

Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN YÖNETİMDE YAŞADIĞI PROBLEMLERİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİİBFD
Cilt, 8, Sayı 16, 2017
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 26.07.2017

Yayına Kabul Tarihi: 03.10.2017

İlknur TAŞTAN BOZ
Yrd. Doç. Dr.
Trakya Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
ilknurtastan@trakya.edu.tr

Fatih BERBER
fatihberber@hotmail.com.tr

ÖZ Bu çalışmanın amacı; iş yaşamında yer alan kuşakların özelliklerinin incelenmesi, bu kuşaklar içerisinde iş yaşamında aktif olarak çalışan Y kuşağının iş yerinde yönetici ile yaşadığı yönetim problemlerinin incelenmesidir. Bu kapsamda öncelikle kuşak tanımlamaları gözden geçirilmiş, kronolojik olarak kuşakların sınıflandırılması yapılmış, kuşaklar arasındaki farklılıklara değinilerek birçok açıdan kuşaklar arasında karşılaştırma yapılmıştır. Araştırma nitel desene dayalı olarak odak grup görüşme yöntemiyle yapılmıştır. Y kuşağının yönetim fonksiyonlarına yönelik bakış açısı ve bu kapsamda yönetimde yaşadığı problemler tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırmada örnek alınan görüşmecilerin yöneticisi ile iletişim, denetim, planlamada, karar verme ve görev tanımları konularında sorunları ve farklılıkları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Y kuşağı, Yönetim, Nitel Araştırma.

JEL Kodu: : M10, M12, M54

Alanı: İşletme

Türü: Araştırma

DOI:10.9775/kauiibfd.2017.025

Atıfta bulunmak için: Taştan Boz, İ. & Berber, F. (2017). Y kuşağı çalışanların yönetimde yaşadığı problemlerin tespitine yönelik bir araştırma, *KAÜİİBFD* 8(16), 525-536.

A RESEARCH ON Y GENERATION EMPLOYEES' DETERMINATION OF PROBLEMS IN MANAGEMENT



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUJEASF
Vol. 8, Issue 16, 2017
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 26.07.2017

Accepted Date: 03.10.2017

İlknur TAŞTAN BOZ
Asst. Assoc. Dr.
Trakya University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences
ilknurtaştan@trakya.edu.tr

Fatih BERBER
fatihberber@hotmail.com.tr

ABSTRACT The purpose of this study is to analyze the characteristics of generations in the work place inside this generations, analyzing the problems that the Y generation lives with the managers. For that firstly we will searche in conceptual chronology of generations, and its types, after we compare between the differences of those generations, and through the focus group interview we do the qualitative study. As result of this study we arrived that the Y generation lives problems from his points of view in management foction. This study concluded that the interviewers have problems or incompatibility from theres points view in management, communication, planning, take decision, and work definition with the managers.

Keywords: *Y Generation, Management, Qualitative Research*

Jel codes: *M10, M12, M54*

Scope: *Business*

Type: *Research*

Cite this Paper: Taştan Boz, İ. & Berber, F. (2017). A research on Y generation employees' determination of problems in management, *KAUJEASF* 8(16), 525-536.

1. GİRİŞ

Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojileri ile çok yakın büyüyen bir nesli tanımlamak için daha çok kullanılan Y kuşağı işgücü açısından önemlidir (Wessels & Steenkamp, 2009). Bu kuşağın üyelerinin ortak özellikleri teknolojiye düşkünlük, başarı odaklılık, takım odaklılık ve aile odaklılık olarak gösterilmektedir. Teknoloji sayesinde önceki kuşaklar ile kıyaslanmayacak ölçüde bilgiye sınırsız erişimleri önemli bir karakteristik özellikleri olarak gösterilmektedir (Toarniczky & Szilas 2016, s. 69) . Bu kuşağın aynı zamanda farklı olmak, yaratıcılık, kişisel gelişim, kariyerlerinde anlam gibi arayışları bulunmakta bunu gerçekleştirmek için, yöneticilerinin onlara koçluk ve mentorlük yaparak etkileyip desteklemelerini beklemektedirler (Vinke, Loredana & Nicolea, 2012, s. 751). Bu yaklaşım ile paralel bir şekilde çağdaş örgütlerde de yöneticilerin diğer çalışma arkadaşlarını ve astlarını etkileme yeteneğine sahip olması beklenmektedir. Bu yöneticilerin ise işlerinde etkinlik ve verimlilik sağlarken kendi kendilerine ya da diğer meslektaşları ile birlikte günlük aktiviteler ve boş zaman arasında denge kuran yöneticiler olması önem arz etmektedir (Cırısan, 2016, s.76). Bunların yanında geçmişten günümüze aşamalı olarak değişen çalışan ilişkileri yönetici –ast ve meslektaşlar arasında y kuşağı ve çalışma yaşamında yer alan diğer dinamiklerin etkisi ile birlikte yeniden şekillenmektedir. Bu değişimler örgüt yapılarında bazı farklılıklar da yaratmaktadır. Bunlar arasında karşılaştığımız bazı olgular ise yetki dağılımları daha işlevsel, rol tanımlarının daha genel ve esnek olması, bağımsız çalışma yerine takım çalışmasının öne çıkması gösterilmektedir (Dereli & Toruntay, 2015). Y kuşağı yukarıda bahsedilen iş yaşamının özellikleri ve iş yaşamında yönetici pozisyonlarında yer almaları nedeniyle bazı sorunlar ile yüzleşmeye karşı karşıyadır. Y kuşağı bu sorunlar ile birlikte kendinden hemen önce gelen x kuşağı ile iş yaşamında direkt etkileşim halindedir. X olarak ifade edilen (1965-1979) kuşak, bir iş yerinde ömür boyu çalışan, motivasyonları yüksek, otoriteye saygılı olan, bağımsız çalışma arzuları yüksek olan ve riske girmek için daha az istekli olan bir nesli tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu kuşağı açıklamada kullanılacak temel argümanlardan biri de teknoloji ve internet onlar ile birlikte gelişme göstermesine rağmen, Y kuşağı kadar etkin kullanmadıkları vurgulanmaktadır (Şenturan, Köse, Dertli, Başak & Şentürk 2016, s.174) .

Yukarıda belirtilen faktörler ve farklı iki kuşağın aynı anda veya farklı zamanlarda yöneticilik pozisyonunda bulunması hem yönetici olarak hem de ast olarak bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Demirkaya v.d. (2015) çalışmasında farklı kuşakların yönetim algıları ve yönetim tarzı beklentilerinde farklılık olup olmadığı incelemiş ve batılı literatürün aksine benzerlik göstermiştir. Belirtilen bu farklı bulgular konunun daha derinlemesine ve farklı

örneklerde incelenmesinin ihtiyacını da göstermektedir. Bu nedenle çalışmanın devam eden kısmında öncelikle teorik altyapı ifade edildikten sonra, Y kuşağının yönetimde yaşadığı problemleri tespit edebilmek için kurgulanılan araştırma yöntemine ilişkin bilgiler verilmektedir. Çalışmada öncelikle literatür incelenmektedir. Devamında ise araştırmanın yöntemi, bulguları verilmektedir. Çalışmanın sonuç bölümünde ise bulgular irdelenerek önerilere yer verilmektedir.

2.TEORİK ALTYAPI

Kuşak: “(Genellikle) Aşağı yukarı aynı yıllarda doğmuş olup aynı çağın koşullarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, yazguları yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu olarak tanımlanmaktadır.” (www.tdk.gov.tr).Birçok çalışmada Y kuşağı için farklı doğum tarih aralıkları verilmektedir. Literatür tarandığında batı ülkelerinde Y kuşağının yaş aralığının tespit edilirken 1980 yılından da sonra doğanların da Y kuşağı kapsamına alındığı görülüyor. Aşağıda Tablo 1’de Y kuşağının da içinde bulunduğu kronolojik kuşak sınıflandırması yer almaktadır.

Tablo 1. Kronolojik Kuşak Sınıflandırması

Kuşak Adı	Kronolojik Kuşak Sınıflandırması
Sessiz Kuşak	1900 – 1945
Bebek Patlaması Kuşağı	1946 – 1964
X Kuşağı	1965 – 1979
Y Kuşağı	1980 – 1994
M Kuşağı	1995 – 2003
Z Kuşağı	2004 -

Kaynak: Baysal Berkup, 2015,s 59.

Yukarıda Tablo 1’de görülen sınıflandırmaya rağmen Yüksekbilgili (2015) Türkiye’deki Y kuşağının yaş aralığını belirlemeye yönelik çalışmasında, aslında Türkiye’de Y kuşağının 1983’den sonra olduğu şeklinde bir sonucunun çıktığı ifade edilmektedir.

Kuşakların iş etiği, liderlik, otorite gibi temel konularda farklı bakış açıları bulunmaktadır. Bu farklılıklar doğru yönetilmediği takdirde anlaşmazlıklara, çekişmelere, hayal kırıklıklarına ve yanlış anlaşılmalara yol açmaktadır. Bu kapsamda Tablo 2’de kuşaklar arasındaki bu farklılıklarla dikkat

çekmekte ve kuşakların görünüm, iş etiği, otoriter görünüm, liderlik tarzı, ilişkileri, bakış açıları ve çeşitli yönleriyle ilgili temel farklılıklarını göstermektedir (Haeberle, Herzberg & Hobbs, 2009, s. 18). Tüm kuşakların kendi karakteristikleri, değer yargıları, tutumları, güçlü ve zayıf yanları bulunmaktadır (Lower, 2008, s. 80).

Tablo 2. Kuşakların İş Hayatındaki Özelliklerinin Karşılaştırılması

	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
GÖRÜNÜM	Pratik	İyimser	Şüpheli	Umutlu
İŞ ETİĞİ	Kendini İşine Adanmış	Kararlı	Dengeli	Hırslı
OTORİTER GÖRÜNÜM	Saygıdeğer	Sevgi/Nefret	Umursamaz	Rahat / Nazik
LİDERLİK TARZI	Hiyerarşi	Mutabakat	Yetki	Akademik Başarı / Uyum İçinde Çalışma
İLİŞKİLER	Özverili	Kişisel Memnuniyet	Gönülsüz	Vefalı
BAKIŞ AÇISI	Kamu İşlerinde Faaliyet Gösteren	Takım Oyuncusu	Kendine Güvenen	Kamu İşlerinde Faaliyet Gösteren
DEZAVANTAJ	Görgüsüz	Siyasi Uyumsuz	Basmakalıp /İğneleyici	Sinik / Lütufkar

Kaynak: Haeberle, Herzberg, Hobbs, "Leading a Multigenerational Work Force, Healthcare Executive", 24 (5), 2009, s. 18.

Literatürdeki kuşaklar ile ilişkili yapılan birçok çalışma incelendiğinde karşımıza çıkan temel konu, Y kuşağının kendinden önceki nesillerle daha zor etkileşimde bulunduğuudur. En genç nüfus olarak iş yaşamına katılan Y kuşağı, iş yaşamında yıllardır yer alan kuşaklarla karşılaştırıldığında; Çorum (2012, s. 17) çalışmasında belirttiği şekilde iş yapış şekilleri arasındaki farklılıklarında ortaya çıkmakta ve bu farklılıkların çözümüne yönelik kuşak teorileri üretilmektedir. Kuşaklar arasında iş değerleri farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma 1980 sonrası doğan Y kuşağının kendinden önceki kuşaklara göre sorumluluk, disiplin, çalışkanlık ve kanaatkarlık açısından zayıf olduğu, bilgi paylaşımını X kuşağına göre daha az yaptıkları tespit edilmiştir (Özer, Eriş & Timurcanday, 2013). Y kuşağı ile ilgili olarak bir önemli bulgu da diğer kuşaklardan çok daha fazla para kazanma odaklı oldukları, bununla beraber Y Kuşağının işyerlerinde takım içinde bireyselliği tercih ettiği ve rekabet konusunda da kendilerine çok güvendikleri yönündedir (Cekada, 2012, s.40).

Bir başka ifade tarzı da bu kuşağı “mobil yakalı” olarak ifade edilen çalışma tarzına daha uyum sağlayan ve uygun kişiler olduğu yönündedir. Mobil yakalı ifadesi ile teknolojinin sunmuş olduğu imkânlar ile internet ve telekomünikasyon araçlarını kullanarak, birden fazla yerde çalışan ya da işinin bir parçası olarak seyahat eden çalışan içindir (Adıgüzel, Batur & Ekşili, 2014). Bu farklılıkların Y kuşağının yönetilmesi ve örgütte tutulması açısından bir takım zorluklar getireceği ifade edilmektedir (Keçecioglu ve Oktay, 2011). Bununla birlikte bu kuşağın yönetimde kaçınılması gereken 7 noktaya vurgu yapılmaktadır. Bunlar (Tulgan ve Martın, 2001);

- Açık fikirli olmayan yöneticiler
- Yetersiz ve etkin olmayan yetkilendirme
- Yöneticilerinin bilgi eksikliği ve organizasyon becerileri eksikliği
- Eğitim ve gelişim imkanının yetersizliği
- Saygısızlık
- Düşmanca tutumlar
- Dış görünüşe aşırı dikkat istenmesi

Yöneticilerin yukarıda belirtilen tutumları y kuşağının kötü yönetimine sebep olarak organizasyona olan bağlılığının azalmasına yol açmaktadır.

Y kuşağı ve onların yöneticileri olan x kuşağı arasında iş değerleri açısından çeşitli sonuçlar bulan çalışmalar yer almaktadır (Winter ve Jackson, 2016; Şenturan v.d. 2016). Bu bulgulardan biri ise Y kuşağı yöneticilerinin, etkileme ve ilerleme, özerklik ve yeteneklilik, finansal koşullar/çalışma koşulları ve iş ilişkileri değerleri x kuşağına göre daha yüksek değer olarak onları daha çok etkileyen boyutlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Şenturan v.d. 2016). Yapılan araştırmalar dikkate alındığında Y kuşağının çalışma yaşamında yönetsel konularda bazı farklılıklar yaşayacağını sinyallerini bize göstermektedir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yukarıda ifade edilen farklılık ve sorunların yönlendirmesiyle ortaya çıkan araştırmamızda nitel veri toplama yöntemlerinden odak grup görüşmesi tekniği ile veri toplanmıştır. Odak grup görüşmelerinden elde edilen detaylı veriler, birebir görüşmeler ve anketler için sağlam bir temel oluşturmaktadır. (Kitzinger, 1995, s.299-302). Bu yöntemle yapılan araştırmada kişilerin bir konu hakkındaki düşüncelerini gruptaki etkileşim nedeniyle daha detaylı cevap verebileceği önemli bir üstünlüktür (Balci, 2015, s.171). Odak grup görüşmeleri nitel veri toplamada önemli bir işleve sahip bir araştırma ve katılımcıların düşüncelerini öğrenmeye yönelik bir görüşme çeşidi olduğundan homojen bir grup oluşturmak adına, grup üyeleri seçilirken Y kuşağı ve özel sektör çalışanı kişiler olmalarına özen gösterilmiştir. Seçilen kişiler çeşitli seviyelerde yönetim kademelerinde de bulunmaları yönetim faaliyetlerini değerlendirmek için uygun

kişiler olduğu varsayılmaktadır. Yönetimin ne olduğu ile ilgili olarak hiç kavramsal ya da bilgi düzeyine sahip olmayan çalışanların örnek olarak seçilmesi doğru bir yaklaşım olduğu söylenemeyebilir. Bu nedenle amaçlı örnekleme yöntemi seçilmiştir. Araştırmada 6 katılımcı ve bir yardımcıdan oluşan odak grup görüşmesi yapılmıştır. Veriler ses ve görüntü kaydı yapılarak ayrıca da yardımcı röportör tarafından notlar aracılığıyla kayıt altına alınmıştır. Görüşme yaklaşık 55'er dakikadan iki yarı olacak şekilde toplamda yaklaşık 110 dakika civarında sürmüştür. Soruların örneklendirmesi günlük bir dil kullanılarak yapılmaya çalışılmış ve yanıtı dayalı olarak yapılan görüşmelerde katılımcılara toplamda on adet soru yöneltilmiştir. Soruların sohbet şeklinde olmasına, soruların iyice anlaşılmasına dikkat edilmiştir. Soruların anlaşılabilirliği için altı kişilik bir grupta 5-10 dakika civarında tek bir soruyla ön test yapılmıştır. Katılımcıların U şeklinde oturmaları sağlanmış ve her bir katılımcıya da not alabilmesi için birer kalem ve kâğıt verilmiştir. Moderatör olarak U şeklinde oturan katılımcıların karşılığında yer alınmıştır. Giriş kısmında araştırmanın amacı açıklanmış, katılımcıların kısaca kendilerini tanıtmalarıyla görüşmelere başlanmıştır. Kendilerini tanıtırken, yaş, meslek ve çalıştıkları şirketteki pozisyonları sorulmuştur. Her katılımcının her soruya cevap vermesi sağlanmış olup, tüm katılımcılara mümkün olduğunca eşit süre verilmeye çalışılmıştır. Görüşme başlangıcında yönetimin fonksiyonları hakkında ön bilgi verilerek katılımcıların konuya ısınmaları sağlanmaya çalışılmıştır. Sonrasında katılımcılara yöneticilerin görev tanımı, asli görevi, planlama yapma tarzı, karar verme yaklaşımı, çatışmaları çözme yaklaşımı, formellik derecesi, liderlik, performans ve denetim konularına yaklaşımına ilişkin sorular sırayla sorulmuştur.

Her soru sonrasında katılımcıların aktif olması da sağlanmak amacıyla belli bir sırayı takip etmeyecek şekilde karışık sıralama ile görüşleri sorulmuştur. Çalışanların görüşleri alınırken konunun dağılmaya başladığı anlarda kısa bir süre izin verilmiş olsa da sonrasında yumuşakça müdahale edilerek esas soru konusuna geri dönüşün yapılması sağlanmıştır.

Araştırma, 1981 ve 1989 yılları arasında doğmuş olan, İstanbul ilinde ikamet eden ve çalışan, tamamı asgari lisans seviyesinde eğitim almış ve yine tamamı daha önce proje veya ekip yönetmiş çalışanlardan oluşmaktadır.

4. BULGULAR

Araştırmada katılımcılara sorulan sorular neticesinde yöneticinin çalışanlar için görev tanımlarının nasıl olması gerektiği ile Y kuşağının genel görüşü; yönetici tarafından istenen işin yönetici tarafından ana hatlarıyla tanımlanması gerektiği, işlerin detayında esnek olunarak detayların planlanmasını çalışana bırakılması yönündedir. Ancak istisnai olarak bu durumun eğitim seviyesi daha düşük çalışanlara uygulamaya başlandığında çok

uygulanabilir olmadığı ve daha detaylı iş tanımı yapılması gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca yine esnek bırakılan görev tanımlarında ise bazı çalışanların görev tanımında olmadığını belirterek o işi yapmaktan kaçınması durumu da söz konusu olduğu ifade edilmiştir.

Yöneticinin asli görevinin ne olduğu ile ilgili Y kuşağının genel görüşü; yönetici tarafından çalışanın görev tanımının doğru şekilde yapılmasının sağlanması ve işi yapacak kişilerin doğru seçilmesidir. Bunun dışında yöneticinin kriz anlarında ortaya çıkarak problemleri çözmesi ve yönetici genel olarak o işte daha tecrübeli olan kişi olduğu için çalışana bir püf noktası sunarak işlerin yapımını kolaylaştırmayı sağlamasıdır. Çalışma hayatındaki diğer kuşakların çok daha katı olarak kendi isteklerini yaptırma çabalarının Y kuşağı için bir problem olduğu, bunun verimi düşürdüğü, buna bağlı olarak işten ayrılmaların da olabildiği, bunun yanı sıra Y kuşağının yapılan iyi işler sonrasında teşekkür beklediği verilen yanıtlar arasındadır.

Yöneticinin planlamayı nasıl yapması ile ilgili Y kuşağının genel görüşü; genel hatlarıyla işin bitiş tarihine göre genel planlamanın yönetici tarafından yapılarak detaylarının çalışan tarafından yapılması ve yöneticinin tek başına planlamayı yaparak çalışana bildirmesinden ziyade, çalışanların ve yöneticilerin ortak bir planlama yapması yönündedir. Özellikle çok fazla sayıda çalışana yönetmek durumunda olan yöneticilerin sadece yapılacak işi ve termini bildirerek planlama yapmaya dahi zaman bulamadığı görülmektedir.

Yöneticinin karar vermesi ile ilgili Y kuşağının genel görüşü; çalışanların da fikirlerinin alınarak karar alma süreçlerine katılması gerektiği yönündedir. Çalışanların yöneticileri ile birlikte karar alma süreçlerine katılmasının hem işin işleyişi ile ilgili daha doğru sonuçlar alınabileceği, hem de çalışanların motive edilebileceği katılımcıların görüşleri arasındadır.

Yöneticinin çatışma yönetimi ile ilgili Y kuşağının genel görüşü; işle ilgili çatışmalardan yeni ve yaratıcı fikirler çıkacağı, ancak çatışmanın kişisel çatışmalara döndüğü noktada yöneticiler tarafından müdahale edilmesinin beklendiği yönündedir. Y kuşağı olmayan yöneticilerin genel olarak çatışmaların kendiliğinden sönmelerini beklediklerini ve Y kuşağında çatışma yaşayan kişilerin işten ayrılması veya uzaklaştırılması gibi sonuçları normal olarak gördüğü tespit edilmiştir.

Yöneticinin formellik derecesi ile ilgili Y kuşağının genel görüşü; yönetici ile çalışan arasında samimi bir iş ilişkisinin olması gerektiği yönündedir. Aşırı samimi olma durumlarında bu ilişkilerin suistimal edilebildiğini, önceki kuşaklarla karşılaştırıldığında formellikten daha uzak olduğunu ve çalışanların iş saatleri dışında da yöneticileriyle zaman geçirdiklerinden kendilerine değer verildiğini hissetmek istemekte olduklarını söyleyebiliriz.

Y kuşağının liderlik ile ilgili genel görüşleri; liderliğin astların sosyal yollarla saygısının kazanılarak edinildiği, her yöneticinin lider olmadığı ve liderlerin zor zamanlarda işleri çözebileceğine inanılan ve arkasından gidilen kişiler olduğu ifade edilmiştir. Y kuşağına yöneticilik yapan diğer kuşakların bu bakış açısına sahip olmamaları durumu Y kuşağı için büyük bir problem teşkil etmektedir.

Y kuşağının performanslarının değerlendirilmesi ile ilgili genel görüşünün; çalışanla yöneticinin birlikte değerlendirmesi gerektiği olduğunu söyleyebiliriz. Y kuşağı çalışanlar genel olarak yöneticilerinden hem olumlu hem de olumsuz geri bildirim alarak bu konuları değerlendirerek kendilerini daha da geliştirmek istiyorlar demek çok da yanlış olmayacaktır. Ayrıca Y kuşağı geri bildirim vermeden performansının tespit edilmesini istememekle birlikte iyi performansının da maddi olarak getirisinin olmasını ve daha fazla sorumluluk almak istemektedir.

Y kuşağının denetim ile ilgili genel görüşünün; çok sıkı denetimleri sevmemekle birlikte süreçlerin sonunda mutlaka bir denetim mekanizması olması gerektiğini ve kendilerinin de belirli periyotlar ile denetlenilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

5.SONUÇLAR

Araştırmanın bulgularına göz atıldığında yönetim faaliyeti sırasında gerçekleşen faaliyetleri y kuşağı çalışanlarının değerlendirmeleri yer almaktadır. Bu değerlendirmeler içerisinde sorunlara yol açabilecek çeşitli farklılıklar tespit edilmiştir. En temel farklılıklar görev tanımlarının katı yapıldığı, planlama yapılırken yöneticinin detayları çalışana bırakmadığı, liderin astlarını ağırlıklı olarak sahip olduğu yasal yetkiyle yönlendirmesinin çeşitli sorunlar doğurduğu söylenebilir. Bunların yanında işyerinde yaşanan çatışmalara yöneticilerin kayıtsız kalabildiği, zamanında müdahale edilmediği belirtilen sorunlardan biridir.

Odak grup görüşme yöntemiyle sorulan sorularla alınan cevapların Akdemir vd. (2013: 37)'nin çalışmasıyla karşılaştırılmasında da Y kuşağının iş yerinde fikirlerini özgürce ifade edebilmek istemekte oldukları, verilen işlerin niçin yapılması gerektiği konusunda bilgi talep etmekte oldukları, dostane bir çalışma ortamında olmak istedikleri, şirketin stratejik kararlarına katılmayı talep etmekte oldukları, rahat bir çalışma ortamında olmak istedikleri, yöneticinin asli görev, görev tanımı, planlama, karar verme, çatışma yönetimi, yöneticinin formellik derecesi, liderlik, performans ve denetim ile ilgili düşünceleri toplamında katıldıkları ifadelerin de yöneticinin demokratik lider tipli olmasını tercih ettikleri sonuçlarının benzer çıktıklarını görebilmekteyiz.

Araştırma bulgularını destekleyen bir başka çalışma da Kelgökmen Ilıç ve Yalçın (20017)'de görmekteyiz. Belirtilen çalışmada Y kuşağının iş

değerleri ve liderlik algılamaları incelenmiş olup, liderlik stili ve denetim fonksiyonuna ilişkin çeşitli sonuçlar paylaşılmıştır. Bu sonuçlara göre; Y kuşağı özgür fikir paylaşımı, esneklik, yöneticilikten çok koçluk yapılan, empati kurulabilen ilişkileri tercih etmektedir. Bulunan bu sonuçlar çalışmamızdaki araştırdığımız Y kuşağının yöneticileri ile yönetim fonksiyonlarını uygulama biçimlerinde karşılaşılan problem noktaları ile örtüşmektedir. Özellikle denetim fonksiyonu açısından benzer bir sonuç da Keleş (2011) tarafından gerçekleştirilen Y kuşağı çalışanlarının gerek görev tanımlarında gerekse çalışma koşullarında esneklik beklentisi içinde oldukları, sıkı denetime tabi olmalarının kendilerini güvenilmediği algısı yaratarak motivasyonlarını olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Çalışmamızda da Y kuşağı yöneticisinin denetim konusunda sıklığını tercih etmemekle birlikte daha esnek sınırlar belirlenmesi yönündedir.

Odak grup görüşmesine katılan 1987 ve 1989 doğumlu katılımcıların görüşmeler sırasında yaş farkı itibariyle diğer katılımcılara oranla biraz daha farklı davranışlar sergiledikleri gözlenmiştir. Bu kapsamda Y Kuşağı ile ilgili yapılacak çalışmalarda Y kuşağının büyükleri olarak tabir edilecek 1980'lerin başlarında doğanlar ile 1980'lerin sonları ve 1990'ların başlarında doğanların ayrı ayrı ele alınmasıyla biraz daha farklı sonuçlara ulaşılabileceği öngörüldüğünden daha sonra yapılacak çalışmalar için bu ayrımın yapılması önerilebilir.

Ayrıca bundan sonra Y kuşağı çalışanlar ile yapılacak odak grup görüşmelerinde ya da diğer araştırma yöntemlerinde analizlerin 1980 – 1985 arası, 1985 – 1990 arası ve 1990 doğumlular sonrası gibi, farklı yaş grupları arasında ayrım yapılması önerilebilir. Bu kapsamda kuşaklar içerisinde de dönemlere göre farklı cevaplar alınabileceği de düşünülmektedir.

Diğer çalışmalar için bir başka öneri de çalışmanın yapılacağı bölgeye ve katılımcıların eğitim seviyelerine göre de farklı cevaplar alınabileceği de öngörülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın kısıtlılığı da göz önüne alınarak yaş dışında da farklı kısıtlılıklar ile Y kuşağının değerlendirilmesi önerilmektedir.

6.KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur H. Z. & Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar, *S.D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (19),165-182.
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, C., Pehlivan, Ç., Özdemir, E., Akduman, G., Eregez, H., Öztürk, İ. & Balcı, O., (2013). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1),22-37.

- Baysal Berkup, S. (2015). *Sosyal ağlarda bireysel mahremiyet paylaşımı: X ve Y kuşakları arasında karşılaştırmalı bir analiz*, (Basılmamış Doktora Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir .
- Balcı, A. (2015) . Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler, Pegem Akademi, Ankara.
- Cekada, T. (2012). Training a multigenerational workforce, *Professional Safety Review*, March, , 40-43.
- Çrişan, L. C. (2016). Generation Y – the management conversion paradigm, *Review of International Comparative Management*, 17 (1), 76-86.
- Çorum, A. A. (2012). *Y kuşağına yönelik insan kaynakları uygulamaları ve bir şirket örneği*, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Dereli, B. & Toruntay, H. (2015). Örgütlerde kuşakların iş değerleri, motivasyon ve mentorluk kavramlarına dayalı yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, Tartışma Metinleri*, No: 03(05).
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E. & Atan, Ö. (2015). Kuşakların yönetim politikası beklentilerinin araştırılması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (1) , 186-204.
- Haeberle, K., Herzberg, J. & Hobbs, T. (2009). Leading a multigenerational work force, healthcare executive, *AARP*, 24 (5), 7-18.
- Özer, S. P., Eriş E. D. & Timurcanday Ö. Ö. N. (2013). Kuşakların farklılaşan iş değerlerine ilişkin emik bir araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (38),123-142.
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: introducing focus groups, *British Medical Journal*, 311, 299-302.
- Keçecioğlu, T. & Oktay, S. (2010). İnsan sermayesinin sayısallaştırılmasının dayanılma çekim gücü, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (3) , 75-80.
- Keleş, H. N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2),129-139.
- Kelgökmen İlic, D. & Yalçın, B. (2017) Y Jenerasyonunun farklılaşan iş değerleri ve liderlik algılamaları, *Journal of Yasar University*, 12(46) , 136-160.
- Lower, J. (2008). Brace yourself here comes generation Y, *Critical Care Nurse*, 28(5), 78-84.
- Şenturan, Ş., Köse A., Dertli, M., Başak, S. & Şentürk, N. (2016) . X ve Y kuşağı yöneticilerinin iş değerleri algısı ve farklılıkları üzerine inceleme, *Business and Economics Research Journal*, 7 (3), 171-182.

- Toarniczky, A. & Szilas, R. F. (2016). The development of a new breed of generation y leaders in Hungary, *International Journal of Business Insights & Transformation* , 9 (1) , 69-74.
- Tulgan, B. & Martin, C. (2001). Managing generation Y: Global citizens born in the late seventies and early eighties, A. Amherst, Mass: HRD Press. 2001. eBook.
- Vinke, J, Loredana, O. & Nicolae, B. (2012). Gyroscopic management and generation Y , *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. 21(2) , 750-755.
- Wessels, P. & Steenkamp, L. (2009). Generation Y students: Appropriate learning styles and teaching approaches in the economic and management sciences faculty, *SAJHE* 23(5) , 1039-1058.
- Winter, R. P. & Jackson, B. (2016). Work values preferences of Generation Y: performance relationship insights in the Australian Public Service, *The International Journal of Human Resource Management*, 27(17), 1997-2015.
- www.tdk.gov.tr)
- Yüksekbilgili, Z, (2015). Türkiye’de Y kuşağının yaş aralığı, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (53) , 261-265.