

YEREL YÖNETİMLERDE Y KUŞAĞINI YÖNETME GÜÇLÜKLERİ: KOCAELİ BELEDİYELERİ ÖRNEĞİ

Öznur GÖKKAYA¹,Salih SERBEST², C.Gazi UÇKUN³, Barış DEMİR⁴

Özet

Son yıllarda hemen tüm kamu veya özel kurum ve şirketlerin, siyasi kurumların, sivil toplum örgütlerinin, üniversitelerin ve medyanın yoğun ilgisi gençlik araştırmaları ve çalışmaları üzerinedir. Aslında anlaşılmaya çalışılan bir yandan bizatihi öznesi olunan, öte yandan doğrudan hedefi olunan yeni kuşak insanın davranış kodlarını çözmektir. Elbette yeni kuşağın çalıştıkları şirketlerden, yöneticilerden ve genel olarak iş dünyasından beklentileri eski kuşağa göre çok farklıdır. Bununla birlikte kuşaklar arası uçurum hiç bu kadar yoğun olmamıştır. Teknoloji çağı da hiçbir dönem bu kadar yoğun yaşanmamıştır. Hızla değişim insan davranışlarını da değiştirmiştir.

Bu çalışma, Kocaeli'deki belediyelerin birim yöneticilerine ikincil kaynaklı veri sunmak, yönetim stillerini tayin etmelerine ve iş yeri çalışma koşullarını belirlemelerine yol göstermektedir. Bu araştırma yeni neslin (çalışmada "Y Kuşağı" olarak adlandırılmıştır) beklentilerinin karşılanabilmesi için yaşanan yönetim güçlüklerini ortaya koymayı hedeflemektedir. Aynı zamanda bu çalışma yerel yönetimlerde yönetsel çalışmaların yeniden yapılandırmanın gerçekleştirilmesi gerektiğine dair ipuçları da vermektedir.

Y generation management difficulties study in public organization; Kocaeli municipalities.

Anahtar kelimeler: Y kuşağı, yerel yönetimler, yönetme güçlüğü

Y GENERATION MANAGEMENT DIFFICULTIES STUDY IN PUBLIC ORGANIZATION; KOCAELI MUNICIPALITIES

Abstract

In recent years, almost all public or private communities' and companies', politic communities', non-governmental organizations', universities' and also media's intensive concern is about youth research and studies. In fact, the goal is to resolve the behavior codes of the new generation. It is clear that new generations' expectations from the companies that they work and managers and generally from the job world are totally different from the expectations of the old generation. And also the gap between old and new generation hasn't been as intensive as before. Moreover, technology hasn't been as intensive as before. These changes has changed behaviors of human.

This study aims to show management styles and define working conditions to the managers in Kocaeli. The study aims to bring out management difficulties to correspond expectations of the new generation called "Y Generation" in the study. At the same time, the study shows some clues about the necessity of constructing the management studies in local governments.

Key words: Y generation, public organization, management difficulties

¹ Kocaeli Üniversitesi, ogokkaya@kocaeli.edu.tr

² Sakarya Üniversitesi, serbestsalih@hotmail.com

³ Kocaeli Üniversitesi, guckun@gmail.com

⁴ Kocaeli Üniversitesi, barisprof@yahoo.com

Kuramsal Çerçeve

Dünya genelinde ekonomik ve sosyal hareketlerle oluşmuş zaman aralıkları “jenerasyon” olarak tanımlanmakla birlikte jenerasyonlar, yetişme tarzları ve içinde buldukları ortam değişiklikleri nedeniyle “kuşak” olarak da adlandırılmaktadır. Bu nedenle çalışmada öncelikle “kuşak” teriminin tanımlanması yerinde olacaktır. Geleneksel olarak, bir kuşak “ebeveynlerin ve çocuklarının doğumları arasındaki ortalama zaman aralığı”nı ifade etmektedir. Bu biyolojik tanım her bir bin yıllık döneme 20-25 yıl aralıklarla bir nesil yerleştirmektedir. Ancak geçmişte sosyologlara ve antropologlara oldukça hizmet etmiş bu tanım bugün üzerinde tekrar düşünmeyi gerektirmektedir.

Topluluklar, yeni teknoloji, değişen kariyer ve çalışma seçenekleri yanında farklılaşan toplumsal değerler karşısında hızla değiştiğinden, yirmi yıllık dönem nesnel bir süre için fazlasıyla uzun olmaktadır. Ayrıca, bugün biyolojik bir tanımlama yapmak gerekirse, bir kuşak bugüne dek olanlardan daha uzun bir süreye yayılır. Çünkü günümüzde çocuk doğumu hiçbir zaman olmadığı kadar ertelenmektedir. Ortalama olarak ebeveynler ve çocuklarının doğumları arasındaki zaman yirmi yıldan otuz yıla esnemıştır. 1982’de, ilk bebeğini dünyaya getiren bir kadının ortalama yaşı 25 iken, günümüzde bu yaş 31 olmuştur (McCrimble ve Wolfinger, 2010: 8-13). Bu ise, bugün artık kuşakların biyolojik olarak değil sosyolojik olarak tanımlanmalarının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Çok sayıda farklı disiplin (sosyoloji, psikoloji, antropoloji, gerontoloji vb.) açısından kuşaklara ilginin geçmişi uzun olmakla birlikte, işletmecilik alanındaki araştırmaların tarihi nispeten kısa bir geçmişe dayanmakta ve kuşakların öncelikli olarak tüketici davranışları alanında ilgi çektiği görülmektedir. Yönetim yazınında konuyla ilgili gelişen ilginin odağı yeni kuşağın (Y Kuşağı/2000 Kuşağı) hangi özellikleriyle öncekilerden ayrıldığı ve bugünün iş yaşamını nasıl etkiledikleridir (Macky, Gardner ve Forsthy, 2008: 857-861). 2000’li yıllarda 1980’li yıllar ve sonrası doğumlu gençlerin iş yaşamına girmesi ile birlikte tüm dünyada iş yaşamının çehresi hızla değişmeye başlamıştır. Bu dönemde, iş yaşamına yeni katılanların iş değerleri ve davranışları ile ilgili farklılıkları konu alan çok sayıda görüş, rapor ve özellikle akademi dışı yayın göze çarpmaktadır. Twenge’nin (2010: 201) dikkat çektiği gibi, Business Week, Fortune, The Wall Street Journal bu dönemde kuşaklar arası farklılıklara ilişkin yayınlar yapmışlardır.

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

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

Uluslararası yayınlar ve akademik yazına paralel biçimde 2000’li yıllarda Türkiye’de de kuşak farklılıklarına olan ilgi artmıştır. Bu ilginin temel nedeni istatistiki gerçeklerde aranabilir. 2014 yılının Ocak ayında Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre 76.667.864 nüfusun içinde 25-34 yaş aralığında bulunanların sayısı 12.830.001’e ulaşmıştır (Türkiye İstatistik Kurumu, 2014). Bu veriler 1980 sonrası doğumlu yeni kuşağın Türkiye nüfusunun yaklaşık %42’sini oluşturduğuna işaret etmekte ve yeni kuşağın Türk iş yaşamı için de önemini ortaya koymaktadır.

Buna karşılık, konu ile ilgili çalışmaların çoğunluğu dünyada olduğu gibi, öncelikle iş dünyası dergileri (Örn: Bloomberg Businessweek Türkiye, 2012; Turkishtime, 2012) ve danışmanlık yapan firmaların katıldığı zirveler ile sınırlı kalmıştır. Verilere dayanan çalışmaların da özellikle Y Kuşağını (2000 Kuşağını) hedef aldığı ve yine özel araştırma kurumlarınca yürütüldüğü (Örn: Realta tarafından yürütülen 2012 yılında Bloomberg Businessweek Türkiye’de yayınlanan araştırma ile Virtua’nın gerçekleştirdiği ve 2012’de Mediacat’de yayınlanan

araştırma), ancak akademik yazın tarandığında henüz çok az sayıda çalışmanın olduğu dikkat çekmektedir (Örn: Eriş ve diğerleri, 2013) (Süral Özer, Eriş ve Timurcanday Özmen, 2013: 124).

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

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

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

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

Farklı yaş gruplarının bir arada çalıştığı günümüz işletmelerinde, yaşanan sorunların önemli bir kısmı kuşaklararası algı, yöntem, uygulama ve iletişim farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle işletme yönetimleri, y kuşağı(Y Kuşağı) çalışanlarını gündemlerine alarak onları kazanmaya çalışmak ve X Kuşağı veya daha önceki kuşaklardan olan yöneticilerini y kuşağı çalışanlarını yönetecek şekilde geliştirmeye yönelik konular üzerinde daha çok durmaya başlamışlardır.

Çalışmada işletmelerde y kuşağını yönetme güçlüklerini görebilmek, organizasyonlardaki sorunların nedenlerini algılayabilmek ve bu sorunların çözümü için Kocaeli'deki belediyelerin birim yöneticileri ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları Latif ve Demir tarafından Henry Fayol'un 14 yönetim ilkesi kapsamında geliştirilen yönetme güçlüklerine yönelik sorular ile motivasyon araçları sorularından oluşmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı ise, Kocaeli'deki belediyelerin birim yöneticilerinin kendi işletmelerindeki Y kuşağını yönetme güçlüklerini görebilmesinin, organizasyonlarındaki sorunların nedenlerini algılayabilmesinin ve bu sorunların çözülmesinin sağlanmasının Henry Fayol'un 14 yönetim ilkesi ve motivasyon araçları açısından incelenmesidir.

Araştırmamızın amacına uygun olarak geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H_0 : Y kuşağını yönetme gücüne yönelik görüşlerle demografik özellik değişkenleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{01} : Y kuşağını yönetme gücüne yönelik görüşlerle, cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{02} : Y kuşağını yönetme gücüne yönelik görüşlerle, yöneticinin yaşı değişkeni arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₀₃ : Y kuşağını yönetme güçlüğüne yönelik görüşlerle, yöneticinin eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₀₄ : Y kuşağını yönetme güçlüğüne yönelik görüşlerle, yöneticinin gözlem açısı değişkeni arasında anlamlı bir fark yoktur.

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

H₁₁ : Yöneticilerin Y kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

H₁₂ : Yöneticilerin Y kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşleri ile yöneticinin yaşı değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

H₁₃ : Yöneticilerin Y kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşleri ile yöneticinin eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

H₁₄ : Yöneticilerin Y kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşleri ile yöneticinin gözlem açısı değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın önemi, Kocaeli'deki belediyelerde görev alan yöneticilere ikincil kaynaklı veri sunmak, yönetim stillerini tayin etmelerine ve iş yeri çalışma koşullarını belirlemelerine yol göstermektir. Yönetim biliminin ilgi alanına giren, önemi ve özgünlüğü itibarıyla yönetim alanındaki bilgi birikimini zenginleştirecek ve yanı sıra uygulamacılara önemli yararlar sağlayacaktır.

Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın amacına uygun olarak evreni Kocaeli'deki belediyeler olan yerel yönetimler arasından rastgele örnekleme ile seçilen birim yöneticileriyle önce kişisel görüşmeler yapılarak konu hakkında bilgi verilmiş olup daha sonra kendilerine cevaplayarak gönderecekleri ve kesinlikle kişisel ya da kurumsal bilgi tanımlaması istenmeyen bir adet anket gönderilmiştir. 300 adet yöneticiye gönderilen bu anketleri doldurarak iade eden yönetici sayısı 141 olarak gerçekleşmiştir. Anketlerin 0,95 güven ve 0,05 hoşgörü düzeyine göre evrenin toplamını temsil eden örneklem miktarı 138 olmalıdır (Çıngı, 1990: 256).

Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırma, bu alanda yapılmış olan araştırmalardan yola çıkarak kavramsal bir temellendirmeyi amaçlamaktadır. Diğer taraftan Kocaeli'deki belediyelerin birim yöneticilerinin kendi işletmelerindeki Y kuşağını yönetme güçlüklarini görebilmesinin, organizasyonlarındaki sorunların nedenlerini algılayabilmesinin ve bu sorunların çözülmesinin sağlanmasının Henry Fayol'un 14 yönetim ilkesi ve motivasyon araçları açısından incelenmesine dayalı olarak analiz ve yorumlama yapılmasına dayanmaktadır.

Araştırmamızın kapsamında bulunan yöneticilerin cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu ve kendilerini nasıl değerlendirdikleri değişkenlerine yer verilmiştir. Dolayısıyla cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve kendilerini nasıl değerlendirdikleri değişkenleri sayesinde Kocaeli'deki belediyelerin birim yöneticilerinin kendi işletmelerindeki Y kuşağını yönetme güçlüklarini görebilmek, organizasyonlarındaki sorunların nedenlerini algılayabilmek ve bu sorunların çözümü hakkında bilgiler elde edilmiştir. Araştırma konumuzu oluşturan Y kuşağı ile aynı zamanda Henry Fayol'un 14 yönetim ilkesi ve motivasyon araçları araştırmamızın değişkenlerini oluşturmaktadır. Bu değişkenler;

- "İş Bölümü ve Uzmanlaşma" İlkesi,
- "Yetki ve Sorumluluk" İlkesi,
- "Disiplin" İlkesi,
- "Emir Komuta (Kumanda) Birliği" İlkesi,
- "Amaç Birliği" İlkesi,
- "Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü" İlkesi,
- "Çalışanlara Yapılan Ödemeler" İlkesi,
- "Merkezci Yönetim (Merkeziyetçilik)" İlkesi,
- "Hiyerarşi" İlkesi,
- "Düzen" İlkesi,
- "Eşitlik-Hakkaniyet" İlkesi,

- “Personelde Devamlılık ve Denge” İlkesi,
- “Girişim-Teşebbüs (İnisiyatif)” İlkesi,
- “Birlik Ruhu” İlkesidir.

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

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

İkinci bölümde, Fayol’un 14 yönetim ilkesini ve motivasyon araçlarını belirtmek için, Latif ve Demir tarafından geliştirilen sorular kullanılmış olup kurum çalışanlarına göre anket üzerinde değişiklikler yapılmıştır. Buna göre ankette 63 soru bulunmaktadır.

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

Çalışmada, katılımcıların Kocaeli’deki belediyelerin birim yöneticilerinin kendi işletmelerindeki Y kuşağını yönetme güçlüklerini görebilmek, organizasyonlarındaki sorunların nedenlerini algılayabilmek ve bu sorunların çözümü için Henry Fayol’un 14 yönetim ilkesi ve motivasyon araçları belirlenmesinde, yorumlanmasında ve açıklanmasında ankette kullanılan 5’li Likert derecelendirme ölçeğine uygun olarak aşağıda belirtilen puan aralıkları kullanılmıştır.

- 4.20 – 5.00 Çok yüksek
- 3.40 – 4.19 Yüksek
- 2.60 – 3.39 Orta
- 1.80 – 2.59 Düşük
- 1.00 – 1.79 Çok düşük

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

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

Hipotezlerin çözümlenmesi için ölçeğin her bir alt boyutundaki maddelerin aritmetik ortalama (X), standart sapma (S) ve aritmetik ortalamaya bağlı olarak önem sırası değerleri verilmiştir. Bu şekilde, her boyutta hangi ifadeyle belirtilen demografik özelliğin daha yüksek düzeyde gerçekleştirildiği belirlenmeye çalışılmıştır. Yorumlamalarda grup aritmetik ortalamaları ve “p” anlamlılık değerleri dikkate alınmıştır.

Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar

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

Demografik Özelliklerin Analizi

Farklı cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve gözlem açısına sahip birim yöneticilerinin Y Kuşağına bakış açılarını ve yaklaşımlarını görebilmek açısından demografik özelliklerin seçilmesi önemlidir.

Cinsiyete Göre Dağılım

Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımına ilişkin bilgilere Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1. Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyet	N	%
Kadın	12	8,5
Erkek	129	91,5
Toplam	141	100,0

Tablo 1 incelendiğinde; araştırmaya katılanların %8,5'inin kadın, %91,5'inin erkek olduğu görülmektedir. Bu bağlamda günümüzde yöneticilik yapan kadınların sayısında istenilen seviyeye daha ulaşamadığı ve erkek yönetici sayısı ile eşit hale gelemediği görülmektedir.

Yaşa Göre Dağılım

Araştırmaya katılanların yaşa göre dağılımına ilişkin bilgilere Tablo 2'de yer verilmiştir.

Tablo 2. Yaşa Göre Dağılım

Yaş	N	%
35-40	60	42,6
40-45	21	14,9
45-50	30	21,3
50-55	18	12,8
55 ve üstü	12	8,5
Toplam	141	100,0

Tablo 2 incelendiğinde; araştırmaya katılanların %42,6'sının 35-40 yaş aralığında, %14,9'unun 40-45 yaş aralığında olduğu, %21,3'inin 45-50 yaş aralığında olduğu, %12,8'inin 50-55 yaş aralığında, %8,5'inin 55 ve üstü yaş aralığında yer aldığı görülmektedir

Eğitim Durumuna Göre Dağılım

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

Tablo 3: Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Eğitim	N	%
Ortaöğretim	24	17,0
Ön lisans	42	29,7
Lisans	63	44,7
Lisansüstü	12	8,5
Toplam	141	100,0

Tablo 3 incelendiğinde; araştırmaya katılanların %17'sinin ortaöğretim mezunu, %29,7'sinin ön lisans mezunu, %44,7'ünün lisans mezunu, %8,5'inin lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Tabloya göre yöneticilerin yaklaşık yarısının lisans mezunu olduğu görülmekte, daha sonra ön lisans mezunları gelmektedir. En düşük olarak lisansüstü mezunları yer almaktadır.

Gözlem Açısına Göre Dağılım

Araştırmaya katılanların gözlem açısına göre dağılımına ilişkin bilgilere Tablo 4'da yer verilmiştir.

Tablo 4: Gözlem Açısına Göre Dağılım

Gözlem Açısı	N	%
Personeli çok yakından gözlemleyen	96	68,1
Personeli uzaktan gözlemleyen	42	29,8
Personeli kendi haline bırakan	3	2,1
Toplam	141	100,0

Tablo 4 incelendiğinde; araştırmaya katılanların %69'unun kendilerini Personeli çok yakından izleyen, %29,8'inin kendilerini Personeli uzaktan gözlemedikleri şeklinde tanımlamışlardır.

Tablo 5: Henry Fayol'un 14 Yönetim İlkesi ve Motivasyon Araçları Maddelerinin Ortalamaları

İlkeler	\bar{X}
İş Bölümü ve Uzmanlaşma	3,59
Yetki ve Sorumluluk	3,29
Disiplin	3,50
Emir Komuta (Kumanda) Birliği	3,71
Amaç Birliği	3,30
Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü	3,61
Çalışanlara Yapılan Ödemeler	4,05
Merkezcil Yönetim (Merkeziyetçilik)	3,30

Hiyerarşi	3,70
Düzen	3,55
Eşitlik-Hakkaniyet	3,90
Personelde Devamlılık ve Denge	3,34
Girişim-Teşebbüs (İnisiyatif)	3,56
Birlik Ruhu	3,26
Motivasyon Araçları	3,61

Hipotezlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

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

H_0 Hipotezinin Birinci Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın H_0 hipotezinin birinci alt hipotezi “Y kuşağını yönetme güçlüğüne yönelik görüşlerle, cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark yoktur.” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 6: Y kuşağını Yönetme Güçlüğüne Yönelik Görüşler ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	p
Yönetme güçlüğü* cinsiyet	Erkek	129	3,3336	,351	2,103	139	,037*
	Kadın	12	3,5577	,374	1,994	12,869	

*p<0,05

Tablo 6'ya baktığımızda katılımcıların aldıkları ortalama değerlerin cinsiyet değişkenine ilişkin olarak $t(139)=2,103$, $p=0,037<0,05$ olduğundan anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark kadınlar lehinedir. Dolayısıyla bu hipotez red edilecektir.

H_0 Hipotezinin İkinci Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın H_0 hipotezinin ikinci alt hipotezi “Y kuşağını yönetme güçlüğüne yönelik görüşlerle, yöneticinin yaşı değişkeni arasında anlamlı bir fark yoktur.” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 7: Yöneticinin Yaşı Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmalar

Yöneticinin Yaşı		Y kuşağını Yönetme Güçlüğüne Yönelik Görüş Puan Ortalamaları
35-40	\bar{X}	3,27
	S	0,291
40-45	\bar{X}	3,41
	S	0,352
45-50	\bar{X}	3,29
	S	0,440
50-55	\bar{X}	3,68
	S	0,344
55 ve üstü	\bar{X}	3,28
	S	0,092
TOPLAM	\bar{X}	3,35
	S	0,357

Tablo 8: Y kuşağını Yönetme Güçlüğüne Yönelik Görüşler ile Yöneticinin Yaşı Değişkeni Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetme güçlüğü* yöneticinin yaşı	Gruplar Arası	2,631	4	,658	5,867	,000*
	Gruplar İçi	15,247	136	,112		
	Toplam	17,879	140			

*p<0,05

Tablo 7 ve Tablo 8 baktığımızda “Y kuşağını yönetme gücüne yönelik görüşler” başlığında yer alan görüşlere katılma derecesi ortalaması yaşı 35-40 olan yönetici $\bar{X} = 3,51$, 40-45 olan $\bar{X} = 3,41$, 45-50 olan $\bar{X} = 3,29$, 50-55 olan $\bar{X} = 3,68$, 55 ve üstü ise $\bar{X} = 3,28$ olmuştur. Bu ortalamalar arasındaki fark %95 güven aralığında anlamlıdır [$p = 0,000 < 0,05$]. Tukey testi sonucuna göre bu farkın yaşı 50-55 olanlardan kaynaklandığı görülmüştür. Dolayısıyla bu hipotez red edilecektir.

H_0 Hipotezinin Üçüncü Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın H_0 hipotezinin üçüncü alt hipotezi “Y kuşağını yönetme gücüne yönelik görüşlerle, yöneticinin eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir fark yoktur.” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 9: Yöneticinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmalar

Yöneticinin Eğitim Durumu		Y kuşağını Yönetme Gücüne Yönelik Görüş Puan Ortalamaları
Ortaöğretim	\bar{X}	3,28
	S	0,387
Ön lisans	\bar{X}	3,32
	S	0,385
Lisans	\bar{X}	3,48
	S	0,314
Lisansüstü	\bar{X}	3,68
	S	0,276
Toplam	\bar{X}	3,35
	S	0,357

Tablo 10: Y kuşağını Yönetme Gücüne Yönelik Görüşler ile Yöneticinin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetme gücüne* eğitim durumu	Gruplar Arası	2,662	3	,887	7,990	,000*
	Gruplar İçi	15,216	137	,111		
	Toplam	17,879	140			

* $p < 0,05$

Tablo 9 ve Tablo 10'a baktığımızda “Y kuşağını yönetme gücüne yönelik görüşler” başlığında yer alan görüşlere katılma derecesi ortalaması eğitim durumu ortaöğretim olan $\bar{X} = 3,28$, ön lisans $\bar{X} = 3,32$, lisans $\bar{X} = 3,48$, lisansüstü ise $\bar{X} = 3,68$ olmuştur. Bu ortalamalar arasındaki fark %95 güven aralığında anlamlıdır. [$p = 0,000 < 0,05$] Tukey testi sonucunda bu farkın eğitim durumu lisansüstü olanlardan kaynaklandığı görülmektedir. Dolayısıyla bu hipotez red edilecektir. Yöneticilerin çoğunluğunun X Kuşağından olması ve yaşlarının genç olması dolayısıyla eğitim olanaklarına daha fazla önem vermelerine sebep olmaktadır.

H_0 Hipotezinin Dördüncü Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın H_0 hipotezinin dördüncü alt hipotezi “Y kuşağını yönetme gücüne yönelik görüşlerle, yöneticinin gözlem açısı değişkeni arasında anlamlı bir fark yoktur.” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 11: Yöneticinin Gözlem Açısı Değişkeni Göre Ortalama ve Standart Sapmalar

Yöneticinin Gözlem Açısı		Y kuşağını Yönetme Gücüne Yönelik Görüş Puan Ortalamaları
Personeli çok yakından gözlemleyen	\bar{X}	3,34
	S	,363
Personeli uzaktan gözlemleyen	\bar{X}	3,33
	S	,318

Personeli kendi haline bırakan	\bar{X}	3,96
	S	,00000
Toplam	\bar{X}	3,35
	S	,35736

Tablo 12: Y kuşağını Yönetme Güçlüğüne Yönelik Görüşler ile Yöneticinin Gözlem Açısı Değişkeni Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetme güçlüğü* Gözlem Açısı	Gruplar Arası	1,139	2	,570	4,696	,011*
	Gruplar İçi	16,739	138	,121		
	Toplam	17,879	140			

*p<0,05

Tablo 11 ve Tablo 12'ye baktığımızda "Y kuşağını yönetme güçlüğüne yönelik görüşler" başlığında yer alan görüşlere katılma derecesi ortalaması gözlem açısı personeli çok yakından gözlemleyen \bar{X} =3,34, personeli uzaktan gözlemleyen \bar{X} =3,33, personeli kendi haline bırakan \bar{X} =3,94 olmuştur. Bu ortalamalar arasındaki fark %95 güven aralığında anlamlıdır. [$p = 0,011 < 0,05$] Tukey testi sonucunda bu farkın personeli kendi haline bırakanlardan kaynaklandığı görülmektedir. Dolayısıyla bu hipotez red edilecektir.

H₁ Hipotezinin Birinci Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın **H₁** hipotezinin birinci alt hipotezi "Yöneticilerin Y kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır." şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 13: Yöneticilerin Y kuşağını Yönetirken Kullandıkları Motivasyon Araçlarına Yönelik Görüşleri ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	p
Motivasyon araçları* cinsiyet	Kadın	12	3,5842	,34020	2,171	139	,032*
	Erkek	129	3,3153	,41590	2,566		

*p<0,05

Tablo 13'e baktığımızda katılımcıların aldıkları ortalama değerlerin cinsiyet değişkenine ilişkin olarak t(139) = 2,171 ve p=,0032, p<0,05 anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu hipotez kabul edilecektir. Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre motivasyon araçlarını daha etkin kullanmaktadır.

H₁ Hipotezinin İkinci Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın **H₁** hipotezinin ikinci alt hipotezi "Yöneticilerin Y kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşleri ile yöneticinin yaşı değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır." şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 14: Yöneticinin Yaşı Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmalar

Yöneticinin Yaşı		Motivasyon Araçları Puan Ortalamaları
35-40	\bar{X}	3,7370
	S	,30622
40-45	\bar{X}	3,4913
	S	,79775
45-50	\bar{X}	3,5170
	S	,39014
50-55	\bar{X}	3,7573

	S	,33924
55 ve üstü	\bar{X}	3,0256
	S	,25875
TOPLAM	\bar{X}	3,6164
	S	,46852

Tablo 15: Yöneticilerin Y kuşağını Yönetirken Kullandıkları Motivasyon Araçlarına Yönelik Görüşleri ile Yöneticinin Yaşı Değişkeni Arasındaki İlişki

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

*p<0,05

Tablo 14 ve Tablo 15'e baktığımızda yöneticilerin Y kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşlerine katılma derecesi ortalaması yaşı 35-40 olan yönetici \bar{X} =3,7370, 40-45 olan \bar{X} =3,4913, 45-50 olan \bar{X} =3,5170, 50-55 olan \bar{X} =3,7573, 55 ve üstü ise \bar{X} =3,0256 olmuştur. Bu ortalamalar arasındaki fark %95 güven aralığında anlamlıdır. [$p = 0,000$ $p \leq .05$] Tukey testi sonucunda bu farkın yaşı 50-55 olanlar lehine olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu hipotez kabul edilecektir. Yapılan bir araştırmada (Türk Eğitim Derneği Ankara Koleji, 2011) çalışma hayatında Sessiz Kuşak ile X Kuşağının, Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers) ile Y Kuşağının iyi geçindiği ve çatışma yaşamadığı tespit edilmiştir. Araştırmamızın sonucunda da aynı sonuca ulaşılmıştır. Bir başka ifadeyle Bebek Patlaması Kuşağından (Baby Boomers) olan yöneticiler Y Kuşağına mensup personellerini daha iyi motive etmektedir.

H₁ Hipotezinin Üçüncü Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın **H₁** hipotezinin üçüncü alt hipotezi "Yöneticilerin Y kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşleri ile yöneticinin eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır." şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 16: Yöneticinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapmalar

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

Tablo 17: Yöneticilerin Y kuşağını Yönetirken Kullandıkları Motivasyon Araçlarına Yönelik Görüşleri ile Yöneticinin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki

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

*p<0,05

Tablo 16 ve Tablo 17'ye baktığımızda yöneticilerin Y kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşlere katılma derecesi ortalaması eğitim durumu ortaöğretim olan $\bar{X} = 3,35$, ön lisans $\bar{X} = 3,69$, lisans $\bar{X} = 3,67$, lisansüstü ise $\bar{X} = 3,5788$ olmuştur. Bu ortalamalar arasındaki fark %95 güven aralığında anlamlı değildir. [$p = 0,206$ $p \geq .05$] Dolayısıyla bu hipotez red edilecektir. Farklı eğitim durumuna sahip yöneticilere göre herhangi bir değişiklik göstermemektedir.

H₁ Hipotezinin Dördüncü Alt Hipotezine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın **H₁** hipotezinin dördüncü alt hipotezi “Yöneticilerin Y kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşleri ile yöneticinin gözlem açısı değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 18: Yöneticinin Gözlem Açısı Değişkeni Göre Ortalama ve Standart Sapmalar

Yöneticinin Gözlem Açısı		Motivasyon Araçları Kullanımı Puan Ortalamaları
Personeli çok yakından gözlemleyen	\bar{X}	3,33
	S	,429
Personeli uzaktan gözlemleyen	\bar{X}	3,32
	S	,390
Personeli kendi haline bırakan	\bar{X}	3,70
	S	,141
Toplam	\bar{X}	3,33
	S	,415

Tablo 19: Yöneticilerin Y kuşağını Yönetirken Kullandıkları Motivasyon Araçlarına Yönelik Görüşleri ile Yöneticinin Gözlem Açısı Değişkeni Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Motivasyon araçları* Gözlem Açısı	Gruplar Arası	,417	2	,209	1,210	,301
	Gruplar İçi	23,791	138	,172		
	Toplam	24,208	140			

* $p < 0,05$

Tablo 18 ve Tablo 19'a baktığımızda “Y kuşağını yönetme güçlüğüne yönelik görüşler” başlığında yer alan görüşlere katılma derecesi ortalaması gözlem açısı personeli çok yakından gözlemleyen $\bar{X} = 3,33$, personeli uzaktan gözlemleyen $\bar{X} = 3,32$, personeli kendi haline bırakan $\bar{X} = 3,70$ olmuştur. Bu ortalamalar arasındaki fark %95 güven aralığında anlamlı değildir. [$p = 0,301 > 0,05$]. Dolayısıyla bu hipotez red edilecektir.

SONUÇ

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

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

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

- Kuşak üyelerinin tarihte paylaştıkları ortak bir yaş noktası olmalıdır. Bu kişiler yaşamlarının aynı dönemini yaşarlarken tarihi olaylar ve sosyal eğilimler ile karşılaşılır.

- Kuşak üyelerinin, içinde buldukları dönem, o anki çocukluk veya yetişkinlik dönemlerine göre şekillenerek risk alma, kültür, değerler, çalışma hayatı ve aile hayatı gibi tutumlar da dâhil olmak üzere davranış ve ortak inançları paylaşma eğilimindedirler.

- Akranları ile paylaştıkları deneyim ve becerilerin farkındadırlar, aynı kuşağa ait oldukları akranları ile bu aidiyeti birlikte paylaşırlar. Yapılan pek çok araştırma farklı kuşaklardaki kişilerin ait oldukları kuşağın özelliklerini her ne kadar dışarıdan o şekilde görülmeseler de benzersiz ve tek olarak tanımladıklarını göstermektedir.

Yetenekli y kuşağı çalışanlarını elde tutmak şirketlerin en önem verdiği konulardan biri haline gelmiştir. Bu nedenle, y kuşağının şirkete bağlılığını artırmak isteyen şirketler esnek çalışma saatlerinden, konforlu iş ortamı yaratmaya kadar iş şekillerinde değişikliğe gitmektedir. Değişiklik, yenilik arayışı, eskiyi atıp yeniyi tüketmek, dışa dönük olmak, sadakat duygularının az gelişmiş olması ve teknoloji alanında yetkinliklere sahip olmak ise bu kuşağın gözlenen en belirgin özellikleri arasında yer almaktadır. Son zamanlarda iş dünyasında kendi kurallarını ortaya koyan, işin kendine uygun olmadığını anladığında başka arayışlara giren, bu yüzden de sık sık iş değiştiren, 1982–2004 yılları arasında doğmuş ve y kuşağı olarak adlandırılan bu kuşak, ülke nüfusunun yüzde 42'sini oluşturmaktadır.

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

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

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

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

2.Araştırmaya katılanların yarısından fazlasının 35-40 yaş aralığında, en azının ise 50-55 ve 55 ve üstü yaş aralığında yer aldığı görülmektedir. Y Kuşağından önceki kuşaklardan özellikle Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağından (Baby Boomers) olan yöneticilerin iş hayatından çekilmeye başladığı ve sayısının giderek azalmaya başladığı anlaşılmıştır. Şuan iş hayatındaki yöneticilerin çoğunluğunun X Kuşağından olduğu tespit edilmiştir.

3.Yöneticilerin yaklaşık yarısının lisans mezunu olduğu görülmekte, daha sonra ön lisans mezunları gelmektedir. Yöneticilerin çoğunluğunun X Kuşağından olması ve yaşlarının genç olması dolayısıyla eğitim olanaklarına daha fazla önem vermelerine sebep olmaktadır.

"Y kuşağını yönetme güçlüğüne yönelik görüşler" başlığında yer alan katılımcıların aldıkları ortalama değerlerin cinsiyet değişkenine ilişkin olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark kadınlar lehinedir. Dolayısıyla bu hipotez red edilmiştir. "Y kuşağını yönetme güçlüğüne yönelik görüşler" başlığında yer alan görüşlere yaş değişkenine göre katılma derecesi ortalamaları arasındaki fark %95 güven aralığında anlamlıdır. Dolayısıyla bu hipotez red edilecektir. Farklı yaşlardaki yöneticilere göre Y kuşağını yönetme güçlüğüne yönelik görüşler farklılık göstermektedir. Bu fark yaş grubu 50-55 olanlar lehinedir.

"Y kuşağını yönetme güçlüğüne yönelik görüşler" başlığında yer alan görüşlere eğitim durumu değişkenine göre katılma derecesi ortalamaları arasındaki fark %95 güven aralığında anlamlıdır. Tukey testi sonucunda bu farkın eğitim durumu lisansüstü olanlar lehine olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu hipotez red edilecektir. Yöneticilerin çoğunluğunun X Kuşağından olması ve yaşlarının genç olması dolayısıyla eğitim olanaklarına daha fazla önem vermelerine sebep olmaktadır.

“Y kuşağını yönetme gücüne yönelik görüşler” başlığında yer alan katılımcıların aldıkları ortalama değerlerin gözlem açısı değişkenine ilişkin olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu hipotez red edilecektir. Farklı gözlem açısına sahip yöneticilere göre değişiklik göstermektedir. Bu fark personeli kenî haline bırakanlar lehinedir.

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

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

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

Yöneticilerin Y kuşağını yönetirken kullandıkları motivasyon araçlarına yönelik görüşlerde katılımcıların aldıkları ortalama değerlerin gözlem açısı değişkenine ilişkin olarak anlamlı bir fark olduğu görülmemektedir. Dolayısıyla bu hipotez red edilecektir.

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

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

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

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

Y kuşağı ile çalışan yöneticilere;

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

Bu çalışmadan akademisyenler, araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz diğer yerel yönetimlerde ki yöneticiler ve diğer hizmet ve iş kollarındaki yöneticiler de yararlanabilir.

KAYNAKÇA

- Çingir, H. (1990). [Örnekleme Kuramı](#). 1. Baskı. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Matbaası.
- Dencker, J. C., A. Joshi ve J. J. Martocchio, (2008). Towards a Theoretical Framework Linking Generational Memories to Workplace Attitudes and Behavior. *Human Resource Management Review*. 18, 180-187.
- Egri, C. P. ve D. A. Ralston. (2004). Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and The United States. *Organization Science*. 15.2, 210-220.
- Gioncola, F. (2006). The Generation Gap: More Myth Than Reality?. *Human Resource Planning*. 29.4, 32-37.
- Gusfield, J. R. (1957). The Problem of Generations in an Organizational Structure. *Social Forces*. 35.4, 323-330.
- Howe, N. ve W. Strauss. (1992). The New Generation Gap. *The Atlantic Monthly*. 270.6, 67-89.
- Howe, N. ve W. Strauss. (2007). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*. 85.(7-8), 41-52.
- Howe, N. ve W. Strauss. (2007a). Helicopter Parents in The Workplace. <http://www.wikinomics.com/blog/uploads/helicopter-parents-in-the-workplace.pdf>(7)
- Joshi, A., J. C. Dencker ve G. Franz. (2011). Generations in Organizations. *Research in Organizational Behavior*. 31, 177-205.
- Joshi, A., J. C. Dencker, G. Franz ve J. J. Martocchio. (2010). Unpacking Generational Identities in Organizations. *Academy of Management Review*. 35.3, 392-414.
- Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanların Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3.2, 129-139.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*. 19.1, 65-76.
- Latif, H., C. G. Uçkun ve B. Demir. (2014). Examining the Relationship Between E-Social Networks and The Communication Behaviors of Generation 2000 (Millennials) in Turkey. *Social Science Computer Review*. <http://ssc.sagepub.com/content/early/2014/01/30/0894439314521982> (30 Haziran 2014).
- Macky, K., D. Gardner ve S. Forsthy. (2008). Generational Differences at Work: Introduction and Overview. *Journal of Managerial Psychology*. 23.8, 857-861.
- Martin, C. A. (2005). From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need to Know About Generation Y. *Industrial and Commercial Training*. 37.1, 39-44.
- McCordle, M. ve E. Wolfinger. (2010). Generations Defined. *Ethos*. 18.1, 8-13.
- Rodrigues, C. A. (2001). Fayol's 14 Principles of Management Then and Now: A Framework for Managing Today's Organizations Effectively. *Management Decision*. 39.10, 880-889.
- Smith, T. W. (2000). Changes in The Generation Gap 1972-1998. *GSS Social Change Report*. Chicago: National Opinion Research Center, University of Chicago.
- Smola, K. W. ve C. D. Sutton. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for The New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*. 23.4, 363-382.
- Süral Özer, P., E. D. Eriş ve Ö. N. Timurcanday Özmen. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 38, 123-142.
- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business Psychology*. 25, 201-210. <http://www.surveey.com>(5 Nisan 2014).
- Türk Dil Kurumu. (2013). <http://www.tdk.gov.tr>(16 Ocak 2014).
- Türk Eğitim Derneği Ankara Koleji. (2011). <http://www.tedkarabuk.k12.tr/Kusaklar.pdf> (31 Ekim 2014).
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2014). <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=15974>(31 Ocak 2014).