

Araştırma / Research Article



Y kuşağı orta düzey hastane yöneticilerinin üst yöneticilerinden beklentileri üzerine nitel bir araştırma

A qualitative research on the expectations of generation Y hospital managers

Nilay Gemlik¹, Pınar İltter², Gülfer Bektaş³

¹Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, İstanbul.
²Sağlık Yöneticisi, İstanbul.
³Acıbadem Mehmet Ali Aydınlar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, İstanbul.

Anahtar Kelimeler:
Hastane, hastane yöneticisi, kuşaklar, Y kuşağı

Key Words:
Hospital, hospital managers, generations, generation Y

Yazışma Adresi/Address for correspondence:

Nilay Gemlik,
Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, İstanbul,
ngemlik@gmail.com

Gönderme Tarihi/Received Date:
08.03.2018

Kabul Tarihi/Accepted Date:
16.03.2018

Yayımlanma Tarihi/Published Online:
30.06.2018

DOI:
10.5455/sad.13-1520488660

ÖZET

Giriş: Her dönemin vurgulu olan değerleri, kültürel farklılıkları, düşünce ve davranış kalıpları vardır. Belirli bir zaman diliminde doğmuş, aynı çağın şartlarını, sıkıntılarını, kederlerini, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin oluşturduğu topluluklar da kuşak olarak tanımlanmaktadır ve beş gruba ayrılmıştır. Bunlar sessiz kuşak, bebek patlaması, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışmada Y kuşağı olarak 1980'den sonra doğan kişiler kabul edilmiştir. **Amaç:** Bu araştırma bir hastanenin yönetiminde etkin rol alan Y kuşağı yöneticilerinin beklentilerini algılamaya yönelik gerçekleştirilmiştir. **Yöntem:** Bu çalışma, İstanbul'da bir kamu hastanesinde çalışan Y kuşağına mensup 6 hastane yöneticisinin beklentilerini algılamak için, nitel bir araştırma olarak gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada derinlemesine görüşme yapılmış ve elde edilen bulgular içerik analizine tabii tutulmuştur. **Bulgular:** Araştırmaya 4 erkek 2 kadın katılmış olup, 3'ü bekâr 3'ü evlidir. Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumu 3'ü lisans, 2'si yüksek lisans ve diğer 1'i de doktora öğrencisidir. Y kuşağı yöneticilerinin meslektaş onayı bekledikleri ve bu şekilde motive oldukları ve alınan her kararda söz sahibi olmak istedikleri görülmüştür. **Sonuç:** Y kuşağı hastane yöneticilerinin beklentileri genel olarak, yeniliğe açık ve kendisini geliştirebilecek olanakların var olmasını isteyen, kendisine saygı duyulmasını, alınan kararlarda fikir ve görüşlerinin de alınmasını bekleyen, onaylanmayı ve yöneticisinin yanında olduğunu hissettirip, ona yol gösterici olmasını beklemektedirler. Çalışanı motive eden, çalışma ortamında hakkaniyeti sağlayan, çalışanına güven veren, kendisinden bir önceki kuşağın tecrübe ve deneyimlerini kendileri ile paylaşmalarını istediklerini belirtmişlerdir.

ABSTRACT

Introduction: Every period of time has its own emphasized values, cultural differences, thought and behavioral patterns. Communities which consist the people who were born in a certain time period, who share the conditions of the same era, similar distresses and sorrows, similar objectives are defined as generations and they are divided into five groups: the silent generation, baby boomers, generation X, generation Y and generation Z. In this study, people who were born after the year 1980 were admitted as generation Y. **Aim:** This research was conducted in order to perceive the expectations of generation Y managers who actively take part in the management of a hospital. **Methods:** This study was carried out as a qualitative research in order to perceive the expectations of 6 hospital managers belonging to generation Y, working in a public hospital in İstanbul. In the first stage, in-depth interviews were conducted and the findings were subjected to content analysis. **Results:** 4 males and 2 females participated in the survey, 3 of them are single and 3 of them are married. Of the administrators participating in the research, 3 of them are undergraduate, 2 are graduate and 1 is doctoral student. It has been observed that generation Y executives are expecting colleague approval and motivated in this way and want to have a say in every decision made. **Conclusion:** The expectation of generation Y hospital managers in general is to have the opportunities which are open to innovation and developing themselves, to be respected, to be asked about their ideas and opinions, to be approved and their managers to be with them and guide them. They stated that they want managers who encourages the employee, provides fairness in the working environment, trusts his/her employee, shares their experience and experience from the previous generations with them.

GİRİŞ

Kuşaklar, belirli zaman aralıkları ve dönemin özellikleri baz alınarak beş grup olarak kategorize edilmiştir. Her kuşağın özellikleri, şartları, düşünce ve davranış kalıpları çerçevesinde bireylerinin beklenti düzeyleri, istekleri, yaşam tarzları da farklılıklar göstermektedir.

Kuşakların sahip oldukları özellikler kişinin karakterini, çalışma hayatını, çalışanın işe bakış açısını, çalışma tarzını, motivasyonunu, işe bağımlılığını, sadakatini, beklenti düzeylerini vb. pek çok faktörü etkilemektedir. Globalleşmenin ve teknolojik yeniliklerin artması ile kişinin beklenti düzeyinin de artmasına, farklı sektörlerde gelişmelerin olması bireyleri yeni şeyler

yapmaya, keşfetmeye, kişinin girişimci ruhunun ortaya çıkmasına sebep olan olgulardandır. Bu çalışmada genel olarak dinamik ve karmaşık bir yapıya sahip olan hastanelerde Y kuşağı yöneticilerinin beklentileri üzerine bir araştırma yapılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde hastane yöneticisi, kuşak kavramına ilişkin tanımlamalar, kuşakların kronolojik olarak sınıflandırılmasına, kuşakların özelliklerine, değerlerine yer verilip Y kuşağı geniş bir şekilde ele alınarak teorik olarak anlatılmış ve araştırma bulgularına yer verilmiştir.

HASTANE YÖNETİCİSİ TANIMI

Hastane yöneticisi, hastanedeki idari işlerin düzenlenmesinden ve yürütülmesinden, bölümlere gerekli personel, araç ve gerecin sağlanmasından, bütçenin hazırlanmasından ve hasta bakım hizmetlerinden sorumlu kişidir (Kahyaoglu ve ark.,2013). Hastane yöneticisi, saptanan amaçları ve çok sayıda faaliyeti yerine getirmektedir. Bu faaliyetler planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme işlevleridir (Mavi, 2015). Hastane yöneticiliği, genel yöneticiliğin bir ihtisas dalıdır, yönetim bilim ve becerileri ile sağlık ihtiyaçlarının birleştirilmesidir.

Kuşak Kavramı

Türk Dil Kurumu'na göre kuşak yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirlerine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin oluşturduğu topluluğu ifade eder (Aydın, 2013). Kuşak kavramı, benzer bir zaman aralığında doğmuş, aynı dönemlerde yaşayan, belirli bir dönemin önemli olayları tarafından şekillendirilmiş, ortak özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu topluluk olarak ifade edilmektedir. Her kuşağın kendine özgü özellikleri, tutumları, eğilimleri ve değer yargıları vardır (Keleş, 2013)

Kronolojik Olarak Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşakların yıllara göre sınıflandırılmasında birçok görüş bulunmaktadır. Bu çalışmada ele alınan kuşaklar aşağıdaki gibi sıralanmış olup, birçok kaynakta farklı isimlerle nitelendirilmekle beraber genel olarak; Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı olarak adlandırılmaktadır (Mücevher, 2015).

Sessiz kuşak (1925 – 1945) yılları arasında doğanlar

Bu kuşak, yaşanan sıkıntıların etkisinde kalarak daima tasarrufu ön planda tutmuş, görmüş

olduğu yokluğun etkisiyle hayata karşı duruşları daima şüpheli ve tedirgin bir hal aldığından dolayı risk

almaktan çekinmiş, garantili sonuçlara odaklanmış ve dengeli bir hayat düzeni tercih etmişlerdir. Ait oldukları toplumlarda liderlerine büyük bir saygıyla bağlıdırlar. Teknolojiye uzak olmaları nedeniyle uyumu çok yavaş ilerlemiştir (Çetin, 2015).

Gilbaugh (2010)'a göre bu kuşak 'yaşamak için çalışmak' felsefesini benimsemiştir (Aktaran: Öz, 2015). Sessiz kuşak bireyleri, hayata gözlerini savaşın ve onun yıkıcı etkilerinin yaşandığı bir dönemde açtıkları için adeta hayatta kalma mücadelesi vermişlerdir. Ekonomik, siyasi, sosyal sorunların olduğu bir dönemde yaşamışlar ve bu yüzden zorluklarla yaşamayı öğrenmişler.

Bebek patlaması (Baby Boomers, 1946 – 1964) yılları arasında doğanlar

Tolbize (2008), "İkinci Dünya Savaşından sonra azalan nüfusun hızlıca toparlanmasını sağlama, ekonomik buhranın etkilerinin azalması sonucunda ertelenen çocuk isteğinin yansımaları ve daha iyimser bir döneme başlama hissi bebek patlamasının nedenleri arasında gösterilebilir olduğunu ifade etmiştir." (Tolbize'den Aktaran: Demirkaya ve ark., 2015). Bebek Patlaması kuşağı bireylerinin sayı bakımından fazla olmaları, toplumu yeniden inşa eden kuşak olarak bilinmelerini de sağlamıştır. Bu kalabalık bebek nüfusu büyüdükçe, değişen beklenti ve ihtiyaçlara göre farklı sektörlerde oldukça büyüme ve gelişme göstermişler ve bu da onların daha çok çalışıp daha çok kazanma meylini başlatmış ve adım adım yükselmeye inanan bir kuşak olduklarını göstermektedir (Öz, 2015). Çalışma hayatında Bebek Patlaması kuşağının üyeleri, grup çalışmasına ve grup toplantılarına önem verirler. Bu kuşaktakiler işbirlikçi ve rızaya dayalı bir yönetim biçiminde çalışmayı tercih ederler. Daha çok iletişim, paylaşılan sorumluluklar ve bireysel özerkliğe önem verirler. Bebek Patlaması kuşağının üyeleri, çalışma yaşamlarını kendilerini gerçekleştirebilmek ve kanıtlayabilmek için kullanan ilk kuşak olmuşlardır (Toruntay, 2011).

X kuşağı (1965 - 1979) yılları arasında doğanlar

Bebek Patlaması Kuşağı'nın gölgesinde yetişen X kuşağı, bu kuşağın etkisinde kalmıştır (İşçimen, 2012). X kuşağı, çalkantılı bir dünyanın belirsizlikleriyle mücadele etmek zorunda kaldığı için "Kayıp kuşak" olarak da adlandırılmaktadır. Yaşadıkları gelecek kaygısı, bu kuşağı çok çalışmaya, kariyer yapmaya ve daha çok para kazanmaya odaklamıştır. X kuşağındaki bireyler teknolojik yeniliklerin içine doğan bir kuşak oldukları için sadakat duyguları duruma göre değişmekle birlikte, geleneksel değerlerin savunuculuğunu yapmışlardır. Bu yüzden toplumsal sorunlar karşısında X kuşağı duyarlıdır. Bu kuşak bireyleri otoriteye saygılıdırlar, işlerine bağlıdırlar,

markalara ilgi duyar, hatta kimliklerini markalara göre tanımlamayı başlatan ilk kuşak oldukları söylenmektedir. X kuşağı, kadınların iş hayatına atılmasıyla birlikte, geleneksel aile modelinde de bir kırılmaya yol açmıştır (Altuntuğ, 2012).

Y kuşağı (1980-1999) yılları arasında doğanlar

Literatürde Y kuşağına verilen isimler hala devam etmektedir.]Millenials, Nexters, Kuşak www, Dijital kuşak, Kuşak E, Net kuşak gibi isimler şimdiye kadar verilmiş isimlerdir. Bu kuşağın en önemli karakteristik özellikleri özgürlükçü bir ruha sahip olmaları ve teknoloji tutkunu olmalarıdır. Bu kuşağın en önemli özelliği, teknolojiyle ve tüketimle gönüllü bir ilişki içinde olmalarıdır. Özellikle internet kullanımında uzmanlaşmaları sayesinde, çoklu kimlikler edinmişlerdir. Altuntuğ'a göre bu kuşak girişimci, sabırsız, bireyci, sonuç odaklı, egosu ve özgüveni yüksek, her şeyi hemen isteyen, hemen tüketen ve bir bedel ödemek istemeyen, bürokrasiden ve ciddiyetten hoşlanmayan, hız tutkunu bir kuşaktır (Altuntuğ, 2012). Global odaklı, sağlıklı, sporla ilgilenen, bedenlerine önem veren, yüksek eğitilmiş, geleceğe yönelik oldukça iyimser, özgüven sahibi, ahlaki konularda güçlü bir duruş sergileyen farklılığa değer vermeyen ama farklılığı arayan bir yapıya sahiptirler (Çetin, 2015). Y kuşağının, X kuşağı ile çok büyük değer farklılıkları göstermediği ifade ediliyor. Çünkü Y kuşak ebeveynleri X kuşak oldukları için dolayısıyla onları büyüten, yetiştirenler de X kuşağıdır. Teknolojinin geliştiği bir dönemde doğmaları, ekonomik anlamda daha refah bir hayat sürmeleri, sağlık hizmetlerinin daha da geliştiği ve globalleşmenin artması gibi etkenlerden dolayı, kendisinden önceki kuşaklardan daha farklı bir yaşam tarzı benimsediği görülmektedir.

Z kuşağı (2000 ve sonrası doğanlar)

Y kuşağında olduğu gibi bu kuşak da teknoloji ile iç içedir. Bugünden tahmin yapmanın zor olmasıyla birlikte Z kuşağı için; daha yüksek seviyede gelirler elde edecekleri, coğrafi sınırlamalara tabi olmayacakları, kadın-erkek sosyal rollerinde değişime uğrayacakları, yalnız yaşama isteğinin uyanacağı öngörülebilir (Fındık, 2013). Yaratıcılık gerektiren etkinlikler onlara pek hitap etmemektedir. Veriyi uzun süre koruyabilme özelliğine sahip hafızaları, ezber sisteminden çok görsellik ve oyunlaştırılmış aktivitelerle etkin hale getirilmektedir. Sonuç odaklıdır (Çelik, 2014).

Y Kuşağı Kendini Tanımlaması

Kendilerini güvenilir bir ekip üyesi ve güven veren bireyler olarak tanımlamaktadırlar. Aldıkları sorumlulukların bilincinde olan, kendilerine verilen

görevi layıkıyla tamamlamak için gayret ile çalışan, kritik bir karar alacakları zaman aile ve arkadaşlarının fikirlerini alan ancak özellikle kendi hayatları ile ilgili konularda kendi bildikleri gibi davranıp kararlarını vermekte oldukları belirtilmektedir. (Kuru, 2014). Y kuşağı bireylerinin beklentileri sosyal bilince sahip, ilişki odaklı, işbirlikçi ve öğrenmeye istekli olarak tanımlanırken, bu kuşak özellikle yaptıkları işle ilgili açık ve net talimatlar olmasını, performans değerlendirmesi sonucunun kendilerine doğrudan geribildirim sağlanmasını, kendisine danışılmasını, yönetim kararlarına dâhil edilmeyi istemektedirler. Puybaraud'a (2010) göre, Y kuşağı çalışanları esnek, hareketli, işbirlikçi, yenilikçi ve teknoloji meraklısıdır. Ekip odaklıdır, grup çalışmasına büyük önem verir (Puybaraud'dan Aktaran: Zeybek Sayın, 2016).

Y Kuşağının İş Hayatına Bakış Açısı

Y kuşağına mensup işgücü henüz X kuşağının yerini tamamen almamıştır. Çalışma hayatında yeterli sayıda olmasalar da, bu durum bilgi ve becerilerinin değerini daha da arttırmaktadır. Y kuşağı iş güvencesine büyük önem verse de sıklıkla iş değiştirebilen, değer odaklı, mali kazanca önem veren, ılımlı ve yenilikçi bir işgücünü oluşturmaktadır. Yapılan bir araştırmada Y kuşağı çalışanlarının gerek görev tanımlarında gerekse çalışma koşullarında esneklik beklentisi içinde oldukları sıkı denetime tabi olmalarının kendilerini güvenilmediği algısı yaratarak motivasyonlarını olumsuz etkilediği, işyerlerinde kendilerini rahat hissetmek istedikleri, çalışma ortamı ve yönetim metodunun Y kuşağı çalışanlarının motivasyonlarında önemli bir etki yarattığı tespit edilmiştir (Keleş, 2013; Yüksekbilgili 2013).

Y Kuşağının İş Hayatındaki Özellikleri

İş konusunda son derece seçicidirler, iş ararken önem verdikleri faktörler sırasıyla; şirketin kimliği, çok uluslu olması, sunulan kariyer ve eğitim olanaklarıdır. İş arama yöntemlerinin elektronik ortamlara taşınmasını benimsemişlerdir. İşsiz kalmalarıyla ilgili herhangi bir endişe duymazlar. Çünkü ailelerinin sonsuz desteğini alırlar. Diğer bir deyişle önceki kuşaklardan elde ettikleri miraslar doğrultusunda yaşamlarını idame ettirme eğilimindedirler. İş yaşamına atıldıktan 4-6 yıl sonrasında kendilerini yönetici pozisyonunda görmektedirler. Harçlıklarını ailelerinden alırlar, büyümek istemezler, "çocuksu" olarak nitelendirilebilecek zevklere sahiptirler. Yüksek düzeyde tüketicilerdir. Onlar için her şey, öncelikle istemekle başlar. Diğer kuşaklar gibi evde oturmayı ve ebeveyn olmayı kabul edemezler. Onlar, yeteneklerini kullanma taraftarıdır (Özer, 2012). Y kuşağı, uzun

çalışma saatlerini istemese de zor işleri ve sıkı çalışmayı sever. Özellikle Y kuşağı kadınları için kariyer ilerlemesinde eşit, açık ve adil davranan bir yönetime sahip olmak önemlidir (Maxwell ve ark., 2010).

Y Kuşağı ve Y Kuşağının Liderlik Tarzı

Y kuşağı çalışanları, üstlerinde aradıkları lider profilini şöyle ifade etmişlerdir. Görev odaklı liderlerin aksine, insan odaklı liderler, ekip çalışması, işbirliği ve destekleyici iletişim, lider ve takipçisi arasındaki ilişkiye odaklanma, takipçisinin bilgi birikimini ve kapasitesini anlamak, ulaşılabilir ve cana yakın olmak, çatışmaların arabulucusu olmak, motive etmek ve cesaretlendirmek, güçlendirme ve çalışanların akıl hocası olma yeteneğine sahip; kendisini çalışanlarına adanmış onların savunucusu olmak. Yüksek otorite karşısında çok rahatsız oluyorlar, daha esnek ve anlayışlı yöneticiler istiyorlar.

Y Kuşağının Yöneticilerinden Beklentileri

Y kuşağının, yöneticilerinden beklediği özellikler, iyi anlaşabildikleri ve birlikte çalışmanın kolay ve keyifli olması, anlayışlı ve şefkatli, esnek ve açık fikirli olmasıdır. Yöneticiler iletişime ve çalışanların fikirlerine değer vermeli ve işyerinde saygı, samimiyet, şeffaflık ve güvenin olduğu bir ortam yaratmalıdır. Yöneticilerinin aynı zamanda onlara tavsiye veren, mesleki gelişimleri hakkında rehberlik eden, bir danışman olmaları, daha katılımcı daha esnek olmalı ve çalışanına güvenmelidir. Çalışanları ile görevler için sorumlulukları paylaşmalıdır (Uğuz Arsu, 2014). Y kuşağı için günlük işlerinin dünyada olumlu bir değişime katkı sağladığını görmeleri oldukça önemli olmaktadır. Yenilikçi fikirler üretmeleri için teşvik edilmeleri, işleyişe sağladıkları katkıların takdir edilmesi çalışma yaşamında Y kuşağı için bir gereksinim olarak ortaya çıkmaktadır (Akdemir ve ark. 2013).

Y Kuşağını işte tutabilmek için izlenmesi gereken stratejiler;

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

Strateji 2: Ebeveynleri işgücü stratejisinin parçası yapmak.

Strateji 3: Esnek ve eğlenceli bir çalışma ortamı yaratmak.

Strateji 4: İşte geçirilen zaman yerine işe odaklanmak

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

Strateji 6: İlk amirleri ile ilişkilerinin en önemli motivatör olduğunu anlamak.

Strateji 7: Baby Boomer ve X'lerin mentorluğundan faydalanmak. Şirketlere mentorluk ve koçluk ayrımını ciddiye almaları, şirket içi kaynakları mentorlukta kullanmaları, koçlukta ise objektivite sağlanmasının önemi sebebiyle dış kaynağa yönelmeleri önerilebilir.

Strateji 8: Kişiselleştirilmiş motivatörler kullanmak. Kitlesele, yani herkese seslenen değil, kişiye özel ödüllendirme ve takdirleri daha çok tercih ederler.

Strateji 9: Y Okuryazarı olmak (Akdemir ve ark., 2013).

ARAŞTIRMA

İlk bölümünde ele alınan konular ışığında görüşme sonuçları değerlendirilecektir. Araştırma İstanbul ilinde bir kamu hastanesinde çalışan 6 Y Kuşağı hastane yöneticisi ile ele alınmış ve derinlemesine görüşme yapılmıştır.

Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, kamu hastanesinde çalışan Y kuşağı hastane yöneticilerinin beklentilerini saptamaktır.

Araştırmanın Yaklaşımı ve Yöntemi

Araştırma yorumlayıcı sosyal bilim yaklaşımıyla Y kuşağı yöneticilerinin beklentileri değerlendirilecektir (Neuman, 2012). Nedensellik ve ilişkisellik bağlamında konular ele alınacak ve çerçevesinde sorgulanacaktır.

Y kuşağı yöneticilerinin beklentileri, niteliksel araştırma yöntemi ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Niteliksel araştırma yöntemlerinden biri olan derinlemesine görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Derinlemesine görüşme yöntemiyle, yarı yapılandırılmış görüşme kılavuzu ve görüşme notları ile veriler toplanmıştır.

Örneklem Seçilmesi

Hastane yöneticileri örneklemi olasılıklı olmayan, kotalı ve gelişigüzel örnekleme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir (Neuman, 2012). Bir kamu hastanesinde yönetici grubunda olan 6 kişi ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Örneklem seçiminde kotalı örneklemin seçimi hastane çalışanları ve meslek grup kategorilerinin baz alınmasından kaynaklanmaktadır. Gelişigüzel örnekleme yöntemi seçiminden kasıt; çalışmanın yapıldığı kamu hastanesinin araştırmacı tarafından seçilmiş olması ve bu hastanede görüşmeyi kabul eden çalışanların örnekleme dahil edilmiş olmasıdır. Hastane yöneticileri kolayda örnekleme yöntemiyle bir kamu hastanesinde çalışan orta düzey

hastane yöneticilerinden çalışmaya katılmayı kabul eden kişiler seçilmiştir.

Derinlemesine Görüşme Kılavuzu Hakkında Bilgi Formu

Görüşme yedi adet sorudan oluşmaktadır. Kılavuzda çalışanların doğum yılı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, çalıştığı bölüm, unvanı, kurumda çalışma süresi, meslekteki çalışma süresi ve çocuk sahibi olma durumu ile Y kuşağı yöneticilerinin beklentilerini anlamaya yönelik sorular sorulmuştur. Veriler araştırmacıların derinlemesine görüşmenin sonucunda elde edilen ses kayıtları içerik analizine tabii tutulmuştur.

Derinlemesine Görüşme Kılavuzu'nun Oluşturulması

Derinlemesine görüşme yöntemi için yarı yapılandırılmış görüşme kılavuzu hazırlanmıştır. Görüşme kılavuzu oluşturulurken, literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında işletme ve istatistik disiplinlerinden 5 akademisyen ve bir uzman psikologun görüşü alınarak hazırlanmıştır.

BULGULAR

Kamu Hastanesi / Demografik Bulgular (Yönetici Grubu)

Kamu Hastanesi / YÖNETİCİLER GRUBU

Soru 1. Sizin yaş grubunuzun özellikleri nelerdir?

Genel itibarıyla bu soruya verilen yanıtların ortak noktaları kendini geliştiren, yeniliğe açık ve sorumluluk bilincinde olan, disiplinli, düzen sahibi, uyum sağlayan özelliklerdir.

Soru 2. Y kuşağının üst yöneticisinden beklentileri nelerdir?

Genel itibarıyla çoğunluk, yöneticisinden beklentilerinin çalışanın fikir ve görüşlerini benimseyen, saygı duyan, çalışanından daha fazla bilgiye ve tecrübeye sahip olan, verdiği kararların arkasında duran, çalışmanı motive eden, güven veren, iş ortamında hakkaniyeti sağlayan bir yapıda olmasını, bunun yanında yol gösterici olmasını, çözüm odaklı, yöneticinin çalışanın arkasında olduğunu hissettirmesini istediklerini ifade etmişlerdir.

Soru 3. İş hayatında ya da yönetici olarak yaşadığınız sıkıntılar nelerdir?

Genel itibarıyla verilen yanıtlar incelendiğinde yaşanan sıkıntıların kişiden kişiye farklılık gösterdiği

görülmeyle birlikte, çoğunluk yapılan işlerin düzgün yapılmadığından, sorumsuz davranılmasından, takım ruhuna sahip olmamasının yanında iş dağılımının adaletli bir şekilde yapılmadığı ve yöneticinin çalışanın arkasında durmaması ve yeterli bilgiye sahip olmayan kişilerin hak etmedikleri pozisyonlarda olmaları diye ifade etmişleridir.

Soru 4. Sizden daha deneyimli ve uzun yıllar bu sektörde çalışmış kişilerle aranızda ne gibi problemler yaşanmaktadır? X kuşağının hangi özelliklerini seviyorsunuz?

Çoğunluk genel olarak bir problem ortaya çıkmadığını, deneyimlerini paylaşmanın memnun edeceğini ifade etmişler. Sevilen genel özellikler ise, işlerini sahiplenmeleri, benimsemeleri olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer bir açıdan da bakıldığında, işleri yapma tarzlarının farklı olması, sorunların üzerine gitmeyip kendiliğinden çözülmesinden yana olmaları, yeniliğe uyum sağlamada zorluk yaşamaları, yeniliğe fazla açık olmamaları, sabırsız olmaları ve katı hiyerarşiyi benimsemeleri nedeniyle çalışanların düşünce ve olaylara yönelik bakış açılarını anlayamamaları şeklinde ifade etmişlerdir. Bir kişi, karşısındakinin deneyim sahibi olmasından ziyade, yeniliğe açık ve bilgili olmasının kendisi için daha öncelikli olduğunu ifade etmiştir.

Soru 5. Çalışma arkadaşlarımızın onayı sizin için ne kadar önemlidir?

Genel itibarıyla bir katılımcı hariç diğer katılımcılar çalışma arkadaşlarının onayının kendileri için önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

Soru 6. Boş zamanlarınızda neler yapıyorsunuz?

Katılımcıların genel olarak spor yaptıkları, kitap okudukları, film izledikleri ve gezmek gibi sosyal aktiviteler yaptıkları belirtilmiştir.

Soru 7. Üst düzey yönetici olmak için kendinize ne gibi yatırımlar yapıyorsunuz neler yapıyorsunuz?

Genel itibarıyla bir kişi hariç diğer katılımcılar üst düzey yönetici olmak için gereken kişisel ve mesleki gelişim için her türlü eğitim alıp ve tamamlayıp gerekli donanımına sahip olmak için çabaladıklarını ifade ettiler.

Kamu Hastane / YÖNETİCİ GRUBU - DEĞERLENDİRME

Unvan: Hastane Yöneticisi

Katılım Sayısı: 6

Cinsiyet: Kadın-2 / Erkek-4

Doğum Yılı: 1980-1995 arası

Eğitim Düzeyi: lisans (3), yüksek lisans (2), doktora öğrencisi (1)

Medeni Durum: 3 evli, 3 bekar

Deneyim Süresi: Ortalama 8 yıl

Y kuşağı yöneticilerinin, kendisini sürekli yenileyen, geliştiren, sorumluluk bilincinde olan, yeniliğe açık, disiplinli, işine özen gösteren, dinamik, risk almayı seven, teknolojiyi kullanma yatkınlığına sahip karakteristik özelliklere sahip oldukları gözlemlenmiştir. Y kuşağı, yöneticisinden genel olarak bir iş yapılırken kendilerinin de fikirlerini ve görüşlerinin alınmasını istedikleri, saygı duyulmasını arzu ettikleri, motive edilmeyi bekledikleri, güven ve adalet istedikleri, verilen kararın arkasında durabilmesini bilen, çalışanından daha fazla bilgi ve tecrübeye sahip bir yapıda olmalarını istedikleri gözlemlenmiştir. Bunun yanında çözüm odaklı, iş dağılımını iyi yapan, çalışanıyla empati kurabilen ve işi takip eden bir yönetici olmasını, yol gösterici olmasını da dile getirmişlerdir. İş ortamında genel olarak yaşadıkları sıkıntılar, çalışanın yaptığı işi düzgün yapmaması, sorumluluk almak istememesi, ekip çalışmasına yatkın olmamaları, sorumlu kişinin iş dağılımını iyi yapmaması sonucunda iş yükü yoğunluğunun tek bir kişide toplanması bu ve buna benzer sorunların ortaya çıkmasına neden olduğunu belirttiler. Bir çalışan için yaptığı veya yürüttüğü işin çalışma arkadaşları tarafından onay almasını kendilerini mutlu edebileceklerini, motive olabileceklerini ifade ettiler. Genel olarak sporun iş hayatındaki stresten uzaklaşmak için en iyi yol olduğunu dile getirenler oldular, fotoğraf çekmek, gezmek, kitap okumak, sosyal etkinliklerde bulunmak gibi aktiviteler yaptıklarını ifade ettiler. İş hayatında bir üst pozisyona gelmek için henüz erken olduğunu ve hazır olmadıklarını belirttiler fakat bunun için gereken bilgi ve tecrübeye sahip olmak için çaba sarf ettiklerini belirttiler.

SONUÇ

Bu çalışma, Y kuşağı hastane yöneticilerinin beklentilerini algılamaya yönelik olarak bir kamu hastanesinde gerçekleştirilmiştir. Kamu hastanesi Y kuşağı yöneticilerinin cevapları incelendiğinde; bu kuşağın kendilerini sürekli yenileyen, geliştiren, aldıkları sorumluluğun bilincinde olan, işine özen gösteren, teknolojiye uyum sağlayan, ekip çalışmasına yatkın, esnek çalışma düzeninden yana olan özelliklere sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu doğrultuda Y kuşağı yöneticinin beklentisi, birlikte çalıştığı kişilerin (yöneticilerinin), kendilerine saygı duymasını, yapılan bir işte fikir ve görüşlerinin alınmasını, üst

yöneticisinin kendisinden daha fazla bilgi ve tecrübeye sahip olması, verdiği kararlarının arkasında durması, alınan bir kararda çalışanın yanında olduğunu hissettirmesi ve çalışana yol gösterici olması beklentileri arasındadır. Buna ilaveten çalışana motive eden, çalışma ortamında hakkaniyeti sağlayan, güven veren bir yapıda olmalarını beklediklerini ifade etmişlerdir. Y kuşağı, insanların düşünce ve fikirlerine saygı duyan, insana insan olduğu için değer veren, aldığı kararlarda birilerine danışmayı ve onların fikirlerini almayı önemser. Çalışanın işini düzgün yapmaması, sorumluluk almaktan çekinmesi, ekip ruhuna sahip olmamaları, iş dağılımının iyi yapılmaması bunlara ek olarak personel eksikliği, fiziksel alt yapının eksikliği, yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayan kişilerin haksız pozisyonlarda olmalarından vb. sorunları yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Fakat bu kişilerden beklentileri, sahip oldukları bilgi ve tecrübelerini kendilerine de aktarmalarını dolayısıyla daha iyi sonuçlar alınabileceğini de belirtenler olmuştur.

Y kuşağı kendilerine yol gösteren, destek olan birilerinin olmasını isterler. Dolayısıyla, Y kuşağı yönetici grubu, genel itibarıyla çalışma arkadaşlarının onayının kendileri için önemli olduğunu belirtmişlerdir. Onaylandıkları zaman daha mutlu olduklarını, yaptıkları veya yürüttükleri işi daha emin adımlarla ilerlettiklerini, motive olduklarını ifade etmişlerdir. Üst yöneticisinden onaylanmayı beklemektedir. Y kuşağı üyeleri yaş, bilgi ve tecrübe vb. nedenlerden dolayı çalıştıkları sektörlerde daha çok orta kademe yöneticisi olarak yer almaktadırlar. Üst kademe yönetici olmak için neler yapıyorsunuz sorusuna alınan cevaplar şöyledir; daha üst bir pozisyonda yer almak gibi bir beklenti içerisinde olmadıklarını ama ilerleyen zamanlarda bir üst pozisyona geçmek gibi niyetleri olduğunda bunun için gereken bilgi ve beceriye sahip olmak için çaba sarf edebileceklerini ifade etmişlerdir.

Bu çalışma, Orta düzey Y kuşağı hastane yöneticilerinin üst yönetimden beklentilerini saptamak amacıyla yapılmıştır. Örneklem kısıtından dolayı araştırmanın yeni çalışmalara zemin oluşturacağı ve hastanelerde yer alan diğer meslek grubundaki Y kuşağı yöneticilere de yol göstereceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

1. Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, C. ve ark. (2013). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2):11- 42.
2. Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(1): 203-212.
3. Aydın, F. (2013). Y Kuşağının İnternet Üzerinden Turizm Ürünü Satın Alma Alışkanlıkları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
4. Çamcı, M. (2007). Sağlık Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mersin.
5. Çelik, M. (2014). Hizmet Sektöründeki Y Kuşağı Çalışanlarının İş Hayatındaki Beklentileri (İstanbul Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
6. Çetin, Z. (2015). Stratejik Politik Pazarlama, Y Kuşağına Yönelik Politik Pazarlama Stratejilerin Geliştirilmesi. Yüksek Lisans Tezi..İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
7. Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E., Atan, Ö. (2015). Kuşakların yönetim politikası beklentilerinin araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1): 186- 204.
8. Fındık, E. (2013). Y Kuşağında Mobbing Algısı Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
9. İşçimen, D.S. (2012). Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
10. Kahyaoğlu, F., Yanık, A. Tengilimoğlu, D. (2013). Batı Akdeniz Bölgesi Sağlık Kurumları Yöneticilerinde Mesleki Yeterliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. *Electronic Journal of Vocational Colleges*. ss.16-17.
11. Keleş, H. N. (2013). Girişimcilik Eğiliminin Kuşak Farkına Göre İncelenmesi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. (26):26
12. Kuru, İ. (2014). Y Kuşağı ve İş Yaşam Dengesi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
13. Mavi, N. (2015). Sağlık Yönetimi Açısından Çalışma Hayatın'da Mobbing. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
14. Maxwell, GA., Ogden, SM., Broadbridge, A. (2010). 'Generation Y's career expectations and aspirations: Engagement in the hospitality industry', *Journal of Hospitality and Tourism Management*, C.17, s.53-61.
15. Mücevher, M.H. (2015). X ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Özellik ve Etkileşim Algıları: SDÜ Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
16. Neuman, W.L. (2012). Toplumsal Araştırma Yöntemleri. Cilt I, Çeviren: Sedef Özge, Yayın Odası, 5. Basım, Ankara.
17. Öz, Ü. (2015). XYZ Kuşaklarının Özellikleri ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
18. Özer, M. E. (2012). Y Kuşağı 2, Aliağa Ticaret Odası, İzmir. <http://www.alto.org.tr/tr/component/k2/item/1389-yku%C5%9Fa%C4%9F%C4%B1-2.html> (Erişim Tarihi: 29.12.2016).
19. Özmen, N.(2016). Y Kuşağının İnternet Alışverişi Eğilimleri. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
20. Puybaraud, M. (2010). Johnson Controls Global WorkPlace Innovation: Generation Y and the workplace annual report 2010. London, United Kingdom: Johnson Controls, Haworth, and IDEA.
21. Toruntay, H. (2011). Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
22. Uğuz Arsu, Ş. (2014). Y Kuşağını İşe Alma Ve İşte Tutma Stratejileri: Gaziantep İlinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aksaray.
23. Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk tipi Y kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (45):342
24. 353.
25. Zeybek Sayın, H. (2016). Y Kuşağı Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Liderlik Algıları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mersin.