus sayısı ve dağılım grafiği aşağıda gösterilmiştir.

Kuşak	Nüfus	Yüzde
Z	17 412 268	23%
y	25 546 267	33%
x	16 075 110	21%
B.bomers	12 840 537	17%
Lost	4 607 667	6%
Toplam	76 481 849	100%

Kaynak:http://www.tuik. gov.tr (Erişim 27.06. 2014).

Grafik1: Nüfus Piramidi, 2013



3. Kuşakların İş ve Sosyal Hayat Özellikleri ve Yönetim Politikası Beklentileri

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

Kuşaklar arasında gerek karakter, gerek çalışma yöntemleri ve gerekse işyerinden 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 (Keleş, 2011, s.129). Farklı kuşakların yönetimi bir sanat işidir. Genç kuşaklar çabuk etki yaratmak isterken orta kuşaklar işletmenin amacına inanmak isterler. Yaşlı kuşaklar ise değişimden ve belirsizlikten hoşlanmazlar (UNJSPF, 2013). Bu nedenle işletmeler ya da örgütler yönetim politikalarını bu farklılıklara göre daima güncelleştirerek, etkin ve verimli iş ortamını gerçekleştirebilirler.

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 ya da extrem demokratik olabilmektedir (Akdemir, 2014, s.25). *Otakratik 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 yönetim kararlarına katılımı özendirirlir. *Extrem demokratik liderlik* yaklaşımında ise tüm kararlar astlara bırakılır ve astların saptadığı planlara ve uygulama standartlarına göre işletmeler yönetilir. Eski sosyalist ülkelerde ve demokrasinin yerleşmiş olduğu ülkelerde uygulama olanağı bulan bu yaklaşımda, oluşturulan otonom çalışma gruplarıyla çalışanların işletme yönetimine ekstrem noktalarda katılımı sağlanmış olur.

İçinde yaşadığımız rekabet ortamında her alanda olduğu gibi yöneticilerin davranışlarında da değişikliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticilerin değişimlere ayak uydurabilen, sürekli gelişen ve kendini yenileyen, vizyon sahibi, çalışanları ve çevresi ile iyi iletişim kurabilen lider özelliklerine sahip kişiler olması beklenmektedir (Bakan, Büyükbeşe, 2010, s.82). Bu beklentiden hareketle, bu çalışmada kuşakların tanımlanan liderlik yaklaşımından hangisini benimsediklerini analizi yapılmaktadır.

3.1. Kuşakların İş Alanı Özellikleri

Global ekonominin sınırsız hareket kabiliyeti sayesinde gelişen yoğun rekabet koşullarında, birbirinden farklı dünyaları olan kuşakların bir arada yönetimi de en önemli sorunlardan birini oluşturmaktadır. Bu nedenle kuşakların iş alanı özelliklerinin tespiti önem arz etmektedir. Kuşakların iş alan özellikleri aşağıda sunulmuştur.

3.1.1. Sessiz (Lost) Kuşak

Sessiz Kuşak üyeleri günümüzde is yaşamında yaklaşık olarak %5'lik bir oranı oluşturmakla birlikte danışmanlık ya da üst düzey yöneticilik gibi görevlerde bulunmaktadırlar. Ekonomik ve politik belirsizlikler, bu kuşağın çalışkan, tutumlu ve temkinli olması sonucunu doğurmuştur. Kurumsal sadakate önem verirken, otoriteye ve çalışkanlığa saygı duymaktadırlar (Zemke ve Diğ. 2000, s. 5).

Değişimi sevmeme ve riskten kaçınma, yine bu kuşağın özellikleri arasında yer almaktadır. Bu tutumları, komuta ve kontrol edici bir liderlik tarzını ortaya çıkarmaktadır. Kendileri kural koyucudurlar, ancak koydukları kurallara kendileri de uyarlar (Burnett 2010).

3.1.2. Bebek Patlaması -Baby Boomers

Amerikalı ekonomist Macunovich, bu kuşağın hayatları boyunca ekonomiyi, finansal dengeleri, iş hayatını, kültürel değişimleri; emekli olurken de sosyal güvenlik kurumları, sağlık kuruluşları gibi sistemleri etkileyen bir role sahip olduklarını belirtir. Bu dönemin insanları da, bir önceki kuşak gibi çalışkandırlar ve kurumlarına sadıktırlar. Bu kuşak için üretkenlik ve kalite önemlidir (Mitcell 2005). Çalışkanlık ve fedakârlığı da başarı için ödenmesi gereken bedel olarak gören bu kuşak, işkoliklik akımını başlatmıştır (Zemke ve Diğ. 2000, s. 5). Takım çalışması, İşbirliği yapma ve birlikte karar almayı severler. Sonuç odaklı olmalarına rağmen süreç odaklılığı da ihmal etmezler (Tolbize 2008, s.2)

3.1.3. X Kuşağı

Önceki kuşaklar ile kıyaslandığında, iş-yaşam dengesini koruyabilen; daha bağımsız, özerk ve kendine güvenen bir kuşaktır (Zemke ve Diğ. 2000, s. 5). Para bu kuşağı motive etme araçlarından biri değildir; ancak eksikliği motivasyon kaybına neden olur (Karp vd. 2002). Geribildirim almaktan hoşlanırlar, değişimlere uyum sağlama konusunda iyidirler, esnek planları tercih ederler ve işe ancak eğlenceli olduklarında katlanabilirler. Girişimci, pragmatist ve yaratıcı özellikleri ile eski kuşaklardan bir adım daha öndedirler (Tolbize, 2008, s.2). İş yaşam dengesine önem verirler. Bebek patlaması kuşağının "çalışmak için yaşamak" sloganı, bu kuşakta "yaşamak için çalışmak" şeklinde değişmiştir. Bu dönemin önemli olayları Soğuk Savaş, Vietnam savaşı, Watergate skandalı sayılabilir. Önceki kuşaklar gibi sıcak savaşın içinde yer almamış, ancak uzakta hep bir tehdit olarak algıladıklarından şüpheci ve güvensiz bir yapıya sahip olmuşlardır. MTV, AIDS, bilgisayar oyunları dönemin diğer önemli etkenleri arasında yer almaktadır.

3.1.4. Y Kuşağı

Nüfus içinde oran olarak X kuşağından daha büyüktür. Genç nüfus yoğunluğuna sahip bir ülke olarak Türkiye'de Y kuşağı oldukça büyük oranda yer tutmaktadır ve gelecek 5-10 yıl içinde iş hayatında en çok paya sahip olan kuşak olacaktır. Deloitte tarafından 2007 yılında yürütülen bir araştırmada Y kuşağının kendilerini özgüveni oldukça yüksek ve hırslı olarak tanımladıkları görülmektedir. Sosyal ağlardan ve iletişimden vazgeçmeme yönleri ön plana çıkan bu kuşağın, bu ortamları iş hayatında da bulma beklentileri vardır. Talepkar, kendine güveni yüksek ve girişim ruhu olan bir kuşaktır (Tolbize, 2008, s.3).

Y 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. Y Kuşağı üyeleri onumuzdaki senelerde başarılı yöneticiler oldukları zaman, kurumsal hiyerarşide yer alan klasik yöneticilerin yaptığı gibi bilgiyi saklamak yerine ihtiyacı olan çalışanlarına verecekleri öngörülmektedir (Buckley, ve Diğ 2001, s.81).

3.1.5. Z Kuşağı

Henüz iş yaşamına giriş yapmayan bu kuşağın önümüzdeki on yıl içerisinde özellikle sanal dünyada birbirinden ilginç buluşlar ve çalışma yöntemleri bulacağı tahmin ediliyor.

Aşağıdaki tabloda tüm kuşakların belli değerlere bakış açıları gösterilmektedir.

Tablo2: Kuşakların özellikleri ve Değerleri

	Baby Boomers	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Özellikler ve Değerleri	Sadakat duyguları yüksek Çalışmasına önem veren Kanaatkar Kaygılı Rekabetçi Teknolojiye uzak	Sadakat duyguları değişken Otoriteye saygılı Topluma duyarlı İş motivasyonu yüksek Kanaatkar Kaygılı Rekabetçi, Teknolojiyle ilişkisi düşük	Sadakat duyguları az Otoriteyi zor kabullenen Bağımsızlığına düşkün Çok sık iş değiştiren Bireyci Teknolojiyle büyüyen	İşbirlikçi Yaratıcı Teknolojiyle doğan

Kaynak; Deneçli, www.iku.edu.tr (ErişimTarihi 10/05/2013)

Tablo 2, kuşakların değer yargılarını anlamada ve farklılıklarının tespitinde önemli noktaları vurgulamaktadır.

4. Yöntem

Araştırmanın amacı, kuşakların yönetim algıları ve liderlik tarzı beklentileri ile ilgili görüşlerini inceleyerek aralarında anlamlı bir farkın olup olmadığını tespit etmek; bununla birlikte kuşakların çalıştığı departmanlardaki kişilik ve yönetim algı farklılıklarını ortaya koymaktır. Elde edilen sonuçların kuşakların yönetim politikasına uygun organizasyonel düzenlemeler yapmada ve liderlik tarzları belirlemede yol gösterici olacağı değerlendirilmektedir.

Bu araştırmada iş yaşamındaki kuşaklar arasındaki yönetim algısı farkını saptayarak, bu algı üzerinden uygun liderlik tarzı beklentilerini açığa çıkartmak için yurt içi ve yurtdışı literatür tarandıktan sonra, uzman görüşlerine de başvurarak, bir anket formu hazırlanmıştır. Kocaeli ve İstanbul illerinde çeşitli sektörlerde çalışan 1248 kişiye uygulanmış ve eksik-hatalı anketler arındırıldıktan sonra 964 adet anket SPPS 21 istatistik paket programında analize tabi tutulmuştur. Ana kütlenin tamamına ulaşılamaması nedeniyle basit tesadüfi örneklem tespiti yöntemiyle rastsal olarak çalışılmıştır. Ankette ilk tur sorular demografik özellikleri tanımlarken, ikinci bölüm de 20 adet beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Dereceleme biçimi ifadelerde yer alan davranışlara ne derece katılma sıklığını ölçmeye yönelik olarak " (5) Hiç Katılmıyorum, (4) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılıyorum, (1) Tamamen Katılıyorum" şeklinde sıralanmıştır.

20 soruluk ölçek Cronbach Alpha testine tabi tutularak güvenirliği test edilmiştir. Ölçeğin güvenirliği, aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınmasıdır. (Karasar, 2003). Uyguladığımız ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,785 bulunmuştur. Buna göre çalışmanın yeterli güvenirlik derecesine sahip olduğu kabul edilebilir.

Araştırmada tesadüfi örneklem tespiti çalışması yapıldığı için, katılımda kuşak dağılımı homojen olamamıştır. Katılım daha çok X ve Y kuşakları üzerine yoğunlaşmaktadır. Bunun nedeni üst kuşakların istihdam içindeki oranın azlığı ve anket katılımına olan isteksizliğidir.

5. Bulgular

Ankete katılan kişilerin, 15'i Lost (%2) , 55'i Baby Boomers (%6), 314'ü X (%32), 580'i Y (% 60) kuşaklarından oluşmaktadır. Her kuşağın ayrıntılı dağılımı ve yüzdelik oranı Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3 : Demografik Özellikler

		KUŞAKLAR					
		Lost	B. Boomer	X	Y	Toplam	Yüzde
		Sayı (N)	Sayı (N)	Sayı (N)	Sayı (N)	Sayı (N)	%
Cinsiyet	Erkek	7	8	114	265	394	%41
	Kadın	8	47	200	315	570	%59
	Toplam	**15**	**55**	**314**	**580**	**964**	**%100**
Sektör	Hizmet	9	32	186	416	643	%67
	Tarım	4	6	16	15	41	%4
	Sanayi	2	17	112	149	280	%29
	Toplam	**15**	**55**	**314**	**580**	**964**	**%100**
Öğrenim Durum	ilköğrtm	5	11	36	18	70	%7
	Lise	2	14	98	116	230	%24
	Önlisans	2	12	61	188	263	%27
	Lisans	6	12	88	219	325	%34
	L.üstü	0	6	31	39	76	%8
	Toplam	**15**	**55**	**314**	**580**	**964**	**%100**
Çalışılan Deprtmn	İns. Kyn	2	4	39	67	112	%12
	Üretim	7	17	71	87	182	%19
	Ar-Ge	0	3	20	47	70	%7
	Bil-Tek	2	1	16	60	79	%8
	Pazarlm	1	8	40	88	137	%14
	Muh-Fins	0	12	56	131	199	%20
	Halk İlşk	2	2	40	85	129	%13
	Üst Yönt.	1	8	32	15	56	%5
	Toplam	**15**	**55**	**314**	**580**	**964**	**%100**

Kuşakların yönetim algılarına dair tutumlarının 0.05 önemlilik düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği One-Way ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 4 : Kuşakların İş Hayatı ve Kişilik Özelliklerine Yönelik Ölçek Sorularına Verilen Cevapların ANOVA Dağılımı

İş hayatıyla ilgili sorular	Lost N=15 $\bar{X} \mp ss$	B.Bomer N=55 $\bar{X} \mp ss$	X N=314 $\bar{X} \mp ss$	Y N=580 $\bar{X} \mp ss$	Sonuç α <0,05
1-İş hayatında otoriter nitelikli yöneticilerden hoşlanmıyorum.	2,20∓1,56	2,05∓1,53	2,31∓1,28	2,30∓1,32	0,581 Fark yok
2- İş hayatında sorumluluk bende olmak şartıyla inisiyatif kullanmak isterim	1,86∓1,06	2,12∓1,01	2,21∓1,17	2,19∓1,44	0,771 Fark yok
3- İş hayatında küçük- büyük başarılarımda takdir edilmek isterim	1,86∓0,83	1,45∓0,66	1,72∓1,00	1,67∓1,03	0,263 Fark yok
4- İş hayatında denetlendiğimi hissetmekten bile rahatsız olurum	2,40∓1,18	2,54∓1,39	2,67∓1,33	2,73∓1,30	0,585 Fark yok
5- İş hayatında takım çalışması olsa bile takım üyeleri arasında rekabet olmalıdır.	2,26∓1,03	2,00∓1,26	2,32∓1,25	2,44∓1,32	0,072 Fark yok
6- -İş hayatında başarılı olduğumda hızlı terfi etmek isterim.	1,93∓1,03	2,01∓1,07	2,04∓1,07	2,04∓1,08	0,980 Fark yok
7- İş hayatında ekip çalışmasında takım lideri olmak isterim.	2,26∓1,33	1,96∓0,98	2,05∓1,12	2,15∓1,18	0,409 Fark yok
8- İş hayatında yönetici ve çalışan arasında resmiyet ve mesafeden ziyade , yakınlık ve samimiyet ararım.	**1,86∓1,18**	**2,29∓1,22**	**2,29∓1,30**	**2,50∓1,27**	**0,034 Fark anlamlı**
9 -İş hayatında kariyerimin ilk evresinde ücretten ziyade eğitim, yükselme ve deneyim olanaklarına önem veririm.	2,26∓1,27	2,03∓1,08	2,01∓1,09	2,04∓1,14	0,860 Fark yok
10-İş hayatında bana güvenilmesi motivasyonumu arttırır.	2,06∓1,33	1,47∓0,71	1,55∓0,89	1,55∓0,98	0,189 Fark yok
Karekter özellikleri ilgili sorular					
11- Kişilik olarak home-ofis çalışmayı ve esnek çalışmayı tercih ederim.	2,80∓1,20	2,49∓1,34	2,49∓1,28	2,55∓1,34	0,803 Fark yok
12- Kişilik olarak iş yaşamı kadar sosyal yaşam da benim için önemlidir.	1,93∓0,88	1,78∓0,87	1,68∓0,90	1,65∓0,99	0,537 Fark yok
13- Kişilik olarak her konuda kendime güvenirim.	1,93∓1,16	1,54∓0,68	1,67∓0,87	1,75∓1,00	0,237 Fark yok
14- Kişilik olarak online kaynaklardan yararlandığım gibi iş yaşamımda da bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanırım.	**2,60∓1,50**	**1,87∓1,03**	**1,82∓1,04**	**1,66∓0,92**	**0,001 Fark anlamlı**
15- Kişilik olarak gerektiğinde iş değiştirmekten çekinmem.	**3,33∓1,54**	**2,30∓1,21**	**2,39∓1,22**	**2,44∓1,27**	**0,038 Fark anlamlı**
16- - Kişilik olarak emir almaya yatkın değilim.	**2,53∓1,18**	**2,07∓1,15**	**2,58∓1,22**	**2,58∓1,26**	**0,032 Fark anlamlı**
17- Kişilik olarak yakın gelecekte bir gün kendi işimi kurmak isterim.	2,33∓1,34	2,18∓1,32	2,30∓1,28	2,18∓1,21	0,538 Fark yok
18- Kişilik olarak iş hayatının yanı sıra bir STK'da görev almak isterim.	2,73∓1,22	2,40∓1,18	2,43∓1,17	2,45∓1,16	0,789 Fark yok
19 - Kişilik olarak uzun ve yorucu çalışma saatlerinden hoşlanmam	2,46∓1,35	1,92∓1,23	2,10∓1,20	2,12∓1,21	0,451 Fark yok
20- Kişilik olarak uzun yıllar sonra faydası ortaya çıkacak tutkuyla bağlı olduğum vizyon hedeflerim vardır.	2,46∓0,99	1,90∓0,92	1,93∓1,05	1,98∓1,08	0,270 Fark yok

Yapılan analizler sonucunda ölçeği oluşturan 20 ifadeye verilen cevaplar arasından sadece 4 tanesinde anlamlı fark saptanmıştır. Bunlar ifade 8, 14, 15 ve 16'dır. Bu ifadelerin her birine ayrı ayrı Tukey testi uygulandığında farklılığa neden olan grubun çoğunlukla Lost kuşağı olduğu, sadece 16. İfadedeki emir almaya yatkın olmama özelliği bakımından Baby Boomers'ların daha kararlı olduğu, bunun dışında diğer üç kuşağın (Lost, X, Y kuşakları) yönelimlerinin birbirine benzer olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Geri kalan ifadelere verilen cevaplar tüm kuşaklar için aynı yorumlanmıştır. Genel bir değerlendirme yapıldığında, verilen cevapların özellik bakımından neredeyse Y kuşağına atfedilen özelliklerle uyuştuğu görülmektedir. Özellikle Baby Boomerslar ve X kuşağının, iş yaşamı ve kişilik özellikleri açısından verdikleri cevapların literatüre denk düşen bir ortalamaya sahip olmadığı ve bu şekliyle ülkemizdeki kuşakların algı ve tutumlarıyla diğer ülkelerdeki (özellikle batı toplumları) kuşaktaşları arasında anlamlı bir benzerlik görülmediği saptanmıştır. Bunda en önemli etkenler olarak toplumlar arası değer yargıları ve ekonomik gelişmişlik farklılıkları sayılabilir.

Bu bölümde ölçek sorulara kuşakların verdiği cevapların departmanlara göre dağılım analizi yapılarak, kuşak ve departman bağımsız değişkeninin ölçekteki her bir ifadeye göre nasıl değişkenlik gösterdiğini ve aralarında anlamlı bir fark olup olmadığını ve de bunların hangi ifadeler olduğunu iki Yönlü MANOVA testiyle analiz edilmiştir. Geçerli bir karşılaştırma yapabilmek için her bir departmanda katılımcı kuşak sayısı en az 8 olarak belirlenmiştir. Bu sayıdan az olan kuşaklar değerlendirmeye alınmamıştır.

Tablo 5: Departmanlara göre Kuşakların İş Hayatı ve Kişilik Özelliklerine Yönelik Ölçek Sorularına Verilen Cevapların MANOVA Dağılımı

	İnsan Kaynakları				Üretim				Ar-Ge				Bilgi İşlem			
İfade	Ls(2)	B.B.(4)	X(39)	Y(67)	Ls(7)	BB(17)	X(71)	Y(87)	Ls(0)	B.B.(3)	X(20)	Y(47)	Ls(2)	B.B.(1)	X(16)	Y(60)
m1	1,50	1,00	2,33	2,41	1,85	2,11	2,06	2,08	-	1,00	2,15	2,19	2,50	3,00	2,43	2,26
m2	1,50	2,75	2,46	2,11	1,85	2,05	2,26	2,25	-	2,00	2,00	1,78	1,50	1,00	2,12	1,90
m3	2,50	1,25	1,82	1,77	1,57	1,47	1,81	1,87	-	1,33	1,35	1,53	2,00	1,00	1,93	1,70
m4	3,50	1,50	3,02	2,94	1,57	2,35	2,60	2,64	-	2,00	2,90	2,65	2,50	1,00	2,06	2,58
m5	2,00	2,25	2,35	2,31	2,71	1,82	2,36	2,52	-	2,66	2,10	2,21	2,00	5,00	2,18	2,55
m6	1,50	2,00	2,41	2,28	2,57	1,64	1,87	2,09	-	1,33	1,95	1,80	1,50	1,00	2,06	2,03
m7	2,50	2,25	2,10	2,16	2,85	2,00	2,15	2,14	-	2,33	2,00	1,93	2,00	1,00	1,81	2,01
m8	1,00	1,00	1,92	2,49	2,14	2,17	2,57	2,44	-	3,66	2,65	2,53	2,50	4,00	2,00	2,31
m9	3,00	1,75	1,94	2,02	2,28	1,82	2,26	2,04	-	3,33	2,00	1,93	2,50	3,00	2,06	1,83
m10	2,50	1,00	1,64	1,55	2,14	1,88	1,70	1,78	-	2,00	1,55	1,36	1,50	1,00	1,87	1,45
m11	4,00	2,00	2,48	2,71	2,28	2,05	2,66	2,45	-	2,66	2,45	2,59	3,00	4,00	2,18	2,33
m12	3,00	1,25	1,64	1,76	1,85	1,88	1,87	1,72	-	3,33	1,70	1,48	2,00	1,00	1,75	1,80
m13	2,00	2,25	1,58	1,80	2,00	1,41	1,81	1,81	-	1,00	1,55	1,46	2,50	1,00	1,56	1,75
m14	3,00	1,25	1,76	1,71	3,14	2,35	2,21	1,81	-	2,00	1,80	1,38	2,50	1,00	1,68	1,61
m15	1,50	2,50	2,25	2,28	3,14	2,35	2,33	2,34	-	1,66	2,60	2,14	3,50	1,00	2,43	2,56
m16	2,50	1,75	2,61	2,92	1,85	1,76	2,63	2,32	-	1,00	3,30	2,46	2,50	1,00	2,31	2,35
m17	1,50	2,00	2,35	2,62	2,42	1,70	2,29	2,09	-	1,66	2,55	2,08	2,00	1,00	3,00	2,11
m18	2,50	2,75	2,51	2,49	2,85	2,29	2,57	2,16	-	1,33	2,65	2,38	3,00	5,00	1,87	2,50
m19	1,50	1,75	1,94	2,50	2,00	1,35	2,12	1,88	-	1,33	2,00	2,38	2,50	4,00	3,25	2,08
m20	3,00	1,75	1,92	1,95	2,28	2,00	2,21	1,96	-	1,33	1,85	1,70	3,50	1,00	2,12	2,03

	Pazarlama				Muhasebe Finans				Halkla ilişkiler				Üst Yöneci			
İfade	Ls(1)	B.B.(8)	X(40	Y(88	Ls(0)	B.B.(12)	X(56)	Y(131)	Ls(2)	B.B.(2)	X(40)	Y(85	Ls(1)	B.B.(8)	X(3)	Y(15)
m1	1,00	2,25	2,25	2,34	-	2,08	2,28	2,21	5,00	1,50	2,60	2,50	1,00	2,62	2,40	3,06
m2	2,00	2,00	1,92	2,32	-	2,33	2,07	2,21	3,00	1,50	2,37	2,21	1,00	2,10	2,34	3,40
m3	3,00	1,50	1,62	1,76	-	1,33	1,69	1,50	2,00	1,00	1,77	1,62	1,00	1,87	1,65	1,60
m4	3,00	2,87	2,35	2,60	-	2,66	2,80	2,79	3,50	1,00	2,62	2,78	3,00	3,75	2,84	3,00
m5	3,00	2,25	2,10	2,61	-	2,16	2,73	2,49	1,50	2,50	2,07	2,38	1,00	1,00	2,25	1,80
m6	1,00	2,12	1,85	1,92	-	1,83	1,96	1,94	1,50	4,00	2,17	2,21	1,00	2,50	2,21	2,20
m7	2,00	1,50	2,02	2,27	-	2,10	2,10	2,35	1,00	3,00	2,05	1,98	1,00	1,62	1,87	2,06
m8	2,00	2,25	2,42	2,47	-	2,50	2,10	2,54	1,00	2,50	2,25	2,56	1,00	2,12	2,31	3,06
m9	3,00	2,25	1,87	2,15	-	1,83	1,91	2,06	1,50	3,00	2,10	2,12	1,00	1,87	1,78	1,93
m10	4,00	1,50	1,40	1,60	-	1,25	1,44	1,42	1,50	1,50	1,45	1,54	1,00	1,00	1,46	2,00
m11	4,00	2,75	2,25	2,57	-	1,83	2,26	2,53	2,50	2,50	2,67	2,54	3,00	4,12	2,81	3,06
m12	2,00	1,87	1,50	1,77	-	1,33	1,67	1,50	1,50	1,50	1,62	1,54	1,00	2,00	1,62	1,86
m13	2,00	1,75	1,60	1,72	-	1,33	1,67	1,79	1,50	3,00	1,87	1,68	1,00	1,50	1,43	2,06
m14	3,00	1,87	1,67	1,81	-	1,66	1,71	1,67	1,00	1,50	1,80	1,48	1,00	1,62	1,53	1,86
m15	3,00	2,50	2,32	2,40	-	2,50	2,30	2,65	5,00	3,00	2,60	2,36	5,00	1,87	2,56	2,93
m16	4,00	2,62	2,50	2,52	-	2,25	2,69	2,61	4,00	3,50	2,52	2,88	3,00	2,25	2,15	2,33
m17	4,00	2,62	1,90	2,25	-	2,00	2,44	2,12	3,00	1,50	2,10	2,08	1,00	3,62	2,31	2,06
m18	4,00	2,12	2,27	2,48	-	2,66	2,53	2,60	2,50	3,00	2,45	2,51	1,00	2,25	2,18	2,33
m19	4,00	2,12	1,60	2,14	-	1,83	2,19	2,00	4,00	3,00	2,12	2,01	3,00	2,87	2,18	2,80
m20	3,00	1,87	1,75	2,10	-	1,83	2,01	2,11	2,00	2,50	1,72	1,82	1,00	2,12	1,65	2,20

İnsan Kaynakları Departmanı Analizi

Bu departmanda Lost(2) ve Baby Boomers(4)'ların sayısı yeterli bulunmadığı için X (39) ve Y(67) kuşakları arasında karşılaştırma yapılmıştır. Buna göre bu iki kuşak ifade 8 ve 19 dışında ortak dağılıma sahiptir. Sonuç olarak X kuşağı, Y kuşağına göre yönetici ve çalışan arasında yakınlık ve samimiyete daha çok önem vermekte bununla birlikte yoğun ve uzun çalışma saatlerine mesafeli durmaktadır.

Üretim Departmanı Analizi

Lost kuşağı dışındaki diğer 3 kuşak değerlendirmeye tabi olmuştur. Sonuçlara göre Baby Boomers'lar takım üyeleri arasındaki rekabete diğer kuşaklara oranla daha olumlu bakmakta ayrıca yakın gelecekte kendi işlerini kurabilme noktasında daha inançlılardır. Yine Baby Boomers'lar uzun ve yorucu mesai saatlerinden diğer kuşaklara nazaran daha fazla yakınıyor görünmektedir.

Ar-Ge Departmanı Analizi

Ar-Ge departmanında X ve Y kuşakları karşılaştırılmıştır. Burada 16. İfade olan emir almaya yatkın olmama hali Y kuşağında daha baskın çıkmakta X kuşağı burada kararsız kalmaktadır. Diğer ifadelere homojen cevaplar verilmiştir.

Bilgi İşlem Departmanı Analizi

Üç farklı ifadede ayrımının görüldüğü departmanda yine X ve Y kuşakları karşılaştırılmıştır. Ortalamalara göre Y Kuşağı yakın gelecekte kendisini iş kurmada X kuşağından daha istekli bulmakta ve uzun ve yorucu çalışma saatlerine karşı çıkmaktadır. Bununla birlikte X kuşağı Sivil Toplum Kuruluşlarında görev alma konusunda Y kuşağından daha hevesli görünmektedir.

Pazarlama Departmanı Analizi

Baby Boomers, X ve Y kuşaklarının ortalamaları incelendiğinde 7. ve 8. ifadelerde anlamlı farklar saptanmaktadır. Baby Boomers'lar X ve Y kuşaklarına göre takım çalışmasında liderlik rollerine daha yatkın görünmektedir. Bu departmandaki X kuşak üyeleri yoğun ve uzun çalışma sürelerine diğer iki kuşak üyelerine oranla daha itiraz eder durumdadır.

Muhasebe Finans Departmanı Analizi

Aynı şekilde bu departmanda da son üç kuşağın ortalamaları karşılaştırılmış sadece ifade 11'de gruplar heterojen çıkmıştır. Tahmin edilenin aksine home-ofis çalışmaya yatkınlık derecesi en çok Baby Boomers'larda çıkmıştır.

Halkla İlişkiler Departmanı Analizi

Lost ve Baby Boomers katılımcı sayılarının yeterli olmadığı için değerlendirme dışı tutulduğu bu departmanın ortalamaları incelendiğinde X ve Y kuşaklarının verdiği cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Üst Yönetim Departmanı Analizi

Kuşaklar arasında varyansların en çok farklılık görülen departman incelendiğinde bir çok ilginç sonuçla karşılaşılmaktadır. 8 Baby Boomers üyesinin, 32 X kuşağı üyesinin ve 15 Y kuşağı üyesi üst yöneticinin verdiği cevapların ortalaması alınarak yapılan analiz sonucunda 8 ifadede gruplar arasında farklılık saptanmıştır. İfadeler tek tek incelendiğinde; Y kuşağının diğer iki kuşağa nazaran iş yaşamında inisiyatif

kullanma konusunda gönülsüz olduğu saptanmıştır. Başka bir ifadede Baby Boomers'ların denetlenmekten rahatsızlık duymadıkları kanısına varılmış ve de takım üyeleri arasında rekabete X ve Y kuşaklarına oranla tamamen onay verdikleri tespit edilmiştir. Yine Baby Boomers'ların güven ve motivasyon arasında kurdukları ilişki arasında korelasyon olduğu bulunmuş ve esnek çalışma anlayışına katı bir karşıtlık besledikleri analiz edilmiştir. Ayrıca Baby Boomers'lar için X ve Y kuşağından farklı olarak iş değiştirmekten korkmadıkları ama kendi işlerini kurmaktan da çekindikleri belirlenmiştir. Bununla birlikte Y kuşağının yönetici ve çalışan arasında samimiyet ve yakınlık konusunda Baby Boomers ve X kuşağına oranla çekimser düşündüğü tespit edilmiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Kuşakların kişilik özellikleri, yönetim algısı, yönetimle ilişkisi ve liderlik tarzı beklentilerinin saptanması yönetim organizasyon çalışmaları için büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle son zamanlarda kuşakların yönetim algısı üzerine yapılan araştırmalar gittikçe artmaktadır.

Araştırmamızda sonuç olarak, kuşakların iş yaşamı ve kişilik özelliklerine göre düzenlenmiş 20 soruya verdikleri cevapların ortalamaları karşılaştırılmış, dört ifade dışında hepsinde belirgin bir ortak kanı ve algıya sahip olunduğu saptanmıştır. Daha açık bir ifadeyle yaş ve deneyimden bağımsız olarak tüm kuşakların yönetim algıları ve liderlik tarzı beklentileri literatürde Y kuşağı için saptanan özelliklerle benzerlik göstermiştir. Bu açıdan Türkiye'de kuşaklar arası yönetim algısı ve çalışma hayatı düzeninin Batı toplumlarınkiyle paralellik göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

İkinci aşamada elde edilen sonuç ise kuşakların kişilik özelliklerinin ve yönetim algılarının departmansal farklılıklara göre tahlilinde ortaya çıkmıştır.

Neredeyse her departmanda ortaya çıkan kuşaklar arası farklılıklar birbirleriyle çelişkili bulunmuştur. Bütün departmanlarda 20 soruya verilen cevapların çoğunda homojenlik saptanmış birkaç ifade üzerinde anlamlı farklar bulunmuştur. Departmanlar içindeki kuşaklar arasında varyansları en çok farklılık gösteren Üst Yönetim departmanı olmuştur.

Çalışmamızda ortaya çıkan sonuca göre katılımcılar iş yaşamında esnek çalışma prensibini benimseyen, inisiyatifi elinde bulundurmak isteyen, takım çalışmasına ve takım liderliğine yatkın, yakınlık ve samimiyet arayan, uzun ve yorucu çalışma saatlerine olumsuz bakan ve vizyon hedeflerine sahip bir karakter taşımaktadırlar.

Buna karşın denetlenmekten hoşlanmayan, başarı durumunda ödül ya da terfi bekleyen, motivasyon için kendisine güveni esas alan bir iş ortamı sunan yönetim ve liderlik anlayışı benimseyen kuşakların liderlik tarzı beklentilerini, sadece demokratik lider tipi karşılamaktadır.

Çalışmanın sonucu açıkça göstermektedir ki Türk toplum yapısı, bireylerinin kişilik özelliği ve çalışma hayatı üzerindeki yönetim algısı, literatürde yer alan kuşaklar arası farklılıklarla paralellik göstermemektedir. Daha açık bir ifadeyle söylemek gerekirse tüm kuşakların özelliklerinin çoğunun Y kuşağı nitelikleriyle özdeşleştiği söylenebilinir. Bu bağlamda ülkemizde çalışma hayatının düzenlenmesinde ve yönetim politikalarının belirlenmesinde yurtdışı yayınlar temel alınarak vizyon oluşturulmasından çok, kuşakların yönetim algılarının ve liderlik tarzı beklentilerinin daha derinlemesine araştırılmasının ve analiz edilmesinin önem taşıdığı düşünülmektedir.

Kaynaklar

Akdemir, A., (2014). Meslek Yüksek Okulları İçin İşletmeciliğin Temel Bilgileri . Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., (2010). "Liderlik " Türleri" Ve "Güç Kaynakları"Na İlişkin Mevcut- Gelecek Durum Karşılaştırılması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", KMÜ Sosyal VE Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 12, Sayı 19 ,73-84.

Buckley, M., R., Beu, D., S., Novdcevdc, M., M., Sdgerstat, T., D.,(2001). "Managing Generation Next: Individual And Organizational Perspectives", Review Of Business, Vol 22 No:1,

Burnett, J., (2008). Generations: The Time Machine İn Theory And Practice. Farnham, Surrey, GBR: Ashgate Publishing Group

Comte, A., (1974). The Positive Philosophy, (Ed. Abraham S. Blumberg), AMS Pres. New York

Coupland, D., (1989). Generation X: Tales For An Accelerated Culture, St. Martin's Press, New York.

Donnison, S., (2007), " Unpacking The Millennials: A Cautionary Tale For Teacher Education, Australian Journal Of Teacher Education", Vol. 32, Iss. 3, 1-12, (Cevrimici Http://Ro.Ecu.Edu.Au/Ajte/ Vol32/İss3/1)

Generation X, Generation Y (And Generation Z) Working Together: What Matters And How They Learn?) How Different Are They? Fact And Fictionj' Htp:/Lwww.Un.Org/Staffdevelopmenvpdf/, S. 3. (07.07.2014).

Greenblatt A., 2007. "Aging Baby Boomers". CQ Press. Vol. 17, No 37, 865-888

Gün, N., (2013). Gezi Parkı Hareketi Ve Y Kuşağı. Http://Www.Kuraldisidergi.Com /5515/Gezi-Parki-Hareketi-Ve-Y-Kusagi/

İşçimen, D.S. (2012)."Y Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılanma Düzeyiyle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Örnek" Başakşehir Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul .

İzmirlioğlu, K., (2008). "Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Muğla Üniversitesi SBE

Karasar, N., (2003). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara:Nobel Yayın Dağıtımı

Karp H., Fuller C., Sirias D.,(2002). Bridging The Boomer Xer Gap : Creating Authentic Teams For High Performance At Work. Palo Alto, CA: Davies-Black Pub.

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

Macunovich, D. J., 2000, The Baby Boomers, Barnard College, Columbia University

Mengi, Z.(2009). "İş Başarısında Kuşak Farkı", Www.Kigem.Com/Content.Asp?Body, [İndirme Tarihi:8.06.2011]

Mitchell B.,Understanding And Managing Different Generations. (2005). Http://Www.Valueoptions.Com/Spotlight_YIW/Pdfs/Articles/Understanding_And_Managing_Different_Generations.Pdf [Eriğim Tarihi 13.06.2014]

Notter J., (2005). Why Generations Matter, And Why They Don"T: The Business Realities Of Diversity İn The Workplace. Financial Management Symposium

Supervision Of Intergenerational Dynamics Workshop, (2009). University Of Iowa School Of Social Work

Tolbize A., (2008)" Generational Differences İn The Workplace" Http://Rtc.Umn.Edu/Docs/2_18_Gen_Diff_Workplace.Pdf [Erişim Tarihi 13.06.2014].

Toruntay, H., (2011)."Takım Rolleri Çalışması: X Ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türk Dil Kurumu [Online], Büyük Türkçe Sözlük Http://Tdkterim.Gov.Tr/Bts/?Kategori=Verilst&Kelime=Ku%Feak&Ayn=Tam[Eriğim Tarihi 19.06.2014]

UNJSPF. United Nations Joint Staffpension Fund,"Traditionalists, Baby Boomers,

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, R., (1999). Generations At Work: Managing The Clash Of Veterans, Boomers, Xers, And Nexters İn Your Workplace, Amacom, New York.

Research on Expectations of Generations for Management Policies

Harun DEMİRKAYA
Kocaeli University
Hereke Vocational School
Körfez, Kocaeli, Turkey
harundemirkaya@kocaeli.edu.tr

Ali AKDEMİR
Arel University
Faculty of Economics and Administrative Sciences, İstanbul, Turkey
aliakdemiral@gmail.com

Engin KARAMAN
Gebze Teknik University
Faculty of Economics and Administrative Sciences, Gebze, Kocaeli, Turkey
enginkaraman@gyte.edu.tr

Özlem ATAN
Haliç University
Faculty of Economics and Administrative Sciences, Kağıthane, İstanbul, Turkey
ozlematan@halic.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

The Turkish Language Association defines "generation" as "a group of people who were born in approximately same years, have experienced conditions of same period and therefore similar problems and faith, and been liable for similar duties" (http://www.tdk.gov.tr/).

The first person who started scientific research on generation studies were Auguste Comte in the years 1830-1840. Comte revealed that generational changes are forces moving in historical process and stated that social progress could only be possible with experiences to be transmitted from one generation to the next (Comte, 1974).

On the other hand, the changing world also affects perception, expectations, priorities, view of life and attitudes of people. According to İşçimen (2012), since people who were born in closer periods have similar traits, it creates the concept of generation. As each generation has different characteristics, institutions have to update their systems according to new generations.

According to the address-based population registration data of TÜİK in 2013, population of generations were determined to be 17 million for Generation Z (23%), 25.5 million for Generation Y (33%), 16 million (21%) for Generation X, 12.8 million for B. Boomers (17%), and 4.6 million for Generation Lost (6%).

Differences in expectations and perception of generations affect organizational behaviors of people and therefore business life. Different characteristics between generations affect management style and leadership as those managed and being managed. This study is intended to determine difference in management perception between generations and reveal expectations for proper leadership styles based on such perception.

Significant differences can be observed both in working methods and expectations from workplace between generations. In today's workplaces where different age groups work together, a major part of problems encountered arises from differences in perception, management, implementation and communication between generations (Keleş, 2011). Management of different generations is a work of art. While young generations want to create a quick effect, middle generations want to believe in purpose of entity. On the other hand, old generations do not like change or uncertainty (UNJSPF, 2013). Therefore, entities or organizations can create and effective and efficient work environment by constantly updating their management policies according to such differences.

Akdemir (2014) emphasizes two critical elements of business management. One of them is managers and the other is approaches related to management culture. Managers seek to fulfill of business purposes by penetrating into sources of entity according to management culture created. Leadership approaches adopted by managers in businesses can be autocratic, participative or extreme democratic depending on management culture specified by top management.

For this purpose, the generation concept and generation categories have been discussed primarily. Social and professional characteristics of generations have been addressed to and compared based on various criteria.

Method

In this study, information has been collected through survey method. For purposes of the research, domestic and foreign literature were scanned to determine difference in management perception of generations in business life and reveal their expectations for proper leadership style based on such perception, and then a survey form was prepared using expert opinions as well. Since the main population could not be fully reached to, randomized study was carried out by simple random sampling method. The first group of questions in the survey defines demographical characteristics while the second part uses 20 pentad Likert scales. This 20-question scale was tested for reliability using Cronbach Alpha test. Cronbach Alpha coefficient was found to be 0,785 for the scale used. This indicates that the study provides sufficient reliability.

The survey was applied to 1248 people working in various industries in the Marmara Region, and 964 surveys remaining after elimination of missing-deficient surveys were analyzed through SPPS 21 statistical packaged software. Expectations for operating conditions and personal traits of generations were sought to be determined by two groups of questions in the survey. Demographical characteristics of survey participants were classified first and then ANOVA test was used to determine whether answers given to each item by generations create a significant difference in between or not. Subsequently, answers given to scaling questions by generations were subjected to distribution analysis by departments, and Two-Way MANOVA test has been used to analyze how the variables of generation and department vary by each item in the scale and whether or not there is a significant difference between them, and which items vary.

Results

Based on the research result, averages of answers given by generations to 20 work life and personal trait questions were compared and it has been determined that there is an apparent common opinion and perception regarding to all except for four

items. To be clearer, management perceptions and expectations for leadership styles of all generations are similar to characteristics determined for Generation Y irrespective of age or experience. It has been concluded that management perception among generations and work life order in Turkey is not parallel with the Western societies in this respect.

The result obtained from the stage two was revealed in analysis of personal traits and management perceptions of generations by departments.

Differences between generations seen in almost every department are determined to be conflicting. Most of the answers given to 20 questions in all departments are found to be homogenous except for significant differences found in a few items. The greatest variations between generations were found in Top Management among all departments.

Based on the result obtained from the survey, participants have a character that adopts flexible working principle, wants to hold initiative, is inclined to team work and team leadership, seeks affinity and sincerity, has a negative view of long and tiring work hours, and has vision targets.

Expectations for leadership styles of generations that do not like to be inspected, expect award or promotion in case of success and adopt a management and leadership approach providing a trust-based working environment can only be fulfilled by democratic leader type.

Discussion

It is highly important for management organization studies to determine generations' personal traits, management perception, relation with management and expectations for leadership type. Recently, research conducted on management perception of generations has shown an increase.

The result obtained from the study clearly indicates that personal traits and management perception of the Turkish social structure regarding to business life are not parallel with differences between generations in the literature. More clearly, it can be said that characteristics of all generations are identified with characteristics of Generation Y. In this context, for purposes of arrangement and organization of business life in our country, it is important to study and analyze perceptions of generations more deeply rather than creating a vision based on foreign literature.