

**T.C**  
**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI**

**Y KUŞAĞINDA LİDERLİK TARZI BEKLENTİSİNE ETKİ EDEN**  
**KİŞİLİK FAKTÖRÜ ÜZERİNE KESİTSEL BİR ÇALIŞMA**

**TEZİ YAZAN**  
**Serçin KORKMAZ**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TARSUS/MERSİN**  
**ŞUBAT – 2017**

T.C  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE

201410009 numaralı öğrencimiz olan Serçin KORKMAZ tarafından hazırlanan "Y KUŞAĞINDA LİDERLİK TARZI BEKLENTİSİNE ETKİ EDEN KİŞİLİK FAKTÖRÜ ÜZERİNE KESİTSEL BİR ÇALIŞMA" başlıklı bu tez çalışması jürilerimiz tarafından oy birliği ile PSİKOLOJİ Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

Üniv. İçi- Tez Danışmanı - Jüri Başkanı: Yrd. Doc. Dr. Murat KOÇ

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

...

Üniv. İçi - Jüri Uyesi: Yrd. Doç. Dr. İbrahim İNAN

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

Üniv. Dışı - 1. Yedek Jüri Uyesi: Yrd.Doç. Dr. Soner ÇAKMAK  
(Çukurova Üniversitesi)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.



(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

07 / 02 / 2017

Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

**Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.**

## TEŐEKKÖR

Y kuşağında liderlik algısının incelenmesinin konu olarak ele alındığı çalışmanın tamamlanmasında engin tecrübelerini, değerli vaktini ve ilgi alakasını esirgemeyen değerli danıőmanım Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ'a, moral ve motivasyonumu her zaman yüksek tutan değerli hocam Ayőe ARASAN'a, yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve birikimini benden esirgemeyen ağ Üniversitesi öğretim görevlilerine ve çalışanlarına, değerli dostum Selin YILMAZ'a ve yaőamım boyunca tüm zor anlarımda oldukları gibi yüksek lisans eğitimim boyunca da desteğini bir an olsun esirgemeyen babam Nevzat KORKMAZ'a ve annem Mevhibe KORKMAZ'a sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

07/02/2017

Serçin KORKMAZ

## ÖZET

### Y KUŞAĞINDA LİDERLİK TARZI BEKLENTİSİNE ETKİ EDEN KİŞİLİK FAKTÖRÜ ÜZERİNE KESİTSEL BİR ÇALIŞMA

**Serçin KORKMAZ**

**Yüksek Lisans Tezi, Psikoloji Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ**

**Şubat 2017, 98 sayfa**

Bu çalışmanın hedefi, Y kuşağının liderlik tarzı beklentilerini belirlemek ve bu doğrultuda Y kuşağına ilişkin bireysel özellikleri tespit ederek incelemektir. Bu kapsamda, Y kuşağı ile yönetim ilişkisinin liderlik tarzı beklentileri sorgulanarak, Y kuşağının yöneticiye ve yönetime bakışı yönetim fonksiyonları çerçevesinde değerlendirilmiştir. Y kuşağına mensup bireylerin kişilik özelliklerinin tespit edilmesi amacıyla Hızlı Büyük Beşli Kişilik Testi (HBBKT), Y kuşağı-yönetim ilişkisi liderlik tarzı beklentilerinin tespit edilmesi için ise katılımcılara Liderlik Uygulamaları Ölçeği uygulanmıştır. 212 katılımcının yardımı ile Y kuşağına mensup bireylerin kişilik özelliklerinin ve liderlik tarzı beklentilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmanın evrenini, 18-36 yaş arasındaki Mersin merkezde yaşayan Y kuşağına mensup bireyler oluşturmaktadır. Bu çalışmanın örneklemini ise, Mersin merkezde yaşayan en az lise ve üniversite düzeyinde öğretim görmüş olan 212 (124 kadın, 88 erkek) Y kuşağına mensup bireyler oluşturmaktadır. Katılımcılardan verilerin elde edilmesinde rastgele (randomize) örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Bu çalışma yedi bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde kuşak kavramı, ikinci bölümünde Y kuşağı kavramı ve üçüncü bölümde ise liderlik kavramı alt başlıkları ile açıklanmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise Y kuşağı ile liderlik arasındaki ilişki üzerinde durulmuş ve birbirlerini etkileyen unsurlar literatürdeki örnekleri ile anlatılmıştır. Beşinci bölümde ise araştırmanın amacı, hedefi, yöntemi ve kullanılan analiz teknikleri üzerine bilgiler verilmiştir. Bulgular ve yorumların olduğu altıncı bölümde ise veri analizi ile elde edilen sonuçların genel bir değerlendirmesi yapılarak literatür desteğiyle de yedinci bölümde sonuç ve öneriler kısmı yazılmıştır.

Yapılan araştırmanın sonucunda kişilik özelliklerinin liderlik tarzı beklentisi üzerinde etkili olduğu, Y kuşağının kişilik özelliklerinin liderlik tarzı beklentisini

etkilediği, medeni durum ve eğitim d¼zeyi değişkenlerinin Y kuşağına mensup bireylerin liderlik tarzı algısı üzerinde etkili olduğu g¼r¼lm¼řt¼r.

**Anahtar Kelimeler:** Y kuşağı, liderlik



**ABSTRACT****A DESCRIPTIVE STUDY ABOUT THE EFFECT OF CHARACTER ON THE  
LEADERSHIP TYPE EXPECTATION OF THE Y GENERATION****Serçin KORKMAZ****Master Thesis, Department of Psychology****Supervisor: Assist. Prof. Dr. Murat KOÇ****February 2017, 98 pages**

The aim of this study is to determine the leadership style expectations of the Generation Y and to identify the individual characteristics of Generation Y in this direction. In this context, Generation Y-management relations and leadership style expectations trial, Generation Y has been assessed under the perspective of management and executive management functions. In order to identify the personality traits of individuals belonging to Generation Y Quick Big Five Personality Test, Generation Y-management relations and leadership style to determine the expectations of the participants to the Leadership Practices Inventory was applied. 212 participants with the help of the members of Generation Y individuals' personality traits and leadership are intended to identify expectations. The universe of this study belong to Generation Y employees who live in Mersin between 18-36 years of age constitute individual. Random sampling method was used to obtain the data from the participants. This study consists of seven chapters. The concept of generation in the first part, the second part of the concept of Generation Y and the third section describes the concept of leadership with subtitles. The fourth part of the study has focused on the relationship between leadership and Y generations and factors affecting each other has been described with examples in the literature. In the fifth part of the purpose of the research objectives, methods and analysis of information is given on the techniques used. In the sixth part that containing findings and reviews of a general evaluation of the results obtained with the data analysis of the results and recommendations are written with literature support. As a result of this survey, personality traits of leadership style is effective on expectations that the personality traits of Generation Y leadership style to influence the expectations, it showed that marital status and education level of the Y generation

belonging to individuals have an impact on leadership style of perception at seventh section.

**Keywords:** Generation Y, leadership



## İÇİNDEKİLER

<b>KAPAK</b> .....	<b>i</b>
<b>TEZ İMZA SÜRKÜLERİ</b> .....	<b>ii</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xv</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1. KUŞAKLARLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR</b> .....	<b>3</b>
1.1. Kuşak Nedir? .....	3
1.2. Geçmişten Günümüze Kuşakların Kronolojisi .....	5
1.2.1. Sessiz Kuşak .....	5
1.2.2. Baby Boomers (Bebek Patlaması) Kuşağı.....	6
1.2.3. X Kuşağı.....	7
1.2.4. Y Kuşağı.....	8
1.2.5. Z Kuşağı .....	10
1.3. Bugünün İş Yaşamında Kuşakların Yeri .....	10
1.4. Türkiye’de Nüfusa Göre Kuşakların Oranları ve İstihdam İçindeki Dağılımı .	11

### İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. Y KUŞAĞINA GENEL BİR BAKIŞ</b> .....	<b>15</b>
2.1. Y Kuşağı Genel Tanımı .....	15
2.2. Y Kuşağının Temel Özellikleri.....	16
2.2.1. Y Kuşağının Kişilik ve Sosyal Özellikleri.....	17
2.2.2. Y Kuşağının İş ve Çalışma Özellikleri.....	18



2.3. Y Kuşağı Yetiştirilme Tarzı.....	20
2.4. Y Kuşağı İş Hayatından Ne Bekliyor .....	21
2.5. Y Kuşağıyla İlgili Yapılan Araştırmalar.....	23

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. LİDERLİK .....</b>	<b>26</b>
3.1. Liderlik ve Özellikleri.....	26
3.2. Liderliğin Öğeleri .....	30
3.2.1. İnsanlara Değer Vermek.....	31
3.2.2. Vizyon Sahibi Olmak .....	31
3.2.3. Destek .....	31
3.2.4. Güdüleme-Motivasyon.....	32
3.2.5. Etkileme ve Güç .....	32
3.2.6. İletişim Becerileri.....	33
3.2.7. Yönetim Becerileri.....	33
3.3. Liderlik Tipleri.....	34
3.3.1. Otokratik Liderlik.....	35
3.3.2. Demokratik Liderlik .....	36
3.3.3. Katılımcı Liderlik.....	37
3.3.4. Liberal Liderlik.....	37
3.3.5. Karizmatik Liderlik.....	38
3.3.6. Paternalist Liderlik.....	39
3.3.7. Dönüşümcü Liderlik .....	39
3.3.8. İşlemsel Liderlik.....	40

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

<b>4. Y KUŞAĞI VE LİDERLİK.....</b>	<b>42</b>
-------------------------------------	-----------

### BEŞİNCİ BÖLÜM

<b>5. YÖNTEM .....</b>	<b>46</b>
------------------------	-----------

5.1. Araştırmanın Amacı.....	46
5.2. Araştırmanın Önemi ve Sınırlılıkları .....	46
5.3. Araştırmanın Tasarımı .....	46
5.4. Araştırma Modeli.....	47
5.5. Veri Yöntem ve Analiz.....	47
5.6. Evren ve Örneklem .....	48
5.7. Veri Toplama Yöntemleri.....	48
5.7.1. Demografik Bilgi Formu.....	48
5.7.2. Hızlı Büyük Beşli Kişilik Testi (HBBKT) .....	48
5.7.3. Liderlik Uygulamaları Ölçeği.....	49
5.8. Veri Analizi .....	50
5.8.1. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği.....	50

## ALTINCI BÖLÜM

<b>6. BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>51</b>
6.1. Liderlik Tarzı Beklentisinin Yapılan Bu Çalışma Açısından Elde Edilen Sonucu .....	51
6.2. Frekans Dağılımları .....	51
6.3. Hipotezler ve Analizleri.....	56
6.3.1. Liderlik Tarzı Beklentilerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılığının İncelenmesi .....	56
6.3.1.1. Liderlik Tarzı Beklentilerinin Cinsiyete Göre Farklılığının İncelenmesi .....	56
6.3.1.2. Liderlik Tarzı Beklentilerinin Yaşa Göre Farklılığının İncelenmesi .....	56
6.3.1.3. Liderlik Tarzı Beklentilerinin Medeni Duruma Göre Farklılığının İncelenmesi .....	57
6.3.1.4. Liderlik Tarzı Beklentilerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılığının İncelenmesi.....	58

6.3.1.5. Liderlik Tarzı Beklentilerinin Aile Aylık Gelirine Göre Farklılığının İncelenmesi.....	59
6.3.1.6. Liderlik Tarzı Beklentilerinin Kendi Aylık Gelirlerine Göre Farklılığının İncelenmesi.....	60
6.3.1.7. Liderlik Tarzı Beklentilerinin Çalıştığı Sektöre Göre Farklılığının İncelenmesi.....	60
6.3.1.8. Liderlik Tarzı Beklentilerinin Çalıştığı İşe Göre Farklılığının İncelenmesi .....	61
6.3.1.9. Liderlik Tarzı Beklentilerinin Çalıştığı Pozisyona Göre Farklılığının İncelenmesi.....	61
6.3.2. Liderlik Tarzı Beklentilerinin Demografik Özelliklerle Olan İlişkisinin İncelenmesi .....	62
6.3.3. Hızlı Büyük Beşli Kişilik Testi (HBBKT) Sonucu Elde Edilen Kişilik Özelliklerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılığının İncelenmesi	63
6.3.4. Liderlik Tarzı Beklentilerinin HBBKT Sonucu Elde Edilen Kişilik Özellikleri İle Olan İlişkisinin İncelenmesi .....	69

## YEDİNCİ BÖLÜM

<b>7. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>71</b>
7.1. Sonuç .....	71
7.2. Öneriler .....	72
<b>8. KAYNAKÇA.....</b>	<b>74</b>
<b>9. ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>80</b>
<b>10. EKLER .....</b>	<b>81</b>
10.1. Ek – 1 Anket Formları .....	81
10.1.1. Ek – 1 Demografik Sorular.....	81
10.1.2. Ek – 2 Liderlik Uygulamaları Ölçeği .....	82
10.1.3. Ek – 3 Hızlı Büyük Beşli Kişilik Testi.....	83

**KISALTMALAR LİSTESİ**

<b>ANOVA</b>	: Analysis Of Variance
<b>Asymp. Sig.</b>	: Asymptotic Significance
<b>BB</b>	: Baby Boomers
<b>CFI</b>	: Comparative Fit Index
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>HBBKT</b>	: Hızlı Büyük Beşli Kişilik Testi
<b>İİBF</b>	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
<b>RMSEA</b>	: The Root Mean Square Error of Approximation
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>Sig.</b>	: Significance
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>v.b.</b>	: Ve Benzeri
<b>v.d.</b>	: Ve Diğerleri

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Nüfus Dağılımı.....	12
Tablo 2. Kuşakların Nüfusa Göre Dağılımı (Yukarıdaki tabloya göre kendimiz oluşturduk).....	13
Tablo 3. Yaş Gruplarına ve Cinsiyete Göre İstihdam Dağılımı .....	13
Tablo 4. Kuşaklara Göre İstihdam Dağılımı (Yukarıdaki tabloya göre kendimiz oluşturduk).....	14
Tablo 5. Kuşakların Çalışma Özellikleriyle İlgili Tablo .....	22
Tablo 6. Güvenirlilik Analizi .....	50
Tablo 7. Katılımcıların Liderlik Tarzı Beklentisi Sonucu .....	51
Tablo 8. Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı .....	51
Tablo 9. Yaşa Göre Frekans Dağılımı .....	51
Tablo 10. Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı .....	52
Tablo 11. Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı .....	52
Tablo 12. Çalıştığı Sektöre Göre Frekans Dağılımı .....	52
Tablo 13. Aile Gelirinin Frekans Dağılımı .....	53
Tablo 14. Katılımcının Gelirinin Frekans Dağılımı.....	53
Tablo 15. Nasıl Bir İşte Çalışıyorsunuz? .....	54
Tablo 16. Nasıl Bir İşte Çalışmak İsterdiniz?.....	54
Tablo 17. Çalıştığınız Kurum ve Alanda Hangi Pozisyonda Çalışıyorsunuz? .....	55
Tablo 18. Çalıştığınız Kurum ve Alanda Hangi Pozisyonda Çalışmak İsterdiniz? .....	55
Tablo 19. Bağımsız Örneklem İçin T Testi .....	56
Tablo 20. ANOVA Testi.....	57
Tablo 21. Bağımsız Örneklem İçin T Testi .....	57
Tablo 22. Test İstatistiği .....	58
Tablo 23. ANOVA Testi.....	58
Tablo 24. Çoklu Karşılaştırma (Bağımsız Değişken: Liderlik) .....	59
Tablo 25. ANOVA Testi.....	59
Tablo 26. ANOVA Testi.....	60
Tablo 27. ANOVA Testi.....	61
Tablo 28. ANOVA Testi.....	61
Tablo 29. ANOVA Testi.....	62
Tablo 30. Korelasyon Analizi .....	62
Tablo 31. Bağımsız Örneklem İçin T Testi .....	63

Tablo 32. ANOVA Testi.....	64
Tablo 33. Çoklu Karşılaştırma.....	65
Tablo 34. Bağımsız Örneklem İçin T Testi .....	66
Tablo 35. Test İstatistiği .....	67
Tablo 36. ANOVA Testi.....	67
Tablo 37. Çoklu Karşılaştırma.....	68
Tablo 38. Korelasyon Analizi.....	69



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri.....	40
------------------------------------------------	----



## GİRİŞ

Y kuşağı denilince genel olarak literatürde, genç, aklını kullanabilen, özgürlüklerinden taviz vermeyen ve teknolojiye düşkün bir nesil karşımıza çıkar. Bu nesil internet ve televizyon ile beraber büyüdüğü için günlerinin yaklaşık 15-16 saatini iletişim araçları ve medya ile birlikte geçirmektedirler. Teknolojik kabiliyetlerini, kendilerine tevdi edilen görevleri yerine getirmek ve neticelerini elde etmek amacıyla kullanmaktadırlar (Eşgi, 2013). Her gün rutin olarak yaptıkları faaliyetlerin insanlık adına faydalı bir değişime katkı sağlamasını görmek onlar açısından son derece değerlidir. Aynı zamanda Y kuşağı sosyal sorumluluk projelerine destek veren ve dünyadaki gelişmeleri yakından takip eden bir kuşaktır. (Dirks v.d., 2002)

Liderlik ise en temel tanımıyla bir gayenin başarıya ulaşması için bir grup insanı etkileme yöntemi olarak ifade edilebilir. Bu etkileme becerisinin tarzı, resmi olabileceği gibi gayri resmi de olabilmektedir (Özcan v.d., 2012:1).

İşletmelerin iki önemli unsuru bulunmaktadır: çalışanlar ve yöneticiler. Günümüz itibariyle iş piyasalarının çoğunluğunu Y kuşağı oluşturmaktadır ve oluşturmaya da devam etmektedir. Yakın bir zamanda iş dünyasının çoğunluğunu Y kuşağı oluşturacaktır. Bu münasebetle günümüzde hem Y kuşağı hem de liderlik önem kazanmaktadır (Twenge v.d. 2010).

Kuşakların kişisel becerileri ve özellikleri, yönetime bakış açısı, yönetimle olan ilişkisi ve liderlik tarzı beklentilerinin ortaya konulması, yönetim organizasyon çalışmaları açısından çok önemlidir. Bu nedenle, yakın zamanda kuşaklarda oluşan yönetim algısının üzerine yapılan araştırmaların giderek arttığı görülmektedir. Bu bağlamda bu çalışma kapsamında, Y kuşağının liderlik beklentileri incelenerek işveren ve çalışan açısından iş performansını artırıcı düzenlemelerin yapılması önerilmiştir.

Bu araştırmanın amacı, Y kuşağının liderlik tarzı beklentileri belirlenerek ve bu doğrultuda Y kuşağının bireysel özellikleri tespit edilerek Y kuşağına mensup bireylerin iş yerinde çalışma performanslarının artırılmasıdır.

Bu kapsamda, Y kuşağına mensup bireylerin kişilik özelliklerinin tespit edilmesi amacıyla Hızlı Büyük Beşli Kişilik Testi (HBBKT), Y kuşağı-yönetim ilişkisi liderlik tarzı beklentilerinin tespit edilmesi için ise katılımcılara Liderlik Uygulamaları Ölçeği uygulanmıştır. 212 katılımcının yardımı ile Y kuşağına mensup bireylerin kişilik özelliklerinin ve liderlik beklentilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.



Bahsi geçen ölçekler çerçevesinde uygulama bölümünde kartopu yöntemiyle ulaşılan 212 Y kuşağına mensup kişiler ele alınmış olup anket yoluyla veriler toplanmıştır. Anketlerden elde edilen sonuçlar “SPSS Statistics 22” veri programı içerisinde yer alan, Güvenirlilik analizi, t testi, Tek yönlü varyans (ANOVA) analizi gibi analiz yöntemlerinden yararlanılarak irdelenmiş ve analizleri yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda da çalışmanın sonuçları özetlenmiş ve önerilere yer verilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. KUŞAKLARLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Kuşak kavramı yıllardır araştırmacıların ve özellikle sosyal bilimcilerin dikkatini çeken bir kavram olmuştur. Kuşaklar arasındaki farklılıklar, kuşakların benzer özellikleri, kuşak çatışmaları, kuşakların kişilik ve davranış özellikleri ve kuşakların iş dünyasındaki farklılıkları daima merak edilmiştir. Aşağıda kuşak kavramının genel bir çerçevesi çizilmiş ve geçmişten günümüze kuşakların özelliklerine değinilmiştir.

#### 1.1.Kuşak Nedir?

Kuşak kavramı ve kuşaklar arasındaki farklar yıllardır insanların dikkatini çekmektedir. Her dönemin kendi içinde benzerlikleri ve farklılıkları vardır (Keleş, 2011). Her dönemin kendine has dünyası o dönemin bireyleri üzerinde benzer karakteristik özellikler meydana getirir. Bu da doğal olarak kuşakları oluşturur. Örneğin Birinci Dünya Savaşını gören insanlarla, Amerika'daki İkiz Kulelerin terör saldırısına uğradığını gören insanların bu olaylardan etkilenme biçimleri farklılaşmakta haliyle farklı insan tipleri ortaya çıkmaktadır (McEwan,A., 2009).

Günümüzde Türk Dil Kurumu'nun ortaya koymuş olduğu tanıma göre kuşak ([http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=KU%C5%9EAK](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=KU%C5%9EAK)) ; hemen hemen aynı yıllarda dünyaya gelmiş, aynı asrın koşullarını, dolayısıyla birbirine benzer dertlerini, kederlerini paylaşmış, benzer sorumluluklarla yükümlü olmuş kişilerin topluluğudur.

Türk Dil Kurumu'nun diğer bir tanımına göre ise kuşak ([http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=KU%C5%9EAK](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=KU%C5%9EAK)); yaklaşık yirmi beşli, otuzlu yaşların oluşturduğu bireyler öbeği, göbek, nesil, jenerasyon ve batındır.

Yukarıda yer alan tanımlara göre Türk Dil Kurumu, kuşağı tanımlarken birinci tanımda yaşam şartları benzerliğini ikinci tanımda ise yaş aralığını eksen almıştır. Günümüzde kuşak kavramı her ikisini ve daha da fazlasını kapsamaktadır.

Kuşak kavramı tanımlanırken genellikle yaş aralığı baz alınır. Belirlenmiş yıllar arasında doğan insanlar aynı kuşağı oluşturur. Bu keskin ve net bir ayrımı ifade etmez. Örneğin Y kuşağı 1980 itibarıyla başlar. 1979 yılında doğan biri ne kadar X kuşağına

mensup görünse de Y kuşağının özelliklerini de taşıyor olabilir. 1980’de doğan ve Y kuşağına mensup olan birey de X kuşağının özelliklerini taşıyor olabilir (Cogin, 2012).

Biyolojik anlamda ise kuşak, ‘anne-babalar ile doğan çocukları arasında geçen ortalama zaman dilimi’ olarak tanımlanır (Mc.Crindle, 2006).

Bu tanımlama yukarıda değindiğimiz gibi zaman aralığını baz almaktadır ve genel olarak kuşak kavramı zaman ekseni açıklanır.

Kuşak kavramını ilk kez Alman sosyolog Karl Mannheim 1952 yılında, “The Problem of Generations/Kuşakların Problemleri” isimli yazısında incelemiş ve ele almıştır. Mannheim, bir toplulukta kuşak denen kavramdan bahsedebilmek için 5 farklı unsurun olması gerektiğini düşünmektedir.

Mannheim (1952) bunları;

- 1-Kültürel süreç içerisinde yeni katılımcıların ortaya çıkması,
- 2-Bu süreçte eski katılımcıların sürekli yok olması,
- 3-Herhangi bir kuşağın üyelerinin, sadece tarihsel sürecin zamansal olarak sınırlı bir bölümüne katılabilmesi,
- 4-Kültürel mirasın aktarılması için sürekli nedenlerin gerekmesi,
- 5-Kuşaktan kuşağa geçişin devamlı bir süreç olması, şeklinde sıralamaktadır.

İzmirlioğlu (2008)’in aktardığına göre, yirmi ve yirmi birinci yüzyıllarda ortaya çıkan hızlı toplumsal gelişmelerin bir sonucu olarak, kuşaklar arasındaki farkların daha da belirgin hale geldiği görülmektedir. Günümüzde birçok faktörün etkisiyle, kuşakların farklılıkları iyice belirginleşmiş ve birbirinden ayrılmıştır.

Teknolojinin ve yeni gelişmelerin eşliğinde nesiller arası farklılıklar bariz şekilde ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu da kuşakların zaman aralığını daraltmakta ve kuşakların birbirinden keskin hatlarla ayrılmaya başlamasına neden olmaktadır (Belch ve Belch,2001). Örneğin günümüzde birer yıl arayla doğan ve aynı kuşağa mensup olan iki çocuk arasında bile ciddi farklar bulunmaktadır. Araştırmacılar ve bilim adamları bu farkın giderek daha da artacağını varsaymakta ve makasın aralığının daha da genişleyeceğini düşünmektedir.

Kuşak kavramıyla ilgili yapılan tanımlamalarda genel olarak iki olgunun üzerinde durulmaktadır. Bunlar;

1-Tarihsel süreç içindeki ortak konum,

2-Bu süreçte yaşanan benzer sosyal, çevresel ve toplumsal olaylar (Haerberle vd., 2009).

## 1.2. Geçmişten Günümüze Kuşakların Kronolojisi

Taranan kaynaklarda kuşakların tam ve kesin tarihlerle birbirinden ayrılmadığı ve tarihlerin içiçe geçtiği görülmektedir. Yukarıda da değinildiği gibi kuşakları tam ve keskin tarihlerle ayırmak mümkün olmayabilir. Ama yine de belli tanımlamaların yapılabilmesi ve konunun kolay ele alınabilmesi için tarihsel ayrımların yapılması şarttır.

Kuşakların kronolojik sınıflaması son yüz yıllık zaman dilimi içinde yapılmaktadır. Bunun yanı sıra günümüzde çalışma hayatındaki dağılımına göre baktığımızda, çeşitli yazarlara göre tarihsel farklılıklar bulunmakla beraber, Brown (2003), çağımızın iş ortamında çalışma hayatı içerisinde yerini alan yetişkin kuşakların sessiz kuşak ve Baby Boomers kuşağı çalışanlarından, yeni kuşakların ise X ve Y kuşağı çalışanlardan oluştuğunu ifade etmektedir.

Roberts ve Manolis (2000), O'Bannon (2001), Smola ve Sutton (2002) ve Wallace (2006) yapmış oldukları çalışmalarda genel olarak kuşakların kronolojik sınıflandırmasını aşağıdaki gibi belirtmişlerdir:

- 1945'lerden önce doğanlar Sessiz Kuşak
- 1946-1964 yılları arasında doğanlar Baby Boomers (Bebek Patlaması) Kuşağı
- 1965- 1979 X Kuşağı
- 1980-1999 Y Kuşağı
- 2000'den sonra doğanlar ise Z Kuşağı

### 1.2.1. Sessiz Kuşak

1945'li yıllardan daha önce dünyaya gelen ferdler sessiz kuşak ya da gelenekseller şeklinde ifade edilmektedir (Kyles, 2005).

Ülkemizde ve dünyada 1945 yılından önce doğanlar çeşitli büyük toplumsal olayları yaşamışlardır. 1. Dünya Savaşı bunlardan sadece biri ve belki de en önemlisidir.

Bu yüzden kimi yazarlarca bu kuşağa “Büyük Değişim Kuşağı” da denmektedir. Birinci Dünya Savaşı tüm dünyayı etkilemiş haliyle de o yıllarda doğan ve yaşayan tüm insanları etkilemiştir. Birinci Dünya Savaşına birçok devlet tüm kaynaklarıyla katılmıştır ve savaşın ardından çoğu kıtlık, yoksulluk gibi faktörlerle baş etmek zorunda kalmıştır (Roberts ve Manolis, 2000)

Savaşın ardından gelen kıtlık, hastalık ve yoksullukla mücadele etmek bu kuşağın genel kişilik ve karakteristik özelliklerini oluşturmuştur.

Ayhün, (2013)’ün aktardığına göre 1929 ile 1939 yılları arasında dünyaya gelenler, istikballeri adına endişeli ve kaygılı bir nesil olmuştur.

Sessiz kuşak, savaşların, savaş sonrası yaşanan ekonomik sıkıntıların ve yeniden yapılanmaların gölgesinde yetişmiştir. Haliyle bu kuşak sorunlarla savaşan ve yoklukta dahi ayakta kalma mücadelesi veren bir kuşak olmuştur (Haeberle vd., 2009).

Sessiz kuşağın bireylerinin çocukluk ve gençlik yılları savaşla ve savaşın sıkıntılarıyla geçtiği için bu kuşağın iş hayatına bakışı da farklı olmuştur. Haeberle ve ark. (2009) ‘na göre Sessiz kuşak iş hayatında şu özelliklere haizdir;

- İş yerine ve yöneticilerine sadık,
- Otoriteye saygılı,
- Yöneticilerine karşı itaat anlayışı yüksek,
- Yaptığı işte sıkı çalışma,
- Fedakarlık duyguları yüksek,
- İş hayatı beklentileri sadece para kazanmaya endeksli,
- İş hayatında yükselme ve kariyer yapma olanaklarını çokça önemsemeyen,
- İş performansını daima yüksek tutan,
- İşinin kıymetini bilen,
- Ne iş olsa yapabilecek özellikte,
- İşine ve çalıştığı örgüte sıkı sıkıya bağlı,
- İş yerinde disiplinli ve takım çalışmasına yatkın özelliklere sahip işgücü olarak nitelendirilmektedir (Haeberle vd., 2009).

### **1.2.2. Baby Boomers (Bebek Patlaması) Kuşağı**

Bu kuşak 1947-1964 yılları arasında doğan bireyleri kapsamaktadır. Bebek Patlaması kuşağı Sessiz kuşağın çocukları ve torunları olarak dünyaya gelmiştir (Wallace, 2006).

Bebek patlamasına neden olan faktörler net olarak bilinemesi de, Tolbize (2008)' e göre, ikinci dünya savaşı sonrasında ortaya çıkan nüfus azalmasının hızlı bir şekilde toparlanmasını sağlama, ekonomik sıkıntıların ortaya çıkardığı etkilerinin azalması neticesinde ertelenen çocuk sahibi olma isteğinin bir yansıması ve daha iyimser bir bakış açısıyla döneme başlama ruhu bebek patlamasının sebepleri arasında gösterilebilir.

İkinci Dünya Savaşından sonra aileler birçok çocuk yapmış, nüfus Sessiz kuşağa göre bir hayli artmıştır (Smola & Sutton, 2002).

Bebek Patlaması kuşağı, ebeveynlerinin iş yerindeki özelliklerini devam ettirmiştir. Bu kuşak da işe sadık özellikler sergilemiştir. Bebek Patlaması kuşağı işine ve iş yerine sadık özellikler sergilemiştir. Bu kuşak iş yerinde ekip ruhunu önemsemiş ve iş arkadaşlarıyla yapıcı ve yakın bir ilişki kurmuştur. Baby Boomers kuşağı bugün hala iş hayatında bulunmaktadır. Bu kuşak günümüzde yöneticilik ve danışmanlık birimlerinde aktif olarak rol almaktadır (Smola & Sutton, 2002).

### 1.2.3. X Kuşağı

X Kuşağı 1965 ile 1980 yılları arasında doğan bireyleri kapsamaktadır. Kimi araştırmacılara göre Bebek Patlaması Kuşağının hemen ardından doğdukları için o kuşakla kimi yönlerden benzeşmektedirler (Twenge, 2010).

Önceki kuşaklar ile karşılaştırıldığında X kuşağı, kendine güvenen, özerk, bağımsız ve iş ile yaşam arasındaki dengeyi koruyabilen bir kuşaktır X (Zemke v.d., 2000).

Bu kuşak açısından para bir motive etme aracı değildir, fakat paranın eksikliği motivasyon kaybına neden olur (Karp v.d., 2002).

Yaptıkları herhangi bir iş sonucunda geribildirim almak onların çok hoşuna giderken ortaya çıkan değişimlere daha kolay uyum sağlarlar. Bunun yanında eneyebilir planlar onlar açısından daha çok tercih edilir ve bir işe katlanabilmeleri için ancak o an için eğlenceli olmaları gerekir. Olaylara bakış açıları, girişimci tavırları ve pragmatist özellikleri ile eski kuşaklardan bir adım daha öndedirler (Tolbize, 2008).

X Kuşağı bir nevi geçiş dönemidir. Türkiye 1965 ile 1980 yılları arasında ekonomik ve sosyal anlamda ciddi anlamda değişimler yaşadığı için bu kuşak Y Kuşağı öncesi bir nevi geçiş dönemidir (Keleş, 2011).

X kuşağı kendinden önceki kuşaklara göre oldukça farklı özelliklere sahiptir. İşlerine sadık olmakla birlikte iş değiştirme anlayışına sahiptirler. İşlerinden verim elde edemediklerinde iş değiştirebilirler. X kuşağı iş-hayat dengesine kendinden önceki nesillere göre oldukça değer verir. Bu kuşaktan önceki nesiller hayat şartlarının olumsuz durumu nedeniyle iş-hayat dengesini aksatabilmekteydiler. Ancak ekonomik koşulların iyileşmeye başlamasıyla X kuşağı iş-hayat dengesine daha çok önem vermeye başlamıştır (Smola & Sutton, 2002).

- İş hayatı bakımından incelediğimizde Twenge (2010)'ye göre X kuşağıyla ilgili şu özelliklere ulaşmamız mümkündür;
- İşlerine ve iş hayatına bağlıdırlar,
- İşlerinden verim alamadıklarını düşünürlerse iş değiştirebilirler,
- İş tatminine ve doyuma önem verirler,
- Doyum aldıkları işlerde uzun yıllar çalışabilirler,
- İş yerinde yükselme ve kariyer olanaklarını önemserler,
- İş motivasyonları yüksektir,
- Otoriteye saygılıdırlar ancak Y kuşağı kadar olmasa da yöneticilerini eleştirebilirler (Twenge, 2010).

#### 1.2.4. Y Kuşağı

1980 ile 1999 yılları arasında doğan bireyler Y Kuşağını oluşturmaktadır. Y kuşağı Bebek Patlaması ve X kuşağının çocukları olarak dünyaya gelmiştir (Chester, 2003).

Bu kuşak kendinden önceki kuşaktan oldukça farklıdır ve yepyeni değişimlerin göbeğinde büyümüşlerdir. X kuşağı bir geçiş kuşağı ise, Y kuşağı tamamen değişimin gerçekleştiği kuşak olmuştur (Twenge vd., 2010).

Bu kuşak cep telefonlarının ve bilgisayarların giderek yaygınlaştığı zamanlarda büyümüş bir nevi globalleşen ilk nesil olma özelliğinin göstermiştir. Tabii bu dünyaya açılma hali Y Kuşağının kendinden önceki kuşaklardan bambaşka beklenti, istek ve hedeflere sahip olmasına neden olmuştur (Keleş, 2011).

Tufur, (2011)'in aktardığına göre, Y kuşağı sosyal hayatı zengin bir kuşaktır. Y kuşağı gezmeyi, yeni yerler keşfetmeyi ve eğlenmeyi sever. Aynı zamanda Y kuşağı iş yerinde yoğun çalışır ve hayallerinin peşinde koşmaktan da çekinmez.

Mitchell (2005) araştırmasında Y kuşağının tercihlerini aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

- Değişim sağlayan ve etki bırakan
- Kendilerini ifade edebilecekleri bir iş
- Aynı anda çok işi yürütme
- Aktif bir şekilde olaylara dahil olma, içinde yer alma
- Çalışma saatlerinde, dış görünüşte esneklik; rahat bir iş ortamı
- Takım çalışması
- İş başı eğitim
- Her şeyi hızlı ve kolay yoldan elde etme
- İş ve hayat dengesi (Mitchell, 2005).

Yukarıda sayılan özellikler ve nitelikler Y kuşağının kendinden önceki kuşaklardan bambaşka özelliklere sahip olduğunun net göstergeleridir. Y kuşağı kendinden önceki kuşaklara göre oldukça özgüven sahibidir ve özgürlüklerine düşkündürler.

Y kuşağının kendinden önceki kuşaklara göre değişen nitelikleri onların haliyle iş özelliklerine de yansımaktadır. Y kuşağının iş özelliklerini Chester (2003) aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

- İş hayatında yüksek özgüvenlidirler,
- Esnek çalışma saatlerini benimserler,
- Evden iş yürütme özellikleri vardır,
- Part-time çalışma anlayışına sahiptirler,
- İş yerinde sorumluluk dağılımının dengeli olmasını önemserler,
- Yöneticileriyle aynı pozisyonda olmayı önemserler,
- Liderlerinden sürekli direktif almaktan ve emir altında çalışmaktan hoşlanmazlar,
- İdealisttirler, gelecek planları vardır,
- İş yerinde yükselme ve kariyer olanaklarını önemserler,
- Bir işle yetinmezler, birden fazla işi bir arada yürütürler,
- Açık görüşlü, başarı odaklı ve meydan okuyucu bir tarafları vardır,
- İş hayatında yenilikler yapmaya ve değişimlere her zaman ve daima açıktırlar (Chester, 2003).



Y Kuşağı araştırmanın temelini oluşturduğu için ikinci bölümde Y Kuşağıyla ilgili detaylı bilgilere yer verilmiştir. Burada sadece Y kuşağının genel bir tanımı yapılmış ve özelliklerine değinilmiştir.

### **1.2.5. Z Kuşağı**

2000 yılından sonra doğanları kapsamaktadır (Smola & Sutton, 2002).

Z kuşağı henüz yirmili yaşlarına gelmediği ve iş/sosyal hayata tam olarak girmediği için dünyayı nasıl etkileyecekleriyle ilgili kesin bilgiler mevcut değildir. Ama yapılan tahminlere göre Z Kuşağı gizemiyle geleceği ciddi anlamda etkileyecektir (Haeberle vd. , 2009).

Z Kuşağı teknolojik aletlerin içinde büyüdüğü için geleceğin dünyasının da teknolojiden uzak olmayacağı kesin gibidir.

Ayhün, (2013)'ün aktardığına göre, hayatın getirdiği değişimler ve yenilikler Z kuşağının kendinden önceki kuşaklara göre bir hayli farklı özellikler taşımasına neden olmuştur.

### **1.3. Bugünün İş Yaşamında Kuşakların Yeri**

İş yaşamında sadece bir kuşağa ait bireyler yoktur. Her kuşaktan birey iş yaşamında ortak bir payda oluşturur (Wallace, 2006).

Sessiz Kuşak, en yaşlı kuşaktır. Bu kuşağın günümüz iş yaşamındaki yeri neredeyse yok denecek kadar azdır. Bu kuşağın bireylerinin çoğu ya hayatta değildir ya da emekli olmuştur. Bu kuşak ikinci dünya savaşından ve diğer toplumsal olaydan etkilendiği için iş yaşamında disiplinli ve sorumluluk sahibi olarak bilinir (Wallace, 2006).

Günümüzün iş yaşamında bu kuşağın temsilcisinin yok denecek kadar az olması nedeniyle bu kuşağın günümüz iş yaşamını nasıl etkilediğiyle ilgili net veriler yoktur. Sessiz kuşak üyeleri günümüz iş yaşamında yaklaşık olarak %5'lik bir oranı oluşturmaktadır (Cogin, 2012).

Günümüzde en yaşlı Baby Boomerlar 68 yaşındadır. Bu düşünüldüğünde bu kuşağın şu an kariyerlerinin sonlarında olduğu varsayılabilir. Bu kuşaktan emekliye ayrılanlar olduğu gibi yakın bir zamanda da birçoğunun emekliye ayrılacağı öngörülmektedir. Bu kuşağın emekliye ayrılmayanları ise ekonomik gerekçelerden dolayı çalışmaya devam etmektedir (Wallace, 2006).

Günümüzün iş yaşamında büyük oranda X Kuşağının temsilcilerinin olduğu bilinmektedir. Birçok kurumun ve kuruluşun lideri konumunda olanlar X kuşağıdır. X Kuşağı teknolojiyi yakından takip etmekte, yeni gelişmelere açık davranmaktadır. Dijital dünyanın etkisiyle farklı iş kollarında da çalışmaya devam etmektedirler (Haeberle vd. , 2009).

Günümüz iş dünyasının en mobil olanı Y Kuşağı sayılır. Y Kuşağının büyük bir bölümü iş hayatının ortalarında ya da başlarında yer almaktadır. Çok az bir kısmı ise henüz iş hayatına girmeye çalışmaktadır. Bu kuşak diğer kuşaklara göre oldukça meşguldür ve birbirinden farklı işi bir arada yürütebilmektedir. Geleceğin iş dünyasını Y kuşağı şekillendirecektir. Y kuşağının kişilik ve davranış özellikleri iş dünyasına yön verecektir (Haeberle vd. , 2009).

#### **1.4. Türkiye’de Nüfusa Göre Kuşakların Oranları ve İstihdam İçindeki Dağılımı**

Türkiye’de kuşakların nüfuslara göre dağılımı oldukça önemli bir konudur. Türkiye’de TÜİK’in Nüfusa Dayalı kayıt sistemi verileri kuşakların nüfus dağılımıyla ilgili veriler vermektedir.

Türkiye İstatistik Kurumu’nun internet sitesinde yer alan 2014 Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sisteminde yer alan verilere göre ülkemizde nüfus dağılımları, kuşakların nüfuslar içindeki oranları ve istihdam içindeki dağılımları aşağıdaki tablolarda görüldüğü gibidir (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id>) .

**Tablo 1.** Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Nüfus Dağılımı

Yaş grubu Age group	Toplam Total		
	Toplam Total	Erkek Male	Kadın Female
<b>Toplam- Total</b>	<b>78 741 053</b>	<b>39 511 191</b>	<b>39 229 862</b>
0-4	6 381 516	3 275 520	3 105 996
5-9	6 337 719	3 252 811	3 084 908
10-14	6 166 985	3 166 860	3 000 125
15-16	2 635 252		
17-19	3 953 287	3 382 363	3 203 137
20-24	6 314 167	3 224 168	3 089 999
25-29	6 263 249	3 178 350	3 084 899
30-34	6 428 150	3 252 171	3 175 979
35-36	3 101 661		
37-39	3 101 661	3 134 041	3 069 282
40-44	5 552 580	2 788 425	2 764 155
45-49	4 590 079	2 337 087	2 252 992
50-51	2 316 454		
52-54	2 316 454	2 317 534	2 315 375
55-59	3 681 170	1 843 354	1 837 816
60-64	3 108 467	1 515 065	1 593 402
65-69	2 356 385	1 100 734	1 255 651
70	406 546		
70-74	1 219 638	737 892	888 292
75-79	1 183 746	501 411	682 335
80-84	810 488	339 904	470 584
85-89	390 450	128 879	261 571
90+	127 986	34 622	93 364

([http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1059](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1059))

Tablo 1’de ülkemizdeki nüfus dağılımlarının yaş grupları ve cinsiyete göre dağılımı görülmektedir.

En fazla nüfus 6 428 150 ile 30-34 yaş aralığı oluşturmaktadır. En az nüfus ise 99.005 ile 90 yaş ve üstü oluşturmaktadır. Toplam nüfus 79 milyona yakınken, erkek ve bayan nüfus oranları birbirine oldukça yakındır ve neredeyse aynı orandadır.

Tablo 1. 1.'de yer alan bilgileri kuşakların yaş aralıklarına göre grupladığımızda aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 2.** Kuşakların Nüfusa Göre Dağılımı (Yukarıdaki tabloya göre kendimiz oluşturduk)

Yaş Aralığı	Doğum Yılı	Kuşak	Toplam
0-16	2000'den Sonra	Z KUŞAĞI	21 521 472
17-36	1980-1999	Y Kuşağı	22 107 227
37-51	1965-1979	X Kuşağı	15 560 774
52-70	1946-1964	BB	11 869 022
71-+90	1945'den Önce	Sessiz Kuşak	3 732 308

Tablo 1. 2. incelendiğinde ülkemizde 22 107 227 milyonluk nüfusla en çok Y kuşağı bulunmaktadır. Y kuşağını Z kuşağı takip etmektedir. Z kuşağını X kuşağı, onu Bebek Patlaması Kuşağı, onu da Sessiz kuşak takip etmektedir.

Yukarıdaki tablonun da gösterdiği gibi en fazla nüfusa Y kuşağı sahiptir. Bu ciddi bir rakamdır ve Y kuşağının önemini göstermektedir. Günümüzde iş piyasalarındaki istihdam oranlarına göre en fazla paya sahip olan kuşak şüphesiz Y kuşağıdır. Bu bu kuşağın özelliklerini bilmeyi ve bu kuşağın tam olarak anlaşılmasını gerekli kılmaktadır.

**Tablo 3.** Yaş Gruplarına ve Cinsiyete Göre İstihdam Dağılımı

Yaş Gurubu	İşgücü Durumu			İstihdam Durumu		
	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın
15-19	1.636	1.122	514	1.378	943	435
20-24	2.892	1.829	1.063	2.319	1.503	816
25-29	4.084	2.888	1.196	3.573	2.566	1.007
30-34	4.152	2.989	1.163	3.794	2.763	1.031
35-39	3.675	2.614	1.061	3.398	2.437	961
40-44	3.284	2.347	937	3.054	2.183	871
45-49	2.643	1.928	715	2.459	1.785	674
50-54	1.848	1.354	494	1.723	1.250	473
55-59	1.173	848	325	1.103	785	318
60-64	679	481	198	658	462	196
65 +	658	467	191	650	459	191
<b>Toplam</b>	<b>26.724</b>	<b>18.867</b>	<b>7.857</b>	<b>24.109</b>	<b>17.136</b>	<b>6.973</b>

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16>

**Tablo 4.** Kuşaklara Göre İstihdam Dağılımı (Yukarıdaki tabloya göre kendimiz oluşturduk)

Kuşak	İşgücü Durumu			İstihdam Durumu		
	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın
Y Kuşağı	12.764	8828	3936	11.064	7775	3289
X Kuşağı	9602	6889	2713	8911	6405	2506
BB	3700	2683	1017	3484	2497	987

Tablo 1. 3. ve 1. 4. incelendiğinde istihdam gücü oranının en çok Y Kuşağına ait olduğu görülmektedir. Y kuşağını istihdam oranı bakımından en çok X kuşağı takip etmektedir.

Y kuşağı, iş hayatında diğer kuşaklardan oldukça farklı davranış ve beklentilere sahiptir. Bir kurumda ancak beklentilerinin karşılanması şartıyla varlığını sürdürmektedir. Memnun olmadığı bir iş ortamında çalışmaktansa, rahatlıkla iş değişikliğini tercih etmektedir. Bu durumda kurumlar istihdam oranı içerisinde en fazla paya sahip olan kuşağı ellerinde tutabilmek için, onları tanımalı, anlamaya çalışmalı ve kurumlarında değişiklik ve yenilik yapma yolunda ilerlemelidirler. Sayıca fazla olmaları sebebiyle, kurumların bu beklentilerle sık sık karşılaşacağı kaçınılmazdır. Bu nedenle uzlaşmacı bir tavır izlenerek, bu kuşak anlamaya çalışılmalı ve beklentilerinin karşılanarak onlardan maksimum derece de fayda elde edilmesi sağlanmalıdır (Çelik, 2014).

Amacı verimlilik ve sürdürülebilir başarı olan günümüz örgütlerinin Y kuşağını iyi anlaması, bu kuşağın iş dünyasından neler beklediğini çok iyi anlaması ve araştırması gerekmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. Y KUŞAĞINA GENEL BİR BAKIŞ

Baby Boomers ve X kuşağının çocukları ya da torunları olarak dünyaya gelen Y kuşağı kendinden önceki kuşaklara göre oldukça şanslı sayılabilir. Dünyaya geldikleri dönemin daha önceki zamanlara göre olumlu şartlar taşıması, teknolojinin ilerlemiş seviyesi ve artan refah düzeyi Y kuşağının avantajları arasında sayılmaktadır (Wallace, 2006).

Ülke nüfusu içerisindeki oranı Y kuşağının iş istihdamındaki önemini artırmaktadır. Diğer kuşaklara göre iş yaşamında da Y kuşağının kendine göre avantajları bulunmaktadır. İnternetin yaygınlaşması ve dijital dünyanın büyümesi Y kuşağının iş hayatında farklılaşmasını sağlamıştır (Wallace, 2006). Aşağıdaki bölümlerde Y kuşağıyla ilgili detaylı bilgilere yer verilmiştir.

#### 2.1. Y Kuşağı Genel Tanımı

En genel ve yaygın ifadesiyle 1980 ile 1999 yılları arasında doğan bireyler Y kuşağını oluşturmaktadır (Chester, 2003).

Bu kuşağın Türkiye'deki adlandırması 80 Sonrası Kuşak iken, diğer dünya ülkelerinde bu adlandırma karşımıza Non-Nuclear Family Generation, the Nothing-Is-Sacred Generation, the Wannabees, the Feel-Good Generation, CyberKids, the Do-or-Die Generation ve the Searching-for-an-Identity Generational şeklinde karşımıza çıkar.

Kupperschmidt ise Y kuşağını üç farklı kategoride yani 'ilk dalga' (1979–1984), 'çekirdek grup' (1985–1989) ve 'son dalga' (1990–1999) şeklinde gruplandırmaktadır. Y kuşağını X kuşağından ayırt eden en önemli özellik, bu kuşaktaki bireylerin gerek teknolojiyle ve gerekse tüketimle yakın bir ilişki içerisinde olmalarıdır. Dahası uzman bir internet kullanıcısı olmaları sayesinde, artık çoklu kimlik sahibi olmaları kaçınılmaz olmuştur. Özellikle internetin ortaya koyduğu sanal dünyanın bireyin yaşamış olduğu gerçek dünya yerine geçmesi ve bireylerin hem kendilerini hem de ilişkilerini bu sanallığın ortaya koyduğu argümanlar üzerinden ortaya koyması sebebiyle, üretime dayalı olan dünya algısında bir kırılma yaşanmış, tüketime dayalı bir dünya algısının kapısını aralayan ilk kuşak olma ünvanını sahiplenmiştir (Yücebalkan, Aksu, 2013).

Y kuşağının kimi özellikleri başta iletişim ve iş dünyası olmak üzere birçok alanı derinden etkilemektedir. Özer, (2011)' e göre bu özelliklerden bazıları şunlardır:

- Y kuşağı görev sorumluluğuna sahip, hedeflerini gerçekleştirmeye odaklı bir kuşaktır.
- Y kuşağı hayallerinin peşinden koşar.
- Y kuşağı haksızlıklar karşısında sessiz kalmaz ve sürekli sorgulamaktan çekinmez.
- Y kuşağı arkadaşlarının tavsiyesine duyarlıdır ve iş yerinde takım ruhu içinde çalışabilir.
- Y kuşağı spora, kültürel gelişmelere duyarlıdır ve sosyal etkinlikleri yakından takip ederler.

Y kuşağının internetin olduğu ortamda dünyaya gelmiş olması, bu kuşağı kendinden önceki kuşaklardan ayıran en önemli faktördür. İçinde doğduğu global şartlar bu kuşağa avantaj olarak dönmüştür. Y kuşağı internetin de etkisiyle sorgulayan, eleştiren, olayları olduğu gibi kabul etmeyen, kurcalayan, araştıran ve yenilikçi bir kuşak olmuştur. Y kuşağından önceki kuşaklar imkânların yetersiz olması nedeniyle olanla yetinmiş, yeni arayışlara girmemiştir. Ancak Y kuşağı sürekli yeni arayışlar yapan, olanla yetinmeyen bir kuşak olma özelliği göstermiştir (Twenge vd., 2010).

Y kuşağı özgüveni yüksek ve talepkar bir kuşak olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşağın tahammül gücü düşüktür ve genel olarak bu kuşağın mensupları sabırlı değildir. Maddi refahın iyi olduğu zamanlarda büyümeleri bu kuşağın sabırsız ve mükemmeliyetçi olmasına neden olmuştur. Bu durum Y kuşağının en temel dezavantajları olarak görülmektedir (Roberts & Manolis, 2000).

Yukarıdaki bilgilerin ışığında Y kuşağının kendinden önceki kuşaklara benzemediği ve kendinden sonra gelecek kuşakları da ciddi anlamda etkileyeceği kanısına ulaşılabilir.

Aşağıda Y kuşağının genel özellikleriyle ilgili teferruatlı bilgilere yer verilmiştir.

## **2.2. Y Kuşağının Temel Özellikleri**

Her kuşağın birbiriyle benzer özellikleri olduğu gibi farklı ve kendine has özellikleri de bulunmaktadır.

Y kuşağının sosyal, eğitsel, kişisel, kişilik ve iş açısından temel özellikleri aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır. Bu özellikler literatürler taranarak araştırmacının kendi ifadeleriyle yorumlanarak derlenmiştir (Roberts & Manolis, 2000; O'Bannon 2001; Smola & Sutton 2002; Wallace, 2006).

### 2.2.1. Y Kuşağının Kişilik ve Sosyal Özellikleri

- Y kuşağı genç, pratik, özgürlüklerine ve internete düşkün bir nesildir.
- İnternet ve bilgisayarla birlikte büyüdüğü için gününün büyük bir bölümünü internet ve bilgisayarla geçirmektedir. İnternet ve bilgisayarı iş dünyasında aktif olarak kullanmaktadır.
- Y kuşağı rahatına düşkündür ve rahatını bozan her şeyden rahatsız olabilir.
- Y kuşağı sorgulamaktan çekinmez. Bu nedenle iş yerinde patronunu rahatlıkla eleştirebilir ve sorgulayabilir.
- İnternetin hızının etkisiyle de bu kuşak hıza düşkündür. Her şeyin hızlı ve pratik olması ister.
- Önceki kuşaklarından farklı olarak bu kuşakta saygı kavramı değişmiştir. Her şeye sorgusuz sualsiz saygıyı bu kuşak reddeder.
- Y kuşağının gerçek arkadaş ortamı kadar, sosyal medyanın etkisiyle sanal bir arkadaş çevresi oluşmuştur.
- Y kuşağı hedeflerine önem verir ve kariyerine ulaşmak için kendilerine yatırım yapmaktadır.
- Y kuşağı hedeflerine ulaşmada engellendiklerinde ve sınırlandırıldıklarında tepkisel davranabilirler.
- Y kuşağı ikili ilişkilere önem vermektedir yalnız sadakat konusunda iyi durumda olduğu söylenemez.
- Y kuşağı oldukça yetenekli olduğuna inanmaktadır ve yeteneklerini göstermede de heveslidirler.
- Y kuşağı internet üzerinden alış-veriş yapmayı sever ve teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek değişen teknolojiye ayak uydururlar.
- Y kuşağı interneti ve sosyal medyayı çok kullandığı için dikkatini toplamada çeşitli sorunlar yaşamaktadır.
- Y kuşağı interneti ve sosyal medyayı çok kullandığı için çok fazla kitap okumamakta ve yazılı materyale ilgi duymamaktadır.



- Y kuşağı üniversiteye devam etmede ve mezun olmada en yüksek orana sahip olan kuşaktır. Bu da bu kuşağın eğitilmiş bir kuşak olduğunu ve eğitime önem verdiğini göstermektedir.
- Y kuşağı dünyaya geldikten sonra anne babaları tarafından titizlikle büyütülmüştür, bu da bu kuşağın özgüveni yüksek ve şımartılmış bir nesil olmasına neden olmuştur.
- Y kuşağının dünyadaki olaylardan haberdar olması nedeniyle sosyal sorumluluk bilinçleri yüksektir.
- Y kuşağı ailelerinin tek ya da birkaç çocuğundan biri olduğu için geniş bir aile çevresi tarafından korunmaktadır ve bu durum Y kuşağının kendini özel hissetmesine neden olur.
- Y kuşağı dünyadaki gelişmeleri yakından takip etmekte ve kendisini dünyadaki gelişmelere kolayca adapte etmektedir. Y kuşağından önceki kuşaklar bu adapte konusunda çok başarılı değillerdir.
- Y kuşağı teknolojik gelişmeleri yakından takip ettiği için aileleri teknolojik bir alış-veriş yapacağı zaman çocuklarına danışmaktadırlar. Y kuşağı anne babalarını teknoloji konusunda danışmanlık yapmaktadır.
- Her kuşak yetiştiği ortamın gelişmelerinden etkilenmektedir. Y kuşağı ekonomik refahın olduğu bir ortamda büyüdüğü için tüketim bolluğu yaşamıştır. Y kuşağı kendinden önceki kuşaklara göre çok tüketim yapmaktadır.
- Y kuşağının tüketim alışkanlıkları da kendinden önceki kuşaklardan farklılık göstermektedir. Y kuşağı daha çok sanal alış-verişler yapmaktadır.
- Y kuşağı çok seyahat etmektedir. Kısa süreli gezileri çokça yapmakta, işlerden arta kalan vakitlerde tatil yapmaya zaman ayırmaktadır (Roberts & Manolis, 2000; O'Bannon 2001; Smola & Sutton 2002; Wallace, 2006).

### 2.2.2. Y Kuşağının İş ve Çalışma Özellikleri

- İş dünyasında teknolojinin de yardımıyla birçok işi bir arada yürütebilmektedir.
- İş dünyasında yarı zamanlı çalışma ve sanal görüşmeler Y kuşağıyla birlikte kendine yer edinmeye başlamıştır.

- Y kuşağı çalışmayı sever ama hayatın sadece çalışmaktan ibaret olmadığını düşünür.
- İş hayatının sosyal hayatını engellemesini istemez ve sosyal ilişkilerini kısıtlayan işlerden ayrılabilirler.
- Y kuşağı rekabet ortamını ve rekabet ortamında kariyer yapmayı sever.
- Çalışma ve yönetim tarzında esnek bir yapıyı severler.
- Y kuşağı iş ortamında yeniliklere açıktır ve yenilikçi liderleri kolay benimserler.
- Y kuşağı iş ortamında bireysel farklılıklara saygı duyulmasını ister.
- Y kuşağı kariyer basamaklarını hızla tırmanmak konusunda acelecidirler.
- İş ortamında yüksek otoriteden rahatsız olurlar.
- İş ortamında ve sosyal çevrelerinde kendi fikirlerinin alınmasından oldukça hoşnuturlar.
- Y kuşağı iş yerinde yükselme avantajlarını değerlendirir ve yükselmeyi isterler.
- Y kuşağı takım çalışmasına yatkındır.
- Y kuşağı genel ihtiyaçlarını daha çok marka olan firmalar üzerinden karşılamaktadır. Bu kuşak zevklerine, harcamalarına ve sosyal aktivitelere düşkündür. Bu durum da onların daha çok para kazanma isteğine yönlendirmektedir.
- İş dünyasının yaratıcılığa önem vermesi bu kuşağın yaratıcılık yönünü geliştirmeye yardım etmiştir. Y kuşağı farklı olanı bulmaya ve pazarlamaya yatkındır (Roberts & Manolis, 2000; O'Bannon 2001; Smola & Sutton 2002; Wallace, 2006).

Yukarıda Y kuşağının genel özellikleri maddeler halinde sıralanmıştır. Yukarıda sayılan bu özelliklerin dışında Y kuşağıyla ilgili kimi yanlış ve önyargılı bilgiler de bulunmaktadır. Tembellik, savurganlık, bencillik, tartışmacılık, saygısızlık gibi özellikler bu kuşağa ait genel özellikler gibi algılanabilmektedir. Ancak yukarıda da yer alan bilgilere göre Y kuşağının böyle genel anlamda özellikleri bulunmamaktadır ve bu yargılar doğruyu yansıtmamaktadır.

### 2.3. Y Kuşığı Yetiştirilme Tarzı

Aile, anne baba ve çocuklardan oluşan toplumun en önemli temel yapı taşıdır. Aile sosyal hayat için oldukça önemlidir. Bir birey, toplumsal hayatla ilgili öğrenmeleri, fiziksel dünyayla ilgili bilgileri, kişilerarası ilişkilerinin ne olduğunu ilk defa ailede öğrenir (Canatan, 2008).

Zaman geçtikçe ailelerin çocuk yetiştirme tarzları da değişmekte ve farklılaşmaktadır. Her kuşağın ne tür bireyler olacağı ailelerin çocuklarını yetiştirme tarzlarıyla yakından alakalıdır (Canatan, 2008).

Bir kuşağı anlamak için o kuşağın aile yapısının da incelenmesi gerekmektedir. Y kuşağının anne babalarının ne tür bir tarzının olduğu çocuklarının üzerinde etkili olmaktadır (Cogin, 2012).

Y neslinin anne babaları, ebeveynleri X kuşağıdır (Cogin, 2012).

X nesline mensup bireyler, “patlama nesli” olarak adlandırılan ve kendilerini yetiştiren ebeveynlerinin aksine çocuklarıyla sanki bir arkadaşmış gibi vakit geçiren bir nesil olarak karşımıza çıkar. Aile çalışmaları konusunda uzman olan Billingham, “Ebeveynlerin çocukları için sadece birer “anne ve baba” olmalarından öte, çocuklarını sevme ve onlar için en güvenilir bir arkadaş gibi onlara yol gösterme gayesinde” olduklarını söylemektedir (Twenge, 2009).

X kuşağı daha katı ve otoriter aile ortamında büyümüştür. Baby Boomers kuşağı daha tutucu ve katı disiplin sahibi olduğu için çocuklarını disiplinli yetiştirmiştir. Ancak X kuşağı bu yetiştirme tarzını kopyalamamış ve çocuklarını daha serbest yetiştirmişlerdir (Wallace, 2006)..

Y nesli kendinden önceki kuşaklara göre oldukça şanslıdır. Bu kuşak daha doğmadan kendilerine ait bir odaya ve birçok eşyaya sahip olmuştur. X kuşağı yaşamadığı kimi nimetleri kendi çocuklarına cömertçe sunmayı bilmiştir (Wallace, 2006).

Y kuşağı daima çocuklarının görüşlerini almayı tercih eder. Bu kuşak çocuklarının kişiliklerine oldukça saygılıdır ve çocuklarının kendi kararlarını kendilerinin almasını tercih ederler. Bu şekilde davranarak çocuklarının öz-saygı anlayışını da geliştireceklerini düşünürler. Y nesli bahsedildiği şekilde davranıldığı için kendini özel hissetmektedir, kişiliğinin benzersiz olduğunu bilmektedir ve başarılarıyla daima övünmektedir (Chester, 2003).

Y kuşağı çocukları özgür ve değer verici bir ortamda yetişmiştir. Y kuşağı çocukları daha anaokuluna giderken ne giyeceklerine kendileri karar vermiştir. Ne giyeceklerine ne yiyeceklerine hep kendisi karar veren Y kuşağı bir süre sonra ailesinin kararlarında da etkili olmaya başlamıştır. Ailesinin hangi evde oturacağına, eve alacağı teknolojik ürünlere, hatta babasının hangi işte çalışacağına Y kuşağı nesli karar vermiştir (Chester, 2003).

Y nesline özel ve biricik olduğu duygusu sürekli olarak aşılmıştır. Düşüncelerinin çok özel ve farklı olduğu sürekli empoze edilmiştir. Y kuşağının öz-saygı ve öz-güven bilinci yüksek bir nesil olmasında bu özelliğin önemli bir etkisi vardır (Haeberle vd., 2009).

Y nesli kıyafetleri, saç şekilleri, dinlediği müzikler ve yediği yemekler açısından kendinden önceki nesillere göre oldukça farklı tarzda büyümüşlerdir (Haeberle vd., 2009).

Yukarıdaki bilgilerden de görüleceği gibi Y kuşağının nasıl bir kuşak olduğunu belirleyen en önemli etmenlerden biri de bu kuşağın ebeveyni olan X kuşağıdır. X kuşağı kendi çocukluğunda elde edemediği imkanları sınırsızca kendi çocuklarına sunmakta cömert davranmıştır. Bu da Y kuşağının kendinden önceki kuşaklara göre farklı özelliklere sahip olmasına neden olmuştur (Haeberle vd., 2009).

Bir kuşağı etkileyen en önemli dinamiklerden biri de içinde yaşadığı toplum ve meydana gelen toplumsal olaylardır. Örneğin Birinci Dünya Savaşı Geleneksel kuşak üzerinde çok etkili olmuş global bir olaydır. Y kuşağını etkileyen en büyük toplumsal olay da terör olaylarıdır. Bu kuşak terör olaylarının gölgesinde büyümüştür ve bu da onların toplumsal olaylara karşı duyarlı olmasını sağlamıştır (Roberts & Manolis, 2000).

#### **2.4. Y Kuşağı İş Hayatından Ne Bekliyor**

Y kuşağı olarak adlandırılan jenerasyon geleceğin yöneticilerini oluşturmaktadır. Bu yüzden bu kuşağın iş hayatından ne beklediği önemli bir konudur (Smola & Sutton 2002). Yukarıdaki bölümlerde Y kuşağının iş ve çalışma hayatıyla ilgili özelliklerine maddeler halinde değinmiştik. Bu başlıkta da Y kuşağının iş hayatından beklentileri üzerinde duracağız.

Yukarıdaki başlıklarda da değindiğimiz gibi Y kuşağının en bariz özelliği bilgi teknolojileri okuryazarlığının yüksek olmasıdır. Bilgisayarın ve internetin hayatın içinde

çok fazla yere sahip olması nedeniyle Y kuşağı iş dünyasında internet ve bilgisayarın tüm nimetlerinden faydalanmaktadır ve faydalanmaya da devam edecektir (Chester, 2003).

Kuşakların iş dünyasıyla ilgili genel özelliklerini aşağıdaki tabloyla özetlemek mümkündür.

**Tablo 5.** Kuşakların Çalışma Özellikleri ile İlgili Tablo

	<b>Baby Boomers</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>Z</b>
<b>Özellikleri ve Değerleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sadakat duyguları yüksek</li> <li>- İşkolik</li> <li>-Takım çalışmasına önem veren</li> <li>- Kanaatkâr</li> <li>- Rekabetçi</li> <li>-Teknolojiye uzak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sadakat duyguları değişken</li> <li>-Otoriteye saygılı</li> <li>-Topluma duyarlı</li> <li>-İş motivasyonları yüksek</li> <li>- Kanaatkâr</li> <li>- Kaygılı</li> <li>-Teknolojiyle ilişkisi düşük</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sadakat duyguları az</li> <li>-Otoriteyi zor kabullenen</li> <li>-Bağımsızlığına düşkün</li> <li>-Çok sık iş değiştiren</li> <li>- Bireyci</li> <li>-Teknolojiyle büyüyen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-İşbirlikçi</li> <li>-Yaratıcı</li> <li>-Teknoloji ile doğan</li> </ul>

(Smola & Sutton 2002).

Tablo 2.1.'de de görüldüğü gibi, Y kuşağı iş dünyasında; sadakat duyguları zayıf, otoriteyi zor kabullenen, bağımsızlığına düşkün, çok sık iş değiştiren, bireyci ve teknolojiyle büyüyen özellikleriyle tanınmaktadır.

Y kuşağının iş dünyasından beklentisi daha önceki kuşaklara göre farklılık göstermektedir. Y kuşağı gelişmeyi, kariyer gelişimini önemser ve yaptığı işlerin kişisel gelişimine olumlu anlamda artı değerler katmasını ister.

Y kuşağının iş dünyasından ne beklediğini belirlemek amacıyla Taşlıyan ve diğ. (2014) yılında Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nde okuyan İİBF son sınıf öğrencileriyle bir çalışma yürütmüştür. 259 öğrencinin katıldığı bu çalışmayla Y kuşağının gelecek beklentileri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmaya göre, Taşlıyan v.d. (2014) aşağıdaki verilere ulaşmıştır;

- Y kuşağının doğdukları yer, yetiştikleri yer, elde ettikleri gelir gibi etkenlerin iş hayatından beklentilerini değiştirmediği bulgusuna ulaşılmıştır.
- Ailelerin Y kuşağının beklentileri üzerinde bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.
- Annenin alışma hayatında olmaması ya da daha iyi bir eğitim düzeyine sahip olması, bireylerin çalışma hayatına karşı olan beklentilerini farklılaştırmamıştır.

Yukarıda yer alan araştırmada da grldği gibi Y kuşağı daha yüksek gelirli iş beklentisi içindedir. Daha rahat ortamlarda çalışmak, çalıştığı işin kariyerini artımasını istemek ve yaptığı işten dolgun maaşlar almak Y kuşağının iş dünyasından beklentileridir.

Yapılan bir araştırma sonuçlarına göre örgütlerde yer alan Y kuşağı bireyelerinin %75'i akıl danışabilecekleri birilerini isterken, %80'i yöneticilerinin düzenli bir Şekilde geribildirim yapmasını beklemektedir ve geribildirimler için altı ay veya bir yıl beklemekten hoşlanmamaktadırlar (Schawbel, 2012, Akt., z, 2015).

Y kuşağının iş dünyasından neler beklediğinin tespit edilmesi adına daha zengin ve farklı araştırmaların yapılması ve bu araştırmaları iş dünyasının da takip etmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

## **2.5. Y Kuşağıyla İlgili Yapılan Araştırmalar**

Bu araştırma Y kuşağının liderlik algısını tespit etmek amacıyla yapılmaktadır. Ancak literatür incelendiğinde Y kuşağıyla ilgili birçok araştırmaya rastlamak mümkündür. Bu araştırmalar genellikle Y kuşağının iş ve çalışma hayatıyla ilgili özelliklerini tespit etmek amacıyla yapılmaktadır. Y kuşağıyla ilgili yapılan kimi araştırmalara ve gazete haberlerine aşağıda yer verilmiştir.

Bu zellikleri Y kuşağının sürekli iş değiştirme yönünü etkilemiştir. Bu kuşak yaptığı işten memnun olmadığında ve hakkının yendiğini dşndğinde rahatlıkla iş değiştirebilmektedir.

Y kuşağı için kişilerarası farklılıkların dikkate alınması oldukça önemlidir. Yapılan araştırmalarla bu görüş desteklenmeye çalışılmıştır. Y kuşağı yeleri hayatları süresince hem ebeveynlerinden hem de öğretmenlerinden bireyselleştirilmiş ilgi

görmüştür ve buldukları örgütlerde de farklılaştırılmış ilgi ve imkânlar beklemektedir (Richardson, 2008, Akt., Öz, 2015).

Ebeveynleri tarafından aşırı özgüven ve özsaygı aşılanarak büyüyen Y kuşağı bireyleri sanılanın aksine mutsuz bireylerdir. Sürekli ilgi yoksunluğu içerisinde olmaları ve beklentilerinin karşılanamaması çocuk gelişim uzmanları tarafından bu mutsuzluğun nedeni olarak gösterilmektedir. Günümüzde çocukların kendi kendilerini denetlemelerinin yani özdenetimlerini güçlü duruma getirmenin daha doğru olduğu ifade edilmektedir. Her kuşağın çocuğunu yetiştirmede izlediği yol birbirinden farklıdır. Bunun nedeni ise, ebeveynlerin kendi başarısızlık ya da mutsuzluklarının sorumlusunun kendilerini yetiştirenler olarak düşünüp kendi çocuklarının aynı durumda olmamaları için ebeveynlerinden farklı bir eğitim tarzı izlemeleri ve kendilerinden farklı hareket eden ve farklı düşüncelere sahip kuşaklar oluşturmalarıdır. Psikolog Jean Twenge göre aşırı derecede yüksek bir egoya sahip olma Y kuşağı gençlerinin en belirgin özelliğidir. Twenge de bu kuşak üyelerine gereğinden fazla özgüven aşılandığını belirtmektedir. Bu aşırı özgüven sonucu Y kuşağının önceki kuşaklar tarafından şımarık ve narsist olarak ifade edilmesinin normal karşılanması gerektiğini vurgulamaktadır. Psikolog Twenge'nin 2009 yılında Amerika'daki üniversitelerde eğitim gören 9 bin birinci sınıf öğrencisi üzerinde yaptığı bir çalışmanın sonuçlarına göre, öğrencilerin %52'sinin özgüvenleri ortalamanın üzerindedir. Ayrıca 1966 yılında yapılan benzer bir çalışma sonuçları ile karşılaştırma yapmış ve günümüzdeki öğrencilerin entellektüel özgüven, liderlik yeteneği, kalabalık önünde hitap becerisinin 1966 kuşağından %50 daha üstün olduğunu ifade etmiştir ([www.cumhuriyet.com.tr/01/09/2016](http://www.cumhuriyet.com.tr/01/09/2016) tarihli erişim).

Yukarıdaki gazete haberinin de gösterdiği gibi Y kuşağı kendinden önceki kuşaklara göre kendini ifade etmede, kalabalıklar önünde sunum yapma becerisinde ve hitabet etkileyciliğinde oldukça başarılıdır ve bu özellikler bu kuşağı avantajlı yapmakta ve iş dünyasında onlara kar olarak geri dönmektedir.

Öz, (2015)'in aktardığına göre, Baumeister Y kuşağı anne babalarının çocuklarının özgüven davranışlarından öte özdenetim özelliklerini geliştirmeleri gerektiğini düşünmektedir. Eğer çocuklar zorluklar karşısında azimle çalışma, asla yılmama gibi özdenetim özelliklerini kazanabilirlerse bu özgüven duygusundan daha kıymetli ve uzun vadede daha işe yarar bir özelliktir.

Yukarıda yer alan bilgiler anne babalar için oldukça önemli bilgiler içermektedir. Ebeveynlerin çocuklarını yetiştirme tarzı bir kuşağın nasıl olacağını belirleyen en önemli ölçütler arasındadır (Gürbüz, 2015).

Y kuşağıyla ilgili birçok araştırma yapılmıştır ve yapılmaya da devam etmektedir. Bu araştırmaların yöneticiler ve liderler tarafından en iyi şekilde incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.





## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. LİDERLİK

İş dünyası her geçen gün gelişmekte ve önem kazanmaktadır. Şirketler eskiye nazaran büyümeye ve verimliliğe çok önem vermektedir. Bunu gerçekleştirecek olan da hiç şüphesiz liderler ve yöneticilerdir (Bakan, 2008).

Liderin başarısı ile şirketlerin ve örgütlerin başarısı doğru orantılıdır. Bir lider ne kadar başarılıysa yönettiği kurum da o oranda başarılı olur. Aksi durumda lider ne kadar başarısızsa yönettiği kurum da o oranda başarısız olacaktır (Aykan, 2004).

Tunçer, (2011)'ün aktardığına göre, günümüzde her şey hızla değişmektedir ve buna bağlı olarak da örgütler de hızla değişmektedir. Günümüzün liderleri çalışma tempolarını bu değişim hızına ayak uyduracak şekilde ayarlamalı ve yeniliklere açık olmalıdırlar (Erel, 2008).

İnsanları değiştirmeden ve eğitmeden şirketlerin verimliliğini artırmak mümkün değildir. İnsanların değiştirilmesi ve yetiştirilmesi de şüphesiz liderlerin en temel görevidir (Leblebici, 2008).

Aşağıdaki başlıklarda liderliğin ne olduğuyla ilgili literatüre yer verilmiştir.

#### 3.1. Liderlik ve Özellikleri

Liderlik en genel anlamıyla önden gidendir ve lider arkasından gelenleri yönlendiren kişidir. Yani liderler arkasından gelenlerin kendi izlerini sürmesini sağlar. Liderler kitleleri peşinde sürükleyebilir (Bass, 1990).

Yukarıdaki tanımlamadan anlaşılacağı gibi liderlikle yöneticilik aynı kavramlar değildir. Genelde liderlikle yöneticilik birbirinin yerine kullanılıyor olsa da bu iki kavram birbirinden farklı anlamlar içerir (Bertocci, 2009).

Bu farkı kısaca açıklamak gerekirse yönetici belirli kuralları yerine getiren kişi iken lider insanları etrafında toplayan ve belirli amaçlar için stratejik kararlar veren kişidir. Liderlikte lider ve çevresindeki insanlar arasında çift taraflı bir etkileşim bulunmaktadır. Yönetici çalışanların ya da çevresindeki insanların belirli bir kurallar silsilesini yerine getirmeleri için çalışırken lider insanları belirli bir amaca kendi istekleriyle yönlendiren kişidir (Yeşilyurt, 2007).

Etimolojik olarak incelendiğinde lider kavramı Yunanca kökenlidir ve bu kelime yoğunlukla “yol” anlamıyla kullanılmıştır. Bu sebeple lider tarihi olarak bakıldığında yolculuğa çıkan gruba önderlik eden kişi olarak kullanılmıştır. Günümüzde liderin bir grup insanı belirli amaca giderken onlara yol göstericilik yapması nedeniyle anlamında ciddi bir değişikliğin olmadığı görülmektedir. Yakın tarih incelendiğinde liderlik kavramının özellikle sanayi devriminden sonra önem kazandığı görülmektedir. Zira sanayi devriminden sonra özellikle iş hayatının karmaşıklaşması ve yönetim organizasyon süreçlerin daha karmaşık hale gelmesiyle yöneticilerden ziyade liderlere ihtiyaç duyulmuştur (Aykanat, 2012).

Liderlik iki boyutludur. Birinci boyutu süreç yönüdür. Süreç yönüyle liderlik, etrafında bulunanları aynı amaçlar etrafında toplayabilme ve onları aynı amaca hizmet ettirme başarısıdır. Liderliğin diğer yönü ise özellik faktörüdür. Yani liderler kişilikleriyle ve karakteristik özellikleriyle etrafındakileri etkileyebilmelidir. Bu biraz liderliğin doğuştan gelen özelliklerine işaret etmektedir (Koçel, 2007).

Liderliğin elbette doğuştan getirdiği özellikler kadar, sonradan kazanılan özellikleri de vardır. Bir insan hem doğuştan liderlik özellikleriyle doğuyor, hem de kendini lider olma konusunda yetiştiriyorsa başarılı ve aranan bir lider olabilir (Naktiyok, 2006).

Liderlik temel olarak dört boyutlu bir yaklaşım olarak düşünülebilir (O'leary, 2000).

- Birinci boyut, liderin kendisidir. Kişiliği, duruşu ve özellikleriyle liderin kendisi bir boyutu oluşturmaktadır.
- İkinci boyut, liderin yanındaki kişilerdir. Örgütü, şirketi ya da grubu oluşturan herkes liderliğin bir boyutudur.
- Üçüncü boyut, örgütün kendisidir. Örgütün kültürü, yönetim anlayışı, girdiler ve çıktılarla paydaşları liderliğin üçüncü ayağını oluşturmaktadır.
- Dördüncü boyut ise zamandır. Yani liderin, liderin etrafındakilerin ve örgütün kendisinin zamansal yansımaları liderliğin dördüncü ve sonuncu boyutunu oluşturmaktadır (O'leary, 2000).

Liderliğin ne olduğuyla ilgili literatürlerde önemli bilgiler bulunmaktadır. Aşağıda birçok literatür taranarak liderlerin özelliklerinin neler olduğu sıralanmaya

çalışılmıştır (Williams, 2006; Carew, 1990; Koray, 1997; Osborne, 2008; Şimşek, 1996; Ataman, 2002).

- Liderlik ilham vermeye ilgilidir. Başarılı liderler astlarına ilham verebilmeli ve onları aynı amaçlar etrafında örgütleyebilmelidir.
- Etkili liderler etrafındaki insanların gruba bağlılığını sağlamayı bilmelidir.
- Liderlik bir nevi iletişim becerisidir. Etkili bir lider etrafındaki insanlarla etkili iletişimler kurmalı ve onlarla her zaman uzlaşmasını bilmelidir.
- Liderlik şiddet ve baskı kullanmadan etrafındaki insanları etkileme ve ikna edebilme becerisidir.
- Liderlik tutku işidir. Etkili liderler yaptıkları işlere kendilerini unutarak adarlar.
- Liderlik en karmaşık konuları bile en basite indirgeyebilmeli ve etrafındakilere kolayca izah edebilmelidir.
- Liderlik etrafındaki insanları aynı hedefler etrafında toplayabilmeli ve onları belirlenmiş hedefe yürüme konusunda ikna etme becerisidir.
- Liderlik doğuştan getirdiği nitelikler kadar sonradan kazanılan bilgi ve becerilerin de toplamıdır.
- Liderlik önsezi becerisidir. Etkili liderler kimsenin göremediğini görür ve kimsenin fark edemediğini fark eder.
- Liderlik en çıkmaz görünen yollarda dahi yeni yollar ve yönler keşfedilme becerisine sahip olmaktır.
- Etkili liderlik yaptığı işte uzman olmayı ve tam donanımı gerektirir. Etkili liderlik yapılacak iş ne kadar önemsiz olursa olsun o işi büyük bir ciddiyetle yapılmayı gerektirir.
- Etkili liderlik kazanılan başarıların rehavet nedeni olmaması için tüm önlemleri alır ve grup dinamizmini ve heyecanının daima canlı tutmaya çalışır.
- Liderlik bir nevi inatçılıkla da ilgilidir. Etkili liderler bir işi başarmayı göze koyduğu zaman o işi mutlaka başarmayı amaçlar.
- Etkili liderler etrafındaki insanlara karşı adil ve adaletlidir.
- Etkili liderler etrafındaki insanların enerjilerini harekete geçirmeyi başarır (Williams, 2006; Carew, 1990; Koray, 1997; Osborne, 2008; Şimşek, 1996; Ataman, 2002).

Yukarıda liderlerin genel olarak özelliklerine yer verilmiştir. Bunun yanı sıra bir de yeni kuşak liderlerin ortak özellikleri bulunmaktadır. Onları da şöyle sıralayabiliriz (Williams, 2006; Carew, 1990; Koray, 1997; Osborne, 2008; Şimşek, 1996; Ataman, 2002);

- Eğitimin kapsamlı yapılması. Sadece lisansla değil yüksek lisans ve doktora olanaklarının araştırılması
- Her şeye ve her konuya güçlü bir merak duygusu
- Çalışmaya ve yeni şeyler öğrenmeye dair sınırsız bir coşku
- Dünyadaki gelişmeleri an ve an takip etme ve değişikliklere hazırlıklı olma
- Erdemli ve dürüst davranma
- Vizyon sahibi olma, gelecekle ilgili güçlü tahminler yürütme
- Risk almayı sevme ve yeniliklere açık olma
- Yaptığı işlerde mükemmel sonuçlar elde etme isteği
- Birlikte çalışmaya ve takım ruhuna inanma
- Kısa vadeli karlardan öte uzun vadede kar elde edebilecek kazançlara yönelme (Williams, 2006; Carew, 1990; Koray, 1997; Osborne, 2008; Şimşek, 1996; Ataman, 2002).

Kırmaz (2010) liderin sahip olmak zorunda olduğu özellikleri 8'e ayırmaktadır.

Yazara göre bu özellikler:

- Vizyon,
- Üretkenlik,
- İletişim,
- Dürüstlük,
- Güven,
- Örnek olmak,
- Öğrenme,
- Empatidir (Kırmaz, 2010, Akt., Buldu, 2016).

Etkili bir lider vizyon sahibi olmalıdır. Etkili liderlik geçmişten dersler çıkarmayı, dünyayı doğru okumayı ve geleceğe dair planlamaları isabetli yapmalıdır (Bass, 1990).

Etkili bir lider üretken olmalıdır. Etkili liderlik sürekli üretmeyi, neden 'den çok 'nasıl' demeyi ve tüm yollar tıkanca da yepyeni yollar bulmayı gerektirir (Koçel, 2007).

Etkili bir lider iletişimde uzman olmalıdır. Etkili liderlik, grup içi iletişimin sağlam olmasını, grup üyelerinin birbiriyle sağlıklı ilişkiler kurmasını ve grup üyelerinin aynı amaçlar üzerinde uzlaşabilmesini gerektirir (Bakan, 2008).

Etkili bir lider dürüst olmalıdır. Etkili liderlik, şeffaf olmayı gerektirir. Etkili liderlik adaletli olmayı, herkese adil davranmayı, grup içerisinde dürüst bir ortam oluşturmayı gerektirir (Naktiyok, 2006).

Etkili bir lider güvenilir olmalıdır. Etkili liderlik ancak etrafındaki insanlarla güvene dayalı kurulacak bir ilişkiyle uzun soluklu olabilir (Aykan, 2004).

Etkili bir lider empati kurabilmelidir. Etkili liderlik grup üyelerinin ihtiyaçlarını gözden kaçırmamayı ve etrafındaki insanların duygu ve düşüncelerine anlayışlı olmayı gerektirir (Leblebici, 2008).

Etkili bir lider her zaman öğrenmeye ve kendini geliştirmeye isteklidir. Etkili liderlik daima gelişim içinde olmalıdır. Dünyanın ihtiyaçlarının neler olduğunun farkında olan ve daima kendini yenilemesini bilen liderler kazanır (Erel, 2008).

Son olarak belirtmek gerekiyor ki, lider iyi bir modeldir ve etrafındakilere karşı daima örnek konumundadır. Liderin söyledikleriyle yaptıkları yüzde yüz tutarlı olmalıdır ve bu onun etrafı tarafından güven duyulan bir insan olmasını sağlar. Liderin model olması ve etrafındakilere güven vermesi yönettiği kuruma da daima artı puan kazandırır (Bertocci, 2009).

### **3.2. Liderliğin Öğeleri**

Yukarıdaki bölümlerde liderliğin tanımına ve özelliklerine değindik. Değindiğimiz bu özelliklerin yanı sıra liderliğin belli başlı öğeleri de bulunmaktadır.

- Liderliğin öğeleri (Koray, 1997);
- İnsanlara değer vermek,
- Vizyon sahibi olmak,
- Destek,
- Güdüleme (motivasyon),
- Etkileme ve güç,
- İletişim becerileri,
- Yönetim becerileridir (Koray, 1997).

### 3.2.1. İnsanlara Değer Vermek

Etkili liderliğin en önemli şartı insanlara değer vermektir. Etkili bir lider, etrafındaki insanlara değer vererek, onların görüşlerine başvurarak ve aldığı görüşlere saygı duyarak liderliğini kuvvetlendirmiş ve pekiştirmiş olur (Williams, 2006).

Lider sadece iş yaptırabilme yeteneğiyle değil kişisel tüm özellikleriyle beraber değerlendirilir. Grubun potansiyelini bilen ve amaç doğrultusunda kişilik, karakter, deneyim ve bilgisiyle kabul gören liderler takipçileri tarafından kabul görürler ve bu kabul otoriteyi ve gücü besler. Kendisine saygı duyulan liderler sürekli otorite sahibi olurlar (Mete, 2014).

Bir liderin kendisine saygı duyulması ve etrafı tarafından benimsenmesi öncelikle liderin etrafındaki insanlara verdiği değerle doğru orantılıdır (Carew, 1990).

### 3.2.2. Vizyon Sahibi Olmak

Liderlerin ikinci önemli özelliği vizyon ve misyon sahibi olmalarıdır. Vizyonerlik bir nevi geleceğin resmini çizmek demektir (Şimşek, 1996).

Etkili bir lider geleceği tahmin etmede usta olmalıdır. Bu özelliği liderin yaş tahtaya basmasını engeller. Bugün alınan kararların ne kadar isabetli olduğunu anlamak için gelecekteki sonuçlarına bakmak yeterlidir (Koray, 1997).

Vizyon sahibi olmak demek amaçlarına uygun hareket etmeyi de gerektirir. Etkili bir lider günlük hareketlerini vizyonuna uygun tasarlamalıdır. Vizyon sahibi liderler yöneldikleri hedefleri ve amaçları çok iyi bilir. Bu amaçlara ve hedeflere nasıl ulaşacaklarını da çok iyi tasarlarlar. Hedefe ulaşma yolunda karşılarına çıkacak eksiklikleri de çok iyi bilir ve bunları nasıl aşacaklarını da iyi bir şekilde tasarlarlar (Osborne, 2008).

### 3.2.3. Destek

Liderleri lider yapan en önemli unsurlardan biri de çevrelerindeki insanların desteğidir. Hiçbir lider etrafındaki insanların desteğini almadan ilerleyemez. Destek lideri besler ve destekler. Burada önemli olan konu liderin ikna kabiliyetidir. Eğer bir lider ikna kabiliyetine sahipse etrafındaki insanların desteklerini kolayca alır ve amaçlarına ulaşmayı başarır (Ataman, 2002).

Liderlerin geleceğe emin adımlarla ilerlemesi için risk alması ve aldığı risklere uygun hareket etmesi gerekir (Erel, 2008).

Liderlerin risk almasını kolaylaştıran en önemli dinamik çevresindeki insanların desteğini sağlamaktır. Liderler aldığı riskleri yerine getirmek için ve hedeflerine emin adımlarla yürümek için her zaman takipçilerinin desteklerini yanlarında hissetmelidirler (Williams, 2006).

#### **3.2.4. GÜDÜLEME-MOTİVASYON**

Güdülenme ve motivasyon şirketler için oldukça önemli konudur. Başarılı bir lider hem kendini motive etme hem de çalışanlarını motive edebilme özelliğiyle oldukça başarılı olmalıdır (Koçel, 2007).

Motivasyon bir işi başarabilme isteği ve enerjisidir. Motivasyon güçlü bir enerjidir. Hedefler motivasyonu ateşler ve destekler. Eğer bir insan güçlü hedefler koyabilirse, bu güçlü hedefler onun motivasyonunu ateşleyecektir. Motivasyon da bir işi başarmada en önemli dinamiktir (Leblebici, 2008).

Etkili bir liderin etrafındaki insanları güdülemesi ve motive etmesi her şeyden önce güçlü ve anlamlı hedefler belirlemesiyle mümkündür. Anlamlı bir hedef insanları aynı amaçlar etrafında toplama gücüne sahiptir. Güçlü bir hedef beraberinde güçlü bir motivasyon getirir. Güçlü motivasyonlar da önemli sonuçları getirir. Özetle etkili liderlik anlamlı ve coşkulu hedefler belirlemeyi ve bu hedefler uğruna etrafındaki insanları güdülemeyi ve motive etmeyi gerektirir (Carew, 1990).

#### **3.2.5. ETKİLEME VE GÜÇ**

Etkileme gücü belki de liderlerin en önemli vasıflarından biridir. Etkili bir lider her şeyden önce etkileme gücüne sahip olmalıdır. Etkili bir lider çevresini karizması, hitabeti, kişiliği v.b. özellikleriyle ne kadar etkilerse o oranda başarılı olur ve o oranda hedeflerine sağlam ulaşır (Aykan, 2004).

Liderlerin etkileme gücü doğuştan getirdikleri bir özellik olduğu gibi zamanla da kazanılabilir. Liderlerin etkileme gücü makamlarından ya da yetkilerinden ileri gelmez, bu güç kendiliğindedir ve asla yetki kullanma söz konusu değildir (Mete, 2014).

Çevresindeki insanları etkileyerek belirlediği hedefe doğru etkili şekilde çalıştırmak bir liderlik yeteneğidir. Lider karizmasıyla etrafındakileri etkiler ve bu güç sayesinde insanları hedefe doğru yöneltir (Bass, 1990).

Etkileme gücü karizmayla yüzde yüz doğru orantılıdır. Bir liderin karizması ne kadar fazlaysa insanları etkileme gücü de o oranda fazla olur. Aksi durumda bir liderin karizması zayıfsa insanları etkileme gücü de zayıf olacaktır (Bass, 1990).

### **3.2.6. İletişim Becerileri**

İletişim becerileri liderlerin diğer tüm becerileriyle iç içe geçmiştir ve iletişim becerileri diğer tüm becerileri besler ve onlardan beslenir (Bayram, 2013).

Etkili liderler hitabet ustasıdır. İletişim ustasıdır. Kişilerarası iletişim ustasıdır. Etkili liderler hem ikili ilişkilerinde hem de grup iletişimlerinde açık ve anlaşılır bir iletişim anlayışı takınır ve anlaşılmaya dayalı bir iletişim prensibi benimserler (Pazarbaşı, 2012).

Etkili liderler etrafındaki insanlarla iletişime çok önem verir ve onların sözlerini ve tavsiyelerini can kulağıyla dinler. Etkili liderlik başkalarının anlamlı tavsiyelerini dinlemeyi ve gerektiğinde o tavsiyelere uymayı gerektirir (Hamarat, 2010).

### **3.2.7. Yönetim Becerileri**

Liderlik becerileri demek yönetim becerileri demektir. Yönetim içinde yönetme, yöneltme, organize etme, sistemli çalıştırma gibi kavramların yer aldığı geniş bir kavramdır. Etkili liderlik etkili yönetimle doğru orantılıdır ve bu iki kavram iç içe geçmiştir ve sürekli birbirlerini beslerler (Kızıloğlu, 2011).

Yönetim, kurumun belirlenen amaçlarına ulaşabilmek adına örgütlenme, planlama, koordinasyon, denetim vb. işlemleri kurallarına uygun ve sistemli olarak uygulama süreci olarak tanımlanabilir. Yönetim dendiğinde her ne kadar ilk akla gelen şirket, kurum vb. yerlerin yönetimi ise de aslında insanların olduğu ve ekip çalışması gerektiren her yerde ve her koşulda yönetimin varlığından söz edilebilir. Ortaya bir ürün çıkartabilmek adına insan gücü ve aklı gerektiren her şart ve her koşulda yöneticilere ve onların etkin işlevlerine gereksinim vardır. Yöneticiler her türlü meslek üyeleriyle ve çalışanlarıyla etkileşim halinde olmak, onlara yakın davranmak ve bu güzel iletişimi sürdürmek zorundadırlar (Erdoğan, 2010, Akt., Mete, 2014).

Yönetim becerileri beraberinde etkili kaynak yönetimini getirir. Kaynakların akıllıca ve mantıklı kullanımı yönetim becerilerinin gereğidir. Bu biraz yemek yapmaya benzetilebilir. Elimizde ne kadar çok malzeme olursa olsun eğer o malzemeleri akıllıca



kullanamazsak malzemeleri çarçur ederiz. Diğer taraftan eldeki malzeme az olsa da onları iyi kullanmayı bilirsek ortaya harika bir yemek çıkarabiliriz (Naktiyok, 2006).

Önemli olan kaynakların az ve eksik olması değil onları akıllıca kullanmamaktır. Kaynaklar ne kadar kısıtlı olursa olsun onları en iyi şekilde kullanmak ve yönetmek etkili liderliğin vasıflarındandır (Naktiyok, 2006).

Yönetim becerileri, insanları belirlenen hedeflere emin adımlarla ilerletmeyi ve kaynakları mantıklı ve akıllıca kullanmayı gerektirir (Arslanoğlu, 2016).

Özetle etkili liderler insanlara değer verir, etrafındaki insanlara saygı duyar, etrafındaki insanların görüşlerine başvurur, çevresindeki insanları ortak amaçlar ve hedefler uğrunda güdüler ve motive eder, etrafındaki insanları ortak amaçlara ulaşma konusunda motivelerini her zaman canlı tutmayı başarır, çevresindeki insanların desteğini sağlar, vizyon sahibi olarak geleceği iyi okumayı bilir, etrafındaki insanları karizmasıyla ve duruşuyla etkiler ve tüm süreçlerde etkili iletişim becerilerini eksiksiz kullanır.

### 3.3. Liderlik Tipleri

Yukarıdaki başlıklarda liderliğin ne olduğunun ve liderliğin ne tür özelliklerinin olduğunun çerçevesini çizmeye çalıştık. Bu başlıkta ise ne tür liderliklerin olduğuna bakmaya çalışacağız.

Günümüz küresel dünyasında her şeyde olduğu gibi liderlikte de kavram genişlemesi oldu. Buna göre farklı farklı liderlik türleri ortaya çıktı (Leblebici, 2008).

Yapılan literatür çalışmaları kapsamında şu liderlik tiplerine rastlanmıştır ve bu liderlik tiplerinin ne olduğuna aşağıda yer verilmiştir (Williams, 2006; Carew, 1990; Koray, 1997; Osborne, 2008; Şimşek, 1996; Ataman, 2002).

- Otokratik Liderlik
- Demokratik Liderlik
- Liberal Liderlik
- Karizmatik Liderlik
- Paternalist Liderlik
- Dönüşümcü Liderlik
- İşlemsel Liderlik

### 3.3.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik kısmen otoriter liderliği ifade eden bir kavramdır. Bu liderlik türünde lider etrafındaki insanların görüşlerine başvurmaz onları kenarda ve dışarıda tutar, kendi kararlarını kendisi alır. Bu tarz liderlik anlayışına sahip liderler etrafındaki insanların aldıkları kararlara harfiyen de eksiksiz uymalarını ister (Carew, 1990).

Otokratik liderler genellikle kısa süreli etkili olabilir. Ancak uzun vadede alt çalışanlarının iş tatiminine önem vermemesi ve bu sebeple iş tatiminini ortadan kaldırdığı için başarılı bir iş ortamı oluşturmazlar. Bu liderlerin sakıncaları aşırı bencil davranışlar içerisinde olması, çalışma grubundaki kişilere söz hakkı vermediği için iş yapma isteklerini kaybettirmesi ve çalışmalarından tatminsizlik yaşatması, sayılabilmektedir. (Werner, L, 1993).

Büyüktaş Gayır tarafından Diyarbakır ilindeki kamuya ait hastanelerde çalışan hemşireler üzerinde uygulanan bir araştırma sonucunda; hemşirelerin % 97,7'si gibi ezici bir çoğunluğun yöneticilerinin kendilerine kişisel olarak destek olmadığı, % 58,9'unun yöneticilerinin kendilerini dinlemek için zaman ayırmadığı, % 66,9'unun yöneticilerin yapılacak değişiklikleri önceden haber vermediği, % 72,2'sinin yöneticilerinin çalışanın kişisel sorunlarıyla ilgilenmediği, % 94,8'inin yöneticilerin karar alırken çalışanlarına danışmadığı, % 69,5'inin yöneticilerinin çalışanlarına eşit davranmadığı, % 65,6'sının da yöneticilerinin yapılan önerileri uygulamadığı cevaplarını verdikleri görülmüştür. Değerlendirme sonucunda bahsi geçen uygulama alanındaki yöneticilerin sergilediği davranış modeli incelendiğinde ilişki odaklı katılımcı ve demokratik özelliğinden çok uzak olduğu, iş odaklı otoriter bir liderlik davranış modeli sergilendiği görülmektedir (Mete, 2014).

Yukarıdaki araştırmanın sonuçlarının da gösterdiği gibi ülkemizde otoriter liderlik anlayışına sahip yöneticiler bulunmaktadır. Özellikle eğitim seviyesinin düşük olduğu örgütlerde otokratik liderlik anlayışı yaygın bulunmaktadır. Çalışanların görüşlerine başvurmayan, emir verme sistemi üzerinde ilerleyen bu liderlikler çalışanlar tarafından da kolaylıkla benimsenebilmektedir. İnsanların bu sistemi kolayca benimsemelerinin birçok nedeni olabilir. Yetiştirme tarzı, çevre, eğitim düzeyi bu tarz liderliğin kolaylıkla benimsenmesine neden olabilmektedir (Şimşek, 1996).

Otokratik liderlik anlayışı Y kuşağının destek vermediği bir liderlik türüdür. Y kuşağı iş ortamında daha esnek çalışmayı sevmekte ve liderlerinden emir almayı pek sevmemektedirler. Otokratik liderler ise emir vermeyi, çevresindeki insanların

görüşlerine başvurmamayı tercih eder. Bu durumda otokratik liderlik anlayışına sahip olan liderlerl Y kuşağı çalışanları çatışma yaşayacaktır (Williams, 2006).

Sonuç olarak ilerlemiş modern sistemlerde otokratik liderlik anlayışı benimsenmeyen ve tutulmayan bir liderlik tarzıdır. Buna rağmen hala birçok örgüt bu tarz bir liderlikle yönetilmeye devam etmektedir.

### 3.3.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik otokratik liderlik tarzında olduğu gibi sadece örgütün faydaları için çalışan bir sistem değildir. Demokratik liderlik çift taraflı çalışır. Hem örgütün hem de çalışanların çıkarlarının gözetildiği bir liderlik tarzıdır (Ataman, 2002).

Demokratik liderler çalışanların insan olduğunu bilir, görüşlerini alır ve uygun gördüğü görüşleri de uygular. Demokratik liderler yönettikleri örgütlerde insancıl bir ortam ve sistem kurarlar (Williams, 2006).

Demokratik liderler örgütte çalışanların beklenti ve gereksinmelerini dinler ve onların arasındaki rekabeti olumlu yönde özendirirler. Astların katılımından aldıkları fikirleri de örgütün optimizasyona ulaşması için değerlendirerek kullanırlar. Bunun sonucunda örgüt çalışanlarına zamanla örgütte yükselme ve hatta liderin yerini alma imkânının yolu bile açılabilir. Başarılı bir lider, örgüt üyelerini bilgi ve tecrübesi ile geliştirerek, işletmeyi optimum seviyeye yükseltmek için yeni hedefler belirler. Bu bağlamda bir örgütün hedeflerine ulaşması için en olumlu liderlik tiplerinin başında demokratik liderlik gelmektedir. Bu doğrultuda kriz ortamları vb. içerdiği riskler demokratik yönetim tavrı ile fırsata dönüştürülür ve risk tüm örgüt çalışanları ile paylaşılır. Bu şekilde her üye optimum anlamda yönetime katılmış olur. Bu katılım üyelerin duygusal ve ahlâki yönden de olgunlaşmasına katkıda bulunacak bir süreç olacaktır (Uysal v.d. 2012).

Demokratik liderler her ne kadar çalışanlarının görüşlerini önemse de onlara danışsa da, acil ve kriz durumlarında kendi başına ve hızlıca kararlar alabilir. Bu özellik tüm liderlerde olması gereken önemli bir özelliktir (Osborne, 2008).

Y kuşağı ile demokratik liderlik tarzı uyuşmaktadır. Y kuşağı demokratik liderlerle uyumlu bir çalışma yürütebilir. Y kuşağı mensupları çalıştıkları örgütlerde liderlerinin kendi görüşlerini almasını ister, beklentilerinin göz bulundurulmasını isterler. Y kuşağının bu istekleri demokratik liderlerin özellikleriyle uyuşmaktadır. Aynı

zamanda Y kuşağı mensuplarının yöneticilik pozisyonlarında demokratik liderlik anlayışını kabul edeceği de söylenebilir.

### **3.3.3. Katılımcı Liderlik**

Katılımcı liderlik demokratik liderlik tarzlarından biridir. Katılımcı liderler örgütlerin amaçları ve hedefleri doğrultusunda çalışanlara iş taksimi yapar ve bunu yaparken adilane davranır.

Katılımcı liderler iş bölümü yaparken bunu yasalardan ve çalıştığı şirketlerin kararları doğrultusunda adilane ve demokratik bir tarzda yapar (Ataman, 2002)..

Katılımcı liderliğin en önemli özelliği tüm çalışanların örgütün yönetimine dahil olmasıdır. Bir örgütteki tüm çalışanlar alınacak bir kararla ilgili kendi görüşlerini optimal seviyede ifade edebilir. Katılımcı liderlik tarzını benimseyen liderler de tüm çalışanların görüşlerini tek tek dinler ve değerlendirmeye alır (Osborne, 2008)..

Katılımcı liderlerin her karar almada çalışanların görüşlerini ayrı ayrı alması aynı zamanda olumsuz bir sonuç doğurur. Bu da şirketin zaman kaybetmesi ve seri bir şekilde işlerin ilerlememesidir. Katılımcı liderler tüm çalışanların görüşlerini aldığı için zaman kaybeder ve seri kararlar alamazlar. Bu yüzden katılımcı liderler yeri geldiğinde hızlı ve acil kararlar da almasını bilmeli ve vakit kaybetmemelidir.

Katılımcı liderliğin her zaman kullanılamayabileceği durumlar ve sektörler de olabilir. Burada önemli olan katılımcı liderliğin kullanılacağı sektörün bu tarz liderliğe uygun olmasıdır.

Y kuşağı katılımcı liderlerle çalışabilir ve kendileri de yönetici olduğunda katılımcı liderlik anlayışını benimseyebilir. Çünkü Y kuşağı alınacak kararlarda kendi görüşlerinin alınmasından mutlu olurlar ve kendileri de yönetici olduğunda başkalarının görüşünü alma konusunda isteklidirler.

### **3.3.4. Liberal Liderlik**

Demokratik ve katılımcı liderlikten oldukça farklı bir liderlik tarzıdır. Liberal liderler sorumluluk almaktan kaçınırlar, görev duyguları zayıftır. Alınacak kararları ertelerler ve ellerindeki güçle otoriteyi kullanmayı tercih etmezler (Williams, 2006).

Bu liderlik tarzında lider astlarına asla emir ve direktif vermez. Sadece astlar bir şey sormak istediklerinde gidip lidere sorarlar. Bu da kesin yapılacak anlamında bir şey

ifade etmez, bu sadece fikir alış verişidir. Astlar liderlerine bir şey danışmış olsa bile yine gidip kendi kararlarını uygulayabilirler.

Liberal liderlik ülkemizde birçok sektör ve kurumda uygulanamaz bir liderlik modelidir. Sadece yüksek sorumluluk şuuruına sahip çalışanların olduğu örgütlerde kullanılabilir (Ataman, 2002)..

Y kuşağı liberal liderlerle çalışma konusunda sıkıntılar yaşayabilir. Y kuşağı bir örgütte çalışan herkesin sorumluluk bilincinde olmasını ister. Her çalışanın üzerine düşen görevi hakkıyla yerine getirmesini ister. Liberal liderlikte bu durum söz konusu değildir. Bu yüzden Y kuşağı liberal liderlerle çalışmada zorluklar yaşarlar (Osborne, 2008)..

### **3.3.5. Karizmatik Liderlik**

Liderlik tipleri arasında en çok sevilen ve değer verilen liderlik tipi karizmatik liderliktir. Karizmatik liderliği ilk defa 1947 yılında Maw Weber tanımlamıştır. Weber'e göre karizmatik liderler, sıradan insanlardan farklı olarak Tanrı vergisi ayrıcalıklı ve üstün niteliklere sahiptir. Karizmatik liderler kişilik özelliklerinden ve yönetim tarzlarından ziyade dış görünüşleriyle, duruşları, hitabetleri ve hal tavırlarıyla sevilir ve benimsenirler (Baltaş, 2013).

Karizmatik liderlik doğuştan getirilen özelliklerdir, sonradan kazanılması zordur. Karizmatik liderler duruşlarıyla insanları etkiler, konuşmalarıyla takipçilerini coşturabilirler. Karizmatik liderlerin kendilerine olan güvenleri oldukça fazladır ve aldıkları kararlara takipçileri sorgusuz sualsiz uyabilir.

Yapılan kimi araştırmalara göre karizmatik liderliğin kimi özelliklerini şu şekilde özetleyebiliriz (Williams, 2006; Carew, 1990; Koray, 1997; Osborne, 2008; Şimşek, 1996; Ataman, 2002);

- Karizmatik liderler yüksek özgüvenleriyle dikkat çekerler.
- Karizmatik liderler astlarına güvenir, astları da onlara koşulsuz güvenir.
- Karizmatik liderler örgütlerinde sistemli bir yapı oluştururlar.
- Karizmatik liderler astlarının görüşlerini önemser, ancak acil durumlarda kendileri hemencecik karar alıp uygulayabilirler.
- Karizmatik liderler örgütlerini istediği amaçlar ve hedefler doğrultusunda kolayca motive edebilirler ve onları amaçlara emin adımlarla ilerleme

konusunda ikna edebilirler (Williams, 2006; Carew, 1990; Koray, 1997; Osborne, 2008; Şimşek, 1996; Ataman, 2002).

Karizmatik liderlik ülkemizde en çok sevilen lider tipidir. Birçok kurumda ve şirkette yapılan araştırmalar çalışanların karizmatik lideri sevdiğini ve benimsediğini göstermektedir (Ataman, 2002)..

Karizmatik liderler etrafındaki insanlar tarafından sorgusuz sualsiz kabul edilebilir niteliğe sahiptir. Bu karizmatik liderliğin etik olmayan davranışlar içinde bulunmasına neden olabilir. Karizmatik liderler güçlü niteliklerini kendi çıkarları için acımasızca kullanabilirler. Tarihte Hitler buna en bariz örnektir.

### **3.3.6. Paternalist Liderlik**

Bu liderlik tarzı babacan liderlik tarzı olarak da ifade edilmektedir. Bu liderlikte üstler baba konumunda astlar da oğul konumundadır. Üstler yol gösteren, gerek iş hayatında gerekse özel hayatında çalışanlarına yol gösteren konumundadır. Paternalist liderler daha bilgili ve daha tecrübeli konumundadır ve çalışanlarına yol gösterir. Bunu yaparken güç ve şiddet kullanmaz daha çok ikna yolunu tercih eder (Williams, 2006).

Paternalist lider, örgüt ya da işletme için ehemmiyetli kararlar alan, stratejik başarı için önem teşkil eden bilgileri değerlendiren ve önemli işlerin yürümesini sağlayan kişidir. Burada çalışanlar, babacan denetime gereksinim duyan, bir babanın duyarlılığına ve rehberliğine ihtiyacı olan çocuklar şeklinde algılanırlar. Babacan lider bir aile gibi algılanır ve grupta ki kişilere, o ailenin bir parçası olduğu hissini verir. Bunu sağlamak için, herhangi bir işlevi nasıl uygulayacaklarını katılımcılara anlatır. Motivasyon sağlamak için ise, uygun gördüğü arzu edildiği şekilde, onlara uyarı ya da ödül verilmesini sağlar. Tıpkı aile bireyleri gibi, örgüt üyelerini sorumluluk almaya teşvik eder. Örgüt üyeleri, sorunları izah edildiği şekilde çözüme ulaştırdıklarında babacan liderlerin bundan haz alacağını bilirler (Akyol, 2015).

### **3.3.7. Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik demokratik liderlik tarzlarından biridir. Dönüşümcü liderler çalışanlarının kendilerini geliştirmelerini önemser ve bunun için onlara yeni işler vermekten çekinmezler. Bu tarz liderlik içinde olan örgütler daima gelişim ve yenilik içindedirler (Osborne, 2008).

Dönüşümcü liderler çalışanlara ne kadar önemli işlerle meşgul olduklarının izlenimini verirler. Dönüşümcü liderler çalışanlarına yenilenmenin, gelişmenin ve öğrenmenin ne kadar önemli ve değerli olduğu şuurunu verirler. Dönüşümcü liderler çalışanlarını aldıkları sorumlulukları yerine getirme konusunda motive eder ve amaçlarına ulaşmada cesaretlendirir (Ataman, 2002).

Dönüşümcü liderliğin özelliklerinin neler olduğunu aşağıdaki şekil yardımıyla daha kolay görebiliriz.



Şekil 1. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri

(Williams, 2006)

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi dönüşümcü liderler karizma sahibidir, astlarını zihinsel olarak uyarırlar ve gelişime önem verirler. Dönüşümcü liderlerin altında çalışan astlar da görevlerinin ve sorumluluklarının farkındadırlar, kişisel gelişimlerinin farkındadırlar ve kişisel çıkarlarından öte örgütlerinin gelişimini ve çıkarını önemserler.

Y kuşağı dönüşümcü liderlerle çalışabilir ve kendileri de liderlikte dönüşümcü liderlik anlayışını savunabilirler. Y kuşağı sorumluluklarının farkında bir kuşaktır ve çalışma hayatında kişisel gelişimine önem verirler (Osborne, 2008).

### 3.3.8. İşlemsel Liderlik

Dönüşümcü liderlik anlayışında çalışanlar “Şirket için ne yapabilirim?” sorusunu sorar ve şirketini iyileştirmek adına hem kendini geliştirir hem de şirketini. İşlemsel liderlik anlayışıyla çalışan örgütlerde ise çalışanlar “Şirket senin için ne yapabilir?” anlayışına muhatap olurlar (Williams, 2006).

Bu sorular ışığında lider ve çalışanlar arasında değişim ve pazarlık sürekli bir durumdur. Hedef belirlendiği zaman amaç için lider etkili olmaya başlar yalnız çalışanlar bu uyumu çok çabuk sağlayamazlar. Bunu sağlamak için lider ödül ceza mekanizmasını işletir. Bunda amaç çalışanın içtenliğini ve motivasyonunu sağlamaktır. Sonuç olarak çalışanda işe katılma isteği artar. Ancak bu tip liderler uzun dönemde astlarını geliştiremezler ama astlarının bireysel çıkarlarını yükseltirler. Bu nedenle de çalışanlar işlemsel liderlik davranışı sergileyen yöneticilerinden tatmin olur (Metzger, 2014).





## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. Y KUŞAĞI VE LİDERLİK

Yukarıdaki bölümlerde teferruatlı hatlarıyla beraber hem Y kuşağını hem de liderliği ele aldık. Y kuşağının kim olduğundan, özelliklerinden ve beklentilerinden bahsettik. Ayrıca liderliğin ne olduğunu, liderlik tiplerini ve küreselleşen dünyanın liderliğe etkilerini inceledik.

Y kuşağı günümüzde geneli itibariyle 36 ile 22 yaşları arasındadır. Bu da demektir ki Y kuşağı gençleri çoğunluğu itibariyle iş hayatındadır ve bir kısmı da iş hayatına girmeye hazırlanmaktadır (Chester, 2003).

İş hayatında yer alan Y kuşağının şu anki pozisyonu tam olarak liderlik olmasa da yakın bir zamanda olacağı kesindir. Çok yakın bir zamanda birçok kurum ve örgütün lideri Y kuşağı olacaktır. Bu açıdan araştırmamız Y kuşağının liderlik özelliklerini incelemesi bakımından önem arz etmektedir (Chester, 2003).

Her kuşağın kendisine has karakteristik özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler kuşakların gerek hayattan beklentilerini gerekse iş dünyasındaki tavırlarını belirlemektedir. Günümüzde iş yerlerinde birden fazla kuşak bir arada çalıştığı için bazı sorunlar da buradan kaynaklanmakta kuşaklararası çatışmalara rastlanmaktadır. Örneğin X kuşağına mensup bir lider, Y kuşağına mensup bir çalışanla çeşitli sorunlar yaşayabilir. Ya da hangi kuşaktan olursa olsun bir liderin benimsediği liderlik anlayışı o liderin çalışanlarıyla sorunlar yaşamasına neden olabilir. Örneğin otokratik liderlik anlayışına sahip bir yöneticinin altında çalışan Y kuşağına mensup birisi o iş yerinde sıkıntılar yaşayabilir. Bunun nedeni Y kuşağının özgürlükçü yapısıdır. Y kuşağı sürekli emir almaktan ve görüşlerine değer verilmemesinden rahatsızlık duyabilir. Ama diğer taraftan demokratik ve yenilikçi bir liderle Y kuşağı rahatlıkla çalışabilir ve anlaşabilir (Costanza vd., 2012).

Daha çok sosyal medya denilen internet kullanıcılığı ve mesajlaşma ile akla gelen bu kuşağın iş hayatı ile ilgili önde gelen özellikleri; genellikle sabırsızlıklarının bir etkisi olarak teknolojik bilgiye ve hiper bağlantılara sahip olmaları, işbirlikçi ve girişimci olmaları şeklinde ifade edilmektedir. Bunu yanında hızlı terfi beklentisi içinde olmaları ve hızlı çalışma ortamını sevmeleri de onları önceki kuşaklardan ayıran özelliklerin başında gelmektedir. Geleneksel ofis kuralları ve hiyerarşi taraftarı değildirler (Schawbel, 2012). Öteki kuşaklarla karşılaştırıldığında sadakat duygusu

nispeten daha az olan bu kuşağın işletmeye bağlılığını gerçekleştirebilmek için internet teknolojilerini kullanmaya fırsat veren eğitimler düzenlemek, esnek çalışma saatleri oluşturmak, güçlü bir iletişim ağı oluşturarak geri bildirimlerde bulunmak ve onları işletmeye bağlı kılacak vizyon belirlemek gerekmektedir (Adıgüzel v.d., 2014).

Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre işgücü nüfusu 2014 yılı Temmuz döneminde 29 milyon 276 bin kişidir. Bu sayının 13 milyon 742 bini 15-34 yaş aralığındadır. Bu da toplam işgücünün %47'sini 2000 Kuşağının oluşturduğu anlamına gelmektedir. Türkiye genelinde 15 ve daha yukarı yaştakilerde işsiz sayısı 2014 yılı Temmuz döneminde 2 milyon 867 bin kişidir. Söz konusu sayının 1 milyon 835 bini ise 15-34 yaş aralığındadır. Toplam işsizlerin %64'ü 2000 Kuşağı üyeleridir. Temmuz 2014 döneminde 15 ve daha yukarı yaştaki istihdam edilenlerin sayısı 26 milyon 410 bin kişidir. Belirtilen sayının 11 milyon 906 bini 15-34 yaş aralığındadır. Bu durumda toplam istihdam edilenlerin %45'i 2000 Kuşağıdır (Türkiye İstatistik Kurumu, 2014).

Yukarıdaki veriler 2014 yılı Temmuz dönemine ait olmasına rağmen Y kuşağının iş dünyasındaki yeriyle ilgili önemli ipuçları vermektedir. Günümüzde iş dünyasının neredeyse yarısı ve hatta daha da fazlası Y kuşağına mensuptur. Bu sonuçlar Y kuşağının çalışmayla ve liderlikle ilgili algılarının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Y kuşağı bilişim dünyasının göbeğinde doğmuştur. Bu kuşağa mensup insanlar interneti ve bilgisayarı aktif olarak kullanmakta ve dünyayı yakından takip etmektedir. Y kuşağı rahat aile ortamlarından büyümüş ve bir dedikleri iki edilmeden yetiştirilmişlerdir.

Y kuşağı iş dünyasında kendisine değer veren yönetimleri benimsemektedir. Y kuşağı iş dünyasında sorumluluk paylaşımına ve takım çalışmasına önem verir. İş yerinde iş saatlerinin sosyal hayatını kısıtlamasını istemez ve işiyle evini ayırır (Chester, 2003).

Y kuşağı iş yerinde adilane yönetimi benimser ve emeğinin karşılığını almaz ister. Y kuşağı başında sürekli emir veren ve direktifler yağdıran yöneticilerden hoşlanmaz. Bu kuşak işyerinde yeniliklere ve değişimlere her zaman açıktır ve dünyada ne olup bittiğini anında öğrenebilir (Chester, 2003).

Y kuşağı yaptığı işin kişisel kariyerine olumlu anlamda etkisinin olmasını ister ve kendini geliştirmediğini düşündüğü işleri tercih etmeyebilir. Y kuşağı esnek çalışma saatlerini önemser ve evde çalışma onlar için önemlidir. Bu kuşağın temsilcileri

yaptıkları işin karşılığı olacak parayı almak kadar, yaptıkları işlerden dolayı takdir görmeyi, beğenilmeyi de üst düzeyde önemserler (Smola & Sutton, 2002).

Y kuşağı çalıştığı şirketin yükselme ve mevki elde etme olanaklarını değerlendirmeyi bilirler. Yeri geldiğinde patronlarını eleştirmekten, yanlışlarını yüzlerine söylemekten çekinmezler. Kolaylıkla prosedürleri, kuralları ve sistemleri eleştirebilirler. İş yerinde takdir görmeyi politik olaylarla değil, yaptıkları işlerin başarısından dolayı isterler. Yeni gelişmelere anında uyum sağlayıp, yeni ürünleri anında ve hızlıca ortaya koyabilirler. İş yerinde söz hakkı tanınması ve yönetimde söz sahibi olmalarıyla iş tatminleri ve örgütsel bağlılıklarında artış meydana gelir (Smola & Sutton, 2002).

Yukarıda yer alan iki paragrafta yer alan Y kuşağı özelliklerine göre, bu kuşağa mensup bireylerin gerek çalışırken gerekse de yöneticilik pozisyonlarına geldiklerinde benimseyecekleri liderlik tipleri Demokratik, Katılımcı, Karizmatik, Dönüşümcü Liderlik.

Y kuşağı en çok Demokratik Liderlik anlayışına sahip liderlerle uyum içerisinde çalışır. Demokratik liderler çalışanlarının görüşünü almayı önemser, onların kararlara katılımını sağlar ve diktatöryal yönetim yerine adilane yönetimi tercih eder. Katılımcı liderler çalışanlarının şirket kararlarına katılımını önemser ve alınan kararları çalışanlarıyla istişare etmeyi tercih eder. Karizmatik liderler astlarının görüşlerine mutlaka başvurur, alınacak kararlarda demokratik bir yol izlerler. Dönüşümcü liderler de yine çalışanlarıyla karşılıklı faydaya dayalı bir ilişki içindedirler. Tüm bu liderlik tarzları Y kuşağı için oldukça uygun ve uyumlu liderlik tarzlarıdır (Cogin, 2012).

Diğer taraftan çalışanlarının görüşlerini önemsemeyen, diktatöryal yönetimi benimseyen Otokratik liderler, çalışanlarına kararlarını bir şekilde kabul ettirmeye çalışan Babacan liderlik ve İşlemci liderlik tarzları Y kuşağı ile uyumlu ve uygun liderlik tarzları değildir (Cogin, 2012).

Y kuşağı doğduğu andan itibaren maruz kaldığı bilgi bombardımanı içerisinde yetişmiştir. Bu Y kuşağının kârınadır. Çünkü Y kuşağı maruz kaldığı bilgi bombardımanının farklı kaynaklardan tarayarak filtreler ve bilgilerin doğru olup olmadığını kontrol ederek güvenilirliğini test ederler. Bu yüzden Y kuşağı iş dünyasına girdiğinde ve lider pozisyonuna geldiğinde bilgilere kolayca ulaşacak ve bu bilgileri saklamak yerine çalışanlarıyla paylaşacaktır.

Y kuşağı lider pozisyonuna geldiğinde her türlü dijital teknolojiyi kolayca kullanmasını bilecek ve interneti birden çok görevi yerine getirmek için kullanabilecektir (O'Bannon 2001).

Y kuşağı liderlerinin iş yerinde yapabilmesi muhtemel düzenlemeler aşağıdaki gibi olma ihtimali bulunmaktadır (O'Bannon 2001);

- Y kuşağı liderleri örgüt için dijital ağ kullanımını teşvik ederler.
- Y kuşağı liderleri yenilikçidir. Örgüt içinde faydası olacak değişiklikleri anında yapabilirler.
- Y kuşağı liderleri çalışanları için rahat ve esnek bir çalışma ortamı oluşturabilir.
- Y kuşağı liderleri çalışma saatlerini ayarlama ve iş yükünü belirlemede daha adilane davranabilir.
- Y kuşağı liderleri çalışanların kendilerini geliştirmesi için gelişimsel iş ortamları hazırlayabilir.
- Y kuşağı liderleri çalışanların kararlarını çok önemseyeceğinden örgütlerde paylaşımcı bir iş ortamı oluşturabilirler.
- Y kuşağı liderleri yaşanabilecek olası krizleri anında ve etkili şekilde bertaraf etmeyi başarabilir.
- Y kuşağı liderleri çalışanları yenilikçi olmaya teşvik eder bunun için de yeni kararlar almaları konusunda çalışanları teşvik edebilir.
- Y kuşağı liderleri çalışanlarına yeni ve farklı görevler vermekten çekinmez ve onların sorumluluklarını yerine getirerek kendilerini geliştirmelerini sağlayabilirler (O'Bannon 2001).

Yukarıda maddeler halinde saymaya çalıştığımız Y kuşağı liderlerin özelliklerine yenilerini eklemek mümkündür.

Özetle Y kuşağı liderlik anlayışı günümüzde çok önem taşıyan bir konu haline gelmiştir. Yakın gelecekte neredeyse tüm örgütlerin başında Y kuşağına mensup bireyler bulunacaktır. Bu da Y kuşağı ve liderlik konularının önemini ortaya koymaktadır. Araştırmamızın Y kuşağında liderlik algısıyla ilgili önemli bir boşluğu dolduracağı umut edilmektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. YÖNTEM

#### 5.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın hedefi, Y kuşağının liderlik tarzı beklentilerini belirlemek ve bu doğrultuda Y kuşağının bireysel özellikleri tespit edilerek bu bireysel özelliklerin iş yaşamına etkilerinin incelenmesidir. Bu kapsamda, Y kuşağı-yönetim ilişkisi liderlik tarzı beklentileri sorgulanacak, Y kuşağının yönetime ve yöneticiye bakışı yönetim fonksiyonları kapsamında değerlendirilecektir. Y kuşağına mensup bireylerin kişilik özelliklerinin tespit edilmesi amacıyla Hızlı Büyük Beşli Kişilik Testi (HBBKT), Y kuşağı-yönetim ilişkisi liderlik tarzı beklentilerinin tespit edilmesi için ise katılımcılara Liderlik Uygulamaları Ölçeği uygulanacaktır. 212 katılımcının yardımı ile Y kuşağına mensup bireylerin kişilik özelliklerinin ve liderlik beklentilerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

#### 5.2. Araştırmanın Önemi ve Sınırlılıkları

Y kuşağına mensup bireylerin kişilik özellikleri ve liderlik tarzı beklentilerini etkileyen faktörler sorgulanmış; kişilik özelliklerini etkileyecek ve liderlik tarzı beklentisini yükseltecek faktörlerin önemi üzerine durulmuştur. Ayrıca Y kuşağına mensup bireylerin liderlik tarzı beklentilerine etki eden kişilik özelliklerinin önemi belirtilerek aralarındaki ilişki gösterilmiştir. Araştırma Y kuşağına yönelik tasarlandığından dolayı kuşağın en küçüğü 18 en büyüğü 36 yaş olacak şekilde sınırlandırılmış ve sadece Mersin ilindeki Y kuşağına ait bireyler arasından 212 kişi seçilerek düzenlenmiştir.

#### 5.3. Araştırmanın Tasarımı

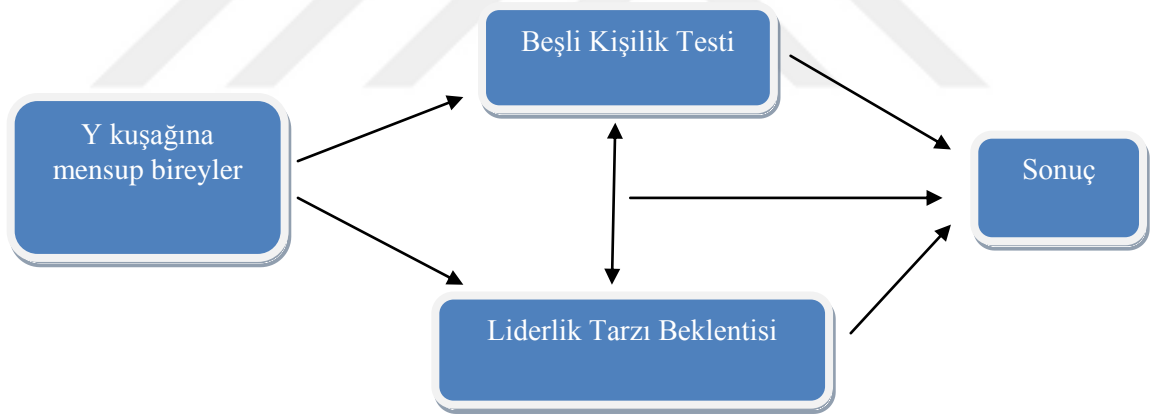
Bu çalışma, niceliksel bir çalışma olup, betimleyici desen kullanılmıştır. Betimsel modeldeki amaç, bir konudaki mevcut durumun araştırılmasıdır. Betimsel araştırmalar, öz aktarım araştırmaları ve gözlem araştırmaları olmak üzere iki şekilde düzenlenebilir. Öz aktarım çalışmalarının verileri, anketler aracılığıyla yazılı olarak veya görüşmeler yoluyla sözlü olarak örnekleme yer alan bireylerin kendilerinden bilgi alma yoluyla toplanır (Özdamar, 1999). Yapılan bu çalışmada da bireylere verilen

ölçekler aracılığıyla ortaya konulan durumları hangi sıklıkta yaşadıklarını belirtmeleri istenmiştir.

#### 5.4. Araştırma Modeli

Bu araştırma Y kuşağındaki bireylerin kişilik özellikleri ile liderlik tarzı beklentisi arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla, ilişkisel tarama modeline uygun olarak gerçekleştirilmiştir.

İlişkisel tarama modeli, çoğunlukla iki veya daha fazla değişken arasındaki etkileşimlerin belirlenmesi ve/veya derecelendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Korelasyon ve karşılaştırma bu gruba girer (Karasar, 2008). Yapılan bu çalışmada Y kuşağındaki bireylerin kişilik özellikleri ile liderlik tarzı beklentisi arasındaki ilişki korelasyon yardımıyla incelenmiş, demografik özelliklerin bağımsız; diğer değişkenlerin bağımlı olduğu durumlar için ise bağımsız değişkenin bağımlı değişkene göre farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Bu nedenle ilişkisel tarama modeli bu çalışma için en uygun model olarak kullanılmıştır.



#### 5.5. Veri Yöntem ve Analiz

Araştırmada elde edilen veriler toplandıktan sonra bilgisayar ortamına aktarılarak analizler için hazır duruma getirilmiştir. Y kuşağına mensup bireylerin liderlik tarzı beklentisi toplam puan üzerinden hesaplanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde değişkenlere bağlı olarak SPSS 22.0 programı kullanılarak t testi, Tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Tukey -çoklu karşılaştırma testi analizlerinden yararlanılmıştır. 212 çalışan Y kuşağına mensup bireyin çalışma koşulları tespit edilerek, demografik verilere dayalı değişkenlerden etkilenme derecesinde cinsiyet

değişkeni için t-testi ve yaş, eğitim, sektör, çalışılan pozisyon için ANOVA testi yapılmıştır. Kişilik özellikleri ile liderlik tarzı beklentisi arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla da korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

### **5.6. Evren ve Örneklem**

Bu çalışmanın evrenini, 18-36 yaş arasındaki Mersin'in merkezinde yaşayan Y kuşağına mensup bireyler oluşturmaktadır. Bu çalışmanın örneklemini ise, Mersin'in merkezinde yaşayan en az lise ve üniversite düzeyinde öğretim görmüş olan 212 (124 kadın, 88 erkek) Y kuşağına mensup bireyler oluşturmaktadır. Katılımcılardan verilerin elde edilmesinde rastgele (randomize) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya katılım, gönüllülük esasına dayanmıştır.

### **5.7. Veri Toplama Yöntemleri**

Verilerin toplanmasında katılımcılara, araştırmacı tarafından geliştirilen demografik bilgi formu, kişilik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla Hızlı Büyük Beşli Kişilik Testi (HBBKT) ve Y kuşağı-yönetim ilişkisi liderlik tarzı beklentilerinin tespit edilmesi için ise Liderlik Uygulamaları Ölçeği uygulanmıştır.

#### **5.7.1. Demografik Bilgi Formu**

Araştırmacı tarafından geliştirilen demografik bilgi formu, katılımcıların demografik bilgilerini tespit etmek amacıyla yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışılan sektör ve pozisyon gibi özelliklerin belirlenmesine yönelik sorulardan oluşmaktadır.

#### **5.7.2. Hızlı Büyük Beşli Kişilik Testi (HBBKT)**

Bireyin sahip olduğu kişilik özelliklerini ortaya koymak amacıyla Verlmuts ve Geris tarafından Goldberg'in geliştirdiği kişilik özellikleri ile alakalı 100 sıfattan 30'u seçilerek ortaya konulan HBBKT bu çalışmada kullanılmıştır. Bu testte bulunan kişilik özelliklerinin her biri 6 madde ile ölçülmektedir. Bu maddeler Hızlı Büyük Beşli Kişilik Testi Türkçe versiyonu geçerlilik ve güvenirlik çalışmasıyla sıralanan "tamamen doğru"dan (7 puan), "tamamen yanlış"a (1 puan) doğru 7 derecelmeli bir değerlendirme ölçeği üzerinde işaretlenmektedir. Ayrıca testteki 12 madde ters kodlanmaktadır. Bunun yanında her bir alt ölçeğin 6 ile 42 arasında değişen puanlar

alabileceği belirtilmektedir. Testin faktör yapısını ortaya koymak amacıyla test geliştirme çalışmasında doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır. Yapılan DFA sonucunda ise 5 faktörlü yapının doğrulandığını görülmüştür (Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü -The Root Mean Square Error of Approximation- RMSEA=0.05, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi - Comparative Fit Index- CFI=0.96). Testin alt boyutları için Cronbach alfa değerleri dışadönüklük için 0.81, uyumluluk için 0.80, sorumluluk için 0.86, duygusal denge için 0.78 ve son olarak deneyime açıklık için 0.73 olarak bulunmuştur. HBBKT'nin uyarlama çalışmalarına yazarla (Ad Vermults) bağlantı kurulup onayı alındıktan sonra başlanmıştır. Uyarlama çalışmasında ilk olarak çeviri işlemi yapılmıştır. Test, İngilizceye hakim olan sosyal bilimler alanından 4 kişi tarafından Türkçeye çevrilmiş ve daha sonra da farklı 4 kişi tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Üzerinde görüş birliği olan maddeler alınmış, görüş birliğinin olmadığı durumlarda ise en az üç kişinin görüş birliği dikkate alınmıştır. Testin ölçüt bağıntılı geçerlilik çalışması için kişilik özelliklerinin, benlik kavramı belirginliği, depresyon, anksiyete ve yaşam doyumu ile olan ilişkilerine bakılmıştır. Ölçüt geçerliliği için bu değişkenlerin nedeni kullanılan değişkenlerin kişilik özellikleri ile ilişkili olması ve kişilik özellikleri ile ilgili çalışmalarda bu değişkenlerin sıklıkla kullanılmasıdır (Morsünbül, 2014, alıntıdır).

### **5.7.3. Liderlik Uygulamaları Ölçeği**

Bu çalışmada Kouzes ve Posner'in liderlik uygulamalarını ölçmek amacıyla geliştirdikleri ve geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş 30 maddeden oluşan Liderlik Uygulamaları Ölçeği kullanılmıştır. Kouzes ve Posner 2002'de yapmış oldukları çalışmada, başarılı bir liderliğin nasıl olacağını ortaya koymak amacıyla 225 farklı nitelik ve sınıflandırılmış 20 spesifik özellik tanımlamışlardır. Bunu sonucunda ortaya konulan bu nitelikleri kolay ölçülebilir hale dönüştürmek amacıyla vaka çalışmaları, anket uygulamaları ve mülakatlar yoluyla beş liderlik uygulamasına indirgemişlerdir (Deniz, 2012).



## 5.8. Veri Analizi

### 5.8.1. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Yapılan bir çalışmada kullanılan ölçeğin geçerliliğinin yüksek olması, ölçülmek istenen yapının faktör yapısının güçlü olmasına bağlıdır. Bu nedenle kuramsal geçerlilik faktör analizi yardımıyla ortaya konulabilir (Karasar, 1999).

Yapılan bu çalışmada ise kullanılan iki ölçekten biri olan Hızlı Büyük Beşli Kişilik Testi (HBBKT), Ümit Morsünbül'ün 2014 yılında yapmış olduğu "Hızlı Büyük Beşli Kişilik Testi Türkçe Versiyonu Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması" isimli çalışmasından alınmıştır. Morsünbül bu çalışmada HBBKT'ye ait geçerlilik ve güvenirlilik analizlerini ortaya koymuştur. Bu nedenle tekrar bir geçerlilik ve güvenirlilik analizi yapılmamıştır.

Liderlik uygulaması araştırmasının geçerlik ve güvenirliliğinin yüksek olması amacıyla da Y kuşağı bireylerin liderlik tarzı beklentisi üzerinde etkisi olabilecek diğer unsurlar araştırma dışı bırakılmıştır. Ölçekler tüm katılımcılara aynı prosedür çerçevesinde uygulanmış ve katılımcılar rastgele örnekleme yolu ile araştırmaya dahil edilmiştir.

Güvenirlilik analizi ise, daha önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçer. Burada tutarlılıktan kasıt, sadece ölçeğe uygun olarak sıralanabilir (ordinal scale) yanıtlar içeren sorulara verilen yanıtların tutarlılığıdır.

**Tablo 6.** Güvenirlilik Analizi

Cronbach's Alpha	Eleman sayısı N
,906	60

Elde edilen 0,906 Cronbach's Alpha değeri kullanılan anketin mükemmel derecede güvenirliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

## ALTINCI BÖLÜM

### 6. BULGULAR VE YORUMLAR

#### 6.1. Liderlik Tarzı Beklentisinin Yapılan Bu Çalışma Açısından Elde Edilen Sonucu

**Tablo 7.** Katılımcıların Liderlik Tarzı Beklentisi Sonucu

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Liderlik	212	1	5,00	4,2099	,60381

Yapılan bu çalışma açısından katılımcıların liderlik tarzı beklentisi genel olarak incelendiğinde liderliğin ortalama puanının 4,21 olduğu görülmektedir. Bu sonuç katılımcıların liderlik tarzı beklentilerinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

#### 6.2. Frekans Dağılımları

**Tablo 8.** Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bay	88	41,5	41,5
Bayan	124	58,5	100,0
Toplam	212	100,0	

Araştırmaya katılan 212 kişiden 88'i (% 41,5'i) bay, 124'ü (% 58,5'i) ise bayandır.

**Tablo 9.** Yaşa Göre Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-24 arası yaş	80	37,7	37,7
25-30 arası yaş	93	43,9	81,6
31-36 arası yaş	39	18,4	100,0
Toplam	212	100,0	

Araştırmaya katılan 212 kişiden 80'i (%37,7'si) 18-24 yaş aralığında, 93'ü (% 43,9'u) 25-30 yaş aralığında ve 39'u (% 18,4'ü) ise 31-36 yaş aralığındadır.

**Tablo 10.** Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bekar	172	81,1	81,1
Evli	40	18,9	100,0
Toplam	212	100,0	

Araştırmaya katılan 212 kişiden 40'ı (% 18,9'u) evli, 172'si (%81,1'i) ise bekarıdır.

**Tablo 11.** Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	19	9,0	9,0
Üniversite	124	58,5	67,5
Yüksek Lisans ve Üzeri	69	32,5	100,0
Toplam	212	100,0	

Araştırmaya katılan 212 kişiden 19'u (% 9'u) lise, 124'ü (% 58,5'i) üniversite ve 69'u (% 32,5'i) da yüksek lisans ve üzeri mezundur.

**Tablo 12.** Çalıştığı Sektöre Göre Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çalışmıyorum	32	15,1	15,1
Öğrenci	64	30,2	45,3
Kamu	48	22,6	67,9
Özel	68	32,1	100,0
Toplam	212	100,0	

Araştırmaya katılan 212 kişiden 32'si (% 15,1'i) çalışmıyor, 64'ü (%30,2'si) öğrenci, 48'i (%22,6'sı) kamu görevlisi ve 68'i (% 32,1'i) de özel sektörde çalışmaktadır.

**Tablo 13.** Aile Gelirinin Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1.000 TL'den Az	14	6,6	6,6
1.000 TL - 2.000 TL	45	21,2	27,8
2.000 TL - 4.000 TL	87	41,0	68,9
4.000 TL - 6.000 TL	40	18,9	87,7
6.000 TL'den Fazla	26	12,3	100,0
Toplam	212	100,0	

Araştırmaya katılan 212 kişinin ailesinin aylık gelir dağılımı şu şekildedir: 14'ü (% 6,6'sı) 1.000 TL'den az, 45'i (% 21,2'si) 1.000 TL-2.000 TL arası, 87'si (% 41'i) 2.000 TL-4.000 TL arası, 40'ı (%18,9'u) 4.000 TL-6.000 TL arası ve 26'sı (% 12,3'ü) 6.000 TL'den fazladır.

**Tablo 14.** Katılımcının Gelirinin Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Sabit bir gelirim yok.	87	41,0	41,0
1.000 TL'den Az	14	6,6	47,6
1.000 TL - 2.000 TL	46	21,7	69,3
2.000 TL - 4.000 TL	51	24,1	93,4
4.000 TL - 6.000 TL	10	4,7	98,1
6.000 TL'den Fazla	4	1,9	100,0
Toplam	212	100,0	

Araştırmaya katılan 212 kişinin kendisine ait aylık gelir dağılımı şu şekildedir: 87'sinin (% 41'inin) sabit geliri yok, 14'ü (% 6,6'sı) 1.000 TL'den az, 46'sı (% 21,7'si) 1.000 TL-2.000 TL arası, 51'i (% 24,1'i) 2.000 TL-4.000 TL arası, 10'u (% 4,7'si) 4.000 TL-6.000 TL arası ve 4'ü (% 1,9'u) 6.000 TL'den fazladır.

**Tablo 15.** Nasıl Bir İşte Çalışıyorsunuz?

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Aile işinin veya kendi işinin patronuyum	15	7,1	7,1
Bir Kamu kurumunda sabit gelirle	44	20,8	27,8
Belirli bir gelire bağlı olmadan sektörel bir alanda	10	4,7	32,5
Özel sektörde sabit gelirle	45	21,2	53,8
Çalışmıyorum	98	46,2	100,0
Toplam	212	100,0	

Araştırmaya katılan 212 kişiye sorulan “Nasıl bir işte çalışıyorsunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımları şu şekildedir: 15’i (% 7,1’i) “Aile işinin veya kendi işimin patronuyum”, 44’ü (% 20,8’i) “Bir Kamu kurumunda sabit gelirle”, 10’u (%4,7’si) “Belirli bir gelire bağlı olmadan sektörel bir alanda”, 45’i (% 21,2’si) “Özel sektörde sabit gelirle” ve 98’i (% 46,2’si) ise “Çalışmıyorum” şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo 16.** Nasıl Bir İşte Çalışmak İsterdiniz?

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Aile işinin veya kendi işinin patronu olmak	87	41,0	41,0
Belirli bir gelire bağlı olmadan sektörel bir alanda çalışmak	25	11,8	52,8
Bir Kamu kurumunda sabit gelirle çalışmak	83	39,2	92,0
Özel sektörde sabit gelirle çalışmak	17	8,0	100,0
Toplam	212	100,0	

Araştırmaya katılan 212 kişiye sorulan “Nasıl bir işte çalışmak isterdiniz?” sorusuna verilen cevapların dağılımları ise şu şekildedir: 87’si (% 41’i) “Aile işinin veya kendi işimin patronu olmak”, 83’ü (% 39,2’si) “Bir Kamu kurumunda sabit gelirle çalışmak”, 25’i (% 11,8’i) “Belirli bir gelire bağlı olmadan sektörel bir alanda çalışmak” ve 17’si (% 8’i) ise “Özel sektörde sabit gelirle çalışmak” şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo 17.** Çalıştığınız Kurum ve Alanda Hangi Pozisyonda Çalışıyorsunuz?

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Genel yönetici olarak çalışıyorum	17	8,0	8,0
Alanımla ilgili birimde yönetici olarak çalışıyorum	28	13,2	21,2
Her hangi birimde yönetici olarak çalışıyorum	15	7,1	28,3
İdari sorumluluk almadan çalışıyorum	55	25,9	54,2
Çalışmıyorum	97	45,8	100,0
Toplam	212	100,0	

Araştırmaya katılan 212 kişiye sorulan “Çalıştığınız kurum veya alanda hangi pozisyonda çalışıyorsunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımları şu şekildedir: 17’si (% 8’i) “Genel yönetici olarak çalışıyorum”, 28’i (% 13,2’si) “Alanımla ilgili birimde yönetici olarak çalışıyorum”, 15’i (% 7,1’i) “Her hangi birimde yönetici olarak çalışıyorum”, 55’i (% 25,9’u) “İdari sorumluluk almadan çalışıyorum” ve 97’si (%45,8’i) de “Çalışmıyorum” şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo 18.** Çalıştığınız Kurum ve Alanda Hangi Pozisyonda Çalışmak İsterdiniz?

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Genel yönetici olarak çalışmak	52	24,5	24,5
Alanımla ilgili birimde yönetici olarak çalışmak	111	52,4	76,9
Her hangi birimde yönetici olarak çalışmak	4	1,9	78,8
İdari sorumluluk almadan çalışmak	45	21,2	100,0
Toplam	212	100,0	

Araştırmaya katılan 212 kişiye sorulan “Çalıştığınız kurum veya alanda hangi pozisyonda çalışmak isterdiniz?” sorusuna verilen cevapların dağılımları ise şu şekildedir: 52’si (%24,5’i) “Genel yönetici olarak çalışmak”, 111’i (% 52,4’ü) “Alanımla ilgili birimde yönetici olarak çalışmak”, 4’ü (% 1,9’u) “Her hangi birimde yönetici olarak çalışmak” ve 45’i de (% 21,2’si) “İdari sorumluluk almadan çalışmak” şeklinde cevap vermiştir.

### 6.3. Hipotezler ve Analizleri

#### 6.3.1. Liderlik Tarzı Beklentilerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılığının İncelenmesi

Bu bölümde liderlik tarzı beklentilerinin cinsiyete, yaşa, medeni duruma, eğitim durumuna, ailesinin aylık gelirine, kendisinin aylık gelirine, çalıştığı sektöre, çalıştığı işe ve çalıştığı pozisyona göre farklılık gösterip göstermediği test edilecektir. Y kuşağı-yönetim ilişkisi liderlik tarzı beklentilerinin tespit edilmesi için Liderlik Uygulamaları Ölçeği uygulanmıştır.

##### 6.3.1.1. Liderlik Tarzı Beklentilerinin Cinsiyete Göre Farklılığının İncelenmesi

H0: Liderlik Tarzı beklentileri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H1: Liderlik Tarzı beklentileri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Hipotezinin test edilmesi amacıyla cinsiyete ait iki değişken olduğundan dolayı t-testi kullanılmıştır.

**Tablo 19.** Bağımsız Örneklem İçin T Testi

		Varyansların eşitliği için		Ortalamaların eşitliği için t testi				
		Levene testi						
		F	Sig.	t	df	Asymp. Sig.	Ortalama Farkı	Stndr. Hata Farkı
Liderlik	Varyansların eşitliği sağlanıyorsa	3,689	,056	-1,133	210	<b>,258</b>	-,09530	,08411
	Varyansların eşitliği sağlanmıyorsa			-1,083	154,63	,281	-,09530	,08803

Yapılan t-testi sonucunda elde edilen p-değeri (sig.) 0.05 den büyük olduğu için H0 hipotezi reddedilemez. Yani liderlik tarzı beklentilerinin cinsiyete göre farklılık göstermediğine %5 önem seviyesinde karar verilir.

##### 6.3.1.2. Liderlik Tarzı Beklentilerinin Yaşa Göre Farklılığının İncelenmesi

H0: Liderlik tarzı beklentileri yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H1: Liderlik tarzı beklentileri yaşa göre farklılık göstermektedir.

Hipotezinin test edilmesi amacıyla yaşa ait ikiden fazla değişken olduğundan dolayı ANOVA testi kullanılmıştır.

**Tablo 20.** ANOVA Testi

	Kareler toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar arası	1,636	2	,818	2,270	,106
Grup içi	75,291	209	,360		
Toplam	76,927	211			

Yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen p-değeri (sig.) 0.05 den büyük olduğu için H0 hipotezi reddedilemez. Yani liderlik tarzı beklentilerinin yaşa göre farklılık göstermediğine %5 önem seviyesinde karar verilir.

### 6.3.1.3. Liderlik Tarzı Beklentilerinin Medeni Duruma Göre Farklılığının İncelenmesi

H0: Liderlik tarzı beklentileri medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

H1: Liderlik tarzı beklentileri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Hipotezinin test edilmesi amacıyla medeni duruma ait iki değişken olduğundan dolayı t-testi kullanılmıştır.

**Tablo 21.** Bağımsız Örneklem İçin T Testi

	Varyansların eşitliği için Levene testi	Ortalamaların eşitliği için t testi						
		F		t		Asymp. Sig.	Ortalama Farkı	Stndr. Hata Farkı
		F	Sig.	t	df	Sig.	Farkı	Farkı
Liderlik	Varyansların eşitliği sağlanıyorsa	11,433	,001	2,410	210	,017	,25256	,10480
	Varyansların eşitliği sağlanmıyorsa			1,763	45,50	,045	,25256	,14329

Yapılan t-testi sonucunda elde edilen p-değeri (sig.) 0.05 den küçük olduğu için H0 hipotezi reddedilir. Yani liderlik tarzı beklentilerinin medeni duruma göre farklılık gösterdiğine %5 önem seviyesinde karar verilir.



**Tablo 22.** Test İstatistiği

Medeni Durumunuz	Ortalama	N	Standart Sapma
Bekar	<b>4,2576</b>	172	,51428
Evli	<b>4,0050</b>	40	,87163
Total	4,2099	212	,60381

Liderlik tarzı beklentisinin medeni duruma göre ortalama puanları incelendiğinde bekar bireylerin evli bireylere göre liderlik tarzı beklentisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### 6.3.1.4. Liderlik Tarzı Beklentilerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılığının İncelenmesi

H0: Liderlik tarzı beklentileri eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H1: Liderlik tarzı beklentileri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Hipotezinin test edilmesi amacıyla öğrenim durumuna ait ikiden fazla değişken olduğundan dolayı ANOVA testi kullanılmıştır.

**Tablo 23.** ANOVA Testi

	Kareler toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar arası	8,116	2	4,058	12,326	<b>,000</b>
Grup içi	68,811	209	,329		
Toplam	76,927	211			

Yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen p-değeri (sig.) 0.05 den küçük olduğu için H0 hipotezi reddedilir. Yani liderlik tarzı beklentilerinin eğitim durumuna göre farklılık gösterdiğine %5 önem seviyesinde karar verilir. Bu farklılığın hangi eğitim düzeylerinden kaynaklandığını belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma yapılmıştır.

**Tablo 24.** Çoklu Karşılaştırma (Bağımsız Değişken: Liderlik)

(I) Eğitim Durumunuz	(J) Eğitim Durumunuz	Ortalama Farkı (I-J)	Stndrt. Hata	Sig.	% 95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Lise	Üniversite	-,64625*	,14136	,000	-,9799	-,3126
	Yüksek Lisans ve Üzeri	-,72332*	,14866	,000	-1,0742	-,3724
Üniversite	Lise	,64625*	,14136	,000	,3126	,9799
	Yüksek Lisans ve Üzeri	-,07706	,08618	,645	-,2805	,1264
Yüksek Lisans ve Üzeri	Lise	,72332*	,14866	,000	,3724	1,0742
	Üniversite	,07706	,08618	,645	-,1264	,2805

Yapılan çoklu karşılaştırma sonucunda elde edilen p değerleri (Sig.) incelendiğinde p değeri 0,05 den küçük olan değişkenler liderlik tarzı beklentileri bakımından farklılığa sebep olan değişkenlerdir. Buna göre lise mezunu olanlar ile üniversite veya yüksek lisans mezunu olanlar arasında liderlik tarzı beklentileri bakımından anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Ortalama farklar incelendiğinde ise katılımcılardan liderlik tarzı beklentisi en yüksek olan bireyler yüksek lisans ve üzeri mezunlar iken en düşük olan bireyler ise lise mezunu olan bireylerdir.

### 6.3.1.5. Liderlik Tarzı Beklentilerinin Aile Aylık Gelirine Göre Farklılığının İncelenmesi

H0: Liderlik tarzı beklentileri ailenin aylık gelirin'e göre farklılık göstermemektedir.

H1: Liderlik tarzı beklentileri ailenin aylık gelirin'e göre farklılık göstermektedir.

Hipotezinin test edilmesi amacıyla ailenin aylık gelirin'e ait ikiden fazla değişken olduğundan dolayı ANOVA testi kullanılmıştır.

**Tablo 25.** ANOVA Testi

	Kareler toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar arası	1,510	4	,378	1,036	,390
Grup içi	75,417	207	,364		
Toplam	76,927	211			

Yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen p-değeri (sig.) 0.05 den büyük olduğu için H0 hipotezi reddedilemez. Yani liderlik tarzı beklentilerinin ailenin aylık gelirine göre farklılık göstermediğine %5 önem seviyesinde karar verilir.

### 6.3.1.6. Liderlik Tarzı Beklentilerinin Kendi Aylık Gelirlerine Göre Farklılığının İncelenmesi

H0: Liderlik tarzı beklentileri kendi aylık gelirine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Liderlik tarzı beklentileri kendi aylık gelirine göre farklılık göstermektedir.

Hipotezinin test edilmesi amacıyla kendi aylık gelirine ait ikiden fazla değişken olduğundan dolayı ANOVA testi kullanılmıştır.

**Tablo 26.** ANOVA Testi

	Kareler toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar arası	1,130	5	,226	,614	,689
Grup içi	75,797	206	,368		
Toplam	76,927	211			

Yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen p-değeri (sig.) 0.05 den büyük olduğu için H0 hipotezi reddedilemez. Yani liderlik tarzı beklentilerinin kendi aylık gelirine göre farklılık göstermediğine %5 önem seviyesinde karar verilir.

### 6.3.1.7. Liderlik Tarzı Beklentilerinin Çalıştığı Sektöre Göre Farklılığının İncelenmesi

H0: Liderlik tarzı beklentileri çalıştığı sektöre göre farklılık göstermemektedir.

H1: Liderlik tarzı beklentileri çalıştığı sektöre göre farklılık göstermektedir.

Hipotezinin test edilmesi amacıyla çalıştığı sektöre ait ikiden fazla değişken olduğundan dolayı ANOVA testi kullanılmıştır.

**Tablo 27. ANOVA Testi**

	Kareler toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar arası	,585	3	,195	,532	<b>,661</b>
Grup içi	76,342	208	,367		
Toplam	76,927	211			

Yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen p-değeri (sig.) 0.05 den büyük olduğu için H0 hipotezi reddedilemez. Yani liderlik tarzı beklentilerinin çalıştığı sektöre göre farklılık göstermediğine %5 önem seviyesinde karar verilir.

### 6.3.1.8. Liderlik Tarzı Beklentilerinin Çalıştığı İşe Göre Farklılığının İncelenmesi

H0: Liderlik tarzı beklentileri çalıştığı işe göre farklılık göstermemektedir.

H1: Liderlik tarzı beklentileri çalıştığı işe göre farklılık göstermektedir.

Hipotezinin test edilmesi amacıyla çalıştığı işe ait ikiden fazla değişken olduğundan dolayı ANOVA testi kullanılmıştır.

**Tablo 28. ANOVA Testi**

	Kareler toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar arası	,190	4	,047	,128	<b>,972</b>
Grup içi	76,737	207	,371		
Toplam	76,927	211			

Yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen p-değeri (sig.) 0.05 den büyük olduğu için H0 hipotezi reddedilemez. Yani liderlik tarzı beklentilerinin çalıştığı işe göre farklılık göstermediğine %5 önem seviyesinde karar verilir.

### 6.3.1.9. Liderlik Tarzı Beklentilerinin Çalıştığı Pozisyona Göre Farklılığının İncelenmesi

H0: Liderlik tarzı beklentileri çalıştığı pozisyona göre farklılık göstermemektedir.

H1: Liderlik tarzı beklentileri çalıştığı pozisyona göre farklılık göstermektedir.

Hipotezinin test edilmesi amacıyla çalıştığı pozisyona ait ikiden fazla değişken olduğundan dolayı ANOVA testi kullanılmıştır.

**Tablo 29.** ANOVA Testi

	Kareler toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar arası	1,568	4	,392	1,077	,369
Grup içi	75,359	207	,364		
Toplam	76,927	211			

Yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen p-değeri (sig.) 0.05 den büyük olduğu için H0 hipotezi reddedilemez. Yani liderlik tarzı beklentilerinin çalıştığı pozisyona göre farklılık göstermediğine %5 önem seviyesinde karar verilir.

### 6.3.2. Liderlik Tarzı Beklentilerinin Demografik Özelliklerle Olan İlişkinin İncelenmesi

Bu bölümde Liderlik Tarzı beklentilerinin demografik özelliklerle (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, ailenin aylık geliri, kendi aylık geliri, çalıştığı sektör, çalıştığı iş, çalıştığı pozisyon) olan ilişkisini incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 30.** Korelasyon Analizi

Korelasyon (İlişki)	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Aile Aylık Gelir	Kendi Aylık Geliri	Çalıştığı Sektör	Çalıştığı İş	Çalıştığı Pozisyon
Liderlik Pearson Korelasyon	,078	-,125	-,364*	,451**	,057	-,023	-,022	-,022	-,108
Asymp. Sig.	,258	,069	,017	,000	,410	,743	,750	,750	,118
N	212	212	212	212	212	212	212	212	212

Elde edilen korelasyon analizi sonucu incelendiğinde p-değeri (Sig.) 0,05'den küçük olan değişkenler arasında ilişki olduğu, 0,05'den büyük olan değişkenler arasında ise ilişki olmadığı söylenebilir. Bu bağlamda liderlik ile medeni durum ve eğitim durumu değişkenleri arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Pearson korelasyon katsayısı bakımından liderlik ile medeni durum arasında negatif (ters) yönde zayıf bir ilişki olduğu, ilişki katsayısının da - 0,364 (%36) olduğu görülmektedir. Buna karşın liderlik ile eğitim durumu arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu, ilişki

katsayısının da 0,451 (%45) olduğu görülmektedir. Elde edilen korelasyon (ilişki) analizi sonuçları ile kurulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapılan parametrik testlerin sonuçları aynı çıkararak birbirini desteklemektedir.

### 6.3.3. Hızlı Büyük Beşli Kişilik Testi (HBBKT) Sonucu Elde Edilen Kişilik Özelliklerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılığının İncelenmesi

H0: Bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H1: Bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Hipotezinin test edilmesi amacıyla cinsiyete ait iki değişken olduğundan dolayı t-testi kullanılmıştır.

**Tablo 31.** Bağımsız Örneklem İçin T Testi

	Varyansların eşitliği için Levene testi	Ortalamaların eşitliği için t testi						
		F	Sig.	t	df	Asymp. Sig.	Ortalama Farkı	Stndr. Hata Farkı
Uyumluluk	Varyansların eşitliği sağlanıyorsa	,721	,397	-,193	210	<b>,847</b>	-,02554	,13221
	Varyansların eşitliği sağlanmıyorsa			-,189	171,486	,850	-,02554	,13523
Dışadönüklük	Varyansların eşitliği sağlanıyorsa	4,711	,031	1,256	210	,211	,15848	,12620
	Varyansların eşitliği sağlanmıyorsa			1,216	164,608	<b>,226</b>	,15848	,13030
Sorumluluk	Varyansların eşitliği sağlanıyorsa	2,170	,142	-1,663	210	<b>,098</b>	-,18561	,11158
	Varyansların eşitliği sağlanmıyorsa			-1,612	165,148	,109	-,18561	,11512
Duyusal denge	Varyansların eşitliği sağlanıyorsa	1,093	,297	1,679	210	<b>,095</b>	,27627	,16453
	Varyansların eşitliği sağlanmıyorsa			1,660	179,557	,099	,27627	,16643
Deneyime açıklık	Varyansların eşitliği sağlanıyorsa	,374	,542	-1,140	210	<b>,256</b>	-,13484	,11833
	Varyansların eşitliği sağlanmıyorsa			-1,112	169,810	,268	-,13484	,12130

Yapılan t-testi sonucunda elde edilen p-değerleri (sig.) tüm kişilik özellikleri değişkenleri bakımından 0.05'den büyük olduğu için H0 hipotezi reddedilemez. Yani kişilik özelliklerinin cinsiyete göre farklılık göstermediğine %5 önem seviyesinde karar verilir.

H0: Bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H1: Bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

Hipotezinin test edilmesi amacıyla yaşa ait ikiden fazla değişken olduğundan dolayı ANOVA testi kullanılmıştır.

**Tablo 32.** ANOVA Testi

		Kareler toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Uyumluluk	Gruplar arası	7,045	2	3,523	4,047	<b>,019</b>
	Grup içi	181,915	209	,870		
	Toplam	188,960	211			
Dışadönüklük	Gruplar arası	2,256	2	1,128	1,377	,255
	Grup içi	171,185	209	,819		
	Toplam	173,441	211			
Sorumluluk	Gruplar arası	7,021	2	3,510	5,673	<b>,004</b>
	Grup içi	129,332	209	,619		
	Toplam	136,353	211			
Duygusal denge	Gruplar arası	2,456	2	1,228	,873	,419
	Grup içi	294,084	209	1,407		
	Toplam	296,540	211			
Deneyime açıklık	Gruplar arası	5,199	2	2,600	3,694	<b>,027</b>
	Grup içi	147,073	209	,704		
	Toplam	152,272	211			

Yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen p-değerleri (sig.) 0.05 den küçük olan değişkenler için H0 hipotezi reddedilir. Yani kişilik özelliklerinden uyumluluk, sorumluluk ve deneyime açıklık değişkenlerinin yaşa göre farklılık gösterdiğine %5 önem seviyesinde karar verilir. Bu farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma yapılmıştır.

**Tablo 33.** Çoklu Karşılaştırma

Bağımlı değişken	(I) Yaşınız	(J) Yaşınız	Ortalama Farkı (I-J)	Stndrt. Hata	Sig.
Uyumluluk	<b>18-24 arası yaş</b>	25-30 arası yaş	,12083	,14226	,673
		<b>31-36 arası yaş</b>	,51400*	,18220	<b>,014</b>
	25-30 arası yaş	18-24 arası yaş	-,12083	,14226	,673
		31-36 arası yaş	,39316	,17798	,072
	31-36 arası yaş	18-24 arası yaş	-,51400*	,18220	,014
		25-30 arası yaş	-,39316	,17798	,072
Sorumluluk	<b>18-24 arası yaş</b>	25-30 arası yaş	,07867	,11995	,789
		<b>31-36 arası yaş</b>	,50299*	,15363	<b>,004</b>
	<b>25-30 arası yaş</b>	18-24 arası yaş	-,07867	,11995	,789
		<b>31-36 arası yaş</b>	,42432*	,15007	<b>,014</b>
	31-36 arası yaş	18-24 arası yaş	-,50299*	,15363	,004
		25-30 arası yaş	-,42432*	,15007	,014
Deneyime açıklık	18-24 arası yaş	25-30 arası yaş	-,04801	,12792	,925
		31-36 arası yaş	,37452	,16383	,060
	<b>25-30 arası yaş</b>	18-24 arası yaş	,04801	,12792	,925
		<b>31-36 arası yaş</b>	,42253*	,16003	<b>,024</b>
	31-36 arası yaş	18-24 arası yaş	-,37452	,16383	,060
		25-30 arası yaş	-,42253*	,16003	,024

\*. The Ortalama Farkı is significant at the 0.05 level.

Yapılan çoklu karşılaştırma sonucunda elde edilen p değerleri (Sig.) incelendiğinde p değeri 0,05 den küçük olan değişkenler kişilik özellikleri bakımından farklılığa sebep olan değişkenlerdir. Buna göre kişilik özelliklerinden uyumluluk değişkeni bakımından 18-24 yaş grubu ile 31-36 yaş grubu arasında anlamlı bir farkın olduğu, ortalama farklar incelendiğinde de 18-24 yaş grubunun 31-36 yaş grubundan daha uyumlu olduğu görülmektedir. Benzer şekilde kişilik özelliklerinden sorumluluk değişkeni bakımından 18-24 yaş grubu ile 31-36 yaş grubu arasında ve 25-30 yaş grubu ile 31-36 yaş grubu arasında da anlamlı bir farkın olduğu, ortalama farklar incelendiğinde ise 18-24 yaş grubu ile 25-30 yaş grubunun 31-36 yaş grubundan daha sorumlu olduğu görülmektedir. Son olarak kişilik özelliklerinden deneyime açıklık değişkeni bakımından 25-30 yaş grubu ile 31-36 yaş grubu arasında da anlamlı bir farkın olduğu, ortalama farklar incelendiğinde ise 25-30 yaş grubunun 31-36 yaş grubuna göre daha deneyime açık olduğu görülmektedir.



Bu sonuçlar gösteriyor ki kişilik özelliklerinden uyumluluk, sorumluluk ve deneyime açıklık değişkenleri genç bireylerde daha fazla bulunmaktadır.

H0: Bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

H1: Bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Hipotezinin test edilmesi amacıyla medeni duruma ait iki değişken olduğundan dolayı t-testi kullanılmıştır.

**Tablo 34.** Bağımsız Örneklem İçin T Testi

		Varyansların eşitliği için		Ortalamaların eşitliği için t testi				
		Levene testi		t	df	Asymp. Sig.	Ortalama Farkı	Stndr. Hata Farkı
		F	Sig.					
Uyumluluk	Varyansların eşitliği sağlanıyorsa	23,934	,000	3,275	210	,001	,53198	,16242
	Varyansların eşitliği sağlanmıyorsa			2,249	44,038	,030	,53198	,23653
Dışadönüklük	Varyansların eşitliği sağlanıyorsa	,017	,897	-,573	210	,567	-,09138	,15940
	Varyansların eşitliği sağlanmıyorsa			-,584	59,766	,562	-,09138	,15653
Sorumluluk	Varyansların eşitliği sağlanıyorsa	5,780	,017	3,217	210	,001	,44428	,13809
	Varyansların eşitliği sağlanmıyorsa			2,609	48,526	,012	,44428	,17027
Duygusal denge	Varyansların eşitliği sağlanıyorsa	,962	,328	-,802	210	,424	-,16696	,20828
	Varyansların eşitliği sağlanmıyorsa			-,851	62,900	,398	-,16696	,19625
Deneyime açıklık	Varyansların eşitliği sağlanıyorsa	10,152	,002	1,942	210	,053	,28769	,14815
	Varyansların eşitliği sağlanmıyorsa			1,407	45,268	,166	,28769	,20447

Yapılan t-testi sonucunda elde edilen p-değeri (sig.) 0.05 den küçük olan değişkenler için H0 hipotezi reddedilir. Yani kişilik özelliklerinden uyumluluk ve sorumluluk değişkenlerinin medeni duruma göre farklılık gösterdiğine %5 önem seviyesinde karar verilir.

**Tablo 35.** Test İstatistiği

Medeni Durumunuz		Uyumluluk	Sorumluluk
Bekar	Ortalama	<b>6,0736</b>	<b>5,5068</b>
	Std. Sapma	,75579	,72331
Evli	Ortalama	5,5417	5,0625
	Std. Sapma	1,45088	1,01883
Total	Ortalama	5,9733	5,4230
	Std. Sapma	,94633	,80388

Bekar bireyler ile evli bireylerin uyumluluk ve sorumluluk düzeylerinin ortalama değerleri incelendiğinde ise bekar bireylerin evli bireylere göre hem daha uyumlu hem de daha sorumlu olduğu görülmüştür.

H0: Bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H1: Bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Hipotezinin test edilmesi amacıyla eğitim durumuna ait ikiden fazla değişken olduğundan dolayı ANOVA testi kullanılmıştır.

**Tablo 36.** ANOVA Testi

		Kareler toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Uyumluluk	Gruplar arası	10,951	2	5,475	6,429	<b>,002</b>
	Grup içi	178,009	209	,852		
	Toplam	188,960	211			
Dışadönüklük	Gruplar arası	2,081	2	1,041	1,269	<b>,283</b>
	Grup içi	171,360	209	,820		
	Toplam	173,441	211			
Sorumluluk	Gruplar arası	4,174	2	2,087	3,300	<b>,039</b>
	Grup içi	132,179	209	,632		
	Toplam	136,353	211			
Duygusal denge	Gruplar arası	,963	2	,481	,340	<b>,712</b>
	Grup içi	295,578	209	1,414		
	Toplam	296,540	211			
Deneyime açıklık	Gruplar arası	10,786	2	5,393	7,967	<b>,000</b>
	Grup içi	141,486	209	,677		
	Toplam	152,272	211			

Yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen p-değerleri (sig.) 0.05 den küçük olan değişkenler için H0 hipotezi reddedilir. Yani kişilik özelliklerinden uyumluluk, sorumluluk ve deneyime açıklık değişkenlerinin eğitim durumuna göre farklılık gösterdiğine %5 önem seviyesinde karar verilir. Bu farklılığın hangi eğitim düzeylerinden kaynaklandığını belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma yapılmıştır.

**Tablo 37. Çoklu Karşılaştırma**

Bağımlı değişken	(I) Eğitim		Ortalama Farkı (I-J)	Stndrt. Hata	Sig.	
	Durumunuz	(J) Eğitim Durumunuz				
Uyumluluk	Lise	Üniversite	-,81147*	,22737	,001	
		Yüksek Lisans ve Üzeri	-,75044*	,23910	,005	
	Üniversite	Lise	,81147*	,22737	,001	
		Yüksek Lisans ve Üzeri	,06103	,13861	,899	
	Yüksek Lisans ve Üzeri	Lise	,75044*	,23910	,005	
		Üniversite	-,06103	,13861	,899	
	Sorumluluk	Lise	Üniversite	-,50276*	,19592	,029
			Yüksek Lisans ve Üzeri	-,44991	,20604	,076
Üniversite		Lise	,50276*	,19592	,029	
		Yüksek Lisans ve Üzeri	,05285	,11944	,898	
Yüksek Lisans ve Üzeri		Lise	,44991	,20604	,076	
		Üniversite	-,05285	,11944	,898	
Deneyime_açıklık		Lise	Üniversite	-,79351*	,20270	,000
			Yüksek Lisans ve Üzeri	-,78223*	,21317	,001
	Üniversite	Lise	,79351*	,20270	,000	
		Yüksek Lisans ve Üzeri	,01128	,12357	,995	
	Yüksek Lisans ve Üzeri	Lise	,78223*	,21317	,001	
		Üniversite	-,01128	,12357	,995	

\*. The Ortalama Farkı is significant at the 0.05 level.

Yapılan çoklu karşılaştırma sonucunda elde edilen p değerleri (Sig.) incelendiğinde p değeri 0,05 den küçük olan değişkenler kişilik özellikleri bakımından farklılığa sebep olan değişkenlerdir. Buna göre kişilik özelliklerinden uyumluluk değişkeni bakımından lise mezunları ile üniversite mezunları arasında ve lise mezunları ile yüksek lisans ve üzeri mezunları arasında anlamlı bir farkın olduğu, ortalama farklar incelendiğinde ise üniversite mezunu bireylerin diğer bireylere göre daha uyumlu, lise mezunu bireylerin ise en az uyumlu olduğu görülmektedir. Benzer şekilde kişilik özelliklerinden sorumluluk değişkeni bakımından lise mezunları ile üniversite mezunları arasında anlamlı bir fark vardır. Ortalama farklar incelendiğinde de yine

üniversite mezunu bireylerin lise mezunu bireylerden daha sorumlu olduğu görülmektedir. Son olarak kişilik özelliklerinden deneyime açıklık değişkeni bakımından lise mezunları ile üniversite mezunları arasında ve lise mezunları ile yüksek lisans ve üzeri mezunları arasında anlamlı bir farkın olduğu, ortalama farklar açısından ise üniversite mezunu bireylerin diğer bireylere göre daha deneyime açık olduğu görülmektedir.

#### 6.3.4. Liderlik Tarzı Beklentilerinin HBBKT Sonucu Elde Edilen Kişilik Özellikleri İle Olan İlişkinin İncelenmesi

Bu bölümde ise Liderlik Tarzı beklentilerinin bireylerin kişilik özellikleriyle (uyumluluk, dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık) olan ilişkisini incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Burada kullanılan uyumluluk, dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık şeklinde ifade edilen kişilik özellikleri Hızlı Büyük Beşli Kişilik Testi (HBBKT) sonucu elde edilmiştir.

**Tablo 38.** Korelasyon Analizi

Korelasyon (İlişki)	HBBKT	Uyumluluk	Dışadönüklük	Sorumluluk	Duygusal denge	Deneyime açıklık
Liderlik Pearson Korelasyon	,638	,800	-,437	,711	-,539	,804
Asymp. Sig.	,000	,000	,046	,000	,000	,000
N	212	212	212	212	212	212

Elde edilen korelasyon analizi sonucu incelendiğinde p-değeri (Sig.) 0,05'den küçük olan değişkenler arasında ilişki olduğu, 0,05'den büyük olan değişkenler arasında ise ilişki olmadığı söylenebilir. Bu bağlamda liderlik tarzı ile kişilik özelliklerini temsil eden tüm değişkenler arasında p-değerleri 0,05'den küçük olduğu için anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Pearson korelasyon katsayısı bakımından liderlik tarzı ile uyumluluk arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişkinin olduğu, ilişki katsayısının da 0,800 (%80) olduğu görülmektedir. Benzer şekilde liderlik tarzı ile sorumluluk arasında da pozitif yönde kuvvetli bir ilişkinin olduğu, ilişki katsayısının da 0,711 (%71) olduğu görülmektedir. Yine liderlik tarzı ile deneyime açıklık arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişkinin olduğu, ilişki katsayısının da 0,804 (%80) olduğu görülmektedir. Buna karşın liderlik tarzı ile dışadönüklük arasında negatif (ters) yönde orta derecede bir

ilişkinin olduğu, ilişki katsayısının da  $-0,437$  (%43) olduğu görülürken, aynı şekilde liderlik tarzı ile duygusal denge arasında da negatif (ters) yönde orta derecede bir ilişkinin olduğu, ilişki katsayısının da  $-0,539$  (%54) olduğu görülmektedir.



## YEDİNCİ BÖLÜM

### 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 7.1. Sonuç

Bu çalışmada öncelikle anket verileri için güvenilirlik analizi yapılmış ve mükemmel derecede güvenilirlik olduğu ortaya çıkmıştır.

Daha sonra liderlik tarzı beklentilerinin demografik özelliklere göre farklılığı incelenmiş, bunun sonucunda medeni duruma ve eğitim düzeyine göre farklılık ortaya çıkmıştır. Ayrıca bekâr bireylerin liderlik tarzı beklentisinin evli bireylere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyindeki farklılığın hangi değişkenlerden kaynaklandığını belirlemek amacıyla ise Tukey çoklu karşılaştırma testi uygulanmış ve lise mezunlarının liderlik tarzı beklentisinin diğer eğitim düzeylerine göre farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Ortalama farklar açısından ise yüksek lisans ve üzeri mezunların liderlik tarzı beklentisinin diğer bireylere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Medeni durum ve eğitim düzeyi dışındaki diğer demografik özellikleri için liderlik tarzı beklentileri bakımından herhangi bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Bir sonraki aşamada ise liderlik tarzı beklentilerinin demografik özelliklerle olan ilişkisi korelasyon analizi yardımıyla incelenerek önceki sonuçlarla benzerlik gösterip göstermediği incelenmiş, yine aynı şekilde demografik özelliklerden sadece medeni durum ile eğitim düzeyi değişkenleri ile liderlik tarzı beklentileri ilişkili çıkmıştır.

Daha sonra Hızlı Büyük Beşli Kişilik Testi (HBBKT) sonucu elde edilen kişilik özelliklerinin demografik özelliklere göre farklılığı incelenmiş, bunun sonucunda kişilik özelliklerinden uyumluluk, sorumluluk ve deneyime açıklık değişkenlerinin demografik özelliklerden yaşa ve eğitim düzeyine göre; uyumluluk ve sorumluluk değişkenlerinin ise medeni duruma göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Ortalama farklar açısından bekâr bireylerin evli bireylere göre daha uyumlu ve sorumlu olduğu görülmüştür. Yaş ve eğitim düzeylerinden hangi grupların farklılığa sebep olduğunu ortaya çıkarmak için de Tukey çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Yaş için yapılan çoklu karşılaştırma testinde kişilik özelliklerinden uyumluluk değişkeni bakımından 18-24 yaş grubu ile 31-36 yaş grubu arasında fark çıkarken ortalama fark incelendiğinde de 18-24 yaş grubunun 31-36 yaş grubuna göre daha uyumlu olduğu görülmüştür. Sorumluluk değişkeni bakımından 18-24 yaş grubu ile 31-36 yaş grubu arasında ve 25-30 yaş grubu

ile 31-36 yaş grubu arasında fark çıkmıştır. Ortalama farklar açısından ise 18-24 yaş grubu ile 25-30 yaş grubunun 31-36 yaş grubuna göre daha sorumlu olduğu görülmüştür. Deneyime açıklık değişkeni için ise 25-30 yaş grubu ile 31-36 yaş grubu arasında fark vardır. Ortalama fark incelendiğinde ise 25-30 yaş grubundaki bireylerin 31-36 yaş grubundaki bireylere göre daha deneyime açık oldukları görülmüştür. Bu sonuçlar çerçevesinde genç bireylerin ileri yaştaki bireylere göre daha uyumlu, daha sorumlu ve daha deneyime açık bireyler olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyi için yapılan çoklu karşılaştırma testinde de kişilik özelliklerinden uyumluluk değişkeni bakımından lise mezunları ve diğer mezunlar arasında fark olduğu, sorumluluk değişkeni bakımından ise lise mezunları ile üniversite mezunları arasında fark olduğu görülmüştür. Deneyime açıklık değişkeni bakımından ise lise mezunları ile diğer mezunlar arasında fark çıkmıştır. Ortalama farklar incelendiğinde ise üniversite mezunu bireylerin diğer bireylere göre daha uyumlu, daha sorumlu ve daha deneyime açık bireyler oldukları görülmüştür.

Son olarak liderlik tarzı beklentilerinin HBBKT sonucu elde edilen kişilik özellikleri ile olan ilişkisinin incelenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve araştırmanın amacına uygun nitelikte sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre liderlik tarzı beklentileri ile kişilik özelliklerinin tamamı ilişkili çıkmıştır. Liderlik tarzı beklentileri ile kişilik özelliklerinden uyumluluk, sorumluluk ve deneyime açıklık değişkenleri arasında pozitif yönde kuvvetli ilişki çıkarken, dışadönüklük ve duygusal denge değişkenleri arasında ise negatif (ters) yönde orta derecede ilişki çıkmıştır.

Elde edilen bu sonuçlar çerçevesinde Y kuşağının kişilik özelliklerinin liderlik tarzı beklentisi ile ilişkili olduğu, medeni durum ve eğitim düzeyi değişkenlerinin Y kuşağına mensup bireylerin liderlik tarzı algısı üzerinde anlamlı farklılık oluşturduğu görülmüştür. Ayrıca yapılan bu çalışmaya katılan özellikle bekâr ve yüksek lisans ve üzeri mezun bireylerin liderlik tarzı beklentisinin yüksek çıktığı görülmüştür.

## 7.2. Öneriler

Elde edilen bu sonuçlar ekseninde Y kuşağına mensup bireylerin kişilik özellikleri ile liderlik tarzı beklentilerini etkileyen değişkenlere yönelik ipuçları elde edilmiş, demografik özelliklerin bu tutumlara olan etkileri ortaya konulmuştur. Ortaya çıkan bu sonuçlar ayrıca Y kuşağına mensup bireylerin liderlik tarzı beklentisinin

arttırılması konusunda arayış içerisinde olan kurum ve kuruluşlar için de önemli bir kaynak oluşturacaktır.

Eğer araştırma daha büyük örnek çapı, farklı meslek ve öğrenim düzeylerinde tekrar yapılırsa daha sağlıklı sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca kişilik özellikleri ve liderlik tarzı beklentisi başka kuşaklar ile de incelenerek bu tutumların arttırılmasına yönelik yeni bilgiler ortaya konulabilir. Bunun dışında örneklem grupları çeşitlendirilerek elde edilen bu yeni örneklem grupları arasında karşılaştırmalar yapılabilir.





## 8. KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, H.Z., Ekşili, N. Kuşakların Değişen Yüzü Ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:19, Yıl: 2014/1*
- Akbaba Altun, S., İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem Ve Uygulama Düzeyleri, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi İlköğretim Dergisi, C.2, S.1, Ankara, 2003*
- Akdemir, A., İşletmeciliğin Temel Bilgileri, *Ekin Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2012*
- Akyol, S., Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı Strateji, Liderlik Ve Çalışan Performansı, *Beykent Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi Tezi, İstanbul, 2015*
- Arslanoğlu, Ş., Lise Müdürlerinde Liderlik, Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Konya İli Örneği), *KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı, Konya, 2016.*
- Ataman,G., İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, *Türkmen Kitapevi, İstanbul,2002, s.455.*
- Aydoğmuş, C., Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme Ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri, *Hacettepe Üniversitesi Doktora Tezi Ankara, 2011*
- Ayhün, S., Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar Ve Örgütsel Yansımaları, *Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, C:2 S:1, 2013*
- Aykan, E. 'Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 2004, 213-224.*
- Bakan, I. Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine ilişkin Algılamalar ile yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki ilişki; Bir Alan Araştırması, *KMU İİBF Dergisi, 10/14, 2008, 13-40.*
- Bass, Bernard M. Bass & Stogdill' s Handbook of Leadership: Theory , Research and Managerial Applications , *New York, The Free Pres, 1990.*
- Bayhan, V., Y Kuşağı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı, *Gençlik Araştırmaları Dergisi, Cilt 2 Sayı 3, 2014*
- Bayram, Ş., Liderlik Kavramı Ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri, *T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2013.*
- Baltaş A., Eylül 2013, Karizma ve Liderlik, *Kaynak Dergisi, Nisan - Eylül (54)*

- Belch. G.E. ve Belch. M.A. (2001). Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. *Boston, Mass. : Irwin/McGraw-Hill*
- Bertocci, D.I. Leadership in Organizations : There is a Difference Between Leaders and Managers, *University Press of America, 2009.*
- Brown, D., Ways Dietitians Of Different Generations Can Work Together, *Journal Of The American Dietetic Association, Volume: 103, Issue: 11, 2003*
- Buldu, T., Karizmatik Liderlik Ve Çalışan Performansı İlişkisi: Bir Örnek Olay Araştırması, *Okan Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Ocak 2016*
- Canatan, A., Toplumsal değerler ve yaşlılar, *Yaşlı Sorunları Araştırma Dergisi, 2008 (1): 62-71*
- Carew, B. K., D & Carew, E P, The One Minute Manager Builds High Performing Teams, *Harper Collins, London 1990.*
- Chester, E. (2002). Employing Generation Why? *Katy, TX: Tucker House Books*
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management, 23(11), 2268-2294.*
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B. & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology, 27, 375-394.*
- Çelik, M., Hizmet Sektöründeki Y Kuşağı Çalışanlarının İş Hayatındaki Beklentileri (İstanbul Örneği) *Beykent Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2014.*
- D.Tengilimoğlu, Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2014*
- Daloğlu, E. S., Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz, *Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2013.*
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practise. *Journal of Applied Psychology, 87(4), 611-628.*
- Deniz, M, Duygusal Zekâ Boyutları İle Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma *New World Sciences Academy,C:7;S:2, 2012*
- Erdoğan, T., Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı Sağlık Yöneticilerinde Liderlik Türleri *Beykent Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015*

- Erel, Cihanser. Lider, *Istanbul, MMP Baski Tesisleri*, 2008.
- Eşgi, N., Dijital Yerli Çocukların ve Dijital Göçmen Ebeveynlerinin İnternet Bağımlılığına İlişkin Algılarının Karşılaştırılması, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)* 28(3), 181-194 [2013]
- Göktaş, P., Y Kuşağının İletişim Sorunlarının Analizi Ve Çözüm Önerileri: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu Örneği, *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, C:3 S: 11, 2016
- Gürbüz, S., Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi? , *İş ve İnsan Dergisi*, Yıl: Nisan 2015 Cilt-Sayı: 2 (1) ss: 39-57
- Hamarat, M., Liderlik Ve Liderlik Davranışı: Polis Okulunda Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslar Arası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2010.*
- İ.A. Uysal , B. Keklik, R. Erdem, R. Çelik, Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Hü, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, C.15, S.1, Ankara, 2012
- İzmirlioğlu, K., Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sbe, 2008*
- Karasar, N, Bilimsel Araştırma Yöntemi, *Nobel Yayın Dağıtım, 1999*
- Karp H., Fuller C., Sirias D., Bridging The Boomer Xer Gap : Creating Authentic Teams For High Performance At Work. *Palo Alto, Ca: Davies-Black Pub, 2002*
- Keleş, H.N., Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 3, Sayı 2, 2011 ISSN: 1309 -8039 (Online)*
- Kızıloğlu, A., Örtük Liderlik Kuramı Bağlamında, Sosyoekonomik Statü (Ses) Gruplarının Liderlik Algılaması, *T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2011.*
- Koçel, T., işletme Yöneticiliği, *İstanbul, Arıkan Basın Yayım, 2007.*
- Koray, M., 21.Yüzyıl: Yeni Beklentiler, Yeni Liderlik Alanları ve Kadınlar, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, *DHO Matbaası, İstanbul, 1997*
- Kyles, D., Managing Your Multigenerational Workforce, *Strategic Finance, Volume: 87, , Issue: 6, 2005*
- Leblebici, Doğan N. 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32, 1, 2008, 61-72.

- Mannheim, K., The Problem Of Generations, *Chapter VII, Pp, 1952*
- Mccrindle, M., New Generations At Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y, 2006
- Mcewan,A., (2009), Generation Y:Coming To A Workplace Near You, [www.thesmartcompany.com/pdf/GenY.pdf](http://www.thesmartcompany.com/pdf/GenY.pdf), ( 08.12.2012).
- Mengi, Z., İş Başarısında Kuşak Farkı, 2009
- Mete, Y., Liderlik, İş Doyumu Ve Sağlık Çalışanları, *Beykent Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014*
- Morsünbül, Ü., Hızlı Büyük Beşli Kişilik Testi Türkçe Versiyonu Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması, *Düşünen Adam The Journal of Psychiatry and Neurological Sciences, Volume 27, Number 4, December 2014,*
- Mücevher, M., X Ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Özellik Ve Etkileşim Algıları: Sdü Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2013*
- Naktyok, A. E-Liderlik; E-Liderlik Özelliklerinin incelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *işletme Fakültesi Dergisi, 7, 1, 2006, 19-40*
- O'Bannon, G. (2001). Managing our future: The generation X factor. *Public Personnel Management, 29, 55–74.*
- O'leary, E., 10 Minute Guide to Leadership, *Second Edition, Alpha Books, USA, 2000, s.4.*
- Osborne, C. Leadership, *DK Publishing, USA, 2008,*
- Öz, Ü., Xyz Kuşaklarının Özellikleri Ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi, *Atılım Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2015*
- Özcan, E.D.,Vardarlıer, P., Karabay, M.E., Konakay,G., Çetin, C., Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü, *Marmara Üniversitesi, Öneri Dergisi, C.10. S.37, Ocak 2012.(1-13)*
- Özdamar, K. (1999). Paket programlar ile istatistiksel veri analizi, *2.bs., Eskişehir, Kaan Kitabevi.*
- Pazarbaş. M., Liderlik Ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik Ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma, *T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Konya, 2012.*
- Roberts, J. & Manolis, C. (2000). Baby Boomers and Busters: An exploratory investigation of attitudes towards marketing, advertising and consumerism. *Journal of Consumer Marketing, 17(6), 481–499.*

- Sazak, M., Dönüştürücü Liderlik Algısının Örgütsel Stres Üzerine Etkisi; Emniyet Müdürlüklerinde Bir Uygulama, *Çankırı Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*, 2012
- Schawbel, D., Millennials Vs. Babyboomers: Who would you rather hire?, *Time Magazine*, 2012
- Senbir, H., Z Son İnsan Mı?, *O Kitaplar*, 1. Baskı, Nisan, İstanbul, 2004
- Şimşek,Ş., Yönetim ve Organizasyon, *Damla Matbaası, Konya*, 1996, s.187.
- Şimşeker, M., Ünsar, S., Küreselleşme Süreci Ve Liderlik, *Journal Of Yasar University*,C: 3 S:9, 2013
- Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.
- Taşlıyan, M., Eyitmiş, A., Gündoğdu, E., Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor, *Uluslararası İş Ve Meslek Danışmanlığı Kongresi*, 2014
- Topgül, T. Ç., Y Nesli Üzerine Sosyolojik Bir Analiz, *Hacettepe Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi*, 2015
- Tufur, M., Türkiye'nin Y Kuşağı, *Mediacat Özel Eki*, Mayıs, 2011
- Tunçer, P., Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-83, 2011
- Tüik, 2016, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Bilgileri
- Twenge, J. M., Campbell. S. M.,Hoffman. B. J. ve Lance. C. E. (2010) Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*. Vol.36 No.5 1117-1142
- Wallace, J. (2006). Work commitment in the legal profession: A study of baby boomers and generation Xers, *International Journal of the Legal Profession*, 13(2), 137–151.
- Werner, L. Liderlik ve yönetim. *Çev. Vedat Üner, Rota Yayınları, İstanbul* 1993
- Williams. M., Mastering Leadership, *Second Edition, Thorogood Press, UK*, 2006, s.90.
- Yalınkılıç, R., İşletmelerde Liderlik Anlayışı Ve Yöneticilerin Liderlik Özellikleri Ve Davranışı Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Hatay*,2010.
- Yeşilyurt, E. Akademik Ve Yönetimsel Liderlik. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 5(3), 76-80, 2007
- Yiğit, R., İyi Bir Lider Olmanın Yolları, *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, C.6, S.1, Sivas, 2002

- Yücebalkan B., Aksu B., Potansiyel İşgücü Olarak Y Kuşağının Transformasyonel Liderlerle Çalışabilirliğine Yönelik Bir Araştırma, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C:5 S:1, 2013
- Zafer, A., Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*, 2014
- Zemke, R., Raines, C., & Filipezak, R., Generations At Work: Managing The Clash Of Veterans, Boomers, Xers, And Nexters In Your Workplace, *New York: Amacom*, 1999

## İNTERNET KAYNAKLARI

- <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/neo-klasik.htm>, (11.02.2014)
- <http://www.tdk.gov.tr>
- [http://www.mccrindle.com.au/wp\\_pdf/newgenerationsatwork.pdf](http://www.mccrindle.com.au/wp_pdf/newgenerationsatwork.pdf) tol bize a., (2008) generational differences in the workplace [http://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_gen\\_diff\\_workplace.pdf](http://rtc.umn.edu/docs/2_18_gen_diff_workplace.pdf) [erişim tarihi 8.9.2016].
- [http://www.valueoptions.com/spotlight\\_yiw/pdfs/articles/understanding\\_and\\_managing\\_different\\_generations.pdf](http://www.valueoptions.com/spotlight_yiw/pdfs/articles/understanding_and_managing_different_generations.pdf) [erişim tarihi 8.9.2016]
- [www.kigem.com/content.aspbody](http://www.kigem.com/content.aspbody), erişim tarihi: 8.9.2016
- Weston, M. J., (2006), Integrating Generational Perspectives In Nursing, The Online Journal Of Issues In Nursing, Vol: 11, No: 2, May-2006, Erişim Yeri: [http://www.nursingworld.org/mainmenucategories/anamarketplace/anaperiodicals/ojin/tableofcontents/volume112006/no2may06/tpc30\\_116073.html](http://www.nursingworld.org/mainmenucategories/anamarketplace/anaperiodicals/ojin/tableofcontents/volume112006/no2may06/tpc30_116073.html), Erişim Tarihi: 8.9.2016
- Özer, Y. (2011). En Yeni Nesil, <http://www.yaprakozer.com/2011/05/17/en-yeni-nesil/>
- Deneçli, C. Ve Deneçli S. Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması Ve Kuşaklar, [http://www.iku.edu.tr/userfiles/file/sanattasrim/doc/ceyda\\_denecli\\_sevda\\_denecli.doc](http://www.iku.edu.tr/userfiles/file/sanattasrim/doc/ceyda_denecli_sevda_denecli.doc)
- [http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/diger/345204/asiri\\_ozguven\\_mutsuz\\_ediyor](http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/diger/345204/asiri_ozguven_mutsuz_ediyor)
- <http://www.ekonomianaliz.com/guvenilirlik-analizi-reliability-analysis/>
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=KU%C5%9EAK](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=KU%C5%9EAK)
- [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1059](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1059)
- <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id>

## 9. ÖZGEÇMİŞ

Adı: Serçin

Soyadı: KORKMAZ

Doğum Tarihi: 01\11\1990

Doğum Yeri: Merkez/MERSİN

E-Mail: sercin.korkmaz@windowslive.com

Öğrenim Durumu:

Üniversite: 2011-2014: Çağ Üniversitesi, Uluslararası İşletme (İngilizce)

Lise: 2004-2007:Şevket Pozcu Lisesi

Staj: Erdemli Ticaret ve Sanayi Odası/ 2008-2010

Yabancı Dil:

İngilizce: İleri(Advanced) BOSTON LANGUAGE SCHOOLS

İspanyolca: Başlangıç Seviyesi(Beginner)

## 10. EKLER

### 10.1. Ek – 1 Anket Formları

#### 10.1.1. Ek – 1 Demografik Sorular

##### Kişisel Bilgi Formu

1. Cinsiyet Bilgileri: Erkek ( ) Kadın ( )
2. Yaşınız:
3. Medeni Durumunuz: Bekar ( ) Evli ( )
4. Eğitim Durumunuz: İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( )
5. Ailenizin aylık toplam geliri: \_\_\_\_\_ TL
6. Sizin aylık sabit geliriniz: \_\_\_\_\_ TL
7. Çalıştığınız Sektör (Özel, kamu v.b. şeklinde sınıflandırabilirsiniz): \_\_\_\_\_
8. Nasıl bir işte çalışıyorsunuz?
  - a) Aile işinin veya kendi işinin patronu olmak
  - b) Bir Kamu kurumunda sabit gelire çalışmak
  - c) Özel sektörde sabit gelire çalışmak.
  - d) Belirli bir gelire bağlı olmadan sektörel bir alanda çalışmak.
  - e) Diğer.....
  - f) Çalışmıyorum
9. Nasıl bir işte çalışmak isterdiniz?
  - a) Aile işinin veya kendi işinin patronu olmak
  - b) Bir Kamu kurumunda sabit gelire çalışmak
  - c) Özel sektörde sabit gelire çalışmak.
  - d) Belirli bir gelire bağlı olmadan sektörel bir alanda çalışmak.
  - e) Diğer.....
10. Çalışacağınız kurum veya alanda hangi pozisyonda çalışıyorsunuz?
  - a) Genel yönetici olmak.
  - b) Alanımla ilgili birimde yönetici olmak.
  - c) Her hangi birimde yönetici olmak.
  - d) İdari sorumluluk almadan çalışmak.
  - e) Diğer.....
  - f) Çalışmıyorum.
11. Çalışacağınız kurum veya alanda hangi pozisyon sizin en önemli hedefiniz olur?
  - a) Genel yönetici olmak.
  - b) Alanımla ilgili birimde yönetici olmak.
  - c) Her hangi birimde yönetici olmak.
  - d) İdari sorumluluk almadan çalışmak.
  - e) Diğer.....



## 10.1.2. Ek – 2 Liderlik Uygulamaları Ölçeği

### LİDERLİK UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri bir kurum veya kuruluşta yönetici konumundaki kişinin taşıması gereken özellik açısından katılma derecenizi (X) şeklinde işaretleyiniz.

	Her Zaman (5)	Çoğunluk (4)	Bazen (3)	Nadiren (2)	Hiçbir Zaman (1)
1. Başkalarından beklediklerini kendisi de yaparak bir model oluşturur.					
<b>2. Enerji ve zamanını birlikte çalıştığı insanların üzerinde uzlaştığı konulara harcar.</b>					
3. Yükümlülük ve vaatlerini mükemmel bir şekilde yerine getirir.					
<b>4. Ulaşmayı istediğimiz vizyonumuzu şekillendirir.</b>					
5. Ulaşılabilir amaçları belirler. Somut planlar yapar. Üzerinde çalıştığımız program ve projeler için ölçülebilir hedefler ortaya koyar.					
<b>6. Liderlik ilkeleri açıktır.</b>					
7. Ortak değerlere bağlanma konusunda örnek olan insanları herkesin önünde açıkça takdir eder.					
<b>8. Başarıyı kutlamanın yollarını bulur.</b>					
9. Örgütü geliştirmek için ortak değerlerle etrafta uzlaşma sağlar.					
<b>10. Davranışlarının insanları nasıl etkilediği ile ilgili geri bildirimler alır.</b>					
11. Zihnimizde gelecekte ulaşmak istediğimiz noktanın heyecan verici bir resmini şekillendirir.					
<b>12. İnsanların ortak görüşünün desteğini alarak uzun dönemli çalışmalar içerisine girebilir.</b>					
13. Yeteneklerini test etmek için fırsatlar arar.					
<b>14. Gelecekteki gelişmelerin bugünkü çalışmalarımızı nasıl etkileyeceği ile ilgili konuşur.</b>					
15. İşlerimizi geliştirmenin yeni yollarını bulmak için kurum dışında arayış içerisindedir.					
<b>16. İnsanların çalışmalarında değişiklikler ve yenilikler yapabileceğini test eder.</b>					
17. Çalışanlarla gelecekle ilgili hayal ettiklerini paylaşır.					
<b>18. İşini iyi yapan insanları takdir eder.</b>					
19. İnsanları başarıları ve katkıları için ödüllendirir.					
<b>20. Takım üyelerini katkılarından dolayı destekler ve takdir eder.</b>					
21. Kendisi ile birlikte çalışanlar arasında işbirliği geliştirir.					
<b>22. İnsanların yeteneklerine olan güvenini söylemeye önem verir.</b>					
23. İnsanlara değer verir ve saygı duyar.					
<b>24. İnsanların kendilerini geliştirmelerini ve mesleklerinde yeni beceriler edinmelerini destekler.</b>					
25. İşlerini nasıl yapacakları konusunda insanları özgür bırakır.					
<b>26. Çalışmalarımızın önemini ve amacını samimi bir şekilde açıklar.</b>					
27. İnsanları kendi kararlarını verebilmeleri için destekler.					
<b>28. Başarısızlık söz konusu olsa bile, risk almaktan çekinmez.</b>					
29. Farklı bakış açısına sahip fikirleri dinleme konusunda isteklidir.					
<b>30. Başarısızlıkları da öğrenme fırsatı olarak değerlendirir.</b>					

### 10.1.3. Ek – 3 Hızlı Büyük Beşli Kişilik Testi

#### Hızlı Büyük Beşli Kişilik Testi

Aşağıda sizin kendinizi tanımlamanıza ilişkin 30 ifade bulunmaktadır. Lütfen her ifadenin sizi ne kadar tanımladığını, ifadenin yanında verilen kutucuğa (X) işaretleyerek belirtiniz. Her ifade için yalnızca bir kutu işaretleyiniz.

	Tamamen Doğru	Oldukça Doğru	Biraz Doğru	Ne Doğru Ne Yanlış	Biraz Yanlış	Oldukça Yanlış	Tamamen Yanlış
1. Hayal Gücü Geniş	7	6	5	4	3	2	1
<b>2. Hırçın</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
3. Dağınık	7	6	5	4	3	2	1
<b>4. Mesafeli</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
5. Cana Yakın	7	6	5	4	3	2	1
<b>6. Meraklı</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
7. Gergin	7	6	5	4	3	2	1
<b>8. Dikkatli</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
9. Sessiz	7	6	5	4	3	2	1
<b>10. Yardımsever</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
11. Alingan	7	6	5	4	3	2	1
<b>12. Tertipli</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
13. İçer Dönük	7	6	5	4	3	2	1
<b>14. Bilgili</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
15. Nazik	7	6	5	4	3	2	1
<b>16. Kaygılı</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
17. Dakik	7	6	5	4	3	2	1
<b>18. Konuşkan</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
19. Yenilikçi	7	6	5	4	3	2	1
<b>20. Birlikte çalışmayı seven</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
21. Utangaç	7	6	5	4	3	2	1
<b>22. Uyumlu</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
23. Sanatçı Ruhlu	7	6	5	4	3	2	1
<b>24. Ürkek</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
25. Düzenli	7	6	5	4	3	2	1
<b>26. Çekingen</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
27. Sistemli	7	6	5	4	3	2	1
<b>28. Anlayışlı</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
29. Endişeli	7	6	5	4	3	2	1
<b>30. Yaratıcı</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>