



FSMBD

FSM Mesleki Bilimler Dergisi



Geliş/Received: 17.08.2022 Kabul/Accepted: 29.09.2022

POSTMODERN YÖNETİM ANLAYIŞI VE KURUM İÇİ İLETİŞİM:

SİVİL HAVACILIKTA YER HİZMETLERİ ALANINDA

KUŞAKLAR ARASINDA BİR ARAŞTIRMA¹

Dr. Mehmet Seçkin MUTLU²

Özet

Değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde kuruluşlar; varlıklarını sürdürebilmek için şartları iyi anlayarak dönemin ihtiyaçlarına uyum sağlamak zorundadırlar. Bu çalışmanın amacı; günümüz iş hayatında kuruluşlardaki yönetici ve çalışan arasındaki kuşak farklılığını, iletişim yönüyle incelemektir. Rekabetin her geçen gün arttığı günümüz iş dünyasında, yetenekli iş gücünü en erken aşamada keşfetmek, çekmek ve elde tutmak kuruluşların en önemli önceliklerinden biri haline gelmiştir diyebiliriz. Bu amaçla bir yandan kuşakların özellikleri incelenirken, bir yandan farklı kuşaklara mensup aynı işlerde çalışan bireylerin, kurum içi iletişimde farklı algılara sahip olup olmadıkları incelenmeye çalışılmıştır.

Her geçen gün artan personel değişim hızının, hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların hizmet kalitesi ve karlılıklarını doğrudan etkilediği bilinmektedir. Bu çalışma ile kuşaklar arası farklılıklar göz önünde bulundurularak, işletme hedeflerine giden yolda kurum içi iletişim yoluyla kuşaklara özel oluşabilecek beklentilerin öngörülmesi amaçlanmaktadır.

Müşteri memnuniyetinin temel hedef olduğu yer hizmetlerinde, bu hedefi yakalamanın yolu ise iç müşteri memnuniyetinden geçmektedir. İç müşteriyi oluşturan çalışanların büyük çoğunluğunun Y kuşağı olduğu göz önüne alındığında yöneticiler için başarıya giden yolun Y kuşağı çalışanlarını tanımak ve anlamaktan geçtiği anlaşılmaktadır. Bu başarıyı sürekli kılmak ise işletmenin kurum içi iletişim ve kurumsal bağlılığa verdiği önem ile orantılı olacaktır.

Anahtar Sözcükler: Kuşak, Havacılık, Modernizm, Postmodernizm, İletişim.

POSTMODERN MANAGEMENT APPROACH AND INTERNAL COMMUNICATION: IN THE FIELD OF GROUND SERVICES IN CIVIL AVIATION A RESEARCH BETWEEN GENERATIONS

Abstract

In today's world where change is inevitable, organizations; In order to survive, they have to understand the conditions well and adapt to the needs of the period. The aim of this study; is to examine the generation gap between the manager and the employee in today's business life in terms of communication. In today's business world where competition is increasing day by day, we can say that discovering, attracting and retaining talented workforce at the earliest stage has become one of the most important priorities of organizations. For this purpose, while examining the characteristics of generations, on the other hand, it has been tried to examine whether

¹ Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Bölümündeki 01.07.2019 tarihli doktora tezi çalışmasından üretilmiştir.

² Dr., İzmir, Türkiye, mutlumehmetseckin@gmail.com, ORCID 0000-0002-9011-8488

individuals working in the same jobs belonging to different generations have different perceptions in internal communication.

It is known that the increasing rate of personnel turnover directly affects the service quality and profitability of companies operating in the service sector. With this study, it is aimed to anticipate the expectations that may occur among the generations by means of internal communication on the way to business goals, taking into account the differences between generations.

In ground services, where customer satisfaction is the main target, the way to achieve this goal is through internal customer satisfaction. Considering that the majority of the employees who make up the internal customer are the Y generation, it is understood that the way to success for the managers is to know and understand the Y generation employees. Making this success permanent will be proportional to the importance that the company gives to internal communication and corporate commitment.

Keywords: Generation, Aviation, Modernism, Postmodernism, Communication

Makale Türü (Article Type): Araştırma Makalesi/Research Article

Kaynakça Gösterimi: Mutlu, M. S. (2022). Postmodern yönetim anlayışı ve kurum içi iletişim: Sivil havacılıkta yer hizmetleri alanında kuşaklar arasında bir araştırma. *FSM Mesleki Bilimler Dergisi*, 1(1), 57-91.

1. GİRİŞ (MODERN VE POSTMODERN YÖNETİM ANLAYIŞLARI)

1.1. Modernizm ve Modern Yönetim Anlayışı

Demirtaş; “*Modernizm, Orta Çağ sonrası Aydınlanma Projesi ile başlayan ve mutlak etkisini 1960'lara ve 1970'lere kadar sürdüren dönemin adıdır. Modern sözcüğünün bugünkü kavramına ulaşması 1789 Fransız Devrimi ile başlamakta ve bu tarih başlangıç olarak alınarak I. Dünya Savaşı sonuna kadar geçen zaman 'Modern Çağ' olarak kabul edilmektedir* (Demirtaş, 2003, s. 11).” demektedir.

Temelinin 17. ve 18. yüzyıllarda atıldığı, 20. yüzyılın ortalarına kadar hayatın her alanında kullanılan modernizm kavramı, Latince kökenli modo'dan türeme modernus kelimesinden gelmektedir (Kumar, 1999, s. 88).

Arslan ve Ergün; “*1760-1850 yılları arasında İngiltere'de yaşanan sanayi devrimi sonucunda başta Avrupa ve ABD olmak üzere dünyanın değişik ülkelerinde yeni sermaye sahibi sınıf doğdu. Sanayi devrimi öncesinde nüfusun %90'ını köylülerde yaşadığı ve sadece büyük toprak sahiplerinin asil sayıldığı Avrupa'da milli gelir çok düşük, halkında büyük çoğunluğu fakirdi. Sanayi devrimiyle birlikte köyden kente göç olgusu artarken, fabrika işçiliğine doğru hızlı bir dönüşüm süreci yaşandı. Küçük burjuvazinin gelişmesi ve orta sınıfın zenginleşmesine paralel olarak kent olgusu daha çekici bir güç halini aldı* (Arslan & Ergün, 2014).” demektedirler.

Modernizm aslında toplumsal dönüşümün bir sonucu olarak doğduğu görülmektedir. Bu sürecin insan ihtiyaçlarının sadece tarımsal üretimle karşılanamaması, yeni ihtiyaçların doğması, bilimsel çalışmaları yapacak ortamın oluşması gibi aslında yıllar içerisinde oluşan birçok gelişmenin sonucu olduğu söylenebilir. Bu süreç ve gelişmeler, sonuçları itibariyle incelendiğinde dünya düzeninin değişiminde etkili olduğu görülmektedir.

Modernizm akımı ile oluşan bilgi ve teknolojinin, kapitalist sistemin toplumsal kabulü ve yayılmasında büyük etkisi olduğu bilinmektedir. Modernizm ile birlikte birçok üretim yöntemi ve sistemi gelişmiştir. Bu sistemlerin temel amacı ise üretim verimliliğini artırarak sermayenin daha zenginleşmesini sağlamaktır. Bu sistemler arasında ise en bilinen ve hala günümüzde kullanılanı Fordizm'dir diyebiliriz. Henry Ford kendi otomobil fabrikasında sipariş ile üretimden kitle üretimine geçerek elde ettiği verimlilikteki artışla, kendi adını taşıyan bir üretim sisteminin de oluşmasını sağlamıştır.

Harvey; “*Fordizmin sembolik başlangıç yılı hiç kuşku yok ki 1914 olarak kabul edilmeli. Bu tarihte Henry Ford, bir yıl önce Michigan'ın Dearborn kentinde kurmuş olduğu otomobil montaj hattında çalışan işçilere çabalarının karşılığı olarak sekiz saatlik bir iş günü için beş dolar ücret vermeye başlıyordu* (Harvey, Postmodernliğin Durumu, 2014, s. 147).” demektedir.

Bu anlamda günümüz iş ortamının en belirleyici özelliği olan çalışma saatlerinin ilk uygulaması Henry Ford tarafından yapılmıştır diyebiliriz. Henry Ford, kitle üretim odaklı olup bant üretim yöntemi ile üretimi yıllar süren birçok ürünün, üretim süresini kısaltmıştır. Fordizm, iş bölümü ile çalışanların yaptıkları işte uzmanlaşmaları üzerine kurulan bir sistem olup kişilerin gün içerisinde yaptıkları işlerin tekrarı sayesinde kazandıkları pratikle üretim hızlarının artmasını sağladığı söylenebilir. Üretim hızında gerçekleşen bu olumlu gelişime karşın iş bölümü ve uzmanlaşma nedeniyle çalışanların üretimin sadece görevli oldukları kısım üzerine yeteneklerinin gelişmesi sonucunu doğurmuştur.

Murray'a göre etkin ve verimli seri üretim yöntemi olan Fordizm dört ilkeye dayanır (Murray, 1995, s. 47):

1. Ürünler standartlaşmıştır, bu her parçanın ve her görevin standartlaştırılabileceği anlamına gelmektedir. Zanaatçı üretimin tersine - orada her parça özel olarak tasarlamak, yapılmak ve yerleştirmek zorundadır- seri üretilmiş bir dizi otomobil için, aynı far lambası aynı modele aynı biçimde yerleştirilebilir.
2. Eğer görevler aynıysa, bazıları mekanize edilebilmektedir. Böylece seri üretim işletmeleri her model için, çoğu üründen ürüne aktarılamayan özel amaçlı makineler geliştirmişlerdir.
3. Geriye kalan görevler bilimsel idare ya da Taylorizm'e tabidir. Burada her görev bileşenlerine ayrılmakta, iş-inceleme uzmanlarınca zaman ve hareket ilkesine göre yeniden tasarlanmakta ve elle çalışan işçilere işin nasıl yapılması gerektiği talimatlarla verilmektedir.
4. Sabit tezgahların yerini yürüyen bant almıştır; böylece işçi bir üründen diğerine gitmek yerine, ürün işçinin önünden gelip geçecektir.

Baudrillard'ın yaklaşımıyla bakılacak olursa *"bir dönemin (üretim toplumunun) kapanışı, diğer bir dönemin (tüketim toplumunun) açılışını da beraberinde getirmiştir. Sistemde yaşanan bu dönüşüm insanlara emekçi ve tasarruflu olarak değil, sadece tüketiciler olarak ihtiyaç duymaktadır"* (Baudrillard, 2017, s. 98). demektedir.

Yavuz Odabaşı Post Pazarlama kitabında. *"Kitle üretimi ve kitle tüketimi ilişkisi, insanların üretmek için çalışan, aynı zamanda yaşamak için tüketmek zorunda olan varlıklar olarak kabul edilmesini ortaya çıkarmıştır. Kısaca, kim oldukları önemli olmayan, yaptıkları iş kadar ödeme yapılan, tüketmek için harcadıkları kadar değer verilen varlıklar olarak kabul edilirdi insanlar* (Odabaşı, Postmodern Pazarlama, 2014, s. 29)" demektedir.

Modernleşmeyle birlikte, insanların hayatı yaşama biçimleri de değişmiştir diyebiliriz. Kitlesel üretimin artması ile ortaya çıkan ürün fazlalığı bu ürünlerin nasıl satılacağı sorununu da ortaya çıkarmıştır. Bu sorunla birlikte bireylerin üretici rollerinin yanına tüketici rolü de eklenmiştir.

1.2. Postmodernizm ve Postmodern Yönetim Anlayışı

1970'lerde ulus aşırı sermaye ile başlayan gelişim, batı merkezci bir ekonominin tekelci sınıf fraksiyonuna karşı ulus aşırı bir sermaye grubunun hakimiyet kurmasıyla devam eder. Modernizm ve ulus devlet kuruluşu arasındaki müteakabiliyet bu sıralarda sanayi sonrası ile ulus aşırı ekonomik sermaye ve ulus üstü siyasi oluşumlarla yeni bir denkleme oturmaya başlamıştır. Megapoller döneminde ulus aşırı sermayenin hareketliliğinde, emek ve sermayenin yersizyurdsuzlaşmasıyla başlayan göçebe hareketin Batı'dan Doğu'ya doğru kaymaya başlamasıyla, sanayi sonrası dönemin hizmet ve kültür üretimine dönüşmesi gerçekleşti ve eğlence sektörünün ve pop kültürün birlikteliğinde, adına Postmodern diyebileceğimiz bir toplumsallaşmaya gitti (Akay, 2013, s. 7).

Jamesson; *"Postmodernizm, modernizmin kurumlarını, siyasal hareketlerini, yasalarını, geliştirdiği ahlaki ve düşünceleri meşrulaştıran büyük hikayelerin bittiği, bilgi kuramının yeniden ele alındığı, ilerleme ve kalkınma kavramının içeriğini yitirdiği, sürüleşmiş, standartlara bağlanmış bir bireyden, davranışları ve tercihleri farklı olan kişiliklerin ve kimliklerin geliştiği kaos dönemi olarak tanımlanmaktadır* (Jameson, 1994, s. 53-93)." demektedir.

Odabaşı; *"Postmodernizmi daha iyi anlayıp algılayabilmek, onu tarihsel bir kavram olarak kabul etmek ve analiz edebilmek için de doğru tarihsel süreçler açısından bakmak gerekmektedir. Alvin Toffler'in klasikleşen "Üçüncü Dalga" adlı eserinde sözünü ettiği insanlık tarihinin geçirdiği üç dönem, belki de modernizm ile postmodernizmi dönemselsel olarak ele alıp incelemede en etkili yaklaşımı oluşturmaktadır. Bilindiği gibi Toffler üç dönemi, tarım, endüstri ve bilgi dönemleri ve değişimleri olarak açıklamaya çalışmıştır. Tarım döneminin bin yıl gibi uzun bir zaman sürdüğü, endüstri döneminin ise üç yüzyıllık bir zaman diliminde oluştuğu söylenebilir. Öte yandan bilgi dönemi onar yıllık büyük patlamalar biçiminde oluşmakta ve büyük değişimlere, oluşumlara normal bir insan*

ömrü şahitlik edebilmektedir. Bu üç dönemi modern öncesi, modern, postmodern (modern ötesi) dönemler olarak adlandırılmak olanaklıdır (Odabaşı, 2014, s. 13)." demektedir.

Yapılan çalışmalar ve açıklamalar dikkate alındığında, postmodernizmin genellikle beş ayrı açıdan ya da beş ayrı bağlamda ele alındığını görülmektedir. (Dohtaş, 2003, s. 192).

1- Postmodernizm, modernist dünyaya karşı bir duruş ve modernizmi sorgulayan bir yöntemdir. Bu tanım bugün de 1970'lerde olduğu gibi geçerliliğini korumaktadır.

2- Postmodernizm ideoloji karşıtı bir ideolojidir.

3- Postmodernizm bir düşünce biçimidir.

4- Postmodernizm bir sanat akımı ve kültür olgusudur.

5- Postmodernizmi bir akım olarak postmoderniteden ayırmak gerekir.

Sanayi Devrimi sonrası oluşan modernizm akımına karşı toplumda zaman içerisinde bazı konularda fikir ayrılıkları olduğu, toplum içerisinde modernizm öncesi dönem ile modernizm sonrası arasında karşılaştırma yapılmaya başlandığı bilinmektedir. Bu konudaki eleştirilerin başında, üretim kapasitesindeki artışla beraber daha fazla ürün üretilirken, çalışanların üretimdeki emek değerinin azaldığı yönündeki eleştiri gelmektedir. Bu ve benzer eleştiriler ile bireylerin modernizm ile karşılanmayan istekleri postmodernizm akımının oluşmasında temel oluşturduğu bilinmektedir. Postmodernizm, modernizm yok saymamakta ve sonlandırmamakta ve bunu yaparken özellikle insana olan bakış açısına büyük eleştiriler getirdiği bilinmektedir.

Semih Gümüş bu süreci "Bireyin edilgenlikten kurtulduktan sonra kendini keşfetmekle yetinmeyip yaşam biçimini kendi dışındaki bütün etkenlerin üstüne çıkarma, davranış biçimi otoriteden bağımsızlaştırma ve sınırsızlaştırma kararlılığı bireyciliği yüceltince, modernizmin sonunda kendini yıpratın paradoksu ortaya çıktı. Bu arada toplumsal baskının son çözümlemede hep kazanan gücü modernizmin doruklarını törpüleyince, değerlerin ortalamasını çıkaran postmodernizmin ya da onun ardında ya da önünde duran düşünce biçimlerinin aradığı koşullar oluşmaya başladı (Gümüş, 2015, s. 15)." şeklinde tanımlamaktadır.

Sobacı; "1970'li yıllara gelindiğinde, kapitalizmin içine girdiği kriz, yeniden yapılanma sürecini de beraberinde getirmiştir. Bu dönemde, kapitalizmin yeni bir aşaması olarak postfordist dönem; bu dönemin bir bütün olarak sanat, kültür ve bilim anlayışı post-fordizm olarak adlandırılmıştır. Postfordizm, 1970'lerin sonlarında fordizmin yerini alan yeni bir üretim modeli olarak ortaya çıkmıştır. Fordizmin standartlaştırıcı kitlesel üretimi nasıl ki kendi kültür ve estetiğine sahipse, postfordizmin esnek biçimleri de kendi hayat tarzlarını üretmiştir (Bıçkı & Sobacı, 2011, s. 223)." demektedir.

Post-fordizm üretim sisteminin, insanın önemini anlamamanın bir sonucu olarak ortaya çıktığı düşünülmektedir. Fordizmde diğer üretim elemanlarından farkı olmayan insanın, zamanla kaybettiği onuru, postfordizmin oluşmasında temel etken olmuştur diyebiliriz. Denetlemenin merkezileşmeden uzaklaşması ile yeni eskiye göre daha dinamik ve piyasa ihtiyaçlarını karşılayabilen bir yapının olduğu görüşü bulunmaktadır. Fordizm ile birlikte değersizleşen ve vasıfsızlaşan çalışanlar, postmodernist yapı ile birlikte daha fazla kalifiye hale gelmiş, bireysel yetenek ve becerilerini ön plana çıkartma imkânı bulmuşlardır. Çalışanlar arasında fark yaratınların, işletmeler tarafından fark edilerek gelişmelerine katkı sağlanmaya başladığını söyleyebiliriz.

Yavuz Odabaşı, "Post-Fordizm'in belirleyici özelliklerinin başında gelen esneklik sadece üretim sisteminde kendini göstermekle kalmayıp toplumun yaşam biçimini de derinden etkilemeye devam etmektedir. Bu dönemin işçilerinden istenen esneklik, daha fazla beceri ve eğitimi zorunlu kılmış ve sonuçta işçileri farklılaşmış bireyler haline getirmiştir. İşçilerin kendi özel hayatlarında bu farklılaşma, farklı yaşam biçimleri, farklı ürün talepleri biçimini alır. Sonuçta mikro düzeyde fabrika ve çalışma yerlerinde başlayan ve tüm toplumun farklılaşmasına yol açan süreç işlemeye başlamıştır. Seri üretimden çıkmış standart ürünlere ilgi azalırken kişiye özel, ismarlama, yüksek kalite özelliğine sahip ürünlere talep artmaktadır. Kaliteye olan ilgi ve talep kaliteli ürünlere daha çok ödeme yapılabilmesini sağlamaktadır. İmaj, marka, ürün kalitesi ile birlikte ve bunların taşıyıcıları olarak tüketiciye sunulmaktadır. Yenileştirme ve moda baskısı ürünlerin ömrünü kısaltmakta ve rekabeti yoğunlaştırmaktadır (Odabaşı, 2014, s. 32)." demektedir.

Fordist sistemin başlangıcı gibi post-fordist sistemin de başlangıcı otomotiv sektörü ile olduğu bilinmektedir. Post-modernizmin başlangıcı olarak Toyota Üretim Sisteminin model olduğu kabul edilmektedir.

Toyota Üretim Sistemi (TPS) iki konsepte dayanmaktadır: "jidoka" ve "just in time". Japonca bir terim olan "jidoka", "insan dokunuşuyla otomasyon" olarak çevrilebilir ve hatalı üretime neden olabilecek tüm sorunların hızla tespit edilip düzeltilmesini hedefleyen bir yöntemdir. "Just in time" konsepti ise her üretim işlemini yalnızca bir sonraki işlemin gerektirdiği üretimi yapacak biçimde optimize ve koordine etmekle ilgilidir. (<https://www.toyota.com.tr/world-of-toyota/this-is-toyota/toyota-production-system.json>)

Tablo 1. Yönetim Prensipleri Açısından Modern-Post modern Karşılaştırması

	Modern	Postmodern
Planlama	<ol style="list-style-type: none"> 1.Kısa Dönem kar hedefleri 2.Seri üretim 3.Çalışanlar maliyettir 4.Dikey planlama 5.Yukarıdan aşağıya odaklanır 6.Planlama düzendir 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Uzun dönem kar hedefleri 2.Esnek üretim 3.Çalışanlar yatırımdır 4.Yatay planlama 5.İç ve dış müşteriye odaklanma 6.Planlama bozukluk ve karışıklığa yol açar
Örgütlenme	<ol style="list-style-type: none"> 1.Her çalışana bir iş (vasıfsız rutin işler) 2.Çalışan-yönetici çatışması 3.Departmentlara ayırım 4.Dikey yapı iyidir 5.Homojenlik güçtür 6.Söz hakkı üstlerindir & farklı seslere katlanılır 7.Uzmanlaşma, biçimselleştirme, rutinleştirme, parçalanma ve iş bölümü verimliliği artırır 	<ol style="list-style-type: none"> 1.İş takımları, çoklu-becerili çalışanlar 2.Çalışan-yönetici iş birliği 3.Geçirgen sınırlara sahip esnek sistem 4.Yatay yapı iyidir 5.Farklılık güçtür. 6.Çokseslilik ve farklılık bir değerdir. 7.Uzmanlaşma, biçimselleştirme, rutinleştirme, parçalanma ve iş bölümü verimliliği azaltır.
Etkileme	<ol style="list-style-type: none"> 1.Otorite üst yönetimce verilir (formel) 2.Dışsal ödül ve ceza 3.Her yerde denetim mekanizması 4.Kadınlara erkeklerin % 68i ödenir, azınlıklara daha az 5.Söylemi beyaz erkek tarzlıdır. 6.Bireysel teşvikler 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Otorite takım tarafından lidere verilir. 2.İçsel, güçlendirilmiş, sahiplenilmiş iş süreci 3.Kişiler kendi kendilerini disipline ederler 4.Kadınlar ve azınlıklar da eşit muamele 5.Çok seslilik, çoklu mantık 6.Takım ruhu
Yineleme	<ol style="list-style-type: none"> 1.Teori X veya Y 2.Çok katmanlı, çok kurallı, merkezleşmiş 3.Patron (yönetim) odaklı 4.Kariyer yolu beyaz erkeklere açıktır. 5.Çalışanlara ne yapılacağını söyler 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teori S (Hizmet eden lider) 2.Az katmanlı, yaygın, merkezleşmemiş 3.İnsan (çalışan, müşteri odaklı) 4.Kadın ve azınlıklar için de eşit kariyer olanakları 5.Vizyoner (Yön gösterici)

Kontrol	1.Merkezi kontrol	1.Dağıtılmış kontrol
	2.En sonunda denetim	2.Kalite kontrol herkesin işi
	3.Mikro gözetim	3.İki taraflı kontrol
	4.Kırmızı bant	4.Otokontrol, bağlılık
	5.Bilgi depolama	5.Bilgi paylaşımı
	6.Piramidin üstündekileri eğit	6.Çalışanları eğit
	7.Sonuç kriterlerini ölç.	7.Süreç kriterlerini ölç
	8.Bilgi sırdır.	8.Herkese bilgi verilir
	9.Korkuya dayalı kontrol	9.Kendini kontrol

Akın & Şaylıkay, 2016)

1.3. Kurum İçi İletişime Yönelik Kuramsal Çerçeve

Yurdakul; “Küresel ekonomide ve iş dünyasında yaşanan yoğun değişim ve gelişimler varlıklarını uzun ömürlü olarak sürdürmek isteyen işletmeleri, “iletişim” kavramını daha çok dikkate almaları konusunda uyarmaktadır. Bunun başlıca nedenlerini; üretimin kitlesel bir nitelik kazanarak büyük boyutlara ulaşması, tüketici sayısının artması ve tüketicilerin giderek daha çok bilinçlenmesi, tüketici istek ve beklentilerinin sürekli değişmesi, üreticilerle tüketiciler arasındaki mesafenin her geçen gün daha da artması, küreselleşme ile birlikte rekabetin boyutlarının büyümesi, çok geniş bir alana yayılmış tüketicilere mal ve hizmetlerin ulaştırılabilmesi için kullanılan aracı kurumların artması vb. olarak sıralamak mümkündür (Yurdakul, 2003).” demektedir.

1.3.1. İletişim

Erdoğan; “İnsan biyolojik ve toplumsal bir varlıktır. Biyolojik yanı fiziksel varoluşuyla ve bu varoluşun sürdürülmesiyle ilgilidir. Toplumsal yanı ise hem fiziksel varoluşunu hem de topluluktaki kendisinin ve ötekilerin örgütlü varoluşunu sürdürmesiyle ilgilidir. Toplumsal yan, mikro seviyede insan psikolojisinden makro seviyede toplumsal üretim, dağıtım ve tüketime kadar çeşitlenir. Dolayısıyla iletişim, insanın biyolojik, psikolojik ve toplumsal varlığını üretebilmesinin ve geliştirebilmesinin zorunlu koşulu olan düşünsel ve ilişkisel faaliyetler bütünüdür (Erdoğan, 2011, s. 37).” demektedir.

İletişimin kökeninde, insanın diğer insanlar, çevre, toplumsal değer, tutum ve davranışlar hakkında bilgi edinip kendini güçlü ve güven içinde hissetme arzusu yatmaktadır (Özkalp, 1987, s. 194).

İnsanın hayatına devam edebilmesi için çevresi ile iletişim kurması gerekmektedir. Bu gereklilik biyolojik ihtiyaçlardan olduğu kadar psikolojik ihtiyaçlardan da kaynaklanmaktadır. İnsanoğlunun açlık, barınma, korunma gibi ihtiyaçlarının yanında kendisini ifade etme, karşısındakini anlama gibi ihtiyaçları bulunmaktadır.

İletişim anlam arama çabasıdır; insanın başlattığı kendisini çevresinde yönlendirecek ve değişen gereksinimlerini karşılayacak şekilde uyarıları ayırt etme ve örgütlemeye çalıştığı yaratıcı bir edimdir (Çamdereli, 2015, s. 14).

1.3.2. Kurum İçi İletişim

Işık; “Dilimizde iletişim kavramının kökeni, Fransızca ve İngilizcedeki "communication" kelimesine karşılık gelmektedir. Kavramın kökenindeki "commun" kelimesi paylaşmak, ortaklaşmak, ortak kılmak anlamlarına dayandırılmakta, bunun da iletişimin amaçlarından birisi olduğu kabul edilmektedir. Ortaklığa ulaşmanın yegâne yolu ise bilgi, duygu ve düşüncelerin karşılıklı aktarılmasından geçmektedir (Işık, 2000, s. 10).” demektedir.

Göral; Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir (Göral, 2007, s. 133). şeklinde ifade etmektedir.

Başka bir tanımda; "Örgütsel İletişim bir kuruluşa, derneğe, kuruma ya da organizasyona karşı, kamuoyunu ve işletme iklimini etkileme hedefi olan tüm iletişim çalışmalarının planlı ve eşgüdümlü uygulamasıdır (Okay, 2005, s. 13)." denilmektedir.

Örgütler, bireylerin tek başlarına başaramayacak amaçları, kolektif bir çaba sonucunda başarmak amacıyla meydana gelirler. Örgütsel unsurların bir araya getirilip organize edilmesinden sonra, belirlenen amaçlara ulaşmak için gereklidir. Bu nedenle etkin bir iletişim, tüm yönetim faaliyetleri için temel bir öneme sahiptir (Tutar, 2003, s. 44).

Eren; "Yöneticilerin, işletmeleri amaçlarına ulaştırmak için iş birliği yaptıkları insanları bu amaçları gerçekleştirme doğrultusunda harekete geçirmek zorunda olduklarını hiç bir zaman unutmamalıyız. Çünkü sosyal, kültürel ve ekonomik amaçlı tüm kuruluşlarda yönetimin başarısı işletmeyi amaca ulaştırma derecesi yani yönetsel etkinlik ile ölçülebilir. Yönetsel etkinliğin artırılabilmesinin temel koşulu ise, insan gücü etmenini, amaçlar doğrultusunda davranışa geçirebilme ve ondan iyi bir verim alabilmeyi gerektirir (Eren, 2006, s. 1)." görüşünü paylaşmıştır.

1.3.3. Kurumsal Bağlılık

Güllüoğlu; "Kurumsal bağlılık özellikle son 30 yıl içerisinde başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere pek çok ülkede araştırma konusu haline gelmiştir. Dünyanın giderek küçüldüğü, ekonomik ve ticari anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetlendiği bir ortamda kuruluşların ayakta kalabilmeleri ve daha da güçlenerek geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde kurumsal bağlılık kavramı oldukça önem kazanmıştır (Güllüoğlu, 2012, s. 12)." demektedir.

İnce ve Gül; "Yoğun rekabetin yaşandığı dünya pazarlarında örgütlerin ayakta durabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için, sahip oldukları en önemli sermaye olan insan kaynağını etkin ve verimli biçimde kullanmaları gerekmektedir. Ekonomik ve siyasi belirsizliğin yaşandığı ve sık sık yaşanan krizlerin neden olduğu pek çok örgütsel problemlerden en az zararla kurtulabilmede ise kurumsal bağlılık kavramı, örgüt yönetimlerine önemli açılımlar sunabilmektedir (İnce & Gül, 2005, s. 101-102)." demektedirler.

Çalışanların örgütsel etkinliği algılayabilmeleri, örgütsel iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. Çalışanların algıladıkları örgütsel etkinlik ise kurumsal bağlılık düzeylerine olumlu yönde katkı sağlamaktadır (Ada, Alver, & Atlı, 2008, s. 504).

Teknoloji ve otomasyon ne kadar gelişse ve iş hayatında artarak yer bulsa da şirketlerin en önemli kaynağı insan olmaya devam ediyor. Çalışanlar için çekici bir şirket olmayı ve çalışan memnuniyetini sağlayarak verimliliği arttırmayı hedefleyen şirketler için işten ayrılmalara, gizli ama büyük maliyetler getiriyor. Kişi çalıştığı sürece şirketin iç ve dış bağlantıları, müşterileri, projeleri ve rekabet koşulları gibi bilgilere sahip oluyor. Ayrıldığında kurumsal bilgiler ya da kişinin hafızası, dolayısıyla şirketin bilgi birikiminin bir parçası da kaybedilmiş oluyor. Aynı zamanda çalışan, başka bir şirkete geçtiği zaman kişinin sahip olduğu ilişki ağı da beraberinde gidiyor (Acıhoğlu, 2017, s. 13).

Kurumsal bağlılık, kurumsal iletişimin bir sonucu olarak oluşabileceği gibi çalışanın bireysel özellikleri nedeniyle de gelişebilmektedir. Kurumsal bağlılıkta temel nokta kurumun hedefleri ile çalışanların hedeflerinin aynı yöne getirilmesi, görüş birlikteliği yaratılmasıdır denilebilir. Bu birlikteliğin yaratılabilmesi için yukarıda da aktarıldığı gibi kurumsal iletişimin ikna fonksiyonunun kullanılması kilit önem taşıdığı bilinmektedir.

Sığı; "Kurumsal bağlılık hem örgütün varlığının devam ettirebilmesi hem de personelin daha uyumlu ve üretken olabilmesi bakımından önemlidir. Yaşamlarını yüksek tatmin duygusu ile sürdüren çalışanlar, olumlu iş tutumları geliştirecek ve kuruluşlarına daha faydalı olacaklardır. Öyle ki, örgüt ile birey arasında kurulan bağlar, kurumun en değerli varlığı olan çalışanların ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarını sağlayacağı gibi, bireylerin aidiyet duygusunun gelişmesine de yardımcı olacaktır (Sığı, 2007, s. 262)." demektedir.

Özetle, insan yaşamının büyük bir bölümü, iş ve meslek faaliyetleri yürütmekle geçmektedir. İş, yalnızca ekonomik açıdan değil, psikolojik açıdan da bireyin dünyasında önemli bir işleve sahiptir. Bu nedenle, iş doyumu endüstri psikolojisinin önemli konularından birini oluşturmaktadır ve kurumsal bağlılığı etkileyen önemli bileşenlerden biri olarak ele alınmaktadır (Güllüoğlu, 2012, s. 61).

1.4. Kuşaklar

Kuşak kelimesinin tanımı Türk Dil Kurumu'nda toplumbilim yönüyle tanımı " Yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon" olarak bulunmaktadır. (http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a4826f9238968.26288296)

Kuşak kavramı, aynı zaman aralığında doğmuş ve ilgili yılların şartlarında yetişmiş olan kişiler topluluğudur. Bu kısacık tanım bile aslında kuşak kavramına ilişkin birçok ipucunu içinde barındırmaktadır. Belirli zaman aralığında doğmuş olan kişiler benzer sosyal, ekonomik, kültürel, teknolojik, ekolojik gelişmişlik düzeyi, demografik özellikleri, ülke içerisinde benzer politik konular ve yasal düzenlemelerle yetişmektedir. Farklı konularda yaşanan bu ortak toplumsal gelişmişlik düzeyi, aynı tarihsel aralıkta yetişen kişilerin hayata bakış açılarının ve yaşam tarzlarının da benzer olmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte, aynı toplum içerisinde yaşayan farklı kuşaklar; algıda, yaşam tarzında, iletişim ve hayata dair bakış açılarından birbirlerinden ayrılmaktadır. Bu farklı kuşaklar; Sessiz Kuşak (1925-1945), BabyBoomers (1946-1964), X Kuşağı (1965-1979), Y Kuşağı (1980-1999) ve Z Kuşağı (2000 ve sonrası)'dır. Her bir kuşağın tarihsel aralığına baktığımızda; aileniz, aile büyükleriniz, kardeşleriniz ya da çevrenizdeki kişilerin bu kuşaklardan biri içerisinde yer aldığını ve her birinin yaşan tarzı, çalışma biçimi, motivasyon düzeyi, değer öncelikleri ve iletişim açısından birbirlerinden farklı özelliklere sahip olduğunu görebilirsiniz. Bu farklılıklar, bir kuşağın diğer kuşak/kuşaklarla farklı açılardan uyumsuzluklar yaşamasına neden olmaktadır. Önemli olan bireylerin, bu farklılıkların bilincinde olması ve ona göre hareket etmesidir. Bu yolla, bireyler arasında daha sağlıklı iletişimlerin kurulabilmesi mümkün olur (Bakırtaş, Divanoğlu, & Akkaş, 2016).

Literatür incelemesinde farklı kuşak sınıflandırması ve tarih aralıkları mevcut olsa da kuşak sınıflandırmalarını keskinleştiren ve belirleyen unsurların sadece ülke bazında değil dünya genelinde insanların hayatını değiştiren sosyolojik, ekonomik, teknolojik olaylar olduğu görülmektedir. Bu olaylar olmasa ve kuşaklar arası belirgin farklılıklar olmasa kuşakların farklılığından da bahsetmek mümkün olmamaktadır.

Yenibiris.com verilerine göre Türkiye'de 25 milyonluk iş gücünün 7,5 milyonu her sene istifa ediyor. PWC'ye göre işten ayrılma oranı daha da artacak. Bu sayılar, Türkiye'de çalışanların 3 senede bir iş değiştirdiğini ve her geçen sene sürenin kıaldığını gösteriyor. Yeni mezun bir Y kuşağının bir şirkette ortalama çalışma süresinin daha da azalması, 40 yıllık kariyeri boyunca yaklaşık 15 farklı şirkette çalışacağı anlamına geliyor. Kısa sürede sık iş değiştirme, özgeçmişlerde çoktan kendini göstermeye başladı bile. Eskiden özgeçmiş incelenirken uzun yıllar bir şirkette çalışmış veya çalışıyor olmak tercih sebebi iken, sık iş değiştirmiş olmak artık negatif bir durum olarak algılanmıyor. 2000'li yılların başındaysa 10 yıl içinde iki kereden fazla iş değiştiren çalışan "sadakatsiz" olarak tanımlanıyordu. Bugün ise 10 yılda 4 kereden fazla iş değiştirene "sadakatsiz" deniyor. Bu sıklıkta çalışanı kaybeden firmalar çalışan maliyetlerini görünmeyen bir şekilde yaklaşık iki katına çıkarmış oluyor. Diğer taraftan kuruluşlar arasında her geçen gün artan rekabet, her türlü maliyeti kontrol altına almak ve azaltmak gerekliliğini ortaya koyuyor. Zorlu rekabet şartlarında düşük kar marjları ile hayatta kalmaya çalışan kuruluşların, çalışan sağlayamadığı durumda, işten ayrılmalarla gelecek maliyetlerle sürdürebilirliklerini zora sokacakları bir gerçek (Acılıoğlu, 2017, s. 13).

İster kısa vadeli ister uzun vadeli sonuçları ile alınsın, işletmeler için personelini elde tutmak sürdürülebilirliği için önemli bir faktör haline geldiği gözlemlenmektedir. Bu durumu yaratabilmek için en sağlıklı yol ise kuşaklar arası farklılıkları pozitif anlamda değerlendirerek kurum içi iletişimin kurulması olduğu düşünülmektedir. Kurum içi iletişimin doğru kurgulanabilmesi için işletmede yer alan çalışanların ait oldukları kuşaklar ve özellikler hakkında bilgi sahibi olunması gerekmektedir.

Türkiye'de beş kuşak bir arada yaşamakta, ülke ekonomisine şu anda X, Y, Z olarak adlandırılan 3 farklı nesil katkı sağlamakta çalışma hayatında X, Y, Z olarak adlandırılan ve aktif rol oynayan 3 kuşağın verimliliğini arttıracak motivasyon araçları önem arz etmektedir (Ünal, 2017, s. 3).

Elitaş ve Ağca; *"Yüksek performanslı firmalar, doğru işleri doğru şekilde yapan firmalardır. Müşterilerinin istedikleri ürün ve hizmetleri daha yüksek kalitede ve daha düşük maliyetle üretirler. Müşterilerinin, çalışanlarının ve ortaklarının beklentilerini karşılayacak veya aşacak şekilde katma değer yaratırlar (Elitaş & Ağca, 2006, s. 346)."* demektedirler.

Kuruluşlar kadar Y Kuşağı'na liderlik eden yöneticiler de bu değişimden, genç kuşağın farklı beklentilerinden etkilenmektedir. Beraber çalıştığı amirini önce birey, dolayısıyla çalışma arkadaşı, sonra yöneticisi olarak gören, kişisel gelişimi için yöneticinin kendine olan katkısını net bir şekilde hissetmek isteyen Y Kuşağını motive edemeyen yöneticiler, zamanla ekiplerinde çalışacak kişiler bulmakta zorlanabilmektedir. Sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanan ve akranları arasında çok sıkı bir iletişim bağı olan Y Kuşağı üyeleri, memnun olmadıkları yöneticileri hakkında soru sorulduğunda (hatta sorulmadan) varsa olumsuz görüşlerini paylaşmaktan çekinmemektedirler. Bilgiye rahatlıkla ulaşabilen Y Kuşağı, iş değiştireceği zaman şirket hakkında olduğu kadar olası yöneticisi hakkında da bilgi edinmeye çalışıyor. Şirket hakkında olumlu düşünse dahi, olumsuz görüşler bildirilen, Y Kuşağı'nın beklentileri yönünde çaba göstermeyen bir yönetici ile çalışmak istememektedirler (Acılıoğlu, 2017, s. 15).

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Yöntemi

Araştırma, İzmir ilinde Adnan Menderes Havalimanında çalışan X ve Y kuşağına mensup kişilere yapılan anket çalışması neticesinde elde edilen verilere ve analizlere yer verilmiştir. Anketlere verilen cevapların analizi için, SPSS'in 21. versiyonu kullanılmıştır. Demografik özellikler ve 5'li Likert Tipi şeklinde sorulmuştur. Katılımcıların sorulara hangi ölçekte tercih ettiği, "Tamamen Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsız", "Katılıyorum" ve "Tamamen Katılıyorum" şıklarından birini seçerek belirtmektedir. Teknikler ve analizler Demografik özellikler; Normallik testi, Ki-Kare Analizi, Parametrik olmayan yöntemlerden Mann Whitney-U testi ile Korelasyon ve Regresyon analizleri uygulanmış, yorumlanmıştır.

2.2. Araştırmanın Amacı

Her geçen gün artan personel değişim hızı; özellikle insan gücü ağırlıklı üretim yapan firmaların hizmet kalitesi ve karlılıklarını doğrudan etkilediği bilinmektedir. Bu duruma bir de örgüt içi nesil farklılığı nedeniyle oluşabilecek engeller de eklendiğinde sorun kurumlar için daha önemli bir hal almaktadır. Bu çalışma ile kuşaklar arası farklılıklar göz önünde bulundurularak, işletme hedeflerine giden yolda kurum içi iletişim yoluyla kuşaklara özel oluşabilecek beklentilerin öngörülmesi amaçlanmaktadır.

2.3. Araştırmanın Tartışma Soruları

Araştırmanın konuları dört başlık altında belirlenmiştir. Anket sorularının belirlenmesinde dört tartışma sorusu temel alınarak hazırlanmıştır. Ankette bir, iki, üç, dört ve beşinci sorular birinci tartışma sorusunu, altı, yedi, sekiz, dokuz ve onuncu sorular ikinci tartışma sorusunu, on bir, on iki, on üç, on dört ve on beşinci sorular arası üçüncü tartışma sorusunu, on altı, on yedi, on sekiz, on dokuz ve yirincinci sorular ise dördüncü tartışma sorusunun destekleyici sorularından oluşmaktadır. Araştırmanın dört tartışma sorusu aşağıdaki gibidir.

1. Kurum içi iletişimin önemi X ve Y kuşağı çalışanlar için nasıldır?
2. X ve Y kuşağı çalışanlarına göre kurum içi iletişimin kurumun verimliliğine katkısı var mıdır?
3. Kurum içi iletişimin etkileri ve özellikleri, X ve Y kuşağı çalışanlar için nasıldır?
4. X ve Y kuşağı çalışanların kurum içi iletişim memnuniyet düzeyleri nasıldır?

2.4. Araştırmanın Sınırlılıklarının Tanımı

Araştırma bazı sınırlılıklar ihtiva etmektedir. Dolayısıyla veri değerlendirmelerinde bu sınırlılıkların göz önünde bulundurulması büyük önem taşımaktadır.

- Araştırmada iletişimi değil yalnız kurum içi iletişimin kuşaklar arasındaki önemini tespit etmeyi amaçlanmaktadır.
- Araştırma, kuşaklar arasında kurum içi iletişimde kullanılacak yöntemler açısından fark bulunup bulunmadığını araştırmamaktadır.
- Anket katılımcı açısından her ne kadar diğer kuşaklara açıksa da araştırma X Kuşağı yöneticiler ve Y Kuşağı çalışanlarla sınırlı tutulmuştur.

- Çalışmanın uygulaması Sivil Havacılık alanında Yer Hizmetleri şirketleri ile sınırlı tutulmuştur.
- Anket uygulaması Adnan Menderes Havalimanında Yer Hizmetleri şirketi çalışanlarıyla yapılmıştır.
- Araştırmanın güvenilirliği ankete katılan kişilerin vermiş oldukları cevapların objektifliği ile sınırlıdır.
- Anket 2018 yılının Eylül ayı içerisinde yapılmış olup ilgili tarihin görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır.

2.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

İzmir Adnan Menderes Havalimanında Mülki İdare Amirliğinden alınan onay ile birlikte Yer Hizmeti Çalışanlarına EK-1'deki anket uygulanmıştır. Ankete katılımlar gönüllülük esasına göre yapılmıştır. Ankete toplam 317 kişi katılmıştır. Araştırma için amacına yönelik örneklem seçilmiştir. Anket, sadece bir yer hizmeti firması çalışanları ile değil Adnan Menderes Havalimanı'nda Yer Hizmetleri şirketlerinde çalışan tüm personele gönüllülük esasına göre uygulanmıştır. Genel tarama modeline göre yapılan anketlerde değişkenler arasındaki sayısal farkın nedeni yönetici sayısının doğal olarak çalışan sayısından az olmasından kaynaklanmaktadır.

2.6. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama ve Değerlendirme Yöntemleri

Veri toplanırken objektifliği sağlamak için kurum üyelerine anket yapılacak olup anket sonuçları ile katılımcıların uyumlulukları değerlendirilecektir. Verilerin dağılımının normallüğünün kontrolü amacıyla Shapiro-Wilk testi uygulanmıştır. Test sonuçları değerlendirildiğinde verilerin dağılımının normal olarak dağılmadığı görülmüştür. Bu sonuçtan hareketle parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır. X ve Y kuşakları arasında Kurum içi iletişimin önemi ile kurum içi iletişimin kuruma katkısı/ sonuçları, kurum içi iletişimin yolları ve yöntemleri, çalışılan kurumun değerlendirilmesi etkileri arasındaki farklılıkları değerlendirmek için Mann Whitney – U testi yapılmıştır. X ve Y kuşaklarını her bir soru için verilen cevapların analizi Mann Whitney – U testi ile uygulanmıştır.

3. BULGULAR

İzmir ilinde Adnan Menderes Havalimanında çalışan X ve Y kuşağına mensup kişilere yapılan anket çalışması neticesinde elde edilen verilere ve analizlere yer verilmiştir. Anketlere verilen cevapların analizi için, SPSS'in 21. versiyonu kullanılmıştır. Ankete toplam 317 kişi katılmıştır.

Tablo 2. Ankete Katılanların Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde %	
Kuşaklar	Patlama Kuşağı	7	2,2
	X Kuşağı	30	9,5
	Y Kuşağı	280	88,3
Görev	Memur	278	87,7
	Yönetici	39	12,3
Cinsiyet	Kadın	179	56,5
	Erkek	138	43,5
Öğrenim Durumu	Lise	90	28,5
	Üniversite	222	70
	Y.Lisans-Doktora	5	1,5

	0-5 yıl	234	73,8
Kıdem	6-10 yıl	48	15,1
	10 yıl üstü	35	11,1
Medeni Durum	Bekâr	204	64,3
	Evli	113	35,7

Dağılıma bakıldığında örnek olarak alınan yer hizmetleri şirketlerinde çalışanların kuşaklara göre yüzdelik dağılımına bakıldığında, %88,3'ünün Y kuşağı, %9,5'nin X kuşağı, %2,2'sinin Patlama kuşağına üye olduğu görülmektedir. Yer Hizmetleri işinin yapısı gereği dinamizm ve hız gerektirmesi nedeniyle çalışanların yeni nesli temsil eden kuşaktan olması makul olarak değerlendirilmektedir. Anket katılımcılarının yaş kategorilerine göre dağılımı incelendiğinde çalışmanın konusuna uygun bir dağılımın gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 3. Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Temel İşgücü Göstergeleri, 2011

Yaş grubu Age group	15 ve daha yukan yaştaki nüfus Population 15 years of age and over	İşgücü - Labour force			İşgücüne dahil olmayan nüfus Population not in labour force	İşgücüne katılım oranı Labour force participation rate	İstihdam oranı Employment rate	İşsizlik oranı Unemployment rate
		Toplam Total	İstihdam Employed	İşsiz Unemployed				
Toplam - Total								
Toplam - Total	55.639	26.420	24.320	2.100	29.219	47,5	43,7	7,9
15-19	6.314	1.450	1.218	232	4.864	23,0	19,3	16,0
20-24	6.251	3.287	2.810	477	2.965	52,6	44,9	14,5
25-29	6.311	4.113	3.703	410	2.198	65,2	58,7	10,0
30-34	6.466	4.244	3.944	300	2.222	65,6	61,0	7,1
35-39	5.634	3.662	3.435	227	1.972	65,0	61,0	6,2
40-44	4.691	3.006	2.838	168	1.685	64,1	60,5	5,6
45-49	4.825	2.648	2.504	144	2.177	54,9	51,9	5,4
50-54	3.733	1.544	1.467	77	2.189	41,4	39,3	5,0
55-59	3.439	1.095	1.050	45	2.344	31,8	30,5	4,1
60-64	2.530	611	597	14	1.918	24,2	23,6	2,3
65 +	5.445	761	754	7	4.684	14,0	13,8	0,9

TÜİK verilerine göre iş hayatından büyük çoğunluğu temsil etmeleri nedeniyle Y kuşağı işletmelerin kurumsal yapılarını da doğrudan belirleyecek ve değiştirecektir. Alacakları kararlar ve kendi kuşaklarına özgü davranışları ile ve buldukları sektörün, aynı zamanda kurumun yol haritasını belirleyecek baskın fikirlere sahip olan kesimini oluşturacağı düşünülmektedir.

Sonuçlar incelendiğinde; ankete katılan toplam 317 kişiden 278 kişinin memur, geriye kalan 39 kişinin ise yönetici olarak çalıştığı görülmektedir. Yüzdesel dağılımı bakıldığında çalışanların %87,7'nin memur, %12,3'unun ise yönetici olarak görev yaptığı sonuçlardan anlaşılmaktadır. Yüzdesel dağılımı gösteren Tablo 2'de sunulmaktadır.

Ankete katılan 317 kişinin cinsiyetlere göre dağılımı incelendiğinde 179 kadın, 138 erkek personelden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre yüzdesel dağılımı incelendiğinde; toplam katılımcı içerisinde %56,5'inin kadınlardan, %43,5'inin ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Ankete katılanların öğrenim durumlarına göre dağılımına bakıldığında; 90 kişinin Lise, 222 kişinin Üniversite, 5 kişinin ise Yüksek Lisans-Doktora mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Anket sonuçlarına göre öğrenim durumlarının yüzdesel dağılımı incelendiğinde %28,5'unun Lise mezunu, %70'inin Üniversite, %1,5'inin ise Yüksek Lisans ve/veya Doktora mezunu oldukları görülmektedir. Eğitim düzeyi ve personelin kurumsal bağlılık düzeyi ilişkisi arasında ters orantı

olduğu bilinmektedir. Dağılım incelendiğinde, %1,5'lik kesimin işyerinde yükselme arzusu daha yüksek çalışanlardan oluştuğunu ifade edebiliriz. Eğitim kurum kültürünü destekleyen bir unsurdur. Tablo 2'de üniversite düzeyinde %70'e denk gelen üniversite mezunu çalışan sayısı, kurum kültürlerini oluşturmada kurumun bir avantajı olarak görülebilir. Öğrenim hayatından kurum kültürü ve kurum kültürünün iş başarısına olan etkisi ile ilgili bilgi sahibi olmuş bireylerin kurum kültürüne katılımının daha kolay olacağı öngörülmektedir.

Ankete katılanların kıdem yıllarına göre dağılımına bakıldığında; 234 kişinin 0-5 yıl aralığında tecrübeli olduğu, 48 kişinin 6-10 yıl aralığında tecrübeli olduğu, 35 kişinin ise 10 yıl ve üstü tecrübeli olduğu görülmektedir. Ankete katılanların yüzdesel dağılımına bakıldığında; %73,8'nin 0-5 yıl, %15,1'nin 6-10 yıl, %11,1'inin 10 yıl ve üstü kıdem sahibi olduğu anlaşılmaktadır.

Kıdem yıllarına göre oranı %11 ve %15'lik olan çalışan kesimi; kurum içerisinde kurum kültürü ve sistematik ilerleyişte aktif olan kesimdir. Bu dilimde bulunan kişiler zaman içerisinde kurumda yaşanan risk ve fırsatları deneyimlemiştir. Kurumsal örgütlenme ve kurum içi iletişim hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaları nedeniyle de kurum için aksiyon oluşturmada kıdemi az olanların işe yaklaşımlarına öncülük etmektedirler. Büyük (orta) ölçekteki özellikle turizm gibi iş değişikliğinin çok yaşandığı sektörler için kıdemlerin yıllar arasında dağılımı ideal oranda olduğu söylenebilir.

Medeni durumlarına göre dağılımı incelendiğinde 113 kişinin evli, 204 kişinin bekâr olduğu görülmüştür. Anket katılımcılarının medeni durumlarının yüzdelik dağılımına bakıldığında %64,3'ünün bekâr, %35,7'sinin ise evli olduğu görülmektedir. Kuruma bağlılığı etkileyen bir faktör olması sebebiyle % 35.7 evli personelin yönetici pozisyonu için potansiyel oluşturmaktadır. Kişilerin sorumluluklarından doğan şartlar; kuruma aidiyetine etki ettiği düşünülmektedir.

3.1. Güvenirlilik Testi

Genel güvenilirlik öğrenilmesi için Cronbach's Alpha katsayı hesabı yapılmıştır. Güvenirlilik kavramsal olarak bakıldığında; anketteki soruların birbirleri arasındaki tutarlılığını incelemekte yeterliliği de tanımlaması nedeniyle önemli bir kavramdır. Cronbach's Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir.

0. 0.40<= Alpha<0.60 ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür. Yeniden düzenlenmelidir.

0.60<= Alpha<0.80 ise ölçek oldukça güvenilirdir.

0.80<= Alpha<1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

00<= Alpha<0.40 ise ölçek güvenilir değildir. Yeniden düzenlenmelidir.

Tablo 4. Anketin Güvenirlilik Tablosu

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on StandardizedItems	N of Items
,853	,858	20

Çalışma ölçeğinin güvenilirliği SPSS paket programı üzerinden Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ile hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik değeri 0,853 olarak hesaplanmıştır. Katsayının 0,70'den büyük olan ölçeklerin güvenilir olarak kabul edilmektedir. Elde edilen bu güvenilirlik skoru ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.2. Normallik Testi Analizi

SPSS programında verilerin dağılımının normal dağılım kontrolü test etmek amacıyla Shapiro-Wilk testi yapılmıştır. Test sonuçları incelendiğinde, dağılımın normal gerçekleşmediği görülmüştür. P değerine bakıldığında (sig.) 0,05'den büyük olmadığı görülmüştür. Test sonuçları Tablo 5'de gösterilmiştir.

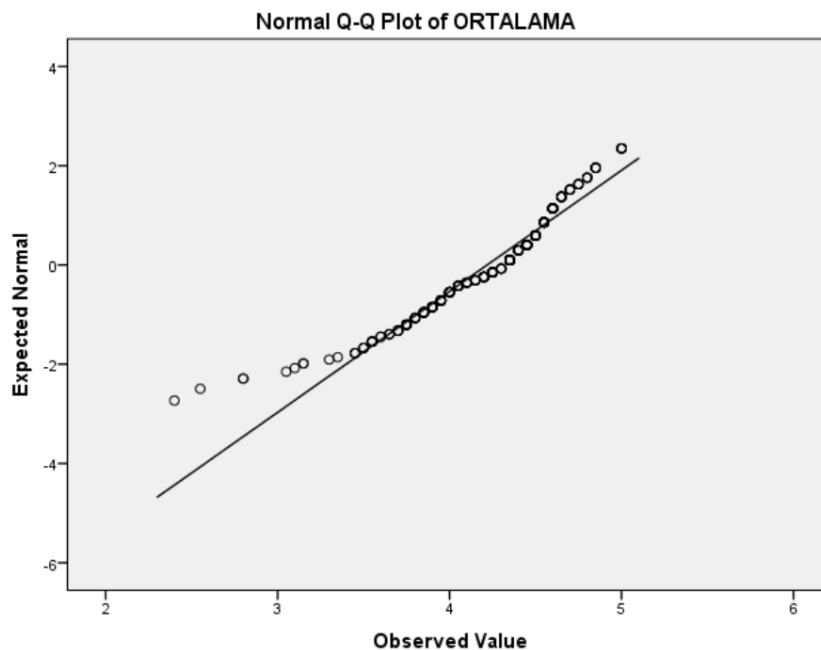
H_0 : Veriler normal dağılımlıdır.

H_1 : Veriler normal dağılımlı değildir.

Tablo 5. Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ortalama	,147	317	,000	,936	317	,000

Tablo 6. Verilerin Ortalama Dağılım Tablosu



Tablo sonuçlarına bakıldığı zaman H_0 hipotezi reddedilir. Normal dağılıp dağılmadığını Shapiro-Wilk testinin sonucunda da sig= 0,05 altında olduğu belirlenmiştir. Verilerimiz incelendiğinde dağılımın normal şekilde gerçekleşmediği görülmüştür. Sonuç itibariyle parametrik olmayan yöntemler kullanılmaya karar verilmiştir.

3.3. Çalışmada Belirlenen Kriterlere Göre Sınırlandırılmış Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmanın ana konusunun X kuşağı yöneticiler ile Y kuşağı çalışanların olması nedeniyle toplam katılımcı sayısı 317 olan anket kriterlere göre 302 kişi ile sınırlandırılmıştır. Sınırlama gereği; 5 kişi Y kuşağı yönetici, 3 kişi X kuşağı memur ve 7 kişi Patlama kuşağına üye olmaları nedeniyle anket değerlendirmesinden çıkarılmıştır.

3.3.1. Mann Whitney'u testi

Araştırma konularını ele aldığımız zaman, X ve Y kuşakları arasında kurum içi iletişimin önemi ile kurum içi iletişimin kuruma katkısı/sonuçları, kurum içi iletişimin yolları ve yöntemleri, çalışılan kurumun değerlendirilmesi etkisi bakılacaktır.

Anket sorularının düzenlenmesine kaynak oluşturan araştırma konuları, dört başlık altında toplanarak kuşaklararası etkileşimine bakılması gerekmektedir.

- i. Kurum içi iletişimin önemi X ve Y kuşağı çalışanlar için nasıldır?
- ii. X ve Y kuşağı çalışanlarına göre kurum içi iletişimin kurumun verimliliğine katkısı var mıdır?
- iii. Kurum içi iletişimin etkileri ve özellikleri, X ve Y kuşağı çalışanlar için nasıldır?
- iv. X ve Y kuşağı çalışanların kurum içi iletişim memnuniyet düzeyleri nasıldır?

i. Kurum içi iletişimin önemi X ve Y kuşağı çalışanlar için nasıldır?

H_0 : Kuşaklar ile Kurum içi iletişimin önemi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H_1 : Kuşaklar ile Kurum içi iletişimin önemi arasında anlamlı farklılık vardır.

Tablo 7. Kurum İçi İletişimin Öneminin Kuşaklara Göre Ortalama Tablosu

	Kuşaklar	N	Ortalama
Önem	Y	275	153,32
	X	27	132,96
	Total	302	

Tablo 8. Kurum İçi İletişimin Öneminin Kuşaklara Göre Sonuç Tablosu

	Önem
Mann-Whitney U	3212,000
Wilcoxon W	3590,000
Z	-1,166
Asymp. Sig. (2-tailed)	,244

H_0 ret edilemez. Kurum içi iletişimin önemine etkisi için X ve Y kuşaklarının bakış açısında anlamlı bir fark yoktur. Farklı kuşakların bir arada olduğu örgütün aynı oranda iletişime önem göstermesi sebebiyle kurumsal hiyerarşide doğru bir işleyiş oluşturacaktır. İki kuşaktan bir tanesinin kurum içi iletişime önem gösterip diğerinin göstermemesi kurum için daha büyük zorluk oluşturabilecek iken iki kuşağın bu konudaki yaklaşımlarının aynı olması kurum ile çalışanlar arası bağın oluşturulmasında önemli bir avantaj olarak karşımıza çıkacaktır.

ii. X ve Y kuşağı çalışanlarına göre kurum içi iletişimin kurumun verimliliğine katkısı var mıdır?

H_0 : Kuşaklar ile Kurumun verimliliğine katkısı arasında anlamlı farklılık yoktur.

H_1 : Kuşaklar ile Kurumun verimliliğine katkısı arasında anlamlı farklılık vardır.

Tablo 9. Kurum İçi İletişimin Kurum Verimliliğine Katkısının Kuşaklara Göre Ortalama Tablosu

	Kuşaklar	N	Ortalama
Verimlilik	Y	275	154,42
	X	27	121,76
	Toplam	302	

Tablo 10. Kurum İçi İletişimin Kurum Verimliliğine Katkısının Kuşaklara Göre Sonuç Tablosu

	Verimlilik
Mann-Whitney U	2909,500
Wilcoxon W	3287,500
Z	-1,880
Asymp. Sig. (2-tailed)	,060

H_0 reddedilemez. Kurum içi iletişimin kurumun verimliliğine katkısı iki kuşak bakış açısında anlamlı bir fark yoktur. Her iki kuşak da kurum içi iletişimin kurumun verimliliğine katkı sağlayacağı yönünde görüş birlikteliğindedir.

iii. Kurum içi iletişimin etkileri ve özellikleri, X ve Y kuşağı çalışanlar için nasıldır?

H_0 : Kuşaklar ile Kurum içi iletişimin etkileri ve özellikleri arasında anlamlı farklılık yoktur.

H_1 : Kuşaklar ile Kurum içi iletişimin etkileri ve özellikleri arasında anlamlı farklılık vardır.

Tablo 11. Kurum İçi İletişimin Sürükleyiciliğinin Kuşaklara Göre Ortalama Tablosu

	Kuşaklar	N	Ortalama
Etki	Y	275	156,25
	X	27	103,15
	Toplam	302	

Tablo 12. Kurum İçi İletişimin Sürükleyiciliğinin Kuşaklara Göre Sonuç Tablosu

	Etki
Mann-Whitney U	2407,000
Wilcoxon W	2785,000
Z	-3,049

Asymp. Sig. (2-tailed)

,002

H_0 reddedilir. X ve Y kuşakları kurum içi iletişimin etkileri ve özelliklerinin kuşaklara göre farklı bakış açısı mevcuttur. Y kuşağı, iletişimin bir kişi tarafından yönlendirilmesine gerek olmadığı fikrine daha yakınlarken, X kuşağı çalışanlar iletişimin bir kişi tarafından yönlendirilmesi fikrine daha yakındır. Y kuşağı teknolojik gelişmeler neticesinde oluşan katılımcı yapıdaki yeni mecralarda iletişimde daha özgür hareket edebildiklerini anketin 13. Sorusuna verdikleri cevapta da ifade etmektedirler.

iv. X ve Y kuşağı çalışanların kurum içi iletişim memnuniyet düzeyleri nasıldır?

H_0 : Kuşaklar ile Kurum memnuniyeti arasında anlamlı farklılık yoktur.

H_1 : Kuşaklar ile Kurum memnuniyeti arasında anlamlı farklılık vardır.

Tablo 13. Çalışanların Çalıştıkları Kurumun İç İletişiminin Memnuniyetinin Kuşaklara Göre Ortalamasının Tablosu

	Kuşaklar	N	Ortalama
Değerlendirme	Y	275	152,59
	X	27	140,37
	Toplam	302	

Tablo 14. Çalışanların Çalıştıkları Kurumun İç İletişiminin Memnuniyetinin Kuşaklara Göre Sonuç Tablosu

	Değerlendirme
Mann-Whitney U	3412,000
Wilcoxon W	3790,000
Z	-,701
Asymp. Sig. (2-tailed)	,483

Çalışılan kurumun değerlendirilmesi için iki kuşak özelinde anlamlı bir farklılık yoktur.

H_0 reddedilemez. X ve Y kuşaklarına göre çalışanların çalıştıkları kurumun iç iletişiminden memnunlardır. Kuşaklar arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Sivil Havacılıkta Yer Hizmetlerinde faaliyet gösteren kuruluşların, çalışanlarının görev ve kuşak farklılıkları gibi çoklu değişken yapısına göre, doğru iletişim kanalları oluşturarak, yapılandığı öngörülebilir.

3.3.2. Ki kare Analizleri

- Kuşaklar ile görev arasında ki-kare analizi

H_0 : Kuşaklar ile görev pozisyonu arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Kuşaklar ile görev pozisyonu arasında bir ilişki vardır.

Tablo 15. Analize Kabul Edilen Katılımcı Sayısı Tablosu

	Geçerli Veri		Kayıp Veri		Toplam	
	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde
Kuşaklar * Görev	302	100,0%	0	0,0%	302	100,0%

302 adet verinin analizde tamamının kullanıldığı ve kayıp verinin olmadığı tablodan görülmektedir.

Tablo 16. Kuşaklar ve Görevler Arasında Ki kare Analiz Tablosu

		Görev		Toplam
		Memur	Yönetici	
Kuşaklar	Y	275	0	275
		100,0%	0,0%	100,0%
	X	0	27	27
		0,0%	100,0%	100,0%
Toplam		275	27	302
		91,1%	8,9%	100,0%

Tablo 17. Kuşaklar ve Görevler Arasında Ki kare Sonuç Tablosu

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	302,000 ^a	1	,000			
Continuity Correction ^b	289,842	1	,000			
Likelihood Ratio	181,899	1	,000			
Fisher's Exact Test					,000	,000
Linear-by-Linear Association	301,000	1	,000			
N of Valid Cases	302					

Tablo incelendiğinde; kuşaklar ve görevleri özelinde iki kuşak arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu durum, 317 kişiden oluşan evrenin, araştırmanın konusu kapsamında x kuşağı yöneticiler ve y kuşağı çalışanlar olarak 302 kişiye daraltılmasından kaynaklanmaktadır. %95 güven (%5 hata) ile H_0 hipotezi reddedilir. Kuşaklar ile görev pozisyonları arasında anlam taşıyan bir ilişki görülmektedir.

- Kuşaklar ile Medeni durum arasında ki-kare analizi

H_0 : Kuşaklar ile medeni durum arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Kuşaklar ile medeni durum arasında bir ilişki vardır.

Tablo 18. Kuşaklar ile Medeni Durum Arasında Ki-Kare Analizi Tablosu

		Medeni Durum		Toplam
		Bekâr	Evli	
Kuşaklar	Y	198	77	275
		72,0%	28,0%	100,0%
	X	2	25	27
		7,4%	92,6%	100,0%
Toplam		200	102	302
		66,2%	33,8%	100,0%

Tablo 19. Kuşaklar ile Medeni Durum Arasında Ki-Kare Analiz Sonuçları

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	45,860 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	43,018	1	,000		
Likelihood Ratio	45,893	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	45,709	1	,000		
N of Valid Cases	302				

Veri setinde kayıp veri olmaksızın kuşaklar arasında medeni hal durumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Kuşaklar ve medeni durum arasındaki ilişki de kare test sonuçları incelendiğinde, %95 güven (%5 hata) ile H_0 hipotezi reddedilir. Kuşaklar ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Y kuşağı çalışanların %72'si bekâr, %28'i evli iken, X kuşağının %7,4'ü bekâr iken %92,6'sı evlidir.

- Kuşaklar ile cinsiyet arasında ki-kare analizi

H_0 : Kuşaklar ile cinsiyet arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Kuşaklar ile cinsiyet arasında bir ilişki vardır.

Tablo 20. Kuşaklar ile Cinsiyet Arasında Ki-Kare Analiz Tablosu

		Cinsiyet		Toplam
		Kadın	Erkek	
Kuşaklar	Y	168	107	275
		61,1%	38,9%	100,0%
	X	8	19	27
		29,6%	70,4%	100,0%
Toplam		176	126	302
		58,3%	41,7%	100,0%

Tablo 21. Kuşaklar ile Cinsiyet Arasında Ki-Kare Analiz Sonuç Tablosu

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	10,009 ^a	1	,002			
Continuity Correction ^b	8,756	1	,003			
Likelihood Ratio	9,942	1	,002			
Fisher's Exact Test				,002	,002	
Linear-by-Linear Association	9,975	1	,002			
N of Valid Cases	302					

Veri setinde kayıp veri olmaksızın kuşaklar arasında cinsiyet ilişkisi nicel incelemeleri için uygulanan ki kare test sonuçları; %95 güven (%5 hata) ile H_0 hipotezi reddedilir. Kuşaklar ile cinsiyet özelinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. X kuşağı çalışan yöneticilerin %70,4 erkektir. Y kuşağı çalışanların%61,1 kadındır.

- Görev ile Cinsiyet arasında ki-kare analizi

H_0 : Görev pozisyonları ile cinsiyet arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Görev pozisyonları ile cinsiyet arasında bir ilişki vardır.

Tablo 22. Görev ile Cinsiyet Arasında Ki-Kare Analizi Tablosu

	Cinsiyet		Toplam	
	Kadın	Erkek		
Görev	Memur	168	107	275
		61,1%	38,9%	100,0%
	Yönetici	8	19	27
		29,6%	70,4%	100,0%
Toplam	176	126	302	
	58,3%	41,7%	100,0%	

Tablo 23. Görev ile Cinsiyet Arasında Ki-Kare Analizi Sonuç Tablosu

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig. (2- Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	10,009 ^a	1	,002		
Continuity Correction ^b	8,756	1	,003		
Likelihood Ratio	9,942	1	,002		
Fisher's Exact Test				,002	,002
Linear-by-Linear Association	9,975	1	,002		
N of Valid Cases	302				

Veri setinde kayıp veri olmaksızın görev ve cinsiyet arasındaki ilişki incelenmiştir. Kuşak farklılıklarının nicel incelemesine göre uyguladığımız ki kare test sonuçları; %95 güven (%5 hata) ile H_0 hipotezi reddedilir.

Görev pozisyonları ile cinsiyet karşılaştırıldığında, iki kavram arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. X kuşağı çalışan yöneticilerin %70,4 erkektir. Y kuşağı çalışan memurların %61,1 kadındır.

Sektör özelinde; operasyonel iş süreçlerinde genç kesimin olması ve tecrübeleriyle orantılı pozisyonda çalışmaları; marka yüzü olmaları için ise kadın çalışan tercih ettikleri çıkarımı yapılabilir.

3.3.3. Korelasyon Analizi Kavramı ve Uygulaması

Korelasyon kavramını bir istatistiksel bir yöntem olup değişkenlerini ilişki yönünü, derecesini ve önemini incelediği bilinmektedir. Bu ilişkinin yön ve derecesini belirleyen katsayı, korelasyon katsayısı olarak bilinmektedir.

Korelasyon katsayısı, 1 ile +1 arasında bir değer olup küçük "r" ile gösterilmektedir.

$r > 0$ Pozitif ilişki

$r < 0$ Negatif ilişki

$r = 0$ Doğrusal ilişki yok

Spearman korelasyon katsayısı, sıralı puanlar kullanılarak iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi açıklamak için kullanılır (Büyüköztürk, 2009, s. 226-227).

Araştırmanın tartışma soruları Spearman korelasyon analizi ile değerlendirerek, hipotezlerin birbiri arasındaki ilişkinin derecesi ve yönü açıklanmaya çalışılacaktır.

Tablo 24. Y Kuşağı Temel Özellikleri

No	Özellik
1	Teknolojiyi yakından takip eder.
2	İnternet üzerinden alışveriş yapar.
3	Aynı anda birden fazla iş yapabilir.
4	Farklı kaynak ve araçlardan eş zamanlı gelen bilgileri kolaylıkla kavrayabilir.
5	Özgürlük için savaşılmaya hazırdır.
6	Kendisini öğrenmeye istekli biri olarak tanımlar.
7	Aile ve yuva bu kuşak için değerlidir.
8	Vatanseverdir.
9	İlişkiye odaklıdır.
10	Sosyal bilince sahiptir.
11	Kendisini işbirlikçi olarak tanımlar.
12	Sabırsızdır.
13	Geleceği düşünmektense şimdiye odaklanmaya eğilimlidir.
14	Zor insanlarla başa çıkma becerilerine sahip değildir.
15	Topluma katkıda bulunmak çok para kazanmaktan daha önemlidir.
16	Dolu ve dengeli bir hayat yaşamak ve yaşamdan keyif almak çok para kazanmaktan daha önemlidir.
17	Zaman ve emek yatırımı gerektiren uzun vadeli şeylerdense kısa sürede tatmin elde edebileceğim şeyleri arar.
18	İş hayatında sıklıkla iş değiştirmekte bir sakınca görmez.
19	İş hayatında mali kazanç önemlidir.
20	İş hayatında kendisine verilen talimatların açık ve net talimatlar olması önemlidir.
21	İş yerinde yönetim kararlarına dahil edilmeyi ister.

- 22 Esnek koşullarda çalışmayı ister.
- 23 İşe gitmeyi insanlarla bir araya gelmek ve sosyalleşme ile ilgili algılar.
- 24 Zorlu işlerle karşılaşmayı ve bu işlerle gelişebileceği bir kariyeri tercih eder.
- 25 Sıkıcı bir işten zoru bir işi tercih eder.
- 26 Takım çalışmasına çok değer verir.
- 27 Beraber çalıştığı kişilerde, mevkiye daha az, yeteneğe ve başarıya daha fazla saygı duyar.
- 28 Kendisine değer verildiğini hissettiği bir kuruluştaki çalışmayı daha fazla ücret alacağı bir işe tercih eder.
- 29 Dinlenme, iletişim kurma, takım oyuncusu olma, zaman yönetimi gibi sosyal becerileri teknik ve teknolojik becerileri kadar güçlü değildir.
- 30 İş yerinde görev odaklı yöneticilerden ilişki odaklı yöneticilerle çalışmayı tercih eder.
- 31 İş yerinde kendi performansıyla ilgili sık ve doğrudan geribildirim ihtiyacı duyar.
- 32 Sosyal medya ağıyla (Twitter, Facebook, YouTube, Google+, MSN...) işyeri sınırları içerisinde sürekli bağlantıda olabilmek önemlidir.
- 33 Çalıştığı işyerinde ilerlemek için gerekli görülenden uzun saatler çalışmayı tercih eder.

(Büyükbilgili, 2013, s. 346)

Tablo 24'de yer alan Y kuşağı özellikleri dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuş, hipotezleri araştırmak için oluşturulan anket sorularında bu özellikler kaynak olarak kullanılmıştır.

1. Kurum içi iletişimin önemi X ve Y kuşağı çalışanlar için nasıldır?
2. X ve Y kuşağı çalışanlarına göre kurum içi iletişimin kurumun verimliliğine katkısı var mıdır?
3. Kurum içi iletişimin etkileri ve özellikleri, X ve Y kuşağı çalışanlar için nasıldır?
4. X ve Y kuşağı çalışanların kurum içi iletişim memnuniyet düzeyleri nasıldır?

- **Kurum içi iletişimin önemi ve kurum verimliliği arasındaki ilişkinin araştırılması**

H_0 : Kurum içi iletişimin önemi ile kurumun verimliliği arasında ilişki yoktur.

H_1 : Kurum içi iletişimin önemi ile kurumun verimliliği arasında ilişki vardır.

Tablo 25. Kurum İçi İletişimin Önemi ve Kurum Verimliliği Arasındaki İlişkinin Korelasyon Sonuç Tablosu

		Verimlilik	Önem
Spearman's rho	Verimlilik	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,574**
			,000

	N	302	302
	Correlation Coefficient	,574**	1,000
Önem	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	302	302

Elde edilen katsayının anlamlılık testinde kullanılacak p değeri de 0.00 (<0,05) olarak elde edilmiştir. H_0 hipotezi reddedilir. Bu p değeri korelasyon katsayısının anlamlı olduğunu yani sıfırdan farklı olduğunu göstermektedir. X ve Y kuşakların da Kurum içi iletişimin önemi ile Kurumun verimliliği arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki vardır. İstatistiksel olarak %95 güvenilirlikle söylenebilir. Tablodaki 0,574 değerine bakarak yöntem ve kurum değerlendirmesi pozitif yönlü %58'lik bir ilişki olduğu söylenebilir. Yani biri artarken diğeri de artmaktadır diyebiliriz.

- **Kurum içi iletişimin önemi ile etkileri arasındaki ilişkinin araştırılması**

H_0 : Kurum içi iletişimin önemi ile etkileri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Kurum içi iletişimin önemi ile etkileri arasında ilişki vardır.

Tablo 26. Kurum İçi İletişimin Önemi ve Yönetici Arasındaki İlişkinin Korelasyon Sonuç Tablosu

		Etki	Önem
	Correlation Coefficient	1,000	,106
Etki	Sig. (2-tailed)	.	,065
	N	302	302
Spearman's rho	Correlation Coefficient	,106	1,000
	Önem	Sig. (2-tailed)	,065
	N	302	302

Elde edilen katsayının anlamlılık testinde kullanılacak p değeri de 0,065 ($p>0,05$) olarak elde edilmiştir. Bu p değeri korelasyon katsayısının anlamsız olduğunu göstermektedir. H_0 hipotezi reddedilemez. İstatistiksel olarak %95 güvenilirlikle söylenebilir. Kurum içi iletişimin önemi ile iletişim etkileri ve özellikleri arasında bir ilişki olmadığı görülmüştür.

- **Kurum içi iletişimin önemi ve çalışanların kurumdan memnuniyeti arasındaki ilişkinin araştırılması**

H_0 : Kurum içi iletişimin önemi ile çalışanların kurumdan memnuniyeti arasında ilişki yoktur.

H_1 : Kurum içi iletişimin önemi ile çalışanların kurumdan memnuniyeti arasında ilişki vardır.

Tablo 27. Kurum İçi İletişimin Önemi ve Çalışanların Kurumdan Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Korelasyon Sonuç Tablosu

		Memnuniyet	Önem	
Spearman's rho	Memnuniyet	Correlation Coefficient	1,000	,123*
		Sig. (2-tailed)	.	,032
		N	302	302
	Önem	Correlation Coefficient	,123*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,032	.
		N	302	302

Elde edilen katsayının anlamlılık testinde kullanılacak p değeri de 0.032 olarak elde edilmiştir. Bu p değeri korelasyon katsayısının anlamlı olduğunu yani sıfırdan farklı olduğunu göstermektedir. Kurum içi iletişimin önemi ile çalışanların kurumdan memnuniyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki vardır. H_0 hipotezi reddedilir. İstatistiksel olarak %95 güvenlilikle söylenebilir. Tablodaki 0,123 değerine bakarak önem ve kurum değerlendirmesi pozitif yönlü %12'lük bir ilişki olduğu söylenebilir. Yani biri artarken diğeri de artar diyebiliriz.

Firmanın Kurumsal başarısı, çalışanın iş sürecindeki doyumun yansımasıdır. Kurum memnuniyeti sık iş değişimleri ile oluşan bilgi ve zaman kaybının önüne geçecektir. Doğru orantılı olarak oluşturulan kurum içi iletişimin etkin kullanılmasını sağlayacak olması öngörülebilir.

- **Kurum verimliliği ile etkileri arasındaki ilişkinin araştırılması**

H_0 : Kurum verimliliği ile etkileri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Kurum verimliliği ile etkileri arasında ilişki vardır.

Tablo 28. Kurum Verimliliği ile İletişim Etki ve Özellikleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Sonuç Tablosu

		Verimlilik	Etki	
Spearman's rho	Verimlilik	Correlation Coefficient	1,000	,306**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	302	302
	Etki	Correlation Coefficient	,306**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	302	302

Elde edilen katsayının anlamlılık testinde kullanılacak p değeri de 0.000 olarak elde edilmiştir. Bu p değeri korelasyon katsayısının anlamlı olduğunu yani sıfırdan farklı olduğunu göstermektedir. Kurum verimliliği ile iletişimin etkileri ve özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki vardır. H_0 hipotezi reddedilir. İstatistiksel

olarak %95 güvenilirlikle söylenebilir. Tablodaki 0,306 değerine bakarak yöntem ve katkı pozitif yönlü %31'luk bir ilişki olduğu söylenebilir. Yani biri artarken diğeri de artar diyebiliriz.

- **Kurum verimliliği ve çalışanların kurumdan memnuniyeti ilişkisinin araştırılması**

H_0 : Kurum verimliliği ile çalışanların kurumdan memnuniyeti arasında ilişki yoktur.

H_1 : Kurum verimliliği ile çalışanların kurumdan memnuniyeti arasında ilişki vardır.

Tablo 29. Kurum Verimliliği ve Çalışanların Kurumdan Memnuniyeti İlişkisinin Korelasyon Sonuç Tablosu

		Verimlilik	Memnuniyet
Spearman's rho	Verimlilik	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,338**
		N	302
	Memnuniyet	Correlation Coefficient	,338**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	302

Elde edilen katsayının anlamlılık testinde kullanılacak p değeri de 0.000 olarak elde edilmiştir. Bu p değeri korelasyon katsayısının anlamlı olduğunu yani sıfırdan farklı olduğunu göstermektedir. Kurum verimliliği ile çalışanların kurumdan memnuniyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki vardır. H_0 hipotezi reddedilir. İstatistiksel olarak %95 güvenilirlikle söylenebilir. Tablodaki 0,338 değerine bakarak katkı ve kurum değerlendirmesi pozitif yönlü %34'luk bir ilişki olduğu söylenebilir. Yani biri artarken diğeri de artar diyebiliriz.

Kurum verimliliği, personel içerisinde oluşturulacak aidiyet duygusu, kurumun verimliliğini destekleyen unsurdur.

- **Kurum etkileri ile çalışanların kurumdan memnuniyeti arasındaki ilişkinin araştırılması**

H_0 : Kurum etkileri ile çalışanların kurumdan memnuniyeti arasında ilişki yoktur.

H_1 : Kurum etkileri ile çalışanların kurumdan memnuniyeti arasında ilişki vardır.

Tablo 30. Kurum Etkileri ile Çalışanların Kurumdan Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Korelasyon Sonuç Tablosu

		Etki	Memnuniyet
Spearman's rho	Etki	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,490**
		N	302
	Memnuniyet	Correlation Coefficient	,490**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	302

Sig. (2-tailed)	,000	.
N	302	302

Elde edilen katsayının anlamlılık testinde kullanılacak p değeri de 0.000 ($p < 0,05$) olarak elde edilmiştir. Bu p değeri korelasyon katsayısının anlamlı olduğunu yani sıfırdan farklı olduğunu göstermektedir. Kurum yöneticileri ile kurum memnuniyetleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki vardır. H_0 hipotezi reddedilir. İstatistiksel olarak %95 güvenlilikle söylenebilir. Tablodaki 0,490 değerine bakarak yöntem ve kurum değerlendirmesi pozitif yönlü %49'luk bir ilişki olduğu söylenebilir. Yani biri artarken diğeri de artar diyebiliriz.

3.3.4. Regresyon Analizi

i. Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan değişkenler ve bu değişkenlerin soru numaraları kodları aşağıdaki gibidir.

Bağımlı Değişken = Yaş değişkeni

Bağımsız Değişkenler = Önem, verimliliği, etki ve memnuniyet

- Kurum içi iletişimin önemi
- Kurum içi iletişimin kurumun verimliliğine katkısı
- Kurum içi iletişim etkileri ve özellikleri
- Çalışanların, kurumdan memnuniyeti

Yaş değişkeni bağımlı değişken temel alınarak yapılan lojistik regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir;

Tablo 31. Anket Evren Büyüklüğü ve Kayıp Veri Analiz Tablosu

Unweighted Cases ^a	N	Percent
Included in Analysis	302	100,0
Selected Cases	Missing Cases	,0
	Total	302
Unselected Cases	0	,0
Total	302	100,0

Yukarıdaki tabloda toplam gözlem sayısının 302 olduğu, eksik veri olmadığı görülmüştür.

Tablo 32. Bağımlı Değişken Tanımlama Tablosu

Original Value	Internal Value
Y	0
X	1

Bağımlı değişken yaş kategorilerinin Y kuşağı 0, X kuşağı 1 değerini alır.

Block 0: Beginning Block

Tablo 33. X ve Y Kuşaklarının Sınıflandırma Oran Tablosu

	Observed	Predicted		
		yas_kategori		Percentage Correct
		Y	X	
Step 0	Y	275	0	100,0
	X	27	0	,0
Overall Percentage				91,1

Block 0'a ait "sınıflandırma tablosu"nu (**Classification Table**) incelediğimizde yaş kategorisi Y toplam 275 kişinin doğru tahminlenmiş olup yaş kategorisinin Y kuşağındaki doğru sınıflandırma oranı %100'dür. Yaş kategorisinin X kuşağı toplam 27 kişi ise tamamı yanlış tahminlenmiş olup X kuşağında doğru sınıflandırma oranı %0'dır. Genel olarak sınıflandırma oranı %91,1'dir.

Block 0: Beginning Block

Tablo 34. Sabit Terim Katsayı Sonuç Tablosu

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0	Constant	-2,321	,202	132,439	1	,000	,098

Tablo 34'de sabit terimin katsayı değeri -2,321 olarak hesaplanmıştır. Bulunan katsayıların anlamlı olabilmesi için "Wald" değerine karşılık gelen Sig. değerinin 0,05'den küçük olması gerekir. Block 0'da sabit değer için Wald değeri 132,439 değerine karşılık gelen Sig.=0,000'dır. Bu değer istatistiki olarak anlamlı çıkmıştır.

Tablo 35. Değişkenlerin Anlamlılık Sonuçları Tablosu

		Score	df	Sig.	
Step 0	Variables	Verimlilik	3,223	1	,073
		Etki	12,319	1	,000
		Önem	1,789	1	,181
		Memnuniyet	,001	1	,981
Overall Statistics		16,246	4	,003	

Başlangıç modelinde yer almayan değişkenlere ait Tablo 35 incelendiğinde verimlilik, etki, önem, memnuniyet değişkenlerine ait Sig. değerleri 0,05'ten küçük olanlar anlamlıdır ve modele dahil edilebilirler. Tabloya bakıldığı zaman sadece etki değişkeni anlamlı olduğu görülmektedir.

Block 1:

Tablo 36. Omnibus Test Tablosu

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	14,679	4	,005
	Block	14,679	4	,005
	Model	14,679	4	,005

“**Omnibus Tests of Model Coefficients** (Tablo 36.)” tablosu modeldeki iyileşme ve modelin genel anlamlılığı hakkında yorum yapmamızı sağlar. -2LL değeri azaldıkça modelin uyumluluğunu belirtmiştir. Chi-Square değeri bir önceki model ile mevcut modele ait -2LL değerlerindeki değişimi göstermektedir. Bu değer pozitif ve yüksek olması modelde iyileştirme olduğunu gösterir. Tablo 36’daki Chi-Square değeri 14,679 olup modelde iyileşme olduğu anlaşılmaktadır.

Sig. değerleri 0,05’ten küçük olan bağımsız değişkenlerin dahil edildiği modele ait sonuçlar ise Block 1’deki tablolarda verilmiştir.

Modelin uygunluğunun analiz edilmesinde, Doğrusal Regresyonda “En küçük kareler Yöntemi” kullanılırken, Lojistik regresyonda “Maksimum Olabilirlik Yöntemi” kullanılmaktadır. L(likelihood), bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenler tarafından tahmin edilme olasılığı olup $L+(-2LL) = 1$ ’dir. Bu durumda “-2LL” değeri azaldıkça modelin uyumluluğu artmaktadır. “-2LL” değerinin 0 olması durumunda model muhtemel uyumlu demektir.

Tablo 37. Model Regresyon Sonuç Tablosu

	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
Step 1	167,220 ^a	,047	,105

“Cox & Snell R Square” ve “Nagelkerke R Square” değerleri ise modelin uyumluluğunu, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişki hakkında yorum yapmamızı sağlar. Tablodaki değerlere göre bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında %0,047 ile %0,105’lik bir ilişki vardır.

Block 1’e ait “Sınıflandırma Tablosunu” incelediğimizde ise Yaş kategorisinin Y kuşağı toplam 275 kişiden 273 kişi doğru tahminlenmiş, 2 kişi ise yanlış tahminlenmiş olup, Yaş kategorisi Y kuşağı kişiler arasında sınıflandırma oranı %99,3’tür. Yaş kategorisi X kuşağı olan toplam 27 kişiden ise yanlış tahminlenmiş olup X kuşağı sınıflandırma oranı %0’dır. Genel olarak doğru sınıflandırma oranı ise %90,4 olup Block 0’da yer alan %91,1 yakın çıkmıştır.

Tablo 38. Model Sınıflandırma Tablosu

	Observed	Predicted		Percentage Correct
		yas_kategori		
		Y	X	
Step 1	Y	273	2	99,3
	X	27	0	,0
	Overall Percentage			90,4

ii. Modelin yazılması;

Block 1'e ait aşağıdaki tablo da yer alan **B** değerleri, denklemde yer alan bağımsız değişkenlerin katsayıları olup bu katsayıları dikkate alarak model aşağıdaki gibi oluşturulur.

Tablo 39. Model Anlamlılık Tablosu

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Verimlilik	-,073	,647	,013	1	,910	,929
Etki	-1,412	,449	9,880	1	,002	,244
Step 1 ^a Önem	,094	,555	,029	1	,866	1,098
Memnuniyet	,729	,397	3,372	1	,066	2,074
Constant	,453	1,989	,052	1	,820	1,574

Yaş kategorisinin X ve Y kuşakları üzerine etki bağımsız değişkenin anlamlı bir etkisi bulunurken ($p < 0,05$), verimlilik, önem, memnuniyet bağımsız değişkenlerinin anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Log-odds= $0,453 - 0,073 * \text{verimlilik} + 1,412 * \text{etki} + 0,094 * \text{önem} + 0,729 * \text{memnuniyet}$

X ve Y kuşaklarının çalıştıkları kuruma 0,244 kat daha fazla değer verdikleri görülmektedir.

Sonuç olarak; Mann-Whitney testi ile elde ettiğimiz sonuçlar ile regresyon analizi için oluşturulan modelin sonuçlarının aynı çıktığı görülmüştür.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Adnan Menderes Havalimanında Sivil Havacılıkta Yer Hizmetleri'nde çalışan X Kuşağı yöneticiler ve Y kuşağı çalışanlara uygulanan anket sonuçları, iki kuşak hakkında kurum içi iletişime bakışları açısından bilgi vermektedir. Bu çalışma yer hizmetleri sektöründe çalışan X kuşağı yöneticiler ile Y kuşağı çalışanlar arası kurum içi iletişim farklılıkları olup olmadığını görmek amacıyla yapılmıştır.

Ankete 317 kişi katılmış olup katılımcılardan 280 kişi Y kuşağına, 30 kişi X kuşağına, 7 kişinin de Patlama kuşağına mensup oldukları görülmüştür. Araştırma evreni X kuşağı yöneticiler ve Y kuşağı çalışanlar arasındaki ilişkiyi hedeflemesi nedeniyle araştırma evreni bu kriterlere göre daraltılarak 302 kişilik veri seti üzerinden çalışma yapılmıştır. 302 kişilik veri seti 27 X kuşağı yönetici ile 275 Y kuşağı çalışandan oluşmaktadır.

Tablo 24'te yer alan Y Kuşağı Özellikleri kaynak alınarak hazırlanan anket soruları gönüllülük ilkesine göre uygulanmıştır.

Anket sorularının normal dağılmaması nedeniyle uygulanan parametrik olmayan yöntemlerle anket sorularına verilen cevaplar değerlendirilerek bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Sonuçlar değerlendirildiğinde Y kuşağı ve X kuşağının kurum içi iletişim konusunda aynı fikre sahip oldukları konular olduğu gibi farklı düşündükleri konular da olduğu görülmüştür.

X ve Y kuşaklarının görüş birlikteliği olduğu konulardan belki de en önemlisi, kurumsal iletişimin kurum temel taşı olduğu fikridir. Hem X ve hem de Y kuşağının kurum içi iletişime önem verdiği anket sonuçlarında görülmekte olup kurum içi iletişimin verimliliğe olumlu etkisi olduğunu düşünmektedirler. Kurum içi iletişimin, her iki kuşağa ulaşmak için doğru bir çözüm olduğu görülmektedir. Kurum içi iletişim sağlanması noktasında ise

verimliliğin artacağına her iki kuşağın da inanması, verimlilik hedefi olan kurumların bu yöntemi seçmesi durumunda hedefine ulaşabileceği görüşünü doğurmaktadır.

Finansal ölçüm değerlerini bir yana bırakırsak, iş performansının en önemli ölçütü çalışan memnuniyetidir. Y kuşağı açısından değerlendirecek olursak, çalışan memnuniyetinin artırılması öncelikle gelecek garantisi ve insani koşullar sonrasında kariyer imkanları ve yönetime katılım tarzı beklentilerin karşılandığı durumlarda sağlanabilir (Sarioğlu, 2018, s. 42).

X ve Y kuşaklarının “Yöneticide bulunması gereken en önemli özelliklerden biri, iletişimi yönetebilmesidir.” sorusuna verdikleri cevaplarda, iki kuşak arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Kurum içi iletişimin uygulanması ve süreç olarak geliştirilmesinde yöneticilerin önemi büyük olmakla birlikte anket sorularına verilen cevaplar değerlendirildiğinde hem X hem de Y kuşağı çalışanlar yöneticilerinden iletişim yeteneklerinin kuvvetli olmasını ve kurum içi iletişimi yönetme beklentileri olduğunu ifade etmektedirler.

X ve Y kuşaklarına göre Kurum içi iletişim, açıkça tanımlı ve formal yapıda olması gerektiği konusunda aynı fikre sahip oldukları görülmektedir. İki kuşağın da beklentisi, iletişimin nasıl ve hangi yönlü kurulacağına tanımlanması durumunda iletişimin başarılı olacağı düşüncesinde olduklarını yorumlayabiliriz.

X ve Y kuşakları; etkili iletişimin, kurum içinde farklı birimlerin birbirine bağlılığı ve koordinasyonunu arttırdığı düşüncesinde hemfikir oldukları görülmektedir. İki kuşağın da bilgi alışverişin ve birimler arası koordinasyonun önemini farkında olması bu görüşün hayata geçirilmesini kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

X ve Y kuşaklarında kurumun verimliliği ile kurum içi iletişim arasında doğru orantı olduğu yönünde ortak algı bulunmaktadır. İki kuşağın da bu konuda ortak görüşü, kurum içi iletişimin artması ve sonucunda kurumsal verimliliğin artması yönünde olup kurumlar açısından her iki kuşağın bu bilinçte olmasının avantajlı bir durum yaratacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın en önemli sorularından birisi olan kurum içi iletişimin çalışanların işe aidiyetlerini arttırmada etkili olup olmadığı sorusu, ankette her iki kuşak tarafından olumlu olarak cevaplanmıştır. Çalışanlarının aidiyet duygusunu geliştirmek isteyen kurumların, kurum içi iletişimi kullanarak her iki kuşağa da ulaşabilecekleri bu soruya verilen cevaplarla görülmektedir.

Her iki kuşak da kurum içi iletişimin motivasyonu arttıracığı fikrine katılmamaktadır. Bu görüş birliği, kurum içi iletişimin motivasyona etkisi olsa da başka faktörlerden daha etkin olmadığı şeklinde de yorumlanabilir. Kurumların bu durumu göz önünde bulundurarak farklı motivasyon yöntemleri üzerinden yoğunlaşmaları, çalışan motivasyonu sağlanması yönünde daha etkili olabileceği söylenebilir.

X ve Y kuşaklarına göre kurum içi iletişim, zamanla doğal yollarla oluşması beklenmektedir. İki kuşağın da kurum kültürünün doğal oluşması yönündeki ortak fikri; bu sürecin sözlü ya da yazılı talimatlarla değil de iletişim yöntemleri kullanılarak sürdürülmesi gerektiği olarak algılanabilmektedir. Zorunluluktan ziyade gönüllük esasına göre kurulacak kurum içi iletişim ile her iki kuşağa ulaşılacağı öngörülmektedir.

X ve Y kuşakları iş toplantılarını kurum içi iletişim için önemli araçlar olarak görmektedirler. Yüz yüze yapılan, kurumun sorunları ve hedeflerin görüşüldüğü iş toplantılarına her iki kuşağın da olumlu bakması, havacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmetleri şirketleri için fırsat olarak değerlendirilebilir. Bu toplantıların planlı ve sürekli olarak yapılması durumuna her iki kuşağında olumlu yaklaşımı eklendiğinde kurumun gelişimi açısından önemli bir araç olacağı düşünülmektedir.

Ankete katılan her iki kuşağın da çalıştıkları kuruluşların, kurum içi iletişimini başarılı bulduğu görülmektedir. Anket katılımcılarının Adnan Menderes Havalimanında bulunan yer hizmetleri şirketi çalışanları olduğu göz önüne alındığında, yer hizmeti sektöründe kurum içi iletişimin başarı ile yürütüldüğü söylenebilir.

Anket sonucuna göre; Adnan Menderes Havalimanında faaliyet gösteren yer hizmetleri şirketlerinin kurum içi iletişimde kullandıkları ağların, her iki kuşağa mensup çalışan tarafından yeterli görüldüğü anlaşılmaktadır. Bu görüşü destekleyen diğer bir sonuç ise, her iki kuşağın yapılan etkinliklerden haberdar olduğu yönündeki cevapları olup bu iki soruya verilen cevapta Adnan Menderes Havalimanında faaliyet gösteren Yer Hizmetleri şirketlerinin kurumsal iletişim konusunda her iki kuşakta da çalışan memnuniyeti yakaladıkları anlaşılmaktadır.

X ve Y kuşakları çalıştıkları kurumda, kurum içi iletişim birimler arası iletişimi arttırdığı konusunda aynı fikirde olup bu soruya verilen cevap altıncı soruya verilen cevapla birbirini desteklemektedir. Her iki kuşağında bu

konuda fikirlerinin aynı olmasının, anket katılımcılarına çalıştıkları kurumların bu konuda farkındalık yarattığı şeklinde yorumlanabilir.

Her iki kuşak da çalıştıkları kurumda uzun yıllar çalışma isteğinin temelinde kurumun, iç iletişimdeki başarısının etkili olduğu görüşünde hemfikirdiler. Anketin, çalışma için en önemli sorularından birisi olan bu soruda, Y kuşağının iş yeri seçimi yaparken, kurum içi iletişimdeki başarısını ön planda tuttuğu görülmektedir. Bu soruya verilen cevap kuruluşların, süreklilikleri için önemli olan aidiyet duygusunun yaratılması için kurum içi iletişimi kuvvetli tutması gerektiğini göstermektedir.

Ankette her iki kuşağın aynı fikirde olduğu birçok soru olmasının yanında bazı sorulara verilen cevaplarda Y kuşağının farklı değerlendirmeleri olduğu görülmektedir. Farklılıkları, kurum içi iletişimin yürütülmesi için bir olumsuzluk olarak değerlendirmeyip strateji geliştiren kurumların Y kuşağına ulaşmanın yolunu bulacağı düşünülmektedir.

Kurum içi iletişim iki kuşak için önemli olsa da Y kuşağı, çalıştığı kurumu tercih etmede birinci etken olarak kurum içi iletişimi görmektedir. Y kuşağında aidiyet yaratarak uzun yıllar bu kuşakla çalışmak isteyen kurumların, bu sonucun ışığında, kurum içi iletişim uygulamalarına daha fazla önem göstermesi ve geliştirmesi gerektiği sonucu çıkarılabilir. X kuşağı açısından sonuç değerlendirildiğinde ise kurum içi iletişim önemli olsa da iş tercihinde ilk faktör olmadığını söyleyebiliriz.

Y kuşağı kurumsal iletişimin önemini maddi imkânların önünde tutmaktadır. Bu sonuç özellikle aidiyet yaratılması hususunda Y kuşaklarının maddi imkânların yanında kurumsal iletişime karşı X kuşağına nazaran daha hassas olunması gerektiğini göstermektedir. Y kuşağı çalışanların, fikirlerine değer verilmesini ve dinlenmeyi maddi imkânların önünde tuttuğu kurumlar tarafından unutulmamalıdır.

Y kuşağına mensup çalışanlar, yöneticiler ile çalışanlar arasında, iletişim açısından hiyerarşik engel bulunmaması gerektiğini düşünmektedirler. Y kuşağı çalışanlar hiyerarşik yapılanma sonucu oluşan iletişim zorluklarını kabul etmemektedir. Yöneticileriyle hızlı, net ve sonuç odaklı iletişim kurmak istedikleri söylenebilir.

Teknolojiyi daha etkin kullanan Y kuşağı, teknolojinin kurum içi iletişime özgürlük kattığı düşüncesindedir. Kurum içi iletişimde kullanılan yeni yöntemlere karşı Y kuşağının daha açık olduğu bilinmektedir. X kuşağı sosyal medya araçları, yazışma grupları gibi sonradan adapte olduğu yeni iletişim araçları yoluyla iletişime karşı daha temkinli yaklaşırken, doğduğundan beri bu tür araçları kullanan Y kuşağı bu araçları kullanımını daha makul ve sıradan görebilmektedir. Anketteki cevap dağılımında da bu durumun etkisinin olduğunu söylenebilir.

Öneri sistemi gibi bireysel katılımıcılığın ve kişisel performansın sunulabildiği yöntemler Y kuşakları tarafından daha fazla benimsenmektedir. Y kuşağının öneri sistemini fikirlerini yansıtabilme için bir fırsat olarak gördüğünü söyleyebiliriz. Öneri sisteminin amacına yönelik kullanıldığı ve yönetim tarafından bir fırsat olarak görülüp desteklendiği işletmelerde, Y kuşağına mensup çalışanların bu konuda cesaretlendirilmesi ile gelişim sağlanabileceği düşünülmektedir.

Sivil Havacılıkta Yer Hizmetleri, hizmet sektöründe yer almasına rağmen sektördeki işletmelerden farklı özellikleri bulunmaktadır. Zaman baskısının ve müşteri beklentisinin yüksek olmasının yanında uçuş emniyetini sağlamak için kurallarının istisnasız uygulanması, diğer sektörlerden ayırıştırıcı yönleridir.

Sektördeki kuralları düzenleyen ulusal ve uluslararası kurum/kuruluşların yanında işletmeci şirketlerin kurallarının da çalışanlar tarafından bilinmesi, temelde can güvenliği olmak üzere müşteri memnuniyeti gibi diğer unsurlar açısından zorunludur.

Bu kadar ağır şartların mevcut olduğu sektörde tecrübe ve bilgi diğer hizmet sektörlerine göre daha fazla ön plana çıkmaktadır. Tecrübeli ve bilgili çalışanlara sahip olmak isteyen kurumlar, iyi yetiştirdikleri çalışanlarını elde tutmak için aidiyet duygusunu kuvvetlendirmek durumunda kalmaktadır. Kurumlar, çalışanların iletişim beklentilerini ne kadar iyi anlar ve bu beklentileri karşılarsa memnuniyet ve aidiyetin o kadar artacağı anket sonucunda da pekişmektedir.

Çalışmada toplumun sanayi devrimi öncesi ve sonrası yaşadığı değişim süreçleri, modernizm ve postmodernizm akımları ile yönetime olan etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Postmodern yönetim anlayışı ile birlikte gündeme gelen kurum içi iletişim ve kurumsal bağlılık, işletmelerin sürdürülebilirliklerinde belirleyici unsurlar olmuştur. Çalışanlarıyla kurum içi iletişimde başarı sağlamak ve kurumsal bağlılıklarını artırmak isteyen işletmeler, kuşak

farklılıklarını da göz önünde bulundurarak günümüz iş gücünün büyük kısmını oluşturan Y kuşağını anlamaya çalışmaktadır.

Y kuşağını anlamak ve iş hayatında beraber yürümek isteyen kurumlar ile yöneticilerin; çalışmada elde edilen veriler ve analizler sonucunda postmodern yönetim anlayışını benimsemeleri önerilmektedir.

Y kuşağının yöneticiden beklediği; esneklik, iş birliği, iletişim kolaylığı, farklılıklarının kabullenilmesi ve değerlendirilmesi, postmodern yönetim anlayışı ile örtüşmektedir. Yöneticilerin kendilerini dinlemesini, yüz yüze geribildirim vermesini kendisine verilen değer karşılığı olarak görmektedir.

Y kuşağı, postmodernizm gibi insanın tek tipleşmesine karşı olup insan merkezli bir anlayış kabullenmektedir. İnsanın ihtiyaçları kadar isteklerinin de göz önünde bulundurulduğu, farklılıkların bir avantaj olarak görüldüğü dünya görüşüne sahiptir. Sanıldığından daha fazla sorumluluk sahibi ve bilinçli olan Y kuşağı, gelir sahibi olmak ve hayatı yaşamak arasındaki dengeyi X kuşağına göre daha iyi bulduğu söylenebilir. Y kuşağının bu özelliğinin farkında olan işletmeler, onun iş hayatını sadece gelir kazanmak amacıyla devam ettirmediğini, iş hayatını bir sosyal birliktelik alanı olarak gördüğünün farkındalığı ile kurum içi iletişim yöntemleri geliştirerek iç müşteri memnuniyeti sağlamaktadırlar. Teknoloji konusundaki ilgi ve beceresi göz önünde bulundurulduğunda seçilecek yöntemlerin teknoloji tabanlı olmasının başarıyı arttıracığı söylenebilir.

Sivil Havacılıkta Yer Hizmetlerinde çalışan Y kuşağı üyelerinin de benzer özelliklere sahip olduğu anket sonuçlarında görülmektedir. Takım çalışmasına değer veren bir kuşak olarak Y kuşağının bu özelliğinin işletme amaçlarına yönelik kullanılması durumunda müşteri memnuniyeti ve verimlilikte avantaj sağlanabileceği açıktır.

Müşteri memnuniyetinin temel hedef olduğu yer hizmetlerinde, bu hedefi yakalamanın yolu ise iç müşteri memnuniyetinden geçmektedir. İç müşteriyi oluşturan çalışanların büyük çoğunluğunun Y kuşağı olduğu göz önüne alındığında yöneticiler için başarıya giden yolun Y kuşağı çalışanlarını tanımak ve anlamaktan geçtiği anlaşılmaktadır. Bu başarıyı sürekli kılmak ise işletmenin kurum içi iletişim ve kurumsal bağlılığa verdiği önem ile orantılı olacaktır.

Bu çalışmada Adnan Menderes Havalimanında Sivil Havacılıkta Yer Hizmetleri şirketlerinde görev yapan X kuşağı yöneticiler ve Y kuşağı çalışanlar arasındaki farklılıklar ve benzerlikler incelenmiş ve açıklanmıştır. Adnan Menderes Havalimanında faaliyet gösteren Yer Hizmetleri şirketlerinin başka havalimanlarında da faaliyet gösterdiği ve çalışan dağılımı ile çalışan özelliklerinin benzer olduğu göz alındığında anket sonuçlarının sektör genelinde değerlendirilebileceği düşünülmektedir.

5. KAYNAKÇA

Acılıoğlu, İ. (2017). *İş'te Y Kuşağı*. Ankara: Elma Yayınevi.

Ada, N., Alver, İ., & Atlı, F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Üzerinde Yapılan Bir Araştırma (Cilt 8). İzmir: *Ege Akademik Bakış*.

Akay, A. (2013). *Postmodernizmin ABC'si* (2 b.). İstanbul: Say Yayınları.

Akın, A., & Şaylıkay, M. (2016, Ağustos). Modern ve Postmodern Değerlerin Yabancılaşmaya Etkisi. *Uluslararası Bilimsel Araştırma Dergisi*, 1(1), 39.

Arslan, Y., & Ergün, A. (2014). John Hicks'e Göre Tarım Merkantilizminden Sanayi Devrimine Emeğin Evrimi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 117-126.

Bakırtaş, H., Divanoğlu, S. U., & Akkaş, C. (2016). *Y Kuşağı Farkı Ne? Neyi, Niçin, Nasıl Alır ya da Aldırır*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Baudrillard, J. (2017). *Tüketim Toplumu*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Bıçkı, D., & Sobacı, M. (2011). Yerel Yönetimden Yerel Yönetişime: Post-Fordizm Bağlamında Yerel Yönetimleri Anlamak. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 219-233.

Büyükbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45), 346.

Büyüköztürk, Ş. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

- Çamdereli, M. (2015). *İletişime Giriş. İstanbul: Değerler Eğitimi Merkezi Yayınları.*
- Demirtaş, C. (2003). *Modernizm, Postmodernizm ve Türban. İstanbul: Sis Çanı Yayınları.*
- Doltaş, D. (2003). *Postmodernizm ve Eleştirisi: Tartışmalar/Uygulamalar. İstanbul: Telos Yayınları.*
- Elitaş, C., & Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 343-370.
- Erdoğan, İ. (2011). *İletişimi Anlamak. Ankara: Pozitif Matbaacılık.*
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.*
- Göral, R. (2007). *Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri (1 b.). Konya: Yücedi Yayınları.*
- Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel İletişim, İletişim Doymu ve Kurumsal Bağlılık. Konya: Eğitim Kitabevi.*
- Gümüş, S. (2015). *Modernizm ve Postmodernizm Edebiyatın Dünü ve Yarını. İstanbul: Can Sanat Yayınları.*
- Harvey, D. (2014). *Postmodernliğin Durumu (Cilt 7. Basım). (S. Sungur, Çev.) İstanbul: Metis Yayınları.*
- Türk Dil Kurumu, (2022). Kuşak.
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a25c3f8872ba7.67912682. (28.07.2022).
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Ankara: Çizgi Kitabevi.*
- Işık, M. (2000). *İletişimden Kitle İletişimine. Konya: Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.*
- Jameson, F. (1994). *Postmodernizm: Ya Da Geç Kapitalizmin Mantığı. (P. Nuri, Çev.) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.*
- Kumar, K. (1999). *Sanayi Sonrası Toplumdan Postmodern Topluma: Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları. Ankara: Dost Kitabevi.*
- Murray, R. (1995). *Fordizm ve Post-Fordizm, Yeni Zamanlar. (Y. Abdullah, Çev.) Ayrıntı Yayınları.*
- Odabaşı, Y. (2014). *Postmodern Pazarlama (Cilt 4. Basım). İstanbul: MediaCat Kitapları.*
- Okay, A. (2005). *Kurumsal İletişim Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1643.*
- Özkalp, E. (1987). *Davranış Bilimlerine Giriş 1-2. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.*
- Sarioğlu, E. B. (2018). *Y'leri Anla Değiştirme. İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.*
- Sığı, Ü. (2007). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2).
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim. Ankara: Seçkin Yayınları.*
- Ünal, N. (2017). *Y ve Z Kuşaklarının Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.*
- Yurdakul, N. B. (2003). *İşletme Yönetiminde İki Stratejik Görev: İmaj-Marka Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi. İzmir: Ege Üniversitesi Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı.*

6. EXTENDED ABSTRACT

In today's world where change is inevitable, organizations; In order to survive, they have to understand the conditions well and adapt to the needs of the period. The aim of this study; is to examine the generation gap between the manager and the employee in today's business life in terms of communication. In today's business world where competition is increasing day by day, we can say that discovering, attracting and retaining talented workforce at the earliest stage has become one of the most important priorities of organizations. For this purpose, while examining the characteristics of generations, on the other hand, it has been tried to examine whether individuals working in the same jobs belonging to different generations have different perceptions in internal communication.

The survey results applied to Generation X managers and Generation Y employees working in Civil Aviation Ground Handling at Adnan Menderes Airport provide information about the two generations in terms of their internal communication perspectives. This study was carried out to see if there are differences in in-house communication between the X generation managers and Y generation employees working in the ground handling industry.

317 people participated in the survey and it was seen that 280 people belong to the Y generation, 30 people to the X generation, and 7 people to the Explosion generation. Since the research universe is aimed at the relationship between X generation managers and Y generation employees, it was narrowed according to these criteria and the study was conducted on a data set of 302 people. The data set of 302 people consists of 27 X generation managers and 275 Y generation employees.

According to the results of the survey; It is understood that the networks used by ground handling companies operating at Adnan Menderes Airport for in-house communication are considered sufficient by employees belonging to both generations. Another result that supports this view is the answers of both generations that they are aware of the activities, and in the answers given to these two questions, it is understood that the Ground Handling companies operating at Adnan Menderes Airport have achieved employee satisfaction in both generations in terms of corporate communication.

It is known that the increasing rate of personnel turnover directly affects the service quality and profitability of companies operating in the service sector. With this study, it is aimed to anticipate the expectations that may occur among the generations by means of internal communication on the way to business goals, taking into account the differences between generations.

It is known that against the modernism movement that emerged after the Industrial Revolution, there were differences of opinion on some issues in the society over time, and comparisons began to be made between the pre-modernist period and the post-modernism period in the society. At the beginning of the criticism on this subject is the criticism that while more products are produced with the increase in production capacity, the value of labor in production decreases. With these and similar criticisms, it is known that the wishes of individuals that are not met by modernism are the basis for the formation of the postmodernism movement. It is known that postmodernism does not ignore or terminate modernism, and while doing this, it is known to bring great criticism especially to the human perspective.

In this study, the change in processes of the society before and after the industrial revolution, modernism and postmodernism movements and their effects on the administration were tried to be examined. Internal communication and corporate commitment, which came to the forefront with the postmodern management approach, have been the determining factors in the sustainability of businesses. Businesses that want to achieve success in in-house communication with their employees and increase their corporate loyalty try to understand the Y generation, which makes up the majority of today's workforce, taking into account the generational differences.

Institutions and managers who want to understand the Y generation and walk together in business life; As a result of the data and analyzes obtained in the study, it is suggested that they adopt the postmodern management approach.

What the Y generation expects from their manager; flexibility, cooperation, ease of communication, acceptance and evaluation of differences that overlap with the postmodern management approach. He sees that managers listen to themselves and give face-to-face feedback as a reward for the value given to him.

Generation Y is against the standardization of human like postmodernism and accepts a human-centered understanding. Generation Y has a worldview in which people's wishes are taken into account as well as their needs, and differences are seen as an advantage. It can be said that the Y generation, who is more responsible and conscious than it is thought, finds the balance between having an income and living life better than the X generation. Being aware of this feature of the Y generation, businesses provide internal customer satisfaction by developing internal communication methods with the awareness that they do not continue their business life only for the purpose of earning income, but see business life as an area of social togetherness. Considering his interest and skill in technology, it can be said that the technology-based methods to be chosen will increase success.

It is seen in the survey results that the members of the Y generation working in the Civil Aviation Ground Handling have similar characteristics. As a generation that values teamwork, it is clear that if this feature of the Y generation is used for business purposes, an advantage in customer satisfaction and efficiency can be achieved.

In ground services, where customer satisfaction is the main target, the way to achieve this goal is through internal customer satisfaction. Considering that the majority of the employees who make up the internal customer are the Y generation, it is understood that the way to success for the managers is to know and understand the Y generation employees. Making this success permanent will be proportional to the importance that the company gives to internal communication and corporate commitment.

In this study, the differences and similarities between X generation managers and Y generation employees working in Civil Aviation Ground Handling companies at Adnan Menderes Airport are examined and explained. Considering that the Ground Handling companies operating at Adnan Menderes Airport also operate at other airports and the employee distribution and employee characteristics are similar, it is thought that the survey results can be evaluated within the sector in general.