



**International**  
**SOCIAL SCIENCES**  
**STUDIES JOURNAL**



SSSjournal (ISSN:2587-1587)

*Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences*

**Vol:5, Issue:39**  
sssjournal.com

**pp.3656-3662**  
**ISSN:2587-1587**

**2019**  
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 10/05/2019 | The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 23/07/2019  
Published Date (Makale Yayın Tarihi) 23.07.2019

**2000 KUŞAĞI İŞGÖRENLERİNİN X KUŞAĞI YÖNETİCİLERİNDEN BEKLENTİLERİNE YÖNELİK BİR NİTEL ARAŞTIRMA**

A QUALITATIVE INVESTIGATION TO DETERMINE THE EXPECTATIONS OF THE 2000 GENERATION EMPLOYEES FROM GENERATION X MANAGERS

**Dr. Öğr. Üyesi Seher UÇKUN**

Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli Meslek Yüksekokulu, Yönetim Organizasyon Bölümü Kocaeli/TÜRKİYE

**Prof.Dr. Hasan LATİF**

Kocaeli Üniversitesi, Hereke Meslek Yüksekokulu, Yönetim Organizasyon Bölümü Kocaeli/ TÜRKİYE

**Prof.Dr. C. Gazi UÇKUN**

Kocaeli Üniversitesi, Ömer İsmet Uzunyol Meslek Yüksekokulu, Mülkiyeti Koruma ve Güvenlik Bölümü Kocaeli/ TÜRKİYE



**Article Type** : Research Article/ Araştırma Makalesi

**Doi Number** : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1615>

**Reference** : Uçkun, S.; Latif, H. & Uçkun, C.G. (2019). "2000 Kuşaklı İşgörenlerinin X Kuşaklı Yöneticilerinden Beklentilerine Yönelik Bir Nitel Araştırma", International Social Sciences Studies Journal, 5(39): 3656-3662.

**ÖZ**

İşletmelerin yönetiminde karar vericiler olarak yöneticiler önemli bir yere sahiptir. Her yöneticinin kendine özgü yönetim tarzı söz konusudur. Yöneticilerin yönetim tarzlarındaki farklılıkları etkileyen birçok faktör vardır. Bunlardan biri de temsil ettikleri kuşaktır. O kuşağın özelliklerini ister istemez çalışma hayatında da görmek mümkündür. Bu çalışmanın amacı; 1- bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, yeni kuşak işgörenlerin yöneticilerinden beklentilerini 2- yeni kuşak işgörenlerin beklentilerinin, yöneticileri tarafından ne ölçüde sağlanabildiğini tespit etmektir. Bu çalışma, nitel araştırma yaklaşımlarından biri olan durum çalışması (case study) ile yapılmıştır. Bir bilişim firması çalışanları ile mülakat yapılmıştır. Yöneticiler ve işgörenler için ayrı ayrı 6 soru hazırlanmış olup, X kuşaklı yöneticiler ve 2000 kuşaklı işgörenleriyle görüşme yapılarak cevaplar içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda, yöneticilerin 2000 kuşaklı işgörenlerinin beklentilerini bildikleri ve buna göre yönetim tarzı belirledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** X kuşaklı, 2000 kuşaklı, X kuşaklı yönetici işgörenleri, 2000 kuşaklı işgörenleri

**ABSTRACT**

Managers have an important place in the management of enterprises as decision-makers. Each manager has his own style of management. There are many factors affecting the differences in the management style of managers. One of them is the generation they represent. It is possible to see the characteristics of that generation in working life. The aim of this study; 1- to determine the extent to which the expectations of the new generation employees can be met by the managers of the new generation employees. This study was conducted with a case study, which is one of the qualitative research approaches. An interview was conducted with the employees of an IT company. 6 questions were prepared separately for managers and employees, and X generation managers and 2000 generation employees were interviewed and the answers were subjected to content analysis. As a result of the research, it is concluded that managers know the expectations of 2000 generation employees and determine management style accordingly.

**Keywords:** Generation X, Generation 2000, Generation X Managers, Generation 2000 Employees

## 1.GİRİŞ

İnsanlık, nesiller boyu kuşaklar arası farkları bilen bir gen hafızasına sahip olsa da, özellikle yöneticiler kendi yöneticilerinden gördükleri ve sonrasında kendilerine göre yeniledikleri metodların, yeni gelenler üzerindeki etkisini görmektedirler. Bunun üzerine son 15 yıldır pek çok araştırma yapıyor ve kuşakların birbirini tanımalarının ve öğrenmesinin yolları aramıyor.

Bu kuşak döngüsü hem geçmişten tanıdığımız hem de gelecekte tanışacağımız yeni kuşakların özelliklerine hızlı bir bakış ve bir tür genelleme olarak kabul edilebilir. Henüz iş hayatına girmemiş olsalar da, 2000 yılından sonra doğanlardan oluşan Z Kuşağı çocukları sosyal hayatımıza çoktan girmiştir. Bu kuşağın sosyo - psikolojik ihtiyaç ve özellikleri X ve 2000 kuşağına ait özelliklerden farklıdır. Dolayısıyla bu farklılık, salt kuşak farklılığından kaynaklanan çatışma olarak değil, daha farklı yönleriyle ele alınması gerekmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Kuşak Kavramı ve Kuşak Sınıflandırılması

Kuşak kavramı, sadece yaş ile alakalı değildir. Kuşak, yakın yıllarda doğan ve benzer koşullarda yaşayan, kültürel dil ve yeni anlayışta birleşen insanlar anlamına gelir. Kuşak, çocukluk, gençlik, yetişkinlik, orta yaş ve yaşlılık gibi, 20-25 yıllık zaman diliminde dünyaya gelen bireylerden oluşan öbektir. Kuşak, yaşam ve zamanın kesişen gelgitleriyle ortaya çıkar. Buna göre, bir kuşağın üyeleri, tarihsel bir olay veya kadın ve erkek istihdamının eşitlenmesi gibi sosyal eğilimlerle birlikte anılabilir. Kuşak üyeleri, birtakım ortak kültürel değerlere, tutumlara ve davranışlara sahiptir. Kuşak üyeleri kendilerini genellikle farklı bakış açısına sahip olduklarını söyleseler de, ortak anılar, alışkanlıklar, kullanılan dil, yaşam dersleri de, bir kuşağın ortak özellikleri ve belirleyicileridir (What is a Generation?, t.y.).

2000 kuşağı, bilişim devriminin ortaya çıkardığı bir kuşaktır. Bu kuşak; y kuşağı, internet kuşağı veya küresel kuşak olarak adlandırılabilir. 2000 kuşağı , bilişim teknolojileriyle (internet, elektronik sosyal ağlar, cep telefonu, vs.) çok yakından irtibat halindedir.

### 2.1. ÇALIŞMA HAYATINDA X VE 2000 KUŞAĞI

Kuşak farklılığı toplumda, ailede ve işletmede kendini gösterebiliyor. İşletmeyi, çalışma hayatını kuşaklar bağlamında görmek, yöneten ve yönetilenler arasındaki farkı ortaya sermenin bir yolu olabilir. X ve 2000 kuşağı farklı özellikleri yansıtmaktadır. Kuşaklar, farklı kuşağa mensubiyetlerinden doğan özelliklerini çalışma hayatına taşımışlardır. Çalışma hayatında hem yönetilenler tarafından hem de yönetenler tarafından bu farklılıklar kendini göstermektedir.

Howe ve Straus'un kuşaklar ayırımında (2007); X kuşağı, 1961 ve 1981 yılları arasında dünyaya gelen, bugün önemli ölçüde ekonomiyi, politikayı ve iş dünyasını yönlendiren, işletmelerde kendilerinden sonra gelen kuşağı, yani, yeni bin yılın ilk yetişkin insanlarını (2000 kuşağını) yöneten, değerlendiren ve eleştiren insanlardan oluşuyor. Sorunlarını kendi başlarına karşılamaya alışmış, özgüven sahibi, sadık, tasarruf bilinci yüksek, aynı işte uzun yıllar çalışmış olmaları, X kuşağı insanların bazı özellikleridir. X kuşağı insanları, daha ziyade bilişim devrimi dönemi öncesinde dünyaya gelmişlerdir ve zorunlu olarak bilişim teknolojilerini kullanmaya başlamışlardır. Bu kuşağa mensup insanlar; toplumsal sorunlara karşı duyarlı, iş motivasyonları yüksek ve otoriteye saygılıdır.

X kuşağı yöneticilerinin ve/veya işgörenlerinin daha farklı kültürel ve sosyo-ekonomik koşullarda çalışmış olmaları, onların iş hayatından beklentilerinin farklılaşmasına yol açmıştır. Santos ve Cox (2000), X kuşağı esnek çalışma programları, yüksek özerklik, ilginç fakat zorlu işler ve profesyonel gelişim için sürekli fırsat sağlayan işletmeleri tercih ettiğini tespit etmiştir. Bu nedenle, kendilerine tahsis edilen işleri görev olarak görürler ve kendi başlarına yapmayı tercih ederler (Murphy, Gibson & Greenwood, 2010). Görevlerini bağımsız bir şekilde yerine getirmek için kendi becerilerine ve güvenlerine kendi yargılarına çok güvenirlir (Sayers, 2007). İşletmede

kalma veya ayrılma kararları, daha ziyade mesleki gelişim fırsatlarına dayanmakta ve kısa zamanda takdir edilmeyi ve ödüllendirmeyi tercih etmektedir (Hammill, 2005).

Howe ve Strauss (2007) 2000 kuşağı için 1982 - 2004 yılları arasında dünyaya gelen ve yeni bin yılın ilk yetişkinleri (millenials) nitelendirmesini yapmıştır. Howe ve Strauss'a göre (2007) bu kuşak, riskli davranışlar içinde düşüşler gösteren, neşeli iletilerle ve büyük markalarla olgunlaşan kültüre sahip, takım çalışması arayışında olan (LifecourseCo, 2010), riske karşı korunma ihtiyacı hisseden, iş ve iş dışı yaşam dengesi arzusu taşıyan, ebeveynlerine nazaran kurallara ve otoriteye daha kolay uyan, bilişim teknolojilerini daha iyi kullanan özellikleriyle kendilerini gösteriyor.

2000 kuşağı, çalışma hayatında veya işletmede, iş anlayışları, iş ilişkileri ve beklentileri açısından, bir önceki kuşaktan daha farklı görünüyor; işe ve işletmeye bağlılıkları daha düşük ve beklentilerinin karşılanmayacağını anladıklarında, hiç çekinmeden işletmeyi terkedebiliyorlar. İşletmede bu genç insanları tutabilmek için, gerçekçi kariyer ve gelişme fırsatlarını onların önüne koymak gerekir. Hiyerarşik ilişkilerde de, yeni düzenlemeler yapmak zorunlu görünüyor. Genç insanlar sürekli anlam arayışında ve bu doğrultuda yönetici, sadece emir veren biri değil, aynı zamanda görevin yerine getirilmesinin gerekleri ve geçerliği konusunda haklılığını anlatabilen biri olmalıdır. Saygınlık artık ünvan ile veya bir işlev ile değil, etkinlik ile sağlanıyor. Genç insanlar işleri hakkında, yöneticilerinden daha hızlı ve daha düzenli bildirimler bekliyorlar. İnternet, yönetici işgören ile işgören ilişkisini değiştirdi. Çok yönlü, çapraz ilişki olanaklarının gelişmesiyle, takım çalışmasına daha fazla dayalı iş ve çalışma ilişkilerinde, genç insanlar daha başarılı olabiliyorlar (Politi, 2010).

### 3. BULGU VE TARTIŞMALAR

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı; bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmede, 2000 kuşağı işgörenlerinin yöneticilerinden beklentilerini belirlemek ve beklentilerinin ne ölçüde karşılandığını tespit etmektir.

Bu araştırma, nitel araştırma yaklaşımlarından biri olan vaka incelemesi ile yapılmıştır. Vaka incelemesi; tek bir olayın derinlemesine enine boyuna incelendiği (Subaşı & Okumuş, 2017), tek bir olayın karmaşıklığını anlamaya yönelik (Eisenhardt, 1989), verilerin sistematik olarak toplandığı ve olayın neden, nasıl ve nerede oluştuğu, olayın aktörlerinin kimler olduğuna bakıldığı bir yöntemdir.

Araştırma kapsamında bir bilişim işletmesinde sekiz X kuşağı yöneticisi, yedi 2000 kuşağı işgöreni olmak üzere toplam 15 katılımcı ile mülakat yapılmıştır. Araştırmanın bulguları kısmında mülakata katılanlar (K) ile gösterilmiştir. Görüşlerine başvurduğumuz bilişim iş kolunda faaliyet gösteren işletmenin yöneticileri işletmelerinin ünvanının açıklanmasını istemediklerinden, araştırmada işletmenin ünvanına yer verilmemiştir.

#### 3.2. Araştırma Verilerini Toplama Süreci

Araştırmada veriler görüşme yöntemi ile toplanmıştır. X kuşağı yöneticilerine ve 2000 kuşağı işgörenlerine yönelik sorular oluşturulmuş, sorular arasından sadece bir tanesi (6. Soru), bakış açısını karşılaştırabilmek amacıyla aynı tutulmuştur. Kısmen yüz yüze görüşme yapılmış, kısmen de yanıtlar yazılı iletişim yoluyla elde edilmiştir.

X kuşağı yöneticilerine ve 2000 kuşağı çalışanlarına ortak demografik sorular olarak; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, pozisyonu sorulmuştur (Bkz. Tablo 1 ve 2). Ayrıca X kuşağı yöneticilerine ve 2000 kuşağı çalışanlarına ; işgörenlerin karar alma süreçlerindeki yerini ve kendileriyle işbirliğini, takım olma duygu ve güdülenme süreçlerini, başarısızlıkları durumunda yöneticisinden beklediklerini, takım içi rekabet / verim ilişkisini, hiyerarşiye bakış açısını araştıran sorular sorulmuştur.

**Tablo 1.** X kuşağı yöneticilerinin demografik özellikleri

<u>Yaş</u>	<u>f</u>	<u>%</u>	<u>Cinsiyet</u>	<u>f</u>	<u>%</u>
31-40	2	25	Kadın	3	37,5
41-50	6	75	Erkek	5	62,5
<i>Toplam</i>	8	100	<i>Toplam</i>	8	100
<u>Eğitim</u>	<u>f</u>	<u>%</u>	<u>Pozisyon</u>	<u>f</u>	<u>%</u>
Üniversite	6	75	Orta Düz.Yön.	6	75
Yük. Lisans	2	25	Üst Düz. Yön.	2	25
<i>Toplam</i>	8	100	<i>Toplam</i>	8	100

**Tablo 2.** 2000 kuşağı işgörenlerinin demografik özellikleri

<u>Yaş</u>	<u>f</u>	<u>%</u>	<u>Cinsiyet</u>	<u>f</u>	<u>%</u>
25-30	4	57.14	Kadın	3	42.86
31-35	3	42.86	Erkek	4	57.14
<i>Toplam</i>	7	100	<i>Toplam</i>	7	100
<u>Eğitim</u>	<u>f</u>	<u>%</u>	<u>Pozisyon</u>	<u>f</u>	<u>%</u>
Üniversite	5	71.42	Analist	3	42.86
Yük. Lisans	2	28.57	Kıdemli Analist	1	14.285
-	-	-	İK Uzmanı	1	14.285
-	-	-	Kıd.Yazılımcı	1	14.285
-	-	-	Tasarımcı	1	14.285
<i>Toplam</i>	7	100	<i>Toplam</i>	7	100

### 3.3. X Kuşağı Yöneticilerine Yöneltilen Soruların Analizi

*Soru 1: Yönettiğiniz takım üyelerini karar alma süreçlerine dahil eder misiniz?* Bu soruya X kuşağı yöneticilerinin verdiği yanıtlardaki ortak görüşlerin; uzlaşma, verim, sorumluluk almaya teşvik, bilginin en önemli sermaye ve karar alırken bilimsel yöntem kullanma olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin çoğunluğunun, takımını karar sürecine dâhil etme ve hatta kararı işgörenlere bırakma eğiliminde olduğu görülmektedir.

*Soru 2: Lideri olduğunuz takım üyelerinden nasıl bir işbirliği beklersiniz?* Bu soruya yöneticiler genellikle; karar alabilen ve kendi başına işleri yürütebilen çalışanlara sahip olma, ortak hedeflerde buluşma, iletişimde açıklık ve şeffaflık, işe saygı ve işe öncelik, sorumluluk ve inisiyatif alma olarak ifade etmektedirler.

*Soru 3: Lideri olduğunuz takımı motive etmek sizin için ne derece önemlidir? 1 den 10 a kadar bir derecelendirme yapabilir misiniz?* Bu soruya; K1, K7 ve K8'in 6 ve üzeri, K2'nin 10, K3, K4 ve K5'in 8, K6'nın 9 ile derecelendirme yapacaklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca, motivasyonun çok önemli olduğunu vurgulayarak, işgörenlerin sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faaliyetlerin yapılması, değer verildiğini hissettirmenin, yönetimde adaletli olmanın, gruplar içinde iletişimi geliştirmenin, ek imkânların göreceli etkisi yanında koçluk ve mentörlük gibi konuların motivasyonu artırıcı etkisinin olduğunu belirtmişlerdir.

Yöneticiler, takım motivasyonunun başarı için en önemli etkenlerden biri olduğunu, ama tek başına yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin mentör olmaya ve koçluk yapmaya eğilimli oldukları görülmüştür.

*Soru 4: Lideri olduğunuz takımın sorumlu olduğu işlere ilişkin başarısız sonuçlar aldığınızda bu sonucu yönetmek ve yeniden tekrarlanmasına engel olmak adına aldığınız önlemler nelerdir?* Bu soruya yöneticiler, sorunun nedenini tespit etmenin, öz eleştiri yapmanın başarısızlıktan ders alınması gerektiğinin önemli olduğu vurgusunu yapmışlardır. K1 ise, "yaptığımız işlerin başarısız olması gibi seçeneğimiz yok" diyerek sıfır hata ile çalışmalarını gerektiğini vurgulamıştır.

*Soru 5: Takımınızda performansından memnun olmadığınız bir işgörene geribildirim yapmak için nasıl bir yol izlersiniz, performansı artırmak için önerileriniz, artıp artmadığını takip için yöntemleriniz var mıdır?* Bu soruya, insan kaynakları prosedürlerini uyguladıklarını, kötü performans için anında geribildirim yaptıklarını bildirmişlerdir. Ayrıca; K2, K4, ve K6 işgörenlere



koçluk yaptıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların genel görüşü; “koçluk yap, yol göster, hedeflerini belirle, süre ver, takip et” şeklinde özetlenebilir.

*Soru 6: Lideri olduğunuz takım ile ilişki düzeyinizi tanımlamanız gerekirse, üç maddeden hangisi sizin için uygundur? a) İşimizi, sorumluluk alanlarımızı ve bizden bekleneni net olarak biliyoruz, aramızda saygı çerçevesinde iş etiğine uygun bir ilişki kurduk. b) Pozisyonlar takımdaki sorumluluk alanlarının belirlenmesi için vardır, sonuçta hepimiz işgöreniz. c) Aynı hedefe doğru koşan bir takımın birbirini tamamlayan farklı parçalarıyız, ast üst ilişkisini çok dikkate aldığımız söylenemez.* Bu soruya; yöneticilerden K1 ve K5 ‘a’ maddesinin, K3 ve K4 ‘b’ maddesinin, diğerleri de ‘c’ maddesinin kendilerine uygun olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılar; kendilerinin de bir işgören olduğunu ve yönetici olma halinin, görev tanımlarını farklılaştırdığını, ancak onun dışında bir anlam ifade etmediğini belirtmişlerdir.

### 3.4. 2000 Kuşağı İşgörenlerine Yöneltilen Soruların Analizi

*Soru 1: Takım liderinizin sizi karar alma süreçlerine dâhil etmesini ister misiniz?* Bu soruya 2000 kuşağı işgörenlerinin yanıtlarında; tek kişilik kararlar yerine takım üyelerine danışmanın önemli olduğu, alınan kararların sonuçlarının kendilerini etkilediği ve takım liderinin koçluk eden kişi olduğu öne çıkmıştır. İşgörenler, genel olarak karar alma süreçlerinin içinde olmayı çok önemsemekte ve görüşlerinin alınmadığı işlerle ilgili daha sorgulayıcı olmaktadırlar.

*Soru 2: Takım olarak hedeflerinizin gerçekleşme sürecinde liderinizle olan işbirliğinizi yeterli buluyor musunuz, işbirliğinin daha iyi olması için önerileriniz var mı?* Bu soruya, katılımcı işgörenlerden K2, K3, K4 ve K7 yeterli olduğunu, K1 liderlik özelliklerinin önemli olduğunu belirtmiştir. K5 ise, “hedeflerimizin gerçekleşmesi için özel hayatımızdan fazlaca özveride bulunuyoruz ancak liderlerimizin zaman zaman, çok yoruldun yarın gelme, dün gece işyerinden 1’de çıktın, yarın geç gel.. gibi davranışlar içinde olmasını isterdim.” şeklinde ifade ederek iş ve özel hayat dengesini koruyan yöneticinin önemine vurgu yapmıştır. İşgörenler, yöneticileriyle genellikle yeterli bir ortaklık içinde olduklarını düşünseler de, yöneticilerinin beklentilerini karşıladıkları ölçüde zaman zaman onların küçük ödülleriyle karşılık vermesini beklemekte, yöneticilerinin kendileriyle açık iletişim kurmasından ve beklentilerini doğrudan iletiyor olmasından memnun olmaktadırlar.

*Soru 3: Takım üyeleri olarak takım ruhunu taşıyor musunuz ve aynı hedefe koşan insanlar olduğunuz duygusunu hissediyor musunuz, takım motivasyonunuzu nasıl yükseltiyorsunuz?* Bu soruya cevap olarak, işgörenlerin çoğu takım ruhu taşıdıklarını ve aynı hedefe yönelik olduklarını hissettiklerini, takım motivasyonunun ise; saygı, iyi niyet, takım çıkarları, kendilerine değer verildiği hissi, iş dışı sosyal faaliyetlerin ve takımdaki herkesin mutluluğunun sağlanmasıyla yükseleceğini belirtmişlerdir. K4 ise, “pek hissetmiyorum.. takım motivasyonunun yükseltilmesiyle alakalı, takım liderimin yorum yapması daha doğru olur..” diye ifade açıklamada bulunmuştur. İşgörenler takım olmanın ne demek olduğunu bilmekte ve bunun başarıyı getirdiğini düşünmektedirler.

*Soru 4: Yöneticinizin size verdiği işte beklenen başarıyı sağlayamadığınızı düşündüğünüz durumlar olur mu? Cevabınız ‘evet’ ise, buna dair yöneticinizle aranızda geçmesini istediğiniz ideal iletişimi tarif eder misiniz?* Bu soruya, K1 hataların olabileceği, K2, K5 karşı tarafı kırmadan eleştiri olabileceği, K6 sadece soruna yönelik bir diyalog olabileceği, K3 ve K4 sorunun sebeplerini incelemenin ve ders çıkararak yaklaşımın önemli olabileceği vurgusunu yapmışlardır. K7 cevap vermemiştir. İşgörenlerin büyük bir çoğunluğu yapılan hatalarda ve alınan başarısız sonuçlarda, kendilerinin de payı olduğunu düşünmekle beraber, doğrudan kendi hataları olduğunu açıklanmasını istememektedirler.

*Soru 5: Sizce takım içi rekabet, iş kalitesi ve verimlilik için ne oranda etkilidir?* Bu soruya işgörenlerden K1, rekabet iyi ama rakip olmak kötü; K2, rekabetin makul düzeyde olması verimliliği artırabilir; K3, rekabet yerine işbirliği ve dayanışma iyi olur; K4, takım içindeki rekabet işgücünü negatif etkiler; K5, rekabeti kendisiyle yapan insanlar çevrelerine de bu azmi yayabilir; K6, rekabet uzun sürede olumsuz sonuçlar doğurabilir; K7, rekabet iş kalitesi ve

verimliliği artırır.. açıklamalarını yapmışlardır. Yaygın görüş olarak, rekabetin uzun süreli olması durumunda iş ilişkilerinin, iş kalitesi ve verimliliğinin olumsuz etkileneceği vurgulanmıştır.

*Soru 6: Takım liderinizin sizinle kurduğu ilişki düzeyini hangi madde en iyi tanımlar? a) İşimizi, sorumluluk alanlarımızı ve bizden bekleneni net olarak biliyoruz, aramızda saygı çerçevesinde iş etiğine uygun bir ilişki kurduk. b) Pozisyonlar takımdaki sorumluluk alanlarının belirlenmesi için vardır, sonuçta hepimiz işgöreniz. c) Aynı hedefe koşan bir takımın birbirini tamamlayan farklı parçalarıyız, ast üst ilişkisini çok dikkate aldığımız söylenemez.* Bu soruya, katılımcılardan K1, K5 ve K7 'a' maddesinin, K4 ve K6 'b' maddesinin, K2 ve K3 'c' maddesinin kendilerine uygun olduğunu belirtmişlerdir. İşgörenlerin çoğu yöneticileriyle aralarındaki hiyerarşiyi çok fazla hissetmediklerini, ancak bazı durumlarda mesafe olması gerektiğini düşünmektedirler.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın sonucunu özetlemek gerekirse; işletmede yöneticilerin işgörenlerini karar alma sürecine dahil etme eğiliminde olduğu, işgörenlerin de karar alma süreçlerinde olmayı önemsedikleri görülmektedir.

Yöneticiler ekip üyelerine verdikleri işlerin takibi olmadan yerine getirilmesini isterken, işgörenler iş yaparken yöneticilerinin kendilerini motive edecek küçük ödüller vermelerini bekledikleri görülmektedir. İşgörenler ayrıca, iletişim kanallarının açık olmasını ve beklentilerini doğrudan yöneticilere iletmeyi istemektedirler.

Yöneticiler işgörenlerin motivasyonunun önemli olduğu bilinciyle, başarı için mentörlük ve koçluk yapmak gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Yöneticilerin ve işgörenlerin, başarısızlıklarda ve hatalarda ortak sorumluluk bilincinde oldukları görülmüş; özeleştirii yapılması ve hatalardan ders alınması gerektiği sonucunda birleştikleri görülmüştür.

Hem yöneticiler hem de işgörenler takım içindeki rekabetin uygun bir seviyede gerçekleştiği ve sürdürüldüğü zaman verimliliğin artacağı ancak rekabetin seviyesinin artması ve süresinin uzamasının işletmeye olumsuz etkisinin olacağı görüşündedirler.

Yöneticilerin ve işgörenler, işletmede yöneticiliğin sadece bir görev ve pozisyon olarak görüldüğü, ayrıcalık olarak görülmediği, hiyerarşik yapının daha yumuşak, ast - üst ilişkilerinin daha sıcak olduğu değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak özellikle bilişim sektöründe başarılı olabilmek için yöneticilerin ve işgörenlerin takım anlayışıyla hareket etme gereğinin farkında oldukları, yöneticilerin 2000 kuşağının özelliklerini bilerek yol göstericilik yapmaları gerektiği ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın sadece tek bir işletmede yapılmış olması, sonuçların genellenebilirliğinin önünde bir kısıt oluşturduğu söylenebilir. Araştırmanın genellemeye olanak tanımayan olması, farklı işletmelerin, farklı iş kollarının ve farklı yönetim modellerinin farklı etkileri olabileceği gerçeğini de beraberinde taşımaktadır. Araştırmacılar bu kısıtları düşünerek, gelecekte daha kapsamlı bir araştırmaya yönelebilirler. Araştırmanın teorik katkısı olmasa da, sonuçların uygulamaya katkısı yadsınamaz; bulgulardan en başta X kuşağı yöneticileri yararlanabilirler.

**KAYNAKÇA**

1. Eisenhardt, M. (1989). Building Theories from Case Study. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
2. Hammill, G. (2005). Mixing and Managing Four Generations of Employees. *EduMagazine*, Winter/Spring. Retrieved from <https://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>
3. Howe, N., & Strauss, W. (2007). The Next Twenty Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*, July–August, 41–52.
4. LifecourseCo. (2010). *Neil Howe's "Millennials in the Workplace" on Fox Variety Hour | 2010*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=ISejHquHz6o>
5. Murphy, E., Gibson, J. W., & Greenwood, R. (2010). Analyzing generational values among managers and non-managers for sustainable organizational effectiveness. *SAM Advanced Management Journal*, 75(1), 33–55. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/288265748\\_Analyzing\\_generational\\_values\\_among\\_managers\\_and\\_non-managers\\_for\\_sustainable\\_organizational\\_effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/288265748_Analyzing_generational_values_among_managers_and_non-managers_for_sustainable_organizational_effectiveness)
6. Politi, C. (2010, April 7). Génération Y, le choc des cultures en entreprise. Retrieved March 11, 2019, from LExpress.fr website: [https://www.lexpress.fr/emploi/generation-y-le-choc-des-cultures-en-entreprise\\_882538.html](https://www.lexpress.fr/emploi/generation-y-le-choc-des-cultures-en-entreprise_882538.html)
7. Santos, S., & Cox, K. (2000). Workplace Adjustment and Intergenerational Differences between Matures, Boomers, and Xers. *Nursing Economics*, 18(1), 7–13.
8. Sayers, R. (2007). The right staff from X to Y. *Library Management*, 28(8/9), 474–487.
9. Subaşı, M., & Okumuş, K. (2017). Bir Araştırma Yöntemi Olarak Durum Çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 419–426.
10. Tan, S. K. (2012, December 18). *Generation X & Y and Their Work Motivation*. Presented at the Proceedings of The 20th International Business Information Management Association Conference, At Renaissance Hotel, Melaka, Malaysia. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/262639919\\_Generation\\_X\\_Y\\_and\\_Their\\_Work\\_Motivation](https://www.researchgate.net/publication/262639919_Generation_X_Y_and_Their_Work_Motivation)
11. What is a Generation? (n.d.). Retrieved March 11, 2019, from Lifecourse Associates website: <https://www.lifecourse.com/about/method/phases.html>