

Organizasyonlarda Y Kuşağı'nın Davranış, Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Açısından İncelenmesi-Perakende Sektöründe Bir Araştırma

An Investigation of Behavior, Leadership and Organizational Commitment of Generation Y in Organizations-A Research in Retail Sector

Fehime Açikkol¹ İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi

Dr. Murat Adil Salepçioğlu² İAÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Dr. Öğretim Üyesi

Özet

Y kuşağının iş hayatından beklentilerini ve bu beklentilerinin karşılanmadığında örgütsel bağlılığını etkileme biçiminin incelenmesi araştırmanın amacını belirtmektedir. Kurumlar için gelecekte iş dünyasını harekete geçirecek Y kuşağının beklentilerini karşılayabilmek için sistemlerini, faaliyetlerini hazırlamaları açısından bu çalışma önem taşımaktadır. Bu araştırmaya ilişkin istatistiklere ulaşabilmek amacı ile anket yönteminden faydalanılmıştır. Çalışma perakende sektöründe faaliyet gösteren Y kuşağı çalışanlarına 6 soruluk bir demografi anketi uygulanmıştır, ardından 5'li likert ölçeğinden oluşan liderlik, iletişim, karar verme ve motivasyon öğelerini kapsayan 36 soruluk çalışanların mevcut durumunu ve beklentilerini ölçmeyi amaçlayan anket uygulanmıştır. Son olarak örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçümüne ilişkin 12 soru ile veriler toplandı. Anket perakende sektöründe bulunan çalışanlara dağıtılarak offline olarak gerçekleştirilmiştir. Ankete perakende sektöründe çalışmakta olan 204 kişi katılmıştır. Toplanan veriler SPSS 21 (Statistical Package for the Social Sciences) istatistik paket programı ile analiz edilerek araştırmanın amacına uygun bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, kullanılan Kruskal Wallis H Testi sonucunda çalışanların kıdem yılına göre iş yaşamından beklentileri, motivasyon beklentileri ve kurum tatminleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek için ise Spearman Korelasyon Testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda, iş yaşamından beklentiler, yöneticiden beklenen liderlik, motivasyon özellikleri iletişim tarzları ile kurumdaki mevcut durum arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kurumdaki mevcut durum, liderlik, motivasyon özellikleri ve iletişim tarzları ile kurum tatmini arasında da istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır. Kurumdaki çalışanların tatminleri ile kurum bağlılığı arasında da pozitif yönde düşük düzeyde istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Y Kuşağı, Örgütsel Bağlılık, Perakende, 5'li Likert Ölçeği

Abstract

The aim of this study is to develop the way Y influences the expectations of business life and its organizational commitment to meet these expectations. Y generation's expectations are expressed according to your expectations, systems, activities to prepare their work there carries the importance. The survey method was used to reach the statistics for this research. A 6-question demographic questionnaire was applied to generation Y employees, and on the 5-point Likert scale, a questionnaire aiming to measure the current situation and expectations of 36-item employees who preferred leadership, communication, decision-making and motivation items was applied. Finally, 12 questions were collected

according to organizational commitment and job satisfaction measurement. The survey is distributed to employees in the retail industry made offline. The survey included 204 people in the retail sector. The collected data were analyzed by SPSS 21 (Statistical Package for the Social Sciences) statistical package program and the analysis plan was tried to reach the findings for the purpose of the study. The evaluation obtained by the hand was evaluated and a significant difference was determined between the expectations of the employees employed in the Kruskal Wallis H Test and their expectations, motivation expectations and the practices of the institutions. Spearman Correlation Test was used to find the relationship between variables. In the obtained results, we had a potentially low level of effective relationship with expectations from work life, leadership from the manager, motivation characteristics of communication, and one of the current situation areas in the institution. The current situation, leadership, motivation characteristics and communication styles in the institution can positively affect the relationship between the institutions related to the satisfaction of the employees in the institution.

Keywords: Y generation, Organizational commitment, Retail, Five-Point Likert scale.

1. Giriş

Her kuşağın iş yapma biçimleri, örgütten beklentileri ve liderlik tarzları arasında önemli farklılıklar vardır. Örgütler kuşaklar arasındaki farklılıkları iyi bir şekilde gözlemleyerek örgütün uyum içinde çalışmasını amaçlamaktadır. X kuşağı da örgütlerde her sene önemi artmakta ve çalışma sürecinde daha yoğun bir biçimde yer almaktadır. Yakın zamanda ise yönetici olarak çalışmaya başlayacak bu kişiler daha çok Y kuşağı olarak karşımıza çıkacaktır. Y kuşağı ve diğer kuşaklar arasında önemli farklılıkların olduğu dikkati çekmektedir. Bunun sebebi Y kuşağı küreselleşmenin etkili olduğu ve teknolojinin oldukça geliştiği bu dönemde doğmuştur. Türkiye gibi yoğun genç nüfusa sahip ülkelerde dinamik iş gücünün büyük bir bölümü Y kuşağıdır

Türkiye İstatistik kurumundan alınan veriler doğrultusunda Türkiye'nin nüfus yoğunluğunun büyük çoğunluğu 1965-1979 dönemi arasında doğan X kuşağı ve 1981-2000 döneminde dünyaya gelen Y kuşağından oluşmaktadır. X kuşağı iş sürecinde oldukça tecrübeli bir kuşak olmasına karşın teknolojiyi kullanma ve teknolojik kavramlar bakımından yetersiz olmaktadır. Y kuşağı ise iş sürecinde deneyimli olarak X kuşağı kadar yeterli iş deneyimine sahip olmasa da bilgiye daha kolay ulaşan, teknolojiyi iyi kullanan, her zaman yenilikleri takip eden, yüksek eğitim görmüştür. Y kuşağı enerjik, takım çalışmasına uygun, sosyal yönü kuvvetli, örgüte olan sadakati düşük, esnek çalışma odaklı, öğrenmeye açık ve enerjik bir nesil olarak ele alınmaktadır. Bu sebeple de Y kuşağının çalışma hayatında sergilediği davranışlar, iş yaşamından beklentileri, liderlik özellikler ve dolayısıyla örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir. Bu araştırma çalışma hayatında kuvvetlenen ve yakın zamanda örgütlerde büyük bir nüfusa sahip olacak Y kuşağının kurum içi davranışlarının, liderlik özelliklerinin ve örgütsel bağlılıklarının ne ölçüde etkilendiğinin analiz edilmesi amaçlanmaktadır.

2. Kurumsal Yaklaşımlar

Jenerasyonlarda görülen farklılıklar sosyal dünyada, ailede ve çalışma ortamında belli farklılıklar ve hatta çatışmalar oluşturabilmektedir. Çünkü teknolojinin gelişmiş olması ve küreselleşmenin yaşamın bir gerçeği olmasıdır. Bilhassa çalışma ortamında bu farklılıklar hissedilmektedir. Çalışma ortamında karşı karşıya kalınan problemlerin birçoğu farklı jenerasyonlardan bireylerin iş yapma biçimlerinin, işten beklentilerinin, hayattan beklentilerinin ve vizyonlarının farklı olmasıdır. Bu sebeple kurumlar başarılı bir yönetim hedeflerinin planlanması, iş ortamında tüm çalışanların bir uyum içinde çalışabilmesi için jenerasyonların yetkinliklerine hakim olmalı ve aralarındaki farklılıklar analiz edilerek bu

doğrultuda çözümler üretmelidir. Teknolojinin ve yeni gelişmelerle nesiller arası farklılıklar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu da kuşakların zaman aralığını daraltmakta ve kuşakların birbirinden ayrılmaya başlamasına sebep olmaktadır.

2.1. Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşaklar yaş, tarihi ve yaşamsal hadiselere göre kategorize edilen bir gruptur. Bu sebeple kuşak sınıflandırmalarının farklı tarihsel hadiseler sonucu ortaya çıktığı bilinmektedir. Çeşitli yazarların bir kuşağın hangi yılları kapsayacağı hususunda görüş birliğine varılamamıştır. Kuşakların sınıflandırılmasında doğum tarihleri farklılık gösterebilmektedir. Ancak genel olarak kuşaklar aşağıdaki gibi beş başlık altında ele alınabilir.

- **Sessiz Kuşak:** 1925-1945 seneleri arasında doğan kişilerdir. Sessiz kuşak işgörenler için örgütlerde, hiyerarşik yapının kuralları ya da yaptırımları, denge ve düzen önceliklidir. Yöneticilerine karşı saygılı, yönetim anlayışları ise gelenekseldir. Hiyerarşik iş ilişkisinde resmidir ve işleri her zamanki gibi yaparlar. Sadık, motivasyonlu çalışan, takım çalışmasını seven, takım çalışmasında yardımlaşan işgörenler olarak bilinirler. Bu kuşak, teknolojiye yavaş adapte olur ve çalışma yılının yaşla ilişkili olduğunu savunurlar (Demirkaya vd., 2015, s: 186-204).
- **Baby Boomers (Bebek Patlaması) Kuşağı:** 1946-1964 seneleri arasında doğan kişilerdir. Bu kuşak, Türkiye nüfusunun, küçük bir oranından oluşmaktadır. Bu kuşaklar kuralcıdır, çalışmadan para kazanmayı ayıp sayarlar. :alışmak için yaşarlar. Erkekler iş yerlerini ikinci evleri olarak görürler. Sadakat duyguları o kadar yüksektir ki karşılıklarına daha iyi iş olanağı çıksa dahi ayrılmayı düşünmezler. Onlar için gösterilen çaba önemlidir, işe bağlılığın saate endeksli düşünürler. Hazzın ve başkaldırının kuşağı olarak anılsa da aslında sadık, ilkeli, idealist, fedakârdırlar (Yalçın vd., 2013, s: 144).
- **X Kuşağı:** 1965-1979 seneleri arasında doğan kişilerdir. Bu kuşaktakiler olumsuz ve bireyseldir. Çeşitlilik ve değişimden hoşlanır. Çalıştıkları kuruma değil, ailelerine ve arkadaşlarına sadıktırlar. Çalıştıkları işi bırakmaları, pozisyon, maaş ve kendileri için daha iyi olanı seçmeleri kolaydır. Para onlar için her zaman motive edici değildir ama paranın yokluğu motivasyonlarının kaybolmasına yol açar. Otorite figürünü devamlı sorgularlar. Destekçidirler. Esnek iş yapmayı tercih ederler. İşle ilgili kendi kişisel değer ve amaçları daha fazla önemlidir. Genelde ebeveynleri çalışan çocuklar olarak büyümüşlerdir. Sürekli öğrenirler, becerilerini geliştirirler. Teknik becerileri fazladır. Girişimci, yaratıcı, pratiktirler ve iyimserdirler.
- **Y Kuşağı:** 1980-1999 seneleri arasında doğan kişilerdir. Ataerkil ebeveynin yerini çocuk erkil bir ailenin aldığı, teknoloji ve tüketim toplumuna dönüşmüş, pişirilecek yemekten, izlenecek programa, hafta sonu ne yapılacağına kadar çocuk karar vermektedir. Evdeki gibi işyerinde de otoriteyi eline alan bu kuşaktaki kişilerle çalışma ortamında çatışmalar başlamıştır. İşverenler işten personel çıkarıyor ise bu kuşaktakiler onlara sadık kalmamayı tercih etmektedirler. Bu kuşak bireysel zenginliği, kişisel yaşam tarzını tek amacı yapmıştır (Başal, 2014, s: 92-118).
- **Z Kuşağı:** 2000 ve sonrasında doğan kişilerdir. Henüz yirmili yaşlarına gelmediği ve iş/sosyal hayata girmediği için dünyayı ve çalışma yaşamını etkileme becerilerine sahip değildir. Z kuşağı gizemiyle geleceği ve çalışma hayatını ciddi anlamda etkileyecektir. Edilgenliği kesinlikle kabul etmeyen hayat boyu öğrenme nesli olarak kabul edilmekte ve çok diplomalı olmaları beklenmektedir. Teknolojiyle yatıp kalkmaları, istediklerini beklemeden anında yapmaları, sahip oldukları alternatifler onları kararsız ve tatminsiz yapmaktadır (Acılıoğlu, 2015, s:30-31).

2.2. İş Yaşamında Kuşakların Yeri

Baby Boomerlar 72 yaşın olduğu için kariyerlerinin son aşamasında bulunan kuşaktır. Çalışma hayatında büyük oranda X kuşağının temsilcilerinin olduğu bilinmektedir. Birçok firmanın lideri konumunda olanlar X kuşağıdır. X kuşağı teknolojiyi yakından takip etmekte, yeni gelişmelere açık olmaktadır. Dijital evrenin etkisiyle farklı iş kollarında da çalışmayı sürdürmektedir. İş hayatında en mobil olanı Y Kuşağı sayılır. Bu kuşak çalışma yaşamının ilk zamanlarında yer almaktadır. Bu kuşak diğer kuşaklara göre meşguldür ve birbirinden farklı işleri birlikte yürütebilmektedir. Geleceğin iş dünyasını Y kuşağı şekillendirecektir. Y kuşağının kişilik ve davranış özellikleri iş dünyasına yön verecektir.

2.3. Y Kuşağının İş Yaşamında Davranışsal Tutumu

Y kuşağı iş yaşamından iyi ve herkes tarafından kabul gören bir kariyere sahip olmayı beklemeyle birlikte, yüksek gelire sahip olmayı, fikirlerine değer verilmesini, sorumluluk almayı, güç ve saygınlık elde etmeyi de arzu etmektedir (Ivancevich vd., 1983, s: 238). Kariyer kavramı demokratik bir ifadedir ve sadece yüksek mevkide ve ilerleme olanağı olan kişilerle ilgili değildir. Örgütsel konumlara ve yaptıkları işlere bakılmaksızın kişilerin iş hayatları boyunca yaptıkları işlere bağlı olarak kat ettikleri yolu ve sahip oldukları statüyü ifade etmektedir. Kariyer sadece dikey olarak örgüt basamaklarını yükselmek ile alakalı bir terim olmayıp, yatay hareketliliği de kapsayan bir kavramdır. Kariyer terimi; bir örgüt ya da faaliyet alanında işe alınma ile eş anlamı bulunmamaktadır. Birey birden fazla faaliyet alanını ve örgütü içeren kariyer yollarıyla ilgili deneyim de kazanmış olabilir. Örgütler artık bireylerin kariyeri üzerinde tek yönlü denetime sahip olmayıp, çalışmada kendi kariyerinin planlaması ve denetimde söz sahibi olabilmektedir (akt. Can vd, 2001, s:159).

2.4. Kariyer Çapaları

Kariyer çapaları, Edgar H. Schein tarafından Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde 1961 senesinde başlatılan bir çalışmayla ele alınmaya başlamıştır. Çalışanların değerleri ile kariyer seçimlerini belirleyen becerilere kariyer çapası denmektedir. Kariyer çapaları çalışanların iş seçimlerini ve işveren seçimlerini etkilemektedir. Çalışanların karar verme süreçlerine, tercih seçeneklerine rehber olan, sınır koyan ve yönetebilmelerine yardımcı olan bir davranış biçimidir. Sekiz kariyer çapası ve tanımlamaları aşağıda ele alınmaktadır:

Teknik Fonksiyonel Yetkinlik (TFY): Kariyer seçimlerinde teknik savaşlar yapan insanlar teknik fonksiyonel yetkinlik değerine sahiptir. Teknik anlamda yeteneklerini gösterme eğilimindedirler. İşlerini yapmak için öğrendikleriyle ilerlemektedir. Yaptıkları işlerin dışına itildiklerinde veya yetkinliklerini yapmaları engellendiğinde o pozisyonda çalışmak ret ederler. Firmada yükselmek yerine yeteneklerini geliştikleri zaman olur. Teknik ve fonksiyonel yetkinlik kariyer çapasına sahip olan insanlar için eğitim aldıkları ya da deneyim kazandıkları işlerde çalışmak istemektedir. Bu istekleri doğrultusunda; onlar için becerilerini geliştirme ve yaptıkları işte uzman olma, örgütte terfi etme ya da yönetim statüsünde olmaktan daha önemlidir (Danziger vd., 2008, s:8). **Genel Yönetmel Yetkinlik (GY):** Bu kariyer çapası, teknik fonksiyonel yetkinliğin tam karşısı olan bir kariyer çapasıdır. Bu kişiler duygusal olarak dengede olma, sorunları çözme, kişiler arası etkili iletişim becerileri olan kişilerdir. Ulaşmak istedikleri nokta yüksek sorumlulukların olduğu bir yönetim statüsüdür. Yönetmel kariyer çapasına sahip çalışanlar kurumun geleneksel kariyer planlaması ile uyumludur. Kendilerini çok yönlü kaynak kullanarak bilgileri analiz etmeye, birçok görev üstlenmeye, gittikçe genişleyen çalışan örgütünü yönetmeye adanlar. Hedefleri, terfi etmek ve maaş artışı elde etmektir. **Güvenlik ve İstikrar:** Güvenlik ve istikrar kariyer çapasına sahip bireyler, çevresel iş koşullarından çok, açık ve net bir şekilde tanımlanmış görev tanımlarının ve prosedürlerin olmasına önem veren kişilerdir. İşte uzun vadeli bir istikrarın, istihdam ve finansal güvenliğin olması

sorumlulukları ne seviyede olursa olsun şirketlerine karşı yüksek bir bağlılık hissetmelerini sağlamaktadır. Geleceklerinin garantide olmasını isterler. Kariyerlerini daha iyi bir konuma getirebilmek için mücadele etmezler. **Girişimcilik ve Yararlılık:** Bu kariyer çapasındaki kişiler, girişimci bir kişilik yapısı sergilerler. Ortaya çıkardıkları her yeni ürün sayesinde motive olurlar. Politik müdahalelerin ve aşırı bürokratik uygulamaların olduğu yerlerde mutsuz olurlar. Kendi işlerini yapamıyorsa, işlerinde kendi isimlerini taşıyan işler yapmak isterler. **Özerklik ve Bağımsızlık:** Becerilerini sergileyebilmek için şirket kısıtlamalarından uzakta, olabildiğince özgür olmayı tercih etmektedirler. Organizasyon hayatını sıkıcı, sınırlayıcı, irrasyonel ve gereksiz görürler. Kendilerine ne yapacaklarının söylenmesinden hoşlanmazlar. Teknik fonksiyonel kariyer değerleri de güçlüdür. Öncelikli gereksinimleri kendi kendilerinin patronu olmak, göstermiş oldukları gayretle iş çıkarmak, kendi çalışma şekillerini oluşturmaktır. **Hizmet veya Bir Olaya Kendini Adama:** belli değerlerle çevrelenmiş işler olması onlar için en büyük olgudur. Dünyayı daha yaşanabilir hale getirmeyi amaçlarlar. Topluma katkılarının olmasını isterler. Yalnızca toplumsal hadiselerle ilgilenen bireyler değil hemen hemen her meslekte olanlarda bir kariyer değeridir. Para, toplumsal konulara odaklanabilmeleri için sadece bir araçtır. **Saf Meydan Okuma:** Bu kariyer değerine sahip olan bireyler yarışmacı ruhunu taşırlar. Kariyer hedeflerini belirlerken rekabet ortamı bulunan organizasyonları ön planda tutarlar. Motive olma şekilleri; başarmak için insanların zorlu koşullarla uğraşması bu kariyer değerine sahip olan kişilerin özelliklerindedir. Rekabet ortamından ve kazanan taraf olmaktan hoşlanırken, çok fikirli ve çeşitli beklentileri olmayan hoşgörüsüz ve memnuniyetsiz bireyler olduğu ifade edilmektedir. **Hayat Tarzı:** Hayat tarzı kariyer değerine sahip kişilerin çalışma yaşamını, tüm hayatının bir parçası olarak görmesidir. Bu kariyer değerinde bireyler kurum tercihi yaparken özel hayatlarında mutsuz olabilecekleri ve ailelerine zaman ayıramayabilecekleri gibi unsurları dikkate alarak seçim yaparlar. Yapacakları işte izin günleri belirli olmalı ve mesai saatleri önceden belirlenmelidir. Genellikle aile şirketlerini tercih ederler ve iş-aile çatışması olmamasına özen gösterirler.

2.5. Liderlik, Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzları

Eski dönemlerden bu yana yönetim faaliyetlerinin olduğu her ortamda liderlik kavramına farklı anlamlarda kullanılmış olsa da hep literatürde yer almış ve önemli görülmüştür. Lider kavramı Fransızca 'leader' kelimesinden gelmektedir. Bu kavramın TDK da karşılığı 'Önder, Şef' olarak geçmektedir (Çetin vd., 2007, s: 118). Liderlik becerisi bir topluluğu harekete geçirme, topluluğun gücünden faydalanma anlamlarını taşımaktadır. Liderlik, ortak bir hedef ve amaca yönelik çalışacak bireyleri seçerek onları birleştirmek ve bu amaç doğrultusunda çalışmalarını sağlama yeteneği ve tekniğidir (Koçel, 2003, s:583). Lider kişiler, örgütte bulunan ve belli koşullarda toplanmış kişilerin örgütsel hedeflerine ulaşmak amacı ile onları çalışmak ve ortak hedeflere ulaşmaları için yol gösterir. Yöneticiler örgütte kendilerine bağlı kişileri yönetirken, liderler ise onları amaçlarını gerçekleştirmeleri için yönlendirir (Erken ve Vayvay, 1997, s:273). Liderlik, işgörenlere kendi gereksinimlerini karşılayabilmeleri için motivasyon sağlama ve güç verme becerisidir. Liderler yoktan var edebilen, becerileri ortaya çıkaran, üretmek için çalışan kişilerin motivasyonunu arttıran sosyal mimarlardır (Erarslan, 2003, s:98). Küreselleşen dünyada liderlik kavramına yönelik genişlemeler oldu. Buna göre farklı liderlik türleri ortaya çıktı. Yapılan literatür çalışmalarında rastlanan liderlik tiplerine aşağıda yer verilmiştir. **Otokratik Liderlik:** Otokratik liderlik otoriter liderliği anlatan bir kavramdır. Bu liderlik türünde lidere bağlı çalışanların görüşlerine başvuramaz onları kenarda ve dışarıda tutar, kendi kararlarını kendisi alır. Bu tarz liderlik anlayışına sahip liderler etrafındaki bireylerin aldıkları kararlara eksiksiz uymalarını ister. **Demokratik Liderlik:** Demokratik liderler işgörenlerin, görüşlerini alır ve uygun gördüğü görüşleri de uygular. Demokratik liderler yönettikleri örgütlerde insancıl bir sistem kurarlar. **Katılımcı Liderlik:** Katılımcı liderlik demokratik liderlik biçimlerinden biridir. Katılımcı liderler örgütlerin amaçları ve hedeflerine yönelik işgörenlere iş bölümü yapar ve bunu yaparken adilane davranır. Katılımcı liderler iş taksimi yaparken bunu

yasalara uygun ve çalıştığı kurumların kararları doğrultusunda demokratik sistemde yapar. **Tam Serbesti Taniyan (Liberal) Liderlik:** Demokratik ve katılımcı liderlikten oldukça farklı bir liderlik türüdür. Liberal liderler sorumluluk almaktan kaçınırlar, görev duyguları zayıftır. Alınacak kararları ertelerler ve aldıkları güçle otoriteyi kullanmayı tercih etmezler. **Stratejik Liderlik:** Bu tür liderler geleceği dair öngörülerde bulunan, vizyon sahibi ve empati becerisine sahip, başkalarını kolaylıkla etkileyen liderlerdir. Stratejik liderler başkaları ile iyi anlaşır, çevrelerine ve girdikleri ortamlara kolaylıkla adapte olurlar. Bu liderler örgütü ileriye taşımak için farklı stratejiler uygularlar.

Örgütün rekabet üstünlüğünü savunan stratejik liderler görev yönü itibari ile stratejiler geliştirirler (Ülgen ve Mirze 2013, s:412-413). **Geleneksel yönetici tarzındaki liderlik**, yirminci yüzyılın başlarında Fayol'un liderliğinde yapılmış olan çalışmalar ile yönetim süreçleri ortaya konmuştur. Bunlar; Planlama, Organizasyon, Yönelme, Koordinasyon, Kontrol süreçleridir. Geleneksel yönetici biçimindeki stratejik lider örgütün yapısı ile ilgili faaliyetleri klasik yönetim okulu anlayışıyla gerçekleştirme süreçlerini tayin eder. **Tasarım okulu planlayıcısı tarzındaki stratejik liderlik**, Harvard İşletme Okulu araştırmacılarından Andrews, Chandler ve Ansoff tasarım okulunun kurucularındandır. Bu anlayışta stratejik lider, örgütün gelişim planlayıcısı kabul edilir. Gelecekte karşılaşılabilecek olanaklara göre hareket eder. Ayrıca bu tür lider, geleneksel yönetim anlayışı ile de çalışır. **Yönetici rolündeki stratejik liderliği**, Mintzberg geleneksel ve tasarım okulu modellerini gelişim hususunda gerçekçi olmamalarından dolayı eleştirmiştir. Bu yaklaşımlarda var olan liderin planlayıcı ve kontrolcü olmalarının ötesinde yer aldığı dile getirmiştir. Bu model rolündeki çeşitli lider rolleri tanımlanmıştır. **Politik ihtimal cevaplayıcısı olarak görülen stratejik liderlik**, Pfeffer ve Salancik tarafından geliştirilmiştir. Bu bağlamda lider iç ve dış ortamı gözlemleyen, örgütün faaliyetlerini farklılaştıracak kritik stratejik oluşumları tespit eder. Bu lider değişime adapte olmaya yönelik bir güçtür. **Rekabet pozisyonunu belirleyen stratejik liderlik**, çevresel determinizm okulundan uyarlanarak Michael Porter tarafından geliştirilmiştir. Burada lider rekabetin var olduğu pazarda rakiplerin rekabet durumlarını belirleyerek onların bulunduğu duruma göre kendi bulunduğu örgüte güç sağlayıcı stratejiler üretir. **Vizyoner dönüştürücü olarak stratejik liderlik**, teneyime bağlı olarak işlerlik kazanır. Burada lider vizyon yaratır, yarattığı vizyonu çevresindekilere iletir ve faydacı bir yaklaşımla davranır. Vizyoner stratejik liderler muhtemel şanslar için orijinal fikirler üretirler. Bu tarz liderler planları sistematik olmasından ziyade içsel kurgu yoluyla tasarlarlar. Yaratıcılıkları oldukça aktiftir. Takipçilerini ve başka kişileri ikna edebilirler. **Kendini düzenleyen ve kolaylaştırıcı stratejik liderlik**, Kuramcılar örgütün karmaşık ve değişikliklerle karşılaşan bir yapı olduğunu vurgulayarak öğrenen örgüt modeline ihtiyacı olacağını tanımlar.

Bu tip örgütler stratejik liderler tarafından oluşturulan stratejiler sayesinde kendi kendini düzenleyen ve işleri büyük ölçüde kolaylaştıran bir şekilde dizayn edilir. **Karizmatik Liderlik:** Karizmatik liderlik doğuştan getirilen özelliklerdir, sonradan kazanılması zordur. Karizmatik liderler insanları etkiler, konuşmalarıyla takipçilerini coşturabilir. Karizmatik liderlerin özgüvenleri son derece fazladır ve aldıkları kararlara takipçileri sorgulamadan uyabilir. **Dönüştürücü Liderlik:** Demokratiklikleriyle ön plandadır. Çalışanların gelişimini önemli bulan bu tarz liderlerin onların kendini geliştirebilmesi için devamlı yeni işler verir. **Transaksiyonel (İşlemsel) Liderlik:** Uzun dönemde astlarını geliştiremezler lakin astlarının bireysel menfaatlerini yükseltirler. Bu yüzden işgörenler işlemsel liderlik davranışını sergileyen yöneticilerinden doyum alırlar. **Etik Liderlik:** Etik liderlik, yapılması gereken kuralların ve etik davranışların temsili yansımasıdır. Bu anlamda liderin sahip olması gereken ve çevresine karşı göstermesi gereken en önemli özelliği ahlaki değerlere bağlılığı ve dürüstlüğüdür (Howard, 2005, s:6). Etik liderin sahip olması gereken dört temel özelliği, liderin yaşamı boyunca dürüst ve namuslu olmasıdır, geleceğe dönük olarak güzel hedefleri olmasıdır. çevresindeki insanlara umut aşılamalı ve iyimser olmalıdır. çevresindeki insanlar için üzüntü ve mutsuzluk değil neşe kaynağı olmasıdır. **Paternalist Liderlik:** Babacan liderlik tarzı olarak belirtilebilir. Bu liderlikte üstler baba konumunda astlar da oğul konumundadır. Üstler, gerek çalışma

yaşamında gerekse özel hayatında işgörenlerine yol gösteren olurlar. Paternalist liderler daha bilgili ve daha deneyimli konumundadır. Bunu yaparken güç ve şiddet kullanmaz daha çok ikna ederler.

2.6. Liderliğin Önemi

Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirinden farklı anlamlara gelir. Her yönetici liderlik özelliğine sahip olamayabilir. Liderlik özellikleri olmayan bir yönetici de başarılı olabilir ve şirkete bir süre kar sağlayabilir. Bu tarz durumlarda başarılı olan örgütler kurumsal olmayan şahıs şirketleridir. Bir örgütün örgüt kimliğinin oluşması için işgörenlerine değer vermesi gerekmektedir. Bu durum da ancak liderler ile gerçekleşebilir. Liderlik özelliğine sahip bireyler örgütlere devam ettirilebilir bir karlılık sağlarken, kurucusundan sonra da örgütlere büyüme ve karlılık sağlamaktadır (Baltaş, 2002, s:112-113).

2.7. Liderlerin Yönetim Becerileri

Yönetim, işletmenin belirlenen hedef ve amaçlarına ulaşabilmek adına örgütlenme, planlama, koordinasyon, denetim vb. işlemleri kurallarına uygun ve sistemli olarak uygulama sürecidir. Yönetim dendiğinde ilk akla gelen şirket, kurum vb. yerlerin yönetimi ise de insanların olduğu ve ekip çalışması gerektiren her yerde ve her durumda yönetim anlayışından bahsedilebilir. Üretim yapabilmek için insan gücü ve akıl gerektiren her durumda yöneticilere ve onların etkin işlevlerine ihtiyaç vardır. Yöneticiler her türlü meslek mensuplarıyla ve işgörenleriyle iletişimi halinde olmak, onlara yakın davranmak ve bu güzel iletişimi devam ettirmek mecburiyetindedir (Erdoğan, 2010; akt. Mete, 2014).

Yönetim becerileri etkili kaynak yönetimini sağlar. Kaynakların akıllıca ve mantıklı kullanımı yönetim becerilerinin gereğidir. Elimizde ne kadar çok malzeme olursa olsun eğer o malzemeleri doğru kullanmazsak malzemeleri çarçur ziyan ederiz. Eldeki malzeme az olsa da onları iyi kullanmayı bilirsek ortaya harika bir ürün çıkabilir. Önemli olan kaynakların az ve eksik olması değil onları doğru kullanmaktır. Kaynaklar ne kadar kısıtlı olursa olsun onları en iyi şekilde kullanmak ve yönetmek etkili liderliğin görevlerindedir.

2.8. Y Kuşağının İş Değerleri ve Liderlik Algısı

Y kuşağı diğer kuşaklardan farklı olarak açık görüşlü, iyimser, aceleci ve iş birliğine uygun olarak tanımlanmaktadır. Y Kuşağı ihtiyaçlarını ön planda tutmaktadır. Vazgeçilmez bir işgören olmayı arzulayan diğer kuşaklardan farklı olarak büyük beklentilerle iş hayatına başlarlar. Y kuşağı için başarı yeni bir şey öğrenmek, yeni tecrübelerle becerilerini geliştirmek olarak tanımlanır. Eğitime saygı gösterdikleri için sürekli bir öğrenme ve eğitim gayreti gösterirler bu yüzden diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında daha akademi odaklıdır (Spiro, 2006, s:16).

Otoriter yöneticilerdense kendilerine mentorluk ya da koçluk edebilecek yöneticileri tercih etmektedirler. Onlar için hiyerarşiye önem veren resmi yöneticiler 'kötü yöneticiler' olarak tanımlanmaktadır. Y kuşağının çoğunluğu sosyalleşebilecekleri eğlenceli çalışma alanlarını tercih ederler. Kurumun sahip olduğu vizyon ve misyon içerisinde önemli pozisyonlarda çalışmayı isterler. Sorumluluk olarak kritik görevleri gerçekleştirmeye önem verirler ve kurumun geleceğinde önemli bir röle sahip olmayı tercih ederler (Boztunç, 2014, s:33).

Y kuşağı kendinden önceki kuşaklardan farklı olarak kendilerini çalıştıkları örgüt ya da uzman oldukları meslekle öne çıkmanın yanında yaptıkları işle ve sahip oldukları bireysel özelliklerle de bir adım önde olmaktadır (Dereli vd., 2015, s:5). Yöneticilerinden onlara katkı sağlamasını ve koçluk yapmasını bekleyen Y kuşağı aynı zamanda yöneticilerine

öğretecekleri bir şeyleri olduğunu düşünürler (Adıgüzel vd., 2014, s:175). Y kuşağı para kazanmaya önceki kuşaklardan az önem verirken sosyal sorumluluk projelerine dahil olan, kendilerini tatmin eden bir şirkette iddialı bir işte çalışmaya daha çok önem verirler. Y kuşağı dünyaca bilinen bir şirkette, küresel bir deneyim olanağına sahip olmayı ve anlamlı iş deneyimlerini istemektedir (Boztunç, 2014, s: 33). Y kuşağı ile çalışan yöneticiler onlara değer verdiklerini hissettirmeli, taleplerini karşılamalı ve görüşlerine önem vermelidir. Bu yüzden de iş yerinde onların paylaşım yapabileceği platformlar oluşturmalı ve görüşlerini paylaşabilecekleri alanlar yaratmadırlar. Personel güçlendirme uygulamalarını gerçekleştirmek gayesiyle katılımcı yönetim teknikleri oluşturmalı, işgörenlerin kalite yönetim felsefesini benimsemesi için çalışmalar yapmalıdırlar. Bu sebeple kurumlar projelere dayandırılan gruplar oluşturabilirler (Yelkikalan ve Altın, 2010, s:21).

2.9. Y Kuşağı ve Örgütsel Bağlılık

2.9.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi

Bir örgütün büyümesi ve bu büyümeyi sürekli kılması için o örgütün üyelerinin işine bağlı olması gerekmektedir. Bu yüzden de örgütler yaşamak, güçlenmek adına personelin örgütten ayrılmasını engellemeye çalışır (Ölçüm Çetin, 2004, s:90)

Bir çalışanın çalıştığı örgüte duyduğu bağlılık ve o örgütü benimsemesi halinde kurumuna bağlılık duyabilir (Sağlam ve Arı, 2003, s:22). Örgütsel bağlılığın üç ana ögesi bulunmaktadır (Balay, 2000, s:18): Çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini kabul etmesi, örgütün amaçlarına inanması, örgütün amaçlarına ulaşması için gayret sarfetmesi ve örgütte kalmak için istekli olmasıdır.

1950'li senelerden beri araştırmacılar örgütsel bağlılık ile ilgili farklı araştırmalar yapmıştır. Bu çalışmalar zaman içinde daha da önemli bir hale gelmiştir. Nedenleri (Özsoy vd., 2004, s:14): İş tatmininin yüksek olmasına karşın, örgütsel bağlılığın düşünülmesi nedeniyle işten ayrılma, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı olan çalışanların, düşük düzeyde örgütsel bağlılığı olan çalışanlardan iyi performans göstermesi, örgütsel bağlılığı olan çalışanların örgütüne yarar sağlaması ve örgütsel bağlılığı olan çalışanların dürüstlük, örgütsel işlerde fedakârlık göstermesi gibi özellikleri ile dikkat çekmektedirler.

Her örgüt bir felsefe ve misyona sahiptir. Örgütlerin değerleri, misyonu, felsefesi yazılı olmak mecburiyetinde değildir. Örgütün değerlerine göre hazırlanan misyon ve vizyon örgüt üyelerinin davranış biçimlerini oluşturur. Bilhassa misyon örgütün stratejik hedeflerini de misyona göre nasıl gerçekleştirileceğini gösterir. İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyi stratejik hedeflerle birlikte örgütün bütün hedeflerini gerçekleştirmek için büyük önem taşımaktadır. İşgörenlerin bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu örgütler hedeflerine ulaşmada daha başarılıdırlar. Örgütün başarısı için gerekli olan örgütsel bağlılık türleri aşağıdaki gibidir. **Düşük Örgütsel Bağlılık:** Düşük örgütsel bağlılıkta işgörenin örgüte karşı hal ve tutumları negatiftir. Kendini örgüte bağlayan değerlerden uzaktır. Örgüt içinde kalmak zorunda olduğu için kalır. Daha iyi şartlarda iş bulduğunda kurumu terk eder. Bu tip durumlarda örgütler daha fazla maliyetlerle karşı karşıya kalmaktadırlar (Atay, 2006, s:89). **İlimli (Orta) Örgütsel Bağlılık:** Çalışanların deneyimleri yeterli ancak örgüte bağlılıklarının tam olmadığı durumlarda bahsedilir. Bu tarz bağlılığı olan işgörenler kendi fikirleri ve örgütün onlardan uygulamasını istedikleri arasında kalmaktadırlar. Sisteme karşı gelerek, kendilerinden ödün vermek istemezler. Örgütün tüm değerlerini red etmez bazılarını sahip çıkarak örgütün beklentilerini karşılarlar ancak kendi görüşleri ağır basarsa örgüt için zararlı olabilirler şeklinde açıklamıştır. **Yüksek Örgütsel Bağlılık:** Yüksek örgütsel bağlılık, çalışanın kendi istek ve özgür iradesiyle örgütü için üzerine düşünme yapmakla kalmayıp kendisinden fedakârlık ederek örgütüne yarar

sağlamak temeline dayanır. Örgütte yüksek bağlılıkla çalışan olduğunda örgüt üyeleri arasında iş birliği, etkili iletişim ortamı sağlanmaktadır.

Örgütlerin maliyetini düşüren, imajını güçlendiren ve kar oranlarını arttıran etkenlerden biride örgütsel bağlılıktır. İşgörenin örgütüne güveninin de verimliliği arttırmaktadır. Örgütsel bağlılığının az olduğu örgütlerde personel giriş ve çıkışı olmakta, örgütlere maliyet olarak yansımaktadır. Örgütünü benimseyen ve örgütle uyumu sağlayan işgörenler, örgütün işleyişini ve yönetimin aldığı kararların uygulanmasını kolay hale getirmektedir. Örgüt bağlılığının olduğu örgütlerde sosyal uyum da sağlanmaktadır. Böylece hem işgörenler için hem de işverenler için örgüt yaşanabilir ve devamlı çalışılabilir olmaktadır. Kurum bağlılığını arttırmak adına çalışma yapmayan işverenler, örgüt ile çalışan arasındaki bağlılığı yeteri kadar olmasını sağlayamayacağı düşünülmelidir.

2.9.2. Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Anlayışı

Y Kuşağı işgücünün en hızlı büyüyen parçası olduğu bilinen bir gerçektir. Çeşitli kaynaklara göre, Y kuşağı işgörenlerinin, aynı firmada bağlılıkları diğer kuşaklardan farklıdır (İslam, Teh, Yusuf ve Desa, 2011). Y kuşağı yeni nesil çalışanlar olarak tanımlanır. Diğer bir deyişle bu genç kuşağı elde tutmak, kurumların karşı karşıya kaldığı zorluklardandır ve kurumların dikkate alması gerekir. İyi takım oyuncusu olan Y kuşağı fikirlerine aykırı bir durum ile karşılaştığında örgütten ayrılma ve yeni bir iş bulma yoluna gider. Örgütlerin Y kuşağını bağlılığını saptamak için insan kaynağı birimine önemli görevler düşmektedir. Y kuşağı iyi eğitim almıştır, kariyerini ve iş yaşamında rahatı ön planda tutar, esnek çalışmak ister. Ayrıca hayat kalitesini iyi bir şekilde sürdüreceği bir maaşa sahip olmayı arzular. Bunları bulamadığı kurumlara bağlılığı ise düşük olur. Daha önce yapılan birçok araştırma Y kuşağının örgütsel bağlılığının diğer kuşaklardan düşük olduğunu kanıtlamıştır. Bunun nedeni ise Y kuşağının kendi vizyonunu geliştiremeyeceği bir kurumda durmak istememesidir. Tüm bunlara ek olarak üretmeyi ve araştırmayı seven Y kuşağı ona bunları sağlayan bir kuruma duygusal yönden daha çok bağlanacaktır.

3. Materyal ve Yöntem

Bu araştırmanın ana amacı önümüzdeki yıllarda iş dünyasını domine edecek Y kuşağının iş yaşamına sergiledikleri davranış tutumlarını, Y kuşağının liderlik anlayışı ve özellikleri incelenecektir. Bunun yanında Y kuşağının organizasyon bağlılığı ve önceki kuşaklardan farkları da araştırılacaktır. Y kuşağının genel özelliklerine bakıldığında Y kuşağının bağımsızlığına düşkün, üretken, talepkar, kariyer odaklı, yönlendirmeyi ve yönlendirilmeyi seven bir kuşak olduğu görülmektedir. Bu yüzden de çalıştıkları organizasyondan beklentilerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kendinden önceki kuşaklardan farklı olan Y kuşağının eski yönetim anlayışı ile yönetilemeyeceği anlaşılmıştır. Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir: **H₁**: Y Kuşağının iş yaşamından beklentileri ile demografik özellikler arasında farklılık vardır. **H₂**: Y Kuşağının iş yaşamında bekledikleri liderlik tarzı ile demografik özellikler arasında farklılık vardır. **H₃**: Y Kuşağının iş yaşamında bekledikleri motivasyon anlayışı ile demografik özellikler arasında farklılık vardır. **H₄**: Y Kuşağının iş yaşamında bekledikleri iletişim tarzı ile demografik özellikler arasında farklılık vardır. **H₅**: Y Kuşağı çalışanlarının kurumundaki mevcut durum ile demografik özellikler arasında farklılık vardır. **H₆**: Y Kuşağı çalışanlarının mevcut liderlik tarzları ile demografik özellikler arasında farklılık vardır. **H₇**: Y Kuşağı çalışanlarının mevcut motivasyon anlayışı ile demografik özellikler arasında farklılık vardır. **H₈**: Y kuşağı çalışanlarının mevcut iletişim tarzları ile demografik özellikler arasında farklılık vardır. **H₉**: Y kuşağının iş yaşamından beklentileri ile mevcut durum arasında ilişki vardır. **H₁₀**: Y kuşağının iş yaşamından bekledikleri liderlik tarzları ile mevcut kurumdaki liderlik tarzları arasında

ilişki vardır. **H₁₁**: Y kuşağının iş yaşamından beledikleri motivasyon anlayışı ile mevcut kurumdaki motivasyon anlayışı arasında ilişki vardır. **H₁₂**: Y kuşağının iş yaşamından beledikleri iletişim tarzları ile mevcut kurumdaki iletişim tarzı arasında ilişki vardır.

Çalışma perakende sektöründe faaliyet gösteren Y kuşağı çalışanlarına 6 soruluk bir demografi anketi uygulandı, ardından 5'li likert ölçeğinden oluşan liderlik, iletişim, karar verme ve motivasyon öğelerini kapsayan 36 soruluk çalışanların mevcut durumunu ve beledilerini ölçmeyi amaçlayan anket uygulandı. Son olarak örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçümüne ilişkin 12 soru ile veriler toplandı. Anket perakende sektöründe bulunan çalışanlara dağıtılarak offline olarak gerçekleştirilmiştir. Ankete perakende sektöründe çalışmakta olan 204 kişi katılmıştır. Toplanan veriler SPSS 21 (Statistical Package for the Social Sciences) istatistik paket programı ile analiz edilerek araştırmanın amacına uygun bulgulara ulaşmaya çalışıldı. Bireyin iş yaşamından beledentiler, kurumdaki mevcut durum, kuruma yönelik tatmin ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilirliğini ölçmek için Güvenilirlik testi sonuçlarına göre tüm ölçek ve alt boyutların güvenilirlikleri yüksektir. Güvenilirlik testi sırasında güvenilirliği düşük ifade/ifadeler ölçekten çıkarıldı. Analiz sonucunda iş yaşamında beledentiler ölçeğine ait "14. Genellikle aklıma ilk geleni söylerim" ifadesinin güvenilirliği düşük olduğu için ölçekten çıkarılmaktadır. Sonrasında ölçek ve boyutlarının Cronbach's Alpha katsayıları incelendiğinde, bireyin iş yaşamından beledentiler ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,86, ile alt boyutları olan beklenen liderlik boyutunun 0,835, beklenen motivasyon boyutu 0,818, beklenen iletişim boyutu 0,746'dır. Kurumdaki mevcut durumun güvenilirlik katsayısı 0,927, alt boyutları olan mevcut liderlik boyutu 0,911, mevcut motivasyon boyutu 0,907, mevcut iletişim boyutu 0,824'dür. Kuruma yönelik tatmin ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,808 ve örgütsel bağlılık güvenilirlik katsayısı ise 0,872'dir.

İş yaşamından beledentiler ölçeğinin Bartlett's Testi istatistiksel olarak anlamlı ve Kaiser Meyer Olkin Testi geçerlilik katsayısı ise 0,785'dir. Bu sonuca göre ölçeğin geçerliliği yüksektir. İş yaşamından beledentiler ölçeği üç faktörlü olarak belirlendi. Tüm faktörlerin açıklanabilirliği %63,8'dir. İş yaşamından beledentiler ölçeğinin alt boyutlarının belirlenmesi sürecinde yapılan Varimax metodunun sonuçları yorumlanacak olursa, Beklenen liderlik boyutu kapsamına giren "5. Gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koyma" ifadesinin faktör yükü 0,834, "6. Standartları karşılamadaki başarısızlıklara karşı uyarma" ifadesinin faktör yükü 0,804, "3. Gereken yapıldığında ne elde edileceğini açıkça ifade etme" ifadesinin faktör yükü 0,733, "4. Çalışmaların karşılığında ödüllendirme için yapılması gerekeni söyleme" ifadesinin faktör yükü 0,727, "1. Performansı izleme" ifadesinin faktör yükü ise 0,651'dir. İkinci faktör olan beklenen motivasyon içerisinde yer alan ifadeler değerlendirilecek olursa, "26. Terfi ve daha iyi bir il elde etme şansımın olması" ifadesinin faktör yükü, 0,860, "25. Beceri ve yeteneklerimi geliştirme fırsatı" faktör yükü 0,851, "27. Harcanan zamana değecek bir şeyler başarma olanağı" ifadesinin faktör yükü ise 0,754'dür. Üçüncü ve son faktör olan beklenen iletişim tarzının içerisinde yer alan "18. İş arkadaşlarımla problemlerini dinlerdim" ifadesinin faktör yükü 0,775, "17. İnsanlara uzun ve bütüncül yönlendirmeler yapardım" ifadesinin faktör yükü 0,751, "16. İnsanlarla konuşurken kibar ve destekleyici olurum" ifadesinin faktör yükü 0,716 ve "15. İnsanlarla sohbet etmekten büyük keyif alırdım" ifadesinin faktör yükü ise 0,702'dir.

Mevcut kurumdaki durum ölçeğinin Bartlett's Testi istatistiksel olarak anlamlı ve Kaiser Meyer Olkin Testi geçerlilik katsayısı ise 0,915'dir. Bu sonuca göre ölçeğin geçerliliği yüksektir. Mevcut kurumdaki durum ölçeği üç faktörlü olarak belirlendi. Tüm faktörlerin açıklanabilirliği %67,3'dür. Kurumdaki mevcut durum ölçeğinin alt boyutlarının belirlenmesi sürecinde yapılan Varimax metodunun sonuçları, mevcut liderlik boyutu kapsamına giren "9. Yöneticim gerekeni yaptığımda ne elde edeceğimi açıkça ifade eder" ifadesinin faktör yükü 0,838, "10. Yöneticim, çalışmalarımın karşılığında

ödüllendirilmem için yapılması gerekeni söyler” ifadesinin faktör yükü 0,799, “12. Yöneticim, standartları karşılamadaki başarısızlıklara karşı uyarır” ifadesinin faktör yükü 0,793, “11. Yöneticim, gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koyar” ifadesinin faktör yükü 0,767, “7. Yöneticim performansımı izler” ifadesinin faktör yükü ise 0,748 ve “8. Yöneticim benim için rol modeldir” ifadesinin faktör yükü ise 0,746’dır. İkinci faktör olan mevcut motivasyon içerisinde yer alan ifadeler değerlendirilecek olursa, “32. Terfi ve daha iyi bir il elde etme şansının olması” ifadesinin faktör yükü, 0,847, “33. Harcanan zamana değecek bir şeyler başarma olanağı” faktör yükü 0,830, “31. Beceri ve yeteneklerimi geliştirme fırsatı” ifadesinin faktör yükü 0,805, 34. İşimi yaparken sağlanan serbestlik” ifadesinin faktör yükü 0,741, “35. Yöneticimden alacağım övgü” ifadesinin faktör yükü 0,730 ve “36. Birlikte çalıştığım insanların arkadaşça tavrı” ifadesinin faktör yükü ise 0,578’dır. Üçüncü ve son faktör olan mevcut iletişim tarzının içerisinde yer alan “24. Kurumumda iş arkadaşlarımla problemlerini dinlerim” ifadesinin faktör yükü 0,812, “22. Kurumumda insanlarla konuşurken kibar ve destekleyiciyim” ifadesinin faktör yükü 0,743, “23. Kurumumda insanlara uzun ve bütüncül yönlendirmeler yaparım” ifadesinin faktör yükü 0,713, “21. Kurumumda insanlarla sohbet etmekten büyük keyif alırım” ifadesinin faktör yükü 0,688 ve “19. Kurumumda görüşlerimi başkalarıyla rahatça paylaşıyorum” ifadesinin faktör yükü ise 0,534’dür.

4. Bulgular

4.1. Demografik Özelliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Y kuşağı çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi demografik özelliklerinin frekans ve yüzde yer verilmektedir. Tablo 1’de perakende sektöründe çalışan Y kuşağı bireylerin demografik özelliklerinin frekans ve yüzde dağılım tablosu yer almaktadır.

Tablo 1: Demografik Özelliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	134	65,7
	Erkek	70	34,3
	Toplam	204	100,0
Yaş	18 yaş ve altı	13	6,4
	19-25 yaş arası	115	56,4
	26-30 yaş arası	76	37,3
	Toplam	204	100,0
Medeni Durum	Evli	66	32,4
	Bekar	138	67,6
	Toplam	204	100,0
Eğitim Durumu	Ortaöğretim	39	19,1
	Lise/Dengi	95	46,6
	Önlisans	32	15,7
	Lisans	31	15,2
	Lisansüstü	7	3,4
Toplam	204	100,0	
Toplam Çalışma Süresi	1 yıl ve altı	40	19,6
	2-4 yıl	82	40,2
	5-7 yıl	55	27,0
	8-10 yıl	27	13,2
	Toplam	204	100,0

Çalışanların %65,7’si (n=134) kadın, %34,3’ü (n=70) erkek, %56,4’ü (n=115) 19-25 yaş, %37,3’ü (n=76) 26-30 yaş arasında ve geriye kalan %6,4’ü (n=13) 18 yaş ve altı olduğu, araştırmaya katılan kadınların %55,2’si erkeklerin ise %58,6’sı 19-25 yaş arasında olduğu analiz edilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %67,6’sı (n=138) bekar,

%32,4'ü (n=66) evli, %46,6'sı (n=95) lise/dengi mezunu, %19,1'i (n=39) ortaöğretim, %15,7'si (n=32) önlisans, %15,2'si (n=31) lisans ve %3,4'ü (n=7) lisansüstü mezunudur. Bir başka analiz de ise 134 kadın çalışanın 61 kişisi, 70 erkek çalışanın ise 34 kişisi lise/dengi mezunudur. Katılımcıların %40,2'si (n=82) 2-4 yıl, %27,0'ı (n=55) 5-7 yıl arasında, %19,6'sı (n=40) 1 yıl ve altı ve %13,2'si (n=27) 8-10 yıl arasında çalışmaktadır. Bu bağlamda 134 kadının %41,0'ı, 70 erkeğin de %38,6'sı 2-4 yıl arasında tecrübeye sahip olduğu sonucuna varılmaktadır.

4.2. Fark Testleri

Yapılan Kolmogrov-Smirnov testi sonucunda değişkenlerin normal dağılıma uymadığı tespit edildi ($p \leq 0,05$). Bu yüzden farklılık ve ilişki testleri için parametrik olmayan testler kullanıldı. Tüm demografik özellikler ile iş yaşamından beklentiler ve kurumdaki mevcut durum ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için Mann Whitney U ve Kruskal Wallis Testi kullanıldı. Cinsiyete, medeni duruma, yaşa, eğitim durumuna göre iş yaşamından beklentiler ve alt boyutları, mevcut kurumdaki durum ve alt boyutları, kuruma yönelik tatmin ve kurum bağlılığı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmedi.

Tablo 2: Toplam Çalışma Süresine Göre İş Yaşamından Beklentiler ve Kurumdaki Mevcut Durum Ortalamaları Arasındaki Farkın Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Toplam Çalışma Süresi	n	\bar{X}	Std. Sapma	X ²	sd	p	İkili Karşılaştırma
İş Yaşamından Beklentiler	1 yıl ve altı (1)	40	4,39	0,41	11,222	3	0,011*
	2-4 yıl (2)	82	4,30	0,54			
	5-7 yıl (3)	55	4,13	0,44			
	8-10 yıl (4)	27	4,41	0,50			
	Toplam	204	4,29	0,49			
Beklenen Motivasyon	1 yıl ve altı (1)	40	4,48	0,52	11,291	3	0,010*
	2-4 yıl (2)	82	4,46	0,69			
	5-7 yıl (3)	55	4,32	0,63			
	8-10 yıl (4)	27	4,73	0,44			
	Toplam	204	4,46	0,62			
Kurum Tatmini	1 yıl ve altı (1)	40	4,36	0,58	8,144	3	0,043*
	2-4 yıl (2)	82	4,31	0,54			
	5-7 yıl (3)	55	4,16	0,58			
	8-10 yıl (4)	27	4,48	0,54			
	Toplam	204	4,30	0,56			

Toplam çalışma süresine göre beklenen liderlik, beklenen iletişim, kurumdaki mevcut durum, mevcut liderlik, mevcut motivasyon, mevcut iletişim ve kuruma bağlılık ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görünmemektedir ($p \geq 0,05$). Toplam çalışma süresine göre iş yaşamında beklentiler ($p = 0,011 \leq 0,05$), beklenen motivasyon ($p = 0,010 \leq 0,05$) ve kurum tatmini ($p = 0,043 \leq 0,05$) ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görünmektedir. Hangi gruplar arasında farklılığın olduğunu saptamak için Mann Whitney U testi kullanılmaktadır. Çalışanların 1 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip olanlar ile 5-7 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar, 2-4 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar ile 5-7 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar, 5-7 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar ile 8-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar arasında iş yaşamından beklentileri farklılık göstermektedir. Çalışanların 1 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip olanlar ile 8-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar, 2-4 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar ile 8-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar, 5-7 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar ile 8-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar arasında beklenen motivasyonları bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırmaya katılanların 5-7 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar ile 8-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar arasında kurum tatmini yönünden anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

4.3. Spearman Korelasyon Analizi

Bağımlı değişkenlerin ortalamaları normal dağılım şartına uymadığından dolayı değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için parametrik olmayan testlerden Spearman Korelasyon Testi kullanılmaktadır.

Tablo 3: Spearman Korelasyon Testi Sonuçları

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
İş Yaşamından Beklentiler (1)	r	1,000	0,842**	0,634**	0,706**	0,238**	0,309**	0,074	0,285**	0,408**	0,622**
	p		0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,295	0,000	0,000	0,000
Beklenen Liderlik (2)	r		1,000	0,404**	0,357**	0,201**	0,307**	0,065	0,179*	0,277**	0,509**
	p			0,000	0,000	0,004	0,000	0,356	0,010	0,000	0,000
Beklenen Motivasyon (3)	r			1,000	0,318**	-0,010	0,063	-0,027	-0,040	0,267**	0,433**
	p				0,000	0,885	0,373	0,697	0,567	0,000	0,000
Beklenen İletişim (4)	r				1,000	0,282**	0,222**	0,138*	0,427**	0,342**	0,546**
	p					0,000	0,001	0,048	0,000	0,000	0,000
Kurumdaki Mevcut Durum (5)	r					1,000	0,828**	0,880**	0,784**	0,517**	0,226**
	p						0,000	0,000	0,000	0,000	0,001
Mevcut Liderlik (6)	r						1,000	0,574**	0,475**	0,456**	0,262**
	p							0,000	0,000	0,000	0,000
Mevcut Motivasyon (7)	r							1,000	0,599**	0,394**	0,114
	p								0,000	0,000	0,105
Mevcut İletişim (8)	r								1,000	0,449**	0,226**
	p									0,000	0,001
Kurum Tatmini (9)	r									1,000	0,466**
	p										0,000
Kuruma Bağlılık (10)	r										1,000
	p										

*p<0,05,** p<0,01

Elde edilen buğular sonucunda, iş yaşamından beklentiler, yöneticiden beklenen liderlik, motivasyon özellikleri iletişim tarzları ile kurumdaki mevcut durum arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edildi. Kurumdaki mevcut durum, liderlik, motivasyon özellikleri ve iletişim tarzları ile kurum tatmini arasında da istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye ulaşıldı. Kurumdaki çalışanların tatminleri ile kurum bağlılığı arasında da pozitif yönde düşük düzeyde istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki görüldü.

5. Sonuç ve Öneriler

Günümüzde iş hayatı içerisinde yer alan ve çok yakın zamanda iş hayatının baskın nesli olacak olan Y kuşağı, farklı değerlere sahip ve beklentileri diğer kuşaklardan farklı olan bir kuşaktır. Teknoloji ve otomasyon iş hayatının büyük bir kısmını kapsasa da örgütlerin en önemli kaynağı insan olmaya devam edecektir. Bu nedenle örgütlerin gereklilikleri arasında iş hayatı içerisinde yer alan çalıştıkları örgüte sadakati daha düşük, yöneticileriyle anlaşamadıklarında sabretme eğiliminde bulunmayan Y kuşağını anlamak, motive etmek yer almaktadır. Ankete katılan perakende de çalışan Y kuşağının liderlik tarzı Vizyoner Dönüşümcü Stratejik Liderlik tarzı ile özdeş bir seyir izler. Yapılan araştırma sonucunda Y kuşağının liderlik algısı ölçeğinden en yüksek ortalamaya sahip ifade 'Gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koyma' olmuştur. Buradan da anlaşılacağı üzere Y kuşağı çalışanları yöneticilerinin gelecek fırsatları ortaya koymasını en önemli özellik olarak algıladığı sonucuna varılabilir. Y Kuşağı çalışanları katılımcı bir lider ile çalışmak ister. Araştırmanın liderlik algısı ölçeğinde ikinci en yüksek ortalamaya sahip ifadedir. Gereken yapıldığında ne elde edileceğini açıkça ifade etmesi' çıkmıştır. Buna bağlı olarak ve literatür kaynaklarında da yer alan Y kuşağının çalışma

içerisinde karara, sürece ve başarıya dahil edilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Lider, Y kuşağının potansiyelini kullanacağı ortamlar hazırlayıp onu sürece dahil etmelidir. Y Kuşağı çalışanları Otokratik bir Liderlik Tarzını benimsemezler. Araştırmanın bulgularına göre liderlik algısı ölçeğinde en düşük ortalamaya sahip ifade 'Performansı İzleme' olmuştur. Çok çalışmayı değer olarak gören bir yönetici Y kuşağını yanlış yargılayabilir ve bunu performans sorunu olarak görebilir. Bunun farkında olan Y Kuşağı performansının bu yönde yanlış ölçüleceğini düşünmektedir. Otokratik liderlik tarzını bu anlamda benimsemezler. Y Kuşağının iletişim tarzı koçluk-mentörlük türü danışmanlık tutumuna dayanmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre iletişim algısı ölçeğinde en yüksek ortalama 'İnsanlarla konuşurken kibar ve destekleyici olurum' ifadesi olmuştur. Bu anlamda Y kuşağı danışmanlık, destek ve ilham olabileceği bir iletişim tarzını benimsemektedir. Y Kuşağının en önemli motivasyon unsuru anlamlı bulduğu bir işte çalışıyor olmasıdır. Araştırma bulgularına göre motivasyon ölçeğinde en yüksek ortalamaya sahip ifade 'Harcanan zamana değecek bir şeyler başarma olanağı' olmuştur. Y kuşağı için anlamlı bir iş için zaman ve emek harcaması onun iş bağlılığı ve motivasyonu için önemli bir unsurdur. Y kuşağı neden- sonuç ilişkisi, işin niçin yapıldığını bilmesi son derece önemlidir. Y kuşağının çalıştığı kurumdaki tatmin derecesi kariyer çapalarında belirlenen 'Hayat Tarzı' kavramına paralel seyir izler. Araştırma bulgularına göre tatmin algısı ölçeğinde en yüksek ortalama sahip ifade 'Bireysel farklılıklara saygı' olmuştur. Y kuşağı iş yaşamında da kendi özel hayatlarına saygı duyulmasını ve bu dengeyi koruyabilecek kurumlarda oldukları zaman tatmin olabileceklerdir.

Ankete katılan perakende de çalışan Y kuşağının verdiği cevaplar ve literatür taraması doğrultusunda Y Kuşağı'nın örgütsel bağlılıklarının gelişmesi adına şu önerilerde bulunulabilir. Y kuşağının ileriye dönük planlarını öğrenip seçenekler sunulmalı ve izleyecekleri yol gösterilmelidir. Bu tutum Y kuşağının motivasyonu üzerinde büyük öneme sahiptir. İş yaşam dengesini kurmaları için yardımcı olmalı ve bu konuda gereken önlemler alınmalıdır. İşlerini anlamlı kılmalı, hedefi olan işler vermeli ve resmin bütününe görmeleri sağlanmalıdır. Geri bildirimler vermeli, başarı hissini onlara yaşatmalı ve takdir edilmelidir. Yapılan işlerde onları sürece dahil etmeli, alınan kararlarda fikirleri önemsenmelidir. Yapılan işin sonucunda ne elde edileceği açıkça ifade edilmeli ve sonuç odaklı çalışılmaya özen gösterilmelidir. Baskı ve disiplinin olduğu çalışma ortamlarından vazgeçilmelidir. Kişisel gelişimlerine katkıda bulunulmalıdır. Hiyerarşiden uzaklaşılmalı, yönetici ve ekip arkadaşlarıyla zaman geçirebileceği ortamlar yaratılmalıdır (Proje ekipleri gibi). Her şeyden önce Y Kuşağı yargılanmadan önce anlamaya çalışılmalıdır. Örneğin, Y kuşağının her şeyi sorgulaması ve nedenini araştırması onların bencil gibi gösterebilir ancak Y Kuşağının sorgulayıcı olması bencil olduğu anlamına gelmemektedir. Sonuçta unutmamız gereken tüm eleştiri ve olumsuzluklara rağmen neden sorusunu sorabilen, her şeyi merak eden genç bir kuşak olduğudur.

Teşekkür

Kaynakça

- Acılioğlu, İ. (2015), İş'te Y Kuşağı, Elma Yayınevi, Ankara.
- Adıgüzel, O., Batur, H.Z. ve Ekşili, N. (2014), Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(19) s.165-182.
- Atay, S. (2006), Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Balay, R. (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayıncılık, Ankara.

- Baltaş, A. (2002), Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Başal, A. (2014), Y Kuşağı, Akın Başal Eğitim ve Yayıncılık, İstanbul.
- Boztunç, N. (2014), Y Kuşağını Elde Tutabilme Üzerine Bir Çalışma, Yüksek Lisans Projesi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Can, H. Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Danziger, N., Rachman-Moore, D. ve Valency, R. (2008), The Construct Validity of Schein's Career Anchors Orientation Inventory, Career Development International, 13(1), p. 7-19.
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Kahraman, E. ve Atan, Ö. (2015), Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması, İşletme Araştırılması Dergisi, 7(1), s.186-204.
- Dereli, B. ve Toruntay, H. (2015), Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, <http://www.ticaret.edu.tr/uploads/dosyalar/921/orgut.pdf>, (Erişim Tarihi:25.02.2019).
- Howard, J. (2005), Liderlik ve Etik, Executive Excellence Dergisi, Haziran.
- Islam Md. A., Teh W.C., Yusuf D.H.M. ve Desa H. (2011), A study on 'Generation Y' behaviours at workplace in Penang. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(11), p.1802-1812.
- Koçel, T. (2003), İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ölçüm, Ç. M. (2004), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın, Ankara.
- Özsoy, S.A., Ergül, Ş. ve Bayık, A. (2004), Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(2), s.13-19.
- Sağlam, A. G. (2003), Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?, Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, s.17-36
- Spiro, C. (2006), Generation Y in the Workplace, DefenseAT&I, 35(6), p.16-19.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Yalçın, O. Sökmen, A. B. ve Kulak H. (2013), Kuşakların Temel Özellikleri ve Hava Harp Okulu Uygulamaları, Yakın Dönem Türkiye Araştırmaları, (12) 24, s. 140-146.
- Yelkikalan, N. ve Altın, E., (2010), "Farklı Kuşakların Yönetimi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi, (8) 2.