POSTMODERN YÖNETİM ANLAYIŞI VE KURUM İÇİ İLETİŞİM: SİVİL HAVACILIKTA YER HİZMETLERİ ALANINDA KUŞAKLAR ARASINDA BİR ARAŞTIRMA

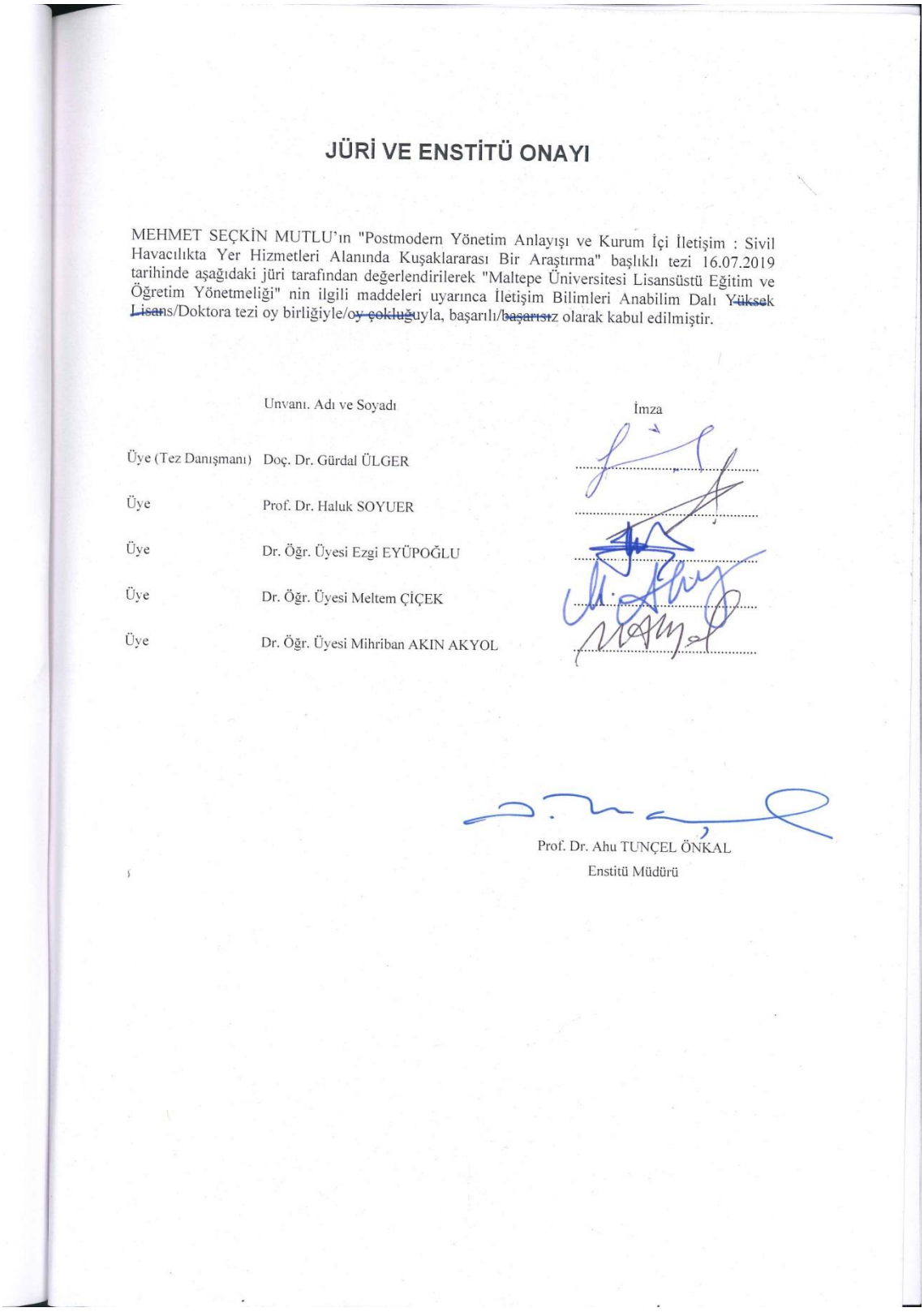
M. Seçkin Mutlu
141153211

DOKTORA TEZİ

İletişim Bilimleri Anabilim Dalı
İletişim Bilimleri
Danışman: Doç. Dr. Gürdal Ülger

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Temmuz, 2019

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

MEHMET SEÇKİN MUTLU'ın "Postmodern Yönetim Anlayışı ve Kurum İçi İletişim : Sivil Havacılıkta Yer Hizmetleri Alanında Kuşaklararası Bir Araştırma" başlıklı tezi 16.07.2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği" nin ilgili maddeleri uyarınca İletişim Bilimleri Anabilim Dalı ~~Yüksek Lisans~~/Doktora tezi oy birliğiyle/~~oy çokluğu~~yla, başarılı/~~başarısız~~ olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı. Adı ve Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	Doç. Dr. Gürdal ÜLGER	
Üye	Prof. Dr. Haluk SOYUER	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Ezgi EYÜPOĞLU	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Meltem ÇİÇEK	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Mihriban AKIN AKYOL	

Prof. Dr. Ahu TUNÇEL ÖNKAL
Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI



maltepe üniversitesi	ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI	Doküman No	FR-178
		İlk Yayın Tarihi	01.03.2018
		Revizyon Tarihi	
		Revizyon No	00
		Sayfa	iii/165

Revizyon Takip Tablosu

REVİZYON NO	TARİH	AÇIKLAMA
00	01.03.2018	İlk yayın.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

16.07.2019

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarından bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; çalışmanın Maltepe Üniversitesinde kullanılan "bilimsel intihal tespit programı" ile tarandığını ve öngörülen standartları karşıladığını beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

(Islak İmza)
M. Seçkin Mutlu

(Dokuman No: FR-178; Yayın Tarihi: 01.03.2018; Revizyon Tarihi: ; Revizyon No:00)

Hazırlayan	Kalite Koordinatörü	Kurumsal Yetkili
İlgili Birim	Dr. Öğr. Üyesi Şafak GÜNDÜZ	Prof. Dr. Belma AKŞİT

iii

TEŞEKKÜR

İş hayatında çalışanlar arası her gün yaşanan, çoğumuz için artık normalleşen bazı problemlerin kök nedende kuşak çatışması olduğu bilinmektedir. Makro bazda bakıldığında ülke, mikro bazda bakıldığında kuruluşlar için önemli bir verimlilik problemi olan kuşak çatışmasının çözüm yolunun iletişimden geçtiği öngörülmektedir. Ünlü İngiliz yazar George Orwell "Her kuşak kendini bir önceki kuşaktan daha zeki, bir sonraki kuşaktan daha zeki zannediyor." demiştir. Yaşamın bitmeyecek döngülerinden birisi olan kuşak çatışmasını, George Orwell'in bakış açısı ile değerlendirdiğimizde her kuşağın kendisine özeleştiri yapması gerektiği düşünülmektedir.

Bu çalışmada günümüzde iş hayatında etkin olarak rol alan X kuşağı ve Y kuşağı arasındaki kurum içi iletişimdeki farklılıklar olup olmadığı araştırılmaya çalışılacaktır. Çalışmamda yardımlarını ve yol göstericiliğini esirgemeyen değerli danışmanım Doç. Dr. Gürdal Ülger'e; insana özellikle de öğrencilerine sevgisini her zaman örnek aldığım değerli hocam Prof. Dr. Şahin Karasar'a; bugüne kadar iş hayatımda bana ilham veren değerli iki büyüğüm Suat Oral ve A. Selçuk Sert'e teşekkürlerimi sunarım.

Hayattaki ilk ve en değerli öğretmenim Rahmetli Babam, sonsuz ve karşılıksız sevgi kaynağı Annem, her zaman yanımda olan Ablam ile hayata anlam kazandıran Eşim Yağmur ve Kızım Sedef'e şükranlarımı sunarım.

M. Seçkin Mutlu
Haziran 2019

ÖZ

POSTMODERN YÖNETİM ANLAYIŞI VE KURUM İÇİ İLETİŞİM: SİVİL HAVACILIKTA YER HİZMETLERİ ALANINDA KUŞAKLAR ARASINDA BİR ARAŞTIRMA

M. Seçkin Mutlu
Doktora Tezi
İletişim Bilimleri Anabilim Dalı
İletişim Bilimleri Doktora Programı
Danışman: Doç. Dr. Gürdal Ülger
Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019

Değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde kuruluşlar; varlıklarını sürdürebilmek için şartları iyi anlayarak dönemin ihtiyaçlarına uyum sağlamak zorundadırlar. Bu çalışmanın amacı; günümüz iş hayatında kuruluşlardaki yönetici ve çalışan arasındaki kuşak farklılığını, iletişim yönüyle incelemektir.

Rekabetin her geçen gün arttığı günümüz iş dünyasında, yetenekli iş gücünü en erken aşamada keşfetmek, çekmek ve elde tutmak kuruluşların en önemli önceliklerinden biri haline gelmiştir diyebiliriz. Bu amaçla bir yandan kuşaklardaki değişim incelenirken, bir yandan farklı kuşaklara mensup aynı işlerde çalışan bireylerin kurum içi iletişimde farklı algılara sahip olup olmadıkları incelenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada, X kuşağı yöneticiler ve Y kuşağı çalışanlar arasındaki farklılıkların ve benzerliklerin bilinmesi durumunda kurumsal avantaja çevrilerek kurum içi iletişimin zenginleştirilebileceği öngörülmektedir. Çalışma sonucunda ulaşılan bilgi ve değerlendirmelerin Havacılık Sektörü yanında, tüm hizmet sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlara da faydalı olmasını dilerim.

Anahtar Sözcükler: Kuşak, X kuşağı, Y kuşağı, Havacılık, Modernizm, Postmodernizm, İletişim.

ABSTRACT

POSTMODERN MANAGEMENT AND INTRA-COMPANY COMMUNICATION: AN INTERGENERATIONAL STUDY IN THE FIELD OF GROUND SERVICES IN CIVIL AVIATION

M.Seçkin Mutlu
PhD
Departmen of Communication Studies
Communication Studies.Programme
Advisor: Doç.Dr. Gürdal Ülger
Maltepe University, Graduate School of Social Sciences, 2019

Due to inevitable urge of change today, organizations; in order to maintain their existence, need to adapt to the current needs of the period by understanding the conditions properly. The purpose of this study; to examine the differences between generations of managers and employees in organizations in today 's business life, through out communication perspective.

In today's business world where competition is increasing daily, we can say that exploring, sustaining, and retaining a skilled work force at the earliest stage, has become one of the most important priorities of organizations. For this purpose, while examining the changes in generations, changes in communication were also examined as a basis and taken into consideration.

In this study, it is envisaged that if the differences and similarities between generation X managers and generation Y employees are known, it can be transformed into corporate advantage and enriched internal communication. I hope that the information and evaluations obtained as a result of the study will be beneficial for the organizations operating in the service sector as well as the Aviation Sector.

Keywords: Generations, X Generation, Y Generation, Aviation, Modernism, Postmodernism, Communication.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ii
TEŞEKKÜR iii
ÖZ… v
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER vii
TABLOLAR LİSTESİ xi
GRAFİKLER TABLOSU xvii
ÖZGEÇMİŞ xviii
BÖLÜM 1. GİRİŞ 1
1.1. Modernizm ve Modern Yönetim Anlayışı 2
1.1.1. Modernite Kavramı 5
1.1.2. Modernizm ve Fordizm 6
1.1.3. Modern Yönetim Anlayışı 8
1.2. Postmodernizm ve Postmodern Yönetim Anlayışı 12
1.2.1. Postmodernite Kavramı 19
1.2.2. Postmodernizm ve Post-Fordizm 20
1.2.3. Postmodern Yönetim Anlayışı 22
BÖLÜM 2. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİME YÖNELİK KURAMSAL ÇERÇEVE 30
2.1. İletişim Kavramı 30
2.1.1. İletişimin Öğeleri 33
2.1.2. İletişim Süreci 35
2.1.3. İletişimin İşleyişi 36
2.1.4. İletişim Türleri 37
2.1.4.1. Sözel İletişim 38
2.1.4.2. Sözel Olmayan İletişim 39

2.1.4.3. Yazılı İletişim 39
2.1.4.4. Görsel İletişim 40
2.1.5. İletişim Biçimleri 41
2.1.5.1. Bireylerin İletişimi 41
2.1.5.2. Kurum içi İletişim 42
2.1.5.3. Kitle İletişimi 46
2.2. Örgüt İçi İletişimin Tanımı 47
2.2.1. Örgüt İçi İletişimin Önemi 48
2.2.1.1. Kurum İçi İletişimin Fonksiyonları 50
2.2.2. Örgüt İçi İletişimde Kullanılan Araçlar 51
2.2.3. Örgüt İçi İletişimin Geliştirilmesi 52
2.2.4. Örgüt İçi İletişimin Geliştirilmesinin Avantajları 53
2.2.5. Örgüt İçi İletişimin Geliştirilmesinin Sonuçları 53
2.2.6. Örgüt İçi İletişim Kavramı ve Örgütsel Değişim Süreci 54
2.2.7. Örgüt İçi İletişim İle Çalışanlara Örgüt Kültürünün Kabullendirilmesi 56
2.3. Kurumsal Bağlılık 56
2.3.1. Kurumsal Bağlılığın Etkenleri 60
2.3.1.1. Çalışanın Cinsiyeti 60
2.3.1.2. Çalışanın Eğitim Düzeyi 61
2.3.1.3. Çalışanın Kıdemi 62
2.3.1.4. Çalışanın Medeni Durumu 62
2.3.1.5. Çalışanın Yaşı 63
2.4. Kuşaklar 63
2.4.1. Sessiz Kuşak 68
2.4.2. Büyük Bebek Patlaması Kuşağı 69
2.4.3. X Kuşağı 70
2.4.4. Y Kuşağı 71
2.4.5. Z Kuşağı 75

BÖLÜM 3. ARAŞTIRMA SÜRECİ VE TEKNİKLERİ 77
3.1. Araştırmanın Uygulama Kapsamı: Sivil Havacılıkta Yer Hizmetleri Alan Araştırması 77
3.2. Araştırmanın Konusu ve Problem Durumu 80
3.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi 81
3.4. Araştırmanın Tartışma Soruları 82
3.5. Araştırmanın Varsayımları 82
3.6. Araştırmanın Sınırlılıklarının Tanımı 83
3.7. Araştırmanın Yöntemi 84
3.8. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 84
3.9. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama ve Değerlendirme Yöntemleri 84
BÖLÜM 4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME 86
4.1. Bulguların Değerlendirmesi 86
4.1.1. Ankete Katılanların Dağılımı 86
4.1.2. Güvenirlilik Testi 88
4.1.3. Normallik Testi Analizi 89
4.2. Çalışmada Belirlenen Kriterlere Göre Sınırlandırılmış Bulguların Değerlendirilmesi 90
4.2.1. Kuşak Bazlı Dağılımın İncelenmesi 91
4.2.2. Cinsiyet Bazlı Dağılımın İncelenmesi 92
4.2.3. Öğrenim Durumu Bazlı Dağılımın İncelenmesi 93
4.2.4. Kıdem Yılları Bazlı Dağılımın İncelenmesi 94
4.2.5. Medeni Durum Bazlı Dağılımın İncelenmesi 95
4.2.6. Mann Whitney'u testi 96
4.2.7. Ki kare Analizleri 100
4.2.8. Kuşaklara Göre Soruların Hipotezleri 105
4.2.9. Korelasyon Analizi Kavramı ve Uygulaması 123
4.2.10. Regresyon Analizi 130

BÖLÜM 5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....135
EK'LER.....142
EK-1 : ANKET FORMU.....142
KAYNAKÇA.....145

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Fordist Modernlik ve Esnek Postmodernlik Arasındaki Farklar.....17
Tablo 2. Yönetim Prensipleri Açısından Modern-Post modern Karşılaştırması 23
Tablo 3. Evrensel Kuşak Tanımı Tablosu 65
Tablo 4. Kuşakların Doğum Yıllarına Göre Dağılım Tablosu.....68
Tablo 5. Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Temel İşgücü Göstergeleri, 2011 81
Tablo 6. Ankete Katılanların Dağılım Tablosu.....86
Tablo 7. Anketin Güvenirlilik Tablosu 89
Tablo 8. Normallik Testi Sonuçları 89
Tablo 9. Verilerin Ortalama Dağılım Tablosu 90
Tablo 10. Anket Katılımcılarının Kuşaklara Göre Frekans Tablosu.....91
Tablo 11. Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 92
Tablo 12. Ankete Katılanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılım Tablosu 93
Tablo 13. Ankete Katılanların Kıdem Yıllarına Göre Dağılım Tablosu.....94
Tablo 14. Medeni Durumlarına Bazlı Dağılım Tablosu.....96
Tablo 15. Kurum İçi İletişimin Öneminin Kuşaklara Göre Ortalama Tablosu 97
Tablo 16. Kurum İçi İletişimin Öneminin Kuşaklara Göre Sonuç Tablosu 97
Tablo 17. Kurum İçi İletişimin Kurum Verimliliğine Katkısının Kuşaklara Göre Ortalama Tablosu 98
Tablo 18. Kurum İçi İletişimin Kurum Verimliliğine Katkısının Kuşaklara Göre Sonuç Tablosu 98
Tablo 19. Kurum İçi İletişimin Sürükleyiciliğinin Kuşaklara Göre Ortalama Tablosu.....99
Tablo 20. Kurum İçi İletişimin Sürükleyiciliğinin Kuşaklara Göre Sonuç Tablosu 99
Tablo 21. Çalışanların Çalıştıkları Kurumun İç İletişiminin Memnuniyetinin Kuşaklara Göre Ortalamasının Tablosu 100
Tablo 22. Çalışanların Çalıştıkları Kurumun İç İletişiminin Memnuniyetinin Kuşaklara Göre Sonuç Tablosu 100
Tablo 23. Analize Kabul Edilen Katılımcı Sayısı Tablosu.....101
Tablo 24. Kuşaklar Ve Görevler Arasında Ki kare Analiz Tablosu 101
Tablo 25. Kuşaklar Ve Görevler Arasında Ki kare Sonuç Tablosu 101
Tablo 26. Kuşaklar İle Medeni Durum Arasında Ki-Kare Analizi Tablosu.....102
Tablo 27. Kuşaklar İle Medeni Durum Arasında Ki-Kare Analiz Sonuçları 102
Tablo 28. Kuşaklar İle Cinsiyet Arasında Ki-Kare Analiz Tablosu 103
Tablo 29. Kuşaklar İle Cinsiyet Arasında Ki-Kare Analiz Sonuç Tablosu 103

Tablo 30. Görev İle Cinsiyet Arasında Ki-Kare Analizi Tablosu 104
Tablo 31. Görev İle Cinsiyet Arasında Ki-Kare Analizi Sonuç Tablosu.....104
Tablo 32. X ve Y Kuşaklarına Göre “Kurum içi kültür, kurumun temel taşıdır. ”Sorusunun Analizi Tablosu.....105
Tablo 33. X ve Y Kuşaklarına Göre “Kurum içi kültür, kurumun temel taşıdır.” Sorusunun Sonuç Tablosu 105
Tablo 34. X ve Y kuşaklarına göre “Kurum içi iletişim, kurumda çalışmamı tercih etmemde birinci etkendir” Sorusunun Analiz Tablosu 106
Tablo 35. X ve Y Kuşaklarına Göre “Kurum İçi İletişim, Kurumda Çalışmamı Tercih Etmemde Birinci Etkendir” Sorusunun Sonuç Tablosu 106
Tablo 36. X ve Y Kuşaklarına Göre “Yöneticide Bulunması Gereken En Önemli Özelliklerden Biri, İletişimi Yönetebilmesidir.” Sorusunun Analiz Tablosu 107
Tablo 37. X ve Y Kuşaklarına Göre “Yöneticide Bulunması Gereken En Önemli Özelliklerden Biri, İletişimi Yönetebilmesidir.” Sorusunun Sonuç Tablosu.....107
Tablo 38. X ve Y Kuşaklarına Göre “Kurum İçi İletişimi Yönetenler, Kurumdaki Yöneticilerdir.” Sorusunun Analiz Tablosu 108
Tablo 39. X ve Y Kuşaklarına Göre “Kurum İçi İletişimi Yönetenler, Kurumdaki Yöneticilerdir.” Sorusunun Sonuç Tablosu.....108
Tablo 40. X ve Y Kuşaklarına Göre " Kurum İçi İletişim, Açıkça Tanımlı Ve Formal Yapıda Olmalıdır." Sorusunun Analiz Tablosu 108
Tablo 41. X ve Y Kuşaklarına Göre " Kurum İçi İletişim, Açıkça Tanımlı Ve Formal Yapıda Olmalıdır." Sorusunun Sonuç Tablosu 109
Tablo 42. X ve Y Kuşaklarına Göre " Etkili İletişim, Kurum İçinde Farklı Birimlerin Birbirine Bağlılığı Ve Koordinasyonunu Arttırır." Sorusunun Analiz Tablosu 109
Tablo 43. X ve Y Kuşaklarına Göre " Etkili İletişim, Kurum İçinde Farklı Birimlerin Birbirine Bağlılığı Ve Koordinasyonunu Arttırır." Sorusunun Sonuç Tablosu.....110
Tablo 44. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Kurumun Verimliliği İle Kurum İçi İletişim Arasında Doğru Orantı Vardır." Sorusunu Analiz Tablosu 110
Tablo 45. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Kurumun Verimliliği İle Kurum İçi İletişim Arasında Doğru Orantı Vardır." Sorusunu Sonuç Tablosu 111
Tablo 46. X ve Y Kuşaklarına Göre " Kurum İçi İletişim, Çalışanların İşe Aidiyetlerini Arttırmada En Önemli Etkendir." Sorusunun Analiz Tablosu.....111
Tablo 47. X ve Y Kuşaklarına Göre " Kurum İçi İletişim, Çalışanların İşe Aidiyetlerini Arttırmada En Önemli Etkendir." Sorusunun Sonuç Tablosu 112

Tablo 48. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Kurum İçi İletişimin Gelişmiş Olması, Benim İçin Maddi İmkanlardan Daha Önce Gelir." Sorusunun Analiz Tablosu 112
Tablo 49. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Kurum İçi İletişimin Gelişmiş Olması, Benim İçin Maddi İmkanlardan Daha Önce Gelir." Sorusunun Sonuç Tablosu.....113
Tablo 50. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Kurum İçi Etkin İletişim, Çalışanların Motivasyonunu Arttırır." Sorusunun Analiz Tablosu.....113
Tablo 51. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Kurum İçi Etkin İletişim, Çalışanların Motivasyonunu Arttırır." Sorusunun Sonuç Tablosu 114
Tablo 52. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Kurum İçi İletişim, Zamanla Doğal Yollarla Oluşur." Sorusunun Analiz Tablosu.....114
Tablo 53. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Kurum İçi İletişim, Zamanla Doğal Yollarla Oluşur." Sorusunun Sonuç Tablosu.....114
Tablo 54. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Yöneticiler İle Çalışanlar Arasında, İletişim Açısından Hiyerarşik Engel Bulunmamalıdır." Sorusunun Analiz Tablosu 115
Tablo 55. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Yöneticiler İle Çalışanlar Arasında, İletişim Açısından Hiyerarşik Engel Bulunmamalıdır." Sorusunun Sonuç Tablosu.....115
Tablo 56. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Teknolojinin Gelişmesi, Kurum İçi İletişime Özgürlük Katmıştır." Sorusunun Analiz Tablosu 116
Tablo 57. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Teknolojinin Gelişmesi, Kurum İçi İletişime Özgürlük Katmıştır." Sorusunun Sonuç Tablosu.....116
Tablo 58. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Belirli Zamanlarda Yapılan İş Toplantıları, Kurum İçi İletişim İçin Önemli Araçlardır." Sorusunun Analiz Tablosu 117
Tablo 59. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Belirli Zamanlarda Yapılan İş Toplantıları, Kurum İçi İletişim İçin Önemli Araçlardır." Sorusunun Sonuç Tablosu.....117
Tablo 60. X ve Y Kuşaklarına Göre" Öneri Sistemi, Bir Kurum İçi İletişim Aracıdır." Sorusunun Analiz Tablosu.....118
Tablo 61. X ve Y Kuşaklarına Göre" Öneri Sistemi, Bir Kurum İçi İletişim Aracıdır." Sorusunun Sonuç Tablosu 118
Tablo 62. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Çalıştığım Kurumu, Kurumsal İletişim Konusunda Başarılı Buluyorum." Sorusunun Analiz Tablosu.....119
Tablo 63. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Çalıştığım Kurumu, Kurumsal İletişim Konusunda Başarılı Buluyorum." Sorusunun Sonuç Tablosu 119
Tablo 64. X ve Y Kuşaklarına Göre " Çalıştığım Kurumda, Kurum İçi İletişim Ağlarının Yeterli Olduğunu Düşünüyorum." Sorusunun Analiz Tablosu 120

Tablo 65. X ve Y Kuşaklarına Göre " Çalıştığım Kurumda, Kurum İçi İletişim Ağlarının Yeterli Olduğunu Düşünüyorum." Sorusunun Sonuç Tablosu.....120
Tablo 66. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Kurum İçinde Yapılan Etkinliklerden Haberdar Ediliyorum." Sorusunun Analiz Tablosu.....120
Tablo 67. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Kurum İçinde Yapılan Etkinliklerden Haberdar Ediliyorum." Sorusunun Sonuç Tablosu 121
Tablo 68. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Çalıştığım Kurumda, Kurum İçi İletişim Birimler Arası İletişimi Arttırmaktadır." Sorusunun Analiz Tablosu.....121
Tablo 69. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Çalıştığım Kurumda, Kurum İçi İletişim Birimler Arası İletişimi Arttırmaktadır." Sorusunun Sonuç Tablosu.....121
Tablo 70. X ve Y kuşaklarına göre " Çalıştığım Kurumda Uzun Yıllar Çalışma İsteğimin Temelinde, Kurumun İletişimdeki Başarısı Etkilidir." Sorusunun Analiz Tablosu.....122
Tablo 71. X ve Y kuşaklarına göre " Çalıştığım Kurumda Uzun Yıllar Çalışma İsteğimin Temelinde, Kurumun İletişimdeki Başarısı Etkilidir." Sorusunun Sonuç Tablosu.....122
Tablo 72. Y Kuşağı Temel Özellikleri.....124
Tablo 73. Kurum İçi İletişimin Önemi Ve Kurum Verimliliği Arasındaki İlişkinin Korelasyon Sonuç Tablosu.....125
Tablo 74. Kurum İçi İletişimin Önemi Ve Yönetici Arasındaki İlişkinin Korelasyon Sonuç Tablosu 126
Tablo 75. Kurum İçi İletişimin Önemi Ve Çalışanların Kurumdan Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Korelasyon Sonuç Tablosu 127
Tablo 76. Kurum Verimliliği ile İletişim Etki ve Özellikleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Sonuç Tablosu 128
Tablo 77. Kurum Verimliliği Ve Çalışanların Kurumdan Memnuniyeti İlişkisinin Korelasyon Sonuç Tablosu.....128
Tablo 78. Kurum Etkileri ile Çalışanların Kurumdan Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Korelasyon Sonuç Tablosu.....129
Tablo 79. Anket Evren Büyüklüğü ve Kayıp Veri Analiz Tablosu 130
Tablo 80. Bağımlı Değişken Tanımlama Tablosu 131
Tablo 81. X ve Y Kuşaklarının Sınıflandırma Oran Tablosu.....131
Tablo 82. Sabit Terim Katsayı Sonuç Tablosu.....131
Tablo 83. Değişkenlerin Anlamlılık Sonuçları Tablosu 132
Tablo 84. Omnibus Test Tablosu.....132
Tablo 85. Model Regresyon Sonuç Tablosu.....133
Tablo 86. Model Sınıflandırma Tablosu.....133

Tablo 87. Model Anlamlılık Tablosu.....134

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İletişim Süreçleri 35
Şekil 2. İletişim Unsurları 36

GRAFİKLER TABLOSU

Grafik 1. Kuşak Bazlı Dağılım.....91
Grafik 2. Cinsiyet Bazlı Dağılım.....92
Grafik 3. Öğrenim Durumları Bazlı Dağılım 93
Grafik 4. Kıdem Yılları Bazlı Dağılım 94
Grafik 5. Medeni Durum Bazlı Dağılım 95

ÖZGEÇMİŞ

Eğitim

Y. Lisans	2006	Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü
Lisans	2003	Celal Bayar Üniversitesi İİBF Maliye Bölümü
Lise	1995	Bornova Anadolu Lisesi

İş/İstihdam

2017-devam	Genel Müdür, Yönetim Kurulu Üyesi
	İZBAN-İzmir Banliyö Taşımacılık, İzmir
2013-2017	İstasyon Başmüdürü
	TGS Yer Hizmetleri, Sabiha Gökçen Havalimanı, İstanbul
2010-2013	Nöbetçi Müdür
	TGS Yer Hizmetleri, Adnan Menderes Havalimanı, İzmir
2004-2010	Yolcu Hizmetleri Şefi
	THY A.O., Yer İşletme Başkanlığı, İzmir
1999-2004	Yolcu Hizmetleri Memuru
	THY A.O., Yer İşletme Başkanlığı, İzmir

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı	Çanakkale, 1978
E-posta	mutlumehmetseckin@gmail.com

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde kuruluşlar; varlıklarını sürdürebilmek için şartları iyi anlayarak dönemin ihtiyaçlarına uyum sağlamak zorundadırlar. Bu çalışmanın amacı; günümüz iş hayatında kuruluşlardaki yönetici ve çalışan arasındaki kuşak farklılığını, iletişim yönüyle incelemektir.

Günümüzde iş hayatında artan rekabet ile birlikte, yetenekli çalışanlar bulmak ve kurumsal bağlılıklarını oluşturmak, kurumların süreklilikleri için zorunluluk haline gelmiştir diyebiliriz. Bu amaç doğrultusunda bir yandan kuşaklardaki değişim incelenirken, bir yandan da iletişimdeki değişimler incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın İlk Bölümünde modernizm ve postmodernizm akımları incelenecek olup iki akımın ekonomik, sosyolojik ve toplumsal etkileri incelenmeye çalışılacaktır.

Çalışmanın İkinci Bölümünde; iletişim kavramı mümkün olan en geniş boyutu ile incelenecektir. İletişimin ile ilgili temel kavramlar ve kurum içi iletişim konusunda yapılan araştırmalar aktarılmaya çalışılacaktır. Geçmişten günümüze kuşaklar ve özelliklerine değinilerek, farklılıkları varsa incelenmeye çalışılacaktır. Yapılan tüm araştırmaların sonucunda hazırlanan anket ile X Kuşağı yöneticiler ile Y Kuşağı çalışanlar arası kurum içi iletişim farklılıkları değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Anketin uygulama alanı olarak Havacılık Sektöründe Yer Hizmetleri seçilmiş olup seçilme nedeni; hizmet sektöründe olması, dinamik yapısı nedeniyle genç çalışan sayısının yüksek olması, hizmet verilen müşterilerin hizmet beklentisinin yüksek olması nedeniyle çalışanlardaki iletişim becerilerinin birçok sektöre daha gelişmiş olmasıdır. Ağırlıklı olarak emek yoğun işletmeler olan Havacılık Yer Hizmetleri Kuruluşları, öğrenci ve yeni mezunlara sundukları iş avantajları ile birçok bireyin ilk iş tecrübesi olmaktadır. Bu kuruluşlarda görev yapan çalışanların işle ilgili aldığı eğitimler ve tecrübeleri gereği kurum içi iletişim algılarının ve beklentilerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Bu çalışma ile kuşaklar arası kurum içi iletişim algılarındaki farklılıkların daha iyi anlaşılarak, benzerliklerin avantajlarını kullanarak kurum içi iletişimin zenginliğin

arttırılmasının sağlanacağı öngörülmektedir. Çalışma sonucunda ulaşılan bilgi ve değerlendirmelerin Havacılık Sektörü yanında, tüm hizmet sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlara da faydalı olacağı düşünülmektedir.

1.1. Modernizm ve Modern Yönetim Anlayışı

Modernizme değinmeden önce modern kavramının ve tarihi gelişiminin incelenmesinin konunun aktarımı açısından kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir.

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

Avrupa'da 17. yüzyılda meydana gelen teknolojik birikim ve ekonomik büyüme, toplumları, adına modernleşme denilen kurumsal ve kültürel bir değişim sürecine soktu. Bu olgu, etkileri dünya çapında görülen yeni bir hayat tarzı ve sosyal örgütlenme biçimi meydana getirdi. "Modern" olmak, artık düne ait olmayan ve eskisinden farklı yöntemlerle ele alınması gereken bir dünyada yaşamak demektir (Aslan & Yılmaz, 2001, s. 93).

Modernizm kelimesi Türk Dil Kurumu'nda belirtildiği üzere çağdaşlık anlamına gelmektedir[1].

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

Çağdaşlık genel bir anlam olması nedeniyle modernizmin içerdiği kavram ve toplumun değişimine etkisini anlatabilmek için kavramı daha detaylı incelemek yerinde olacaktır.

[1] http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a25c3f8872ba7.67912682)

Modernizm kavramını çağdaşlaşma anlamıyla değerlendirerek akla hep yeni, yeni olan, eskiden uzaklaşmış anlamına geldiğini ve kavramın yakın zamanın eş anlamlısı olarak kullanıldığını söylemek mümkündür (Kızılçelik, 1996, s. 9).

Yavuz Odabaşı modernist anlayışı "Modernist anlayış, akılcı düzenin oluşturulması ve aklın ve bilimin kurallarının hakimiyeti, yükselişi gibi koşulların oluşmasıyla maddi gelişimi ve toplumsal refahı gerçekleştirmeye çalışmıştır. Pozitivizm, deneyselcilik ve bilim modernizmi açıklayabilecek sözcükler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kavramlara göre oluşturulacak dünya görüşü ve yaşam biçimi; sürekli ilerleme, bilim ve aklın üstünlüğü, laikliğin içinde olduğu bireysel hakların korunduğu demokrasiyi içerecektir. Bütün başarılara ve uygulamalardaki gözle görülen etkilerine rağmen, modernizme eleştiriler de getirilmiştir (Odabaşı, 2014, s. 18)." şeklinde açıklamıştır.

Bu eleştirilerin başında katı kuralları ve sadece akılcı yaklaşımı kabul etmesi nedeniyle insanlardan robot benzeri reaksiyonlar beklemesi yer almaktadır. Ürünleri ve hizmetleri standartlaştırırken insanların da standartlaşması belki de bu dönemin insanlık tarihi üzerinde bıraktığı en önemli etki olduğu söylenebilir.

Bu dönemde Modern akımların etkisi ile üretim sistemi değiştiği, toplum içerisinde sınıfları oluşturan kriterler farklılaştığı, yeni iş bölümleri sonucu farklı toplumsal sınıflar oluştuğu görülmektedir. Bu oluşumlar o kadar ilerlemiştir ki ülke yönetim sistemlerinin de Modernizm akımından etkilendiği söylenebilir.

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

Bu akım ile birlikte ulus ve toplum bilinci artmış ve kapitalizmin toplum üzerindeki olumsuz etkileri yavaş da olsa gözükmeye başlanmıştır denilebilinir. Toplumları birleştiren kültürel odaklar yerini üretim birliktelikleri ya da işbirliklerine bırakmaya başladığı görülmektedir. Teknolojik gelişmelere neticesinde farklılaşan üretim yöntemleri ile daha fazla ürün üretilse de toplumda yoksulluğa neden olan faktörlerin önüne geçememiş, toprak sahiplerinin yerini işletme sahipleri almıştır diyebiliriz.

"Modernizm", modernlik demek değildir. Modernlik düşüncesi ondokuzuncu yüzyılın sonunda bir kez kurulduktan sonra, yine bu yüzyılın sonunda kendisine yönelik karmaşık bir tepkiyle karşılaştı. Bu tepki, kültürel modernizm hareketiydi. Modernizmin modernliği hem olumladı hem yadsıdı, modernliğin ilkelerini hem sürdürdü hem de modernliğin bizzat çekirdeğine meydan okudu (Kumar, 2013, s. 107).

Modernizmin temel özellikleri şu şekilde verilmektedir (Fırat & Venkatesh, 1995, s. 239-267).

1- Modernizmde birey ve toplum özellikle bilim, akılcılık ve teknoloji tarafından yönlendirilir. Bu açıdan bakıldığında kültürün eş değerdeki etkisinin göz ardı edildiği söylenebilir.

2- Modernizmin maddi gelişme ile önerdiği idealize edilmiş düzen gerçekleşmemiştir ve hala yoksulluk koşulları, insanlığın dertleri sürmekte ve suç işleme yaşamımızın önemli bir öğesi olarak görülebilmektedir.

3- Modernizm, dünyayı basit biçimde ikiye ayrılmış gruplandırmalara indirger. Özne/obje, erkek/kadın, üretici/tüketici, kültür/doğa gibi. Ancak her şeyi kategorize etmenin gerçekleri tam açıklayamadığı ortaya çıkmıştır.

4-Modernizmin paradoksu ve tutarsızlığı, geçerlilik ile idealliğin bağlantısızlığıdır.

5- Sanat ve mimarlık alanlarında modernist durum çok zorlayıcı ve baskıcı bulunur. Çünkü temel önem akılcılık, fonksiyonelcilik ve evrenselliğe verilmektedir.

6- Son olarak feminist eleştiriler söz konusudur. Önceleri, erkeklerin dünyasında kadınlara eşitlik üzerine oturtulmuş politik bir eylem olan feminizm, Foucault, Derrida ve Lacan'ın görüşlerine dayanarak modernizmi eleştirmiştir.

Tarhan'a göre; aydınlanma ve modernizme karşı en sistemli ve tutarlı eleştiriler Frankfurt Okulu filozoflarından gelmektedir. Özellikle M. Horkheimer ve T. W. Adorno Frankfurt Okulunun önde gelen düşünürlerindendir. Birlikte kaleme aldıkları Aydınlanma'nın Diyalektiği isimli kitap adeta modernizmin felsefi ve kültürel temellerine karşı yazılmış bir manifesto niteliğindendir (Tarhan, 2010, s. 61).

Adorno, Aydınlanmanın hedeflediği evrensellik iddialarının, kuşatıcı tek tipleştirme mantığının karşısına bireyi koyarak özellikle farklılıklar üzerinde durur. Adorno'ya göre, Aydınlanmanın temel argümanlarından biri olan özne nesne karşıtlığı başlı başına bir sorun teşkil etmektedir (Fırıncıoğulları, 2018, s. 54).

Yukarıda belirtilen modernizmin temel özellikleri incelendiğinde, modernizmle birlikte ön plana çıkan rasyonel bakış açısının insanların tercih ve taleplerinde etkili olduğu sonucunu çıkarabiliriz. İkili sınıflandırmalarla indirgenen bu tercih ve talepler, bireylerin isteklerini tam olarak tam yansıtmamakta, kültürel değerlerin etkisini görmezden gelerek bireyin belirli seçenekler arasında karar verme zorunda kaldığı söylenebilir.

1.1.1. Modernite Kavramı

Modernite, modernizasyon fikriyle bağlantılıdır ve modern veya güncel olmanın ve ya olma isteğinin farkındalığıdır. Modernizasyon, bir şeylerin güncellenmesini veya güncel modalar ve ihtiyaçlar olarak görünen hale getirilmesini anlatır (Ward, 2014, s. 11).

Modernitenin savunucuları olan Durkheim, Simmel ve Parsons gibi sosyologlara göre modernlik, farklılaşmanın, uzmanlaşmanın, bireyselleşmenin, karmaşıklığın, sözleşmeye dayalı ilişkilerin, bilimsel bilginin ve teknolojinin hakim olduğu bir yaşam şeklidir. Modernliğin temel parametreleri genel olarak kapitalizm, endüstriyalizm, kentlilik, demokrasi, ussallık, bürokrasi, uzmanlaşma, farklılaşma, bilimsel bilgi, teknoloji ve ulus-devletidir. Modernlik, geleneğin normalleştirici fonksiyonlarına karşı başkaldırır: Modernlik, normatif olan her şeye isyan deneyimiyle başlar. Bu başkaldırı, ahlakilik ve yararlılık standartlarını etkisiz hale getirmenin bir yoludur. 18. yüzyılda oluşan bilim, ahlak ve sanat alanlarının birbirlerinden ayrılması, Kant'ın öncülük ettiği modernlik projesinin esasını oluşturmaktadır. Modernlik projesi içinde genelde bilme ve inanmanın birbirlerinden ayrılması da vardır (Kızılçelik, 1994, s. 88).

Modernite, modernizmin bir anlamda altyapısını oluşturur. Modernizmin düşünsel, siyasi, sosyolojik açıdan oluşumunu sağlayan modernitedir denilebilir.

İş hayatının ve şehirleşmenin gelişmesi, çalışma hayatının ve üretimin daha çok fabrika türü alanlarda yoğunlaşması, tüketimin ise çoğunlukla konut gibi alanlarda

yapılması modernitenin göstergelerinden olmuştur. Bütün bunların doğal sonucu olarak iş gücü ile sermaye sahipliği kesin biçimlerde ayrılmış ve buna bağlı olarak siyasal ideolojiler ve kapitalizm ve sosyalizm olarak bilinen iki keskin ana gruba ayrılmış ve "büyük söylemler"; "ideolojileri" oluşturmuştur (Odabaşı, 2014, s. 17).

Sermaye ve iş gücünün çatışması sonucu toplumlar açısından birçok sonuç ve bu sonuçlara farklı yaklaşımlar doğmuştur. Bu yaklaşımlar arasından doğan iki ana akım olan Sosyalizm ve Kapitalizmin dünyanın yaklaşık son yüz yılını biçimlendirdiğini söyleyebiliriz. İki kutba ayrılan dünyada, ülkeler kabul ettikleri yaklaşıma göre ekonomik, sosyolojik ve toplumsal açıdan gruplaşmasına zemin hazırladığı görülmektedir.

Yaşanan iki dünya savaşının temelinde ulus devlet anlayışının zenginleşmesi, daha fazla sermaye ele geçirme arzusu ve ideolojisini yayma amacı taşıdığı bilinmektedir. Bu sürecin sonunda oluşan iki farklı kutbu (kapitalizm ve sosyalizm) savunan ve benimseyen ülkeler kendi ideolojilerini diğer ülkelere kabullendirmek için o ülkelere ekonomik ve savaş baskısı ile yaptırımda bulunarak asilimize etmeye çalıştıkları görülmüştür.

1.1.2. Modernizm ve Fordizm

Daha önce modernizm tanımı ve tarihi gelişimi aktarıldığı için bu bölümde daha çok modernizm ve fordizm arasındaki ilişki incelenmeye çalışılacaktır.

Modernizm akımı ile oluşan bilgi ve teknolojinin, kapitalist sistemin toplumsal kabulü ve yayılmasında büyük etkisi olduğu bilinmektedir. Modernizm ile birlikte bir çok üretim yöntemi ve sistemi gelişmiştir. Bu sistemlerin temel amacı ise üretim verimliliğini arttırarak sermayenin daha zenginleşmesini sağlamaktır. Bu sistemler arasında ise en bilinen ve hala günümüzde kullanılanı Fordizm'dir diyebiliriz.

Henry Ford kendi otomobil fabrikasında sipariş ile üretimden kitle üretimine geçerek elde ettiği verimlilikteki artışla, kendi adını taşıyan bir üretim sisteminin de oluşmasını sağlamıştır.

Harvey; "Fordizmin sembolik başlangıç yılı hiç kuşku yok ki 1914 olarak kabul edilmeli. Bu tarihte Henry Ford, bir yıl önce Michagan'ın Dearborn kentinde kurmuş olduğu otomobil montaj hattında çalışan işçilere çabalarının karşılığı olarak

sekiz saatlik bir iş günü için beş dolar ücret vermeye başlıyordu (Harvey, Postmodernliğin Durumu, 2014, s. 147).” demektedir.

Bu anlamda günümüz iş ortamının en belirleyici özelliği olan çalışma saatlerinin ilk uygulaması Henry Ford tarafından yapılmıştır diyebiliriz.

Henry Ford, kitle üretim odaklı olup bant üretim yöntemi ile üretimi yıllar süren birçok ürünün, üretimin süresi kısaltmıştır. Fordizm, iş bölümü ile çalışanların yaptıkları işte uzmanlaşmaları üzerine kurulan bir sistem olup kişilerin gün içerisinde yaptıkları işlerin tekrarı sayesinde kazandıkları pratikle üretim hızlarının artmasını sağladığı söylenebilir. Üretim hızında gerçekleşen bu olumlu gelişime karşın iş bölümü ve uzmanlaşma nedeniyle çalışanların üretimin sadece görevli oldukları kısım üzerine yeteneklerinin gelişmesi sonucunu doğurmuştur.

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

Fordizm; döneminde üretim sistemlerinin gelişmesi, işletmelerin üretim imkanlarının arttırılması gibi birçok konuda katkıda bulunmasının yanında, iş bölümünün belirgin olarak ayrılması esasına dayanması nedeniyle de yönetim kademelerinin oluşmasında büyük önem taşımaktadır.

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

1. Ürünler standartlaşmıştır, bu her parçanın ve her görevin standartlaştırılabileceği anlamına gelmektedir. Zanaatçı üretimin tersine - orada her parça özel olarak tasarlamak, yapılmak ve yerleştirmek zorundadır- seri üretilmiş bir dizi otomobil için, aynı far lambası aynı modele aynı biçimde yerleştirilebilir.

2. Eğer görevler aynıysa, bazıları mekanize edilebilmektedir. Böylece seri üretim işletmeleri her model için, çoğu üründen ürüne aktarılamayan özel amaçlı makineler geliştirmişlerdir.

3. Geriye kalan görevler bilimsel idare ya da Taylorizm'e tabidir. Burada her görev bileşenlerine ayrılmakta, iş-inceleme uzmanlarınca zaman ve hareket ilkesine göre yeniden tasarlanmakta ve elle çalışan işçilere işin nasıl yapılması gerektiği talimatlarla verilmektedir.

4. Sabit tezgahların yerini yürüyen bant almıştır; böylece işçi bir üründen diğerine gitmek yerine, ürün işçinin önünden gelip geçecektir.

1.1.3. Modern Yönetim Anlayışı

"Modernlik", geleneksel olanın çözülmesiyle birlikte ortaya çıkan durum için kullanılır. Özne-nesne bütünlüğüne dayanan geleneksel dünya, bu bütünlüğün çözülmesiyle ve özne-nesne arasına mesafe girmesiyle birlikte yerini modern dünyaya bırakır; bu sürecin adı ise "modernleşme"dir. "Modernleşme"den söz etmek, Avrupa'da Rönesans'a dek uzanan bir değişim sürecinden söz etmek demek. "Modernizm" ise, ilkelerini, normlarını 20. yüzyıl başlarında tanımlayan doktrinin adıdır[2].

Modernleşme kavramına ilgi duyan iletişim bilimcilerinin ana ilgi odağını kitle iletişim araçlarının etkileri oluşturmaktadır. Gelişmişlik düzeyi ve iletişim sistemlerinin birbirleriyle eşgüdüm halinde olması, konuya ilgi duyan yazar ve düşünürlerin bu etkiler noktasındaki analizlerinin temel dayanak noktasını oluşturmaktadır. Özellikle Batılı değerlerin kitle iletişim araçları vasıtasıyla az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelere aktarılması ve/veya kalkınma ve modernleşmenin ancak bu sayede sağlanabileceği varsayımı Batılılaşma ve modernleşme pratiklerinin de özünü oluşturmaktadır (Gündüz, 2018).

Bu tanımlama sonrasında özellikle altını çizilmesi gereken konu; moderleşmenin bir gelişme olarak görülmemesi bir değişim olarak algılanmasıdır. Rönesans ile başlayan değişim Sanayi Devrimi ile vücut bulmuş diyebiliriz.

Modernleşme, Geleneksel anlayışın yerini yeni kavram ve olgulara bıraktığı, bireylerin kendilerini, bulundukları toplumu ve ülkeyi dışarıdan gözlemlemeye ve eleştirmeye de başladığı dönemdir. Nasıl ki Rönesans sonrası geleneksel ve dini akımlarla şekillenen sanat değişime uğrayarak insan, doğa gibi farklı unsurlara odaklandıysa, Sanayi

---

[2] *http://www.mimarizm.com/kose-yazilari/modernlesme-modernizm-ulusalcilik-eldem-mimarligi-vs_127773*

Devrimi sonrası da bireyler modern hayatın gerek iş hayatında gerekse toplumsal katmanların farklılaşmasında getirdiği değişimle modernleşmeye başlamışlardır.

Sanayi Devrimi sonucu oluşan yeni duruma uyum süreci olarak özetleyebileceğimiz modernleşme ile birlikte, bireyler yeni toplum düzeninde kendilerini konumlandırmaya ve yeni düzenin kendilerinden beklentilerini karşılamaya çalışmıştır. Bu süreç doğal olarak bir önceki kuşağı ret etmese de farklı davranışlar ve alışkanlıklar göstermesine neden olmuştur. Modernleşme sonucu farklılaşan kuşak kendi döneminin belirleyici unsurlarını yaratmıştır. Bu unsurlar mimariden modaya, müzikten edebiyata kadar farklılaşmalara yol açmış, kültürel bir değişim yaşanmıştır. Yaşanan değişim sadece kültürel değil, sosyolojik, ekonomik ve toplumsal açıdan da etki etmiştir.

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

Modernleşme ile birlikte nüfusun büyük kısmının büyük şehirlere doğru göç etmeye başlamış ve fabrikalarda çalışmaya başlamıştır. Kısa vadede karlılık hedefleyen fabrikalar ürettikleri standart ürünler ve iş bölümü sonucu oluşturdukları uzmanlıklar ile maliyetlerinde ve üretim hızlarında oldukça belirgin bir avantaj sağlamıştır. İşletme yönetimi açısında sağlanan bu avantajlara rağmen çalışanlar arasında gelir dağılımındaki dengesizlik nedeniyle olumsuzluklara çözüm bulunamamıştır.

İş bölümü ile oluşan yeni yönetimsel katmanlar işletmelerdeki hiyerarşik yapıyı dikey yönlü büyütmüş, işletmeler merkezi yönetimle idare edilir hale gelmiştir. Otoriter yönetim anlayışının hakim olduğu işletmelerde, kitle üretim ve kitle tüketim ilişkisi içerisinde, çalışanların üretmek için yaşadığı, yaşamak için tükettiği bir döngü oluştuğunu söyleyebiliriz. Bu döngü içerisinde yaşamını sürdürebilmek için tüketen bireyler, gelirlerini arttırmak için daha fazla üretim sisteminin içerisine girmişler ve yönetimin istekleri karşısında kabullenici bir tutum gösterdiği ifade edilebilir.

Modernleşmeyle birlikte, insanların hayatı yaşama biçimleri de değişmiştir diyebiliriz. Teknolojinin ilerlemesi ve endüstriyel gelişim, üretimin belirli noktalara kadar artmasına neden olmuştur. Dolayısıyla endüstriyel sürecin önemli sorunu artan ürünlerin nasıl satılması gerektiğidir. Bu değişimin getirdiği düşünceyle birey üretici niteliğini yitirerek tüketici durumuna geçmiştir.

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

İş bölümünün verimliliği arttırdığı görüşü ile süreçler mümkün olan en küçük bölümlere kadar ayrılmıştır. Yönetimsel açıdan çalışanların kontrolünün yapılması için oluşturulan ara kademe yöneticiler/gözetmenler ile çalışanlar arasında başlayan çatışmalar başlamıştır.

Sermayenin belirli aileler ve kişilerde toplanması ile birçok işletmeyi aynı çatı altında toplayabilen Holdingler kurulmaya başlamıştır. Holdingler birbirlerini tamamlayan üretimleri ile işletmelerin birbirlerini ekonomik açıdan beslediği desteklediği yapılara dönüşmüştür.

İş bölümünün yanında sanayi toplumunun özellikleri olan yukarıda kısaca bahsedilen standartlaşma, uzmanlaşma ve merkezileşme toplum yapısına etkisi de yadsınamaz düzeyde olmuştur.

Modernizm ile birlikte oluşan iş bölümüyle yaptıkları iş nedeniyle daha kalifiye olan iş grupları ekonomik açıdan avantajlı hale gelmiştir. Ekonomik avantajları nedeniyle ayrışan bu gruplar toplumsal açıdan daha üst katmanlara çıkmıştır. Özellikle bu dönemde teknik görev yapan bireyler, sanayileşmenin hızlı büyümesi ve bu konuda yetişmiş personel azlığı nedeniyle üst gelir grubuna geçmişlerdir.

Modernizm döneminde; toplumun ihtiyaçları standart ürünlerle karşılandığı ve bu ürünlerin seçiminde tüketici tercihlerinin göz önünde bulundurulmadığını söylenebilir. Üretilen malın standart olması, üreticiler açısından hem maliyet hem de üretim hızı açısından büyük avantaj sağlarken tüketiciler açısından ise başka alternatifi olmaması nedeniyle sadece ihtiyaçlarını karşıladığını söyleyebiliriz. Bu dönemde üretim ancak ihtiyacı karşılayabilecek kadar gerçekleştiği için ürünler pazarlama

faaliyetine gerek kalmaksızın tüketilmekteydi. Pazarlamanın önemi, tüketicinin doyumunun artması ile birlikte tercihlerinin ön plana çıkması sonucu artmıştır.

Standartlaşmanın getirdiği bir özellik de ölçümlerdir. Standart ürün üretebilmek için ilk önce ürünün hangi standartlarda üretilmesi gerektiği tespit edilmeye bu dönemde başlanmıştır. Belirlenen standart sonrası ürünlerin kontrolü ile birlikte, standart dışı kalan ürünlerin doğru üretilebilmesi için yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmuş, bu durum da işletme yöntemi açısından yeni bölümlerin (Kalite kontrol, ürün tasarım, vb.) oluşmasına neden olmuştur. Ürünün standartlarını bozan noktalar ve bu noktaların ölçüm ile düzeltilmesi, istatistik bilimini de üretim ile buluşturmuştur.

Sanayi toplumun belirgin olan özelliklerinden olan merkezileşmeyle; aile, eğitim, iş, iletişim ve devlet yönetiminde değişimler görülmeye başlanmıştır. Bu değişimler sonucunda; ailede merkezileşme sonucu ataerkil aile yapısı belirginleşmiş, büyükşehirlerde yaşama eğilimi artmış, çalışanlar tarafından büyük kuruluşlarda çalışma güvence vermesi nedeniyle daha fazla tercih edilir hale gelmiştir. Daha önce genellikle tarımla uğraşan ya da aileden kalan mesleği devam ettiren bireyler, büyük şehirlere geçerek yeni açılan iş kollarına transfer olmuşlardır.

Özellikle büyükşehirlerde yaşama eğiliminin artması tüm dünyada göç kavramını gündeme taşımıştır. Büyükşehirlerin cazibesi ve daha iyi yaşama olanağı düşüncesiyle kırsal bölgelerden kent merkezlerine göç akımı başlamıştır. Sanayi devriminin ihtiyacı olan insan kaynağı ihtiyacının da desteklediği göç akımı sonucu; tarımsal üretim azalmış, kentlere yeni göç eden kişilerin barınma sorunları ortaya çıkmış, şehirler kozmopolitlikleşmiş ve kontrolsüz bir büyüme yaşanmıştır. Şehirlere ilave olan yeni konutlarda yaşanan alt yapı eksiklikleri ölümcül salgın hastalıklara dahi neden olmuştur. Dünya genelinde hemen hemen her ülkede yaşanan göç akımının etkisi halen büyük şehirlerde gözlemlenebilmektedir. Hatta nüfusu yetersiz olan ülkelerde, kırsaldan gelen insan kaynağının yetersiz olması nedeniyle çalışan fazlası ülkelerden göç talep ederek bu açığı gidermeye çalışmışlardır.

Eğitimde merkezileşme ile eğitim kuruluşları tek bir otorite üzerinden yönetilmeye ve denetlenmeye başlanmıştır. Büyük bölge okulları kurularak bilgilerin bu merkezlerde toplanması, öğrenciler açısından cazibe merkezi olması sağlanmıştır. Eğitimin merkezileştirilmesi ile birlikte bilginin standart olarak ülkenin her noktasından eşit düzeyde verilmesi hedeflenerek fırsat eşitliği yaratılmıştır.

Batı dünyasında tarım çağından endüstri çağına geçiş on dokuzuncu yüzyıl ortalarında gerçekleşti. O günden bu yana tarımda çalışanların sayısı sürekli olarak azalmaktadır. 1880'lerde tarımda çalışanlar Batı ülkelerinde nüfusun ortalama %50'sini oluştururken bugün bu oran %2'dir. Bu şüphesiz gıda ürünleri talebindeki azalmadan değil, tarımda daha az insanla daha çok üretime olanak sağlayan makineleşmeden kaynaklanmaktadır. Aynı şekilde, endüstride istihdam edilen insanların sayılarında da gelişen teknoloji nedeniyle giderek hızlanan bir düşüş gözlenmektedir (Barutçugil, 2004, s. 20).

Her ne kadar bu düşüşün bir kısmı tarım teknolojisinin ilerlemesinden kaynaklansa da temelde teknolojik ürünlerin gelirlerinin tarımsal ürünlere göre yüksek olması nedeniyle daha fazla gelir elde etme peşinde olan çalışanlar tarım sektöründe çalışmaktan uzaklaştığı da söylenebilir.

İş hayatında merkezileşme ve fabrikaların büyümesi ile birlikte uzun dönemli planlar ve yatırımlar yapılmaya başlanmıştır. Bu planlamalar; hem üretimin istikrarı hem de çalışanların geleceğini daha iyi görebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Fabrikaların büyümesi ile birlikte hiyerarşik yapı da dikey olarak büyümeye başladığı söylenebilir.

Devlet yönetiminde merkezileşme ile bu dönemde en önemli değerlendirme göstergesi Gayri Safi Milli Hasıla olmuştur. Merkezi hükümet tarafından planlanan ve yönetilen projelerle ülke kalkınması yönetilmekteydi.

İletişimde merkezileşme yaşanan bu dönemin en belirgin özelliği sloganlardır. Anlatımdan, pazarlamaya kadar iletişimde kullanılan sloganlar sayesinde ortak bir anlam oluşturulmuş ve modernizm sürecinde sloganlar damga vurmuştur. Birçok marka, reklamlarında sloganlara başvurmuş; zaman zaman kullanılan sloganlar markaların önüne geçtiği dahi olmuştur.

1.2. Postmodernizm ve Postmodern Yönetim Anlayışı

Postmodernizmin tanımı incelendiğinde, birbirinden farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Kavramın doğru anlaşılması amacıyla Türk Dil Kurumu'ndaki karşılığından başlayarak postmodernizm kavramı işlenmeye çalışılacaktır.

Türk Dil Kurumu'nda Postmodernizm “Modernist arayışın canlılığını kaybetmesinden sonra XX. yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan çeşitli üslup ve yönelişlerin adı” olarak tanımlanmaktadır[3].

Harvey, "Modernizm, özgül bir modernleşme süresi tarafından yaratılan modernite koşullarına sıkıntılı ve yalpalayan bir estetik cevaptır. Dolayısıyla, postmodernizmin yükselişinin sağlam bir yorumu, modernleşmenin doğası ile hesaplaşmak zorundadır. Ancak bu şekilde, postmodernizmin hiç değişmeyen bir modernleşme sürecine farklı bir tepki mi olduğu, yoksa modernleşmenin doğasında, örneğin bir tür "post-endüstriyel" (sanayi-ötesi), hatta "post-kapitalist" topluma doğru yönelen köklü bir değişimi mi yansıttığı ya da bunun habercisi mi olduğu sorusuna cevap verebiliriz (Harvey, Postmodernliğin Durumu, 2014, s. 121)" demiştir.

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

Postmodernizm söylemini kısaca şöyle özetlemek mümkündür (Kale, 2002, s. 35).

Postmodernistler

Gelenek karşısında pasif	- Yansıtmacı
İnanma – Bilme	- Simge
Anti estetik	- Varsayıcı
Parçalayıcı – Kolaj	- Küresel
Polaroid	- Yamaha
New age	- Orhan Pamuk
Disneyland	- Havel

[3] *http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c0f8d29456442.92761892)*

- Genel geçerlik iddiasını taşıyan önermelerin reddedilmesi,
- Dil oyunlarında, bilgi kaynaklarında, bilim adamı topluluklarında çoğulculuğun ve parçalanmanın kabul edilmesi,
- Farklılığın ve çeşitliliğin vurgulanıp benimsenmesi,
- Geçeklik, hakikat, doğruluk anlayışlarının tartışılmasına yol açan dilsel dönüşümün yaşama geçirilmesi,
- Mutlak değerler anlayışı yerine, yoruma açık seçeneklerle karşı karşıya gelmekten çekinmemek, korkmamak,
- Gerçeği olabildiğince (sonsuz) yorumlamak,
- Belli bir zaman ve markanın sözcüklerini kullanmak yerine gerçekliği kendi bütünlüğü, özerkliği içinde anlamaya çalışmak,
- İnsanı ruh, beden olarak ikiye bölen anlayışlarla hesaplaşmak
- Tek ve mutlak doğrunun egemenliğine karşı çıkmak,
- Önemli olan hakikatin/doğrunun ne olduğu değil nasıl kurulduğu sorusudur,
- Genel ahlaksal anlayışlar, ilkeler geçerli değildir. Her şey çağın, zamanın gereklerine göre oluşur.

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

Postmodernizmi daha iyi anlayıp algılayabilmek, onu tarihsel bir kavram olarak kabul etmek ve analiz edebilmek için de doğru tarihsel süreçler açısından bakmak gerekmektedir. AlvinToffler'in klasikleşen "Üçüncü Dalga" adlı eserinde sözünü ettiği insanlık tarihinin geçirdiği üç dönem, belki de modernizm ile postmodernizmi dönemsel olarak ele alıp incelemede en etkili yaklaşımı oluşturmaktadır. Bilindiği gibi Toffler üç dönemi, tarım, endüstri ve bilgi dönemleri ve değişimleri olarak açıklamaya çalışmıştır. Tarım döneminin bin yıl gibi uzun bir zaman sürdüğü, endüstri döneminin ise üç

yüzyıllık bir zaman diliminde oluştuğu söylenebilir. Öte yandan bilgi dönemi onar yıllık büyük patlamalar biçiminde oluşmakta ve büyük değişimlere, oluşumlara normal bir insan ömrü şahitlik edebilmektedir. Bu üç dönemi modern öncesi, modern, postmodern (modern ötesi) dönemler olarak adlandırılmak olanaklıdır (Odabaşı, 2014, s. 13).

Mahfi Eğilmez üçüncü devrimle ilgili "Yirminci yüzyılın sonlarına doğru üçüncü büyük devrim ortaya çıkmaya başladı. Buna bilginin yaygınlaşması devrimi denilebilir. Bilgisayar ve internet kullanımının yaygınlaşması pek çok şeyi değiştiriyor. Bilgi artık çok daha yaygın olarak paylaşılabiliyor. Eskiden kitaplarda ve kitaplıklarda kalan bilgiler ve veriler şimdi herkesin kullanımına açık hale geliyor[4]." görüşünü ifade etmiştir.

Sanayi toplumu olgusu çerçevesinde kavramsallaştırılan kapitalizm, 1970'lere ciddi bir krizle girmiş ve bu krizden çıkış yolları yaşanacak değişiminin de ilk habercisi olmuştur (Şaylan, 2009, s. 173).

Postmodern süreçle birlikte kültürel, ekonomik ve politik alanda köklü değişimler yaşandığı, sanayi toplumu olmanın insan üzerinde yarattığı sosyo-ekonomik yapıdaki değişimler ile sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinin başladığı söylenebilir.

"Postmodernizm, evrenselciliğe karşı çıkar, genel geçer, evrensel bir bilgiye ve temelciliğe karşı şiddetli bir saldırı yöneltir. Tek, değişmez, evrensel bir akıl yerine, çeşitli akılların varoluşundan bahseder. Bilginin göreli olduğunu, hakikatin herkese göre değişebilir olduğunu kabul eder (Murphy, 1995, s. 66).

Postmodernizm aynı zamanda da yorumlamacıdır. Dünya, nesnelerden değil, onlara yüklediğimiz anlamlardan oluşur (Murphy, 1995, s. 83).

Postmodernizm, ilerleme düşüncesini reddederek bugünün geçmişten, modernin modern öncesinden, kent yaşamının köy yaşamından vs. daha üstün olduğu düşüncesini kabul etmez (Jameson, 1994, s. 100).

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

---

[4] *(http://www.radikal.com.tr/yazarlar/mahfi-egilmez/uc-buyuk-ekonomik-devrim-629714/)*

1- Postmodernizm, modernist dünyaya karşı bir duruş ve modernizmi sorgulayan bir yöntemdir. Bu tanım bugün de 1970'lerde olduğu gibi geçerliliğini korumaktadır.
2- Postmodernizm ideoloji karşıtı bir ideolojidir.
3- Postmodernizm bir düşünce biçimidir.
4- Postmodernizm bir sanat akımı ve kültür olgusudur.
5- Postmodernizmi bir akım olarak postmoderniteden ayırmak gerekir.

Postmodernizmin oluşumu incelendiğinde belki de en önemli unsurun modernim karşıtı olarak çıktığı gerçeğinin üstünde durulması gerektiği düşünülmektedir.

Semih Gümüş "Postmodernizmi, modernizm ile başa çıkmak için öne sürmek yerine, modernizmin sonunda kaçınılmaz tarihsel biçimde bıraktığı boşlukları doldurmaya aday göstermek daha yerindedir. Tarihsellikle ilişki kurması olanaksız, dolayısıyla ömrünü içinde bulunduğu günlere vereceği karşılıklarla uzatabilecek postmodernizme taşıyamayacağı yükleri vermek, ondan yararlanamamaya da neden olur (Gümüş, 2015, s. 20)." demektedir.

Krishan Kumar ise "Postmodern kuramı basitçe yüzsüz bir ödünç alma vakası olarak görmek hatalı olur. Güçlü bir düşünce akımı olarak postmodern kuram, öbür kuramlarda da bulunan bir sona erme ya da yeni bir yönelim edinme duygusuna bizzat katkıda bulundu. Barındırdığı sorun oldukça farklı türden bir sorun. Postmodern kuram, kaynakları bakımından fazlasıyla elektrik olduğu kadar, dışavurumları bakımından da fazlasıyla sentetik ve hatta birleştiricidir. Popülerliğin bir nedeni bu; aynı zamanda mutat tarzlarda sınava tabi tutulmasının ya da değerlendirilmesinin, hatta eleştirel olarak tartışılmasının çok zor olmasının nedeni de bu (Kumar, 2013, s. 128)." görüşünü ifade etmektedir.

Bu yaklaşımda da belirtildiği üzere postmoderliğin insanlar tarafından kolay benimsenmesinin nedeni birleştirici olmasıdır denilebilir. Temelde modernizme karşı olsa da onu yok saymayarak insanların geçmiş ile bağlantılarını red etmemekte hatta onları gelecek ile buluşturmanın yöntemini aramaktadır diyebiliriz.

Sanayi Devrimi ile üretim hammaddelerinden biri haline gelen insanın; yaşadığı çıkmazlar, değersizleşme hissi, üretim ve büyümenin nedenini sorgulaması sonucu toplumda genel kaygılar oluşturması nedeniyle kitleler tarafından postmodernizme büyük destek geliştiği bilinmektedir. Toplumun arayışlarına modernizmin cevap

vermemesi toplumsal, ekonomik ve sosyolojik açıdan da etkili olacak bir değişim olan postmodernizmin doğuşuna neden olduğu görülmektedir.

Sanayicilik sonrası ve post-fordizm gibi postmodernizm de özünde bir "karşıtlık kavramı"dır. Anlamı, dışladığı ya da aştığını iddia ettiği şeyden olduğu kadar içerdiği ya da olumlu bir anlamda onayladığı şeyden alır. Post-modernizmin birincil ya da hiç değilse başlangıçtaki anlamı, onun modernizm olmadığı, modernlik olmadığı olsa gerekir. Modernlik sona ermiştir (Kumar, 2013, s. 87).

Sanayi devrimi sonrası oluşan modernizm akımına karşı toplumda zaman içerisinde bazı konularda fikir ayrılıkları oluşmuş, toplum içerisinde modernizm öncesi dönem ile modernizm sonrası arasında karşılaştırma yapılmaya başlandığı bilinmektedir. Bu konuda en büyük eleştiri, üretim kapasitesindeki artışla insanlar için daha fazla ürün üretilirken, çalışanların üretimdeki değerinin azalması yönünde yapılmaktadır. Bu ve benzer eleştiriler ile bireylerin modernizm ile karşılanmayan istekleri postmodernizm akımının oluşmasında temel oluşturduğu bilinmektedir. Postmodernizm, modernizm yok saymamakta ve sonlandırmamakta ve bunu yaparken özellikle insana olan bakış açısına büyük eleştiriler getirdiği bilinmektedir.

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

Fordist modernlik ile esnek postmodernlik arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır. Bu tablo ile postmodernizmin hangi ekonomik, sosyal, kültürel ve politik düşüncelerde farklılaştığı da basitçe görülmektedir.

Tablo 1. Fordist Modernlik ve Esnek Postmodernlik Arasındaki Farklar

FORDİST MODERNLİK	ESNEK POSTMODERNLİK
Ölçek ekonomiler/bütünsel	Çeşit ekonomileri/kişisel

kod/hiyerarşi/türdeşlik/ayrıntılı iş bölümü	dil/çeşitlilik/toplumsal iş bölümü
Paranoya/yabancılaşma/belirti sosyal konut/tekelci sermaye	Şizofreni/merkezileşme/arzu/evsiz barksızlık/girişimcilik
Amaç/tasarlama/hakim olma/belirlenmişlik/üretim sermayesi/evrenselcilik	Oyun/raslantı/tükenme/belirsizlik/hayali sermaye/yerelcilik
Devlet iktidarı/sendikalar/refah devletçiliği/metropol	Finansal güç/bireycilik/yeni-muhafazakarlık/kentsizleşme
Etik/para meta/Tanrı Baba/maddesellik	Estetik/ kaydi para/Ruhülkudüs/maddesel olmayan
Üretim/özgünlük/otorite/mavi yakalı/avangardcılık/çıkar grubu politikası/semantik	Röprodüksiyon/pastiş/ekletizm/beyaz yakalı/ticari mantık/karizmatik politika/retorik
Merkezileşme/bütünselleştirme/sentez/ toplu pazarlık	Ademi merkezileştirme/ yapıbozum/antitez/yerel sözleşmeler
Operasyonel iş yönetimi/bütünsel kod/fallik/görev tekliği/köken	Stratejik iş yönetimi/kişisel dil/androjin/görev çeşitliliği/iz
Üst-teori/anlatı/derinlik/kitle üretimi/sınıf politikası/teknik-bilimsel rasyonalite	Dil oyunları/imaj/yüzey/küçük deste üretimi/toplumsal hareketler/çoğulcu ötekilik
Ütopya/ ruhu arındıran sanat/yoğunlaşma/uzmanlaşmış çalışma/toplu tüketim	Heteropyalar/seyirlik/dağılma/esnek işçi/sembolik sermaye
İşlev/gösterim/gösterilen/sanayi/protestan çalışma ahlakı/mekanik çoğalma	Kurgu / kendine gönderme/gösteren/hizmetler/geçici sözleşme/elektronik çoğalma
Oluş /epistemoloji/ düzenleme/ kent yenileme/ göreli mekan	Varlık / ontoloji/ deregülasyon/ kenti yeniden canlandırma/ mahal

Devlet müdahaleciliği/ sanayileşme/ enternasyonalizm/ kalıcılık/ zaman	Bırakınız yapsınlar/ sanayisizleşme/ jeopolitik/ gelip geçicilik/ mekan

(Harvey, 2014, s. 374).

Modern dönemde toplum üretime odaklanmış iken postmodern dönemde toplum tüketime odaklandığı görülmektedir. Üretim tüketimin yönlendirmesi ile hareket etmeye başladığı bilinmektedir. Modern dönemde işletmeler ürettikleri her ürünü satabiliyorken, postmodernizm ile birlikte bireylerin tüketim alışkanlıkları ve tercihleri ön plana çıkmış; bireyler üretilenler arasında seçim yapmaya başladıkça, üretim bu seçime daha doğru ifade ile tüketime göre yön almaya başlamıştır diyebiliriz.

Postmodernizm çerçevesinde gelişen eleştirel yaklaşımların içinde bireysel ve yaşamsal alandaki değişimlerin yol açtığı durumlar da tartışılmıştır. Yeni kültürün oluştuğu, hakikat, gerçek, din, yaşam birey, insan gibi unsurlarda formun bozulduğu da gözlenebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında postmodernizmin getirdiği temel argüman bilginin değişimidir. Buradan hareketle edilen bilgi ve teknolojik gelişmelerin ışığında toplumsal karmaşıklığın arttığı, insanın kendisinin kontrolden çıktığı yadsınamaz bir durumu da ortaya çıkarmaktadır (Kırılmaz & Ayparçası, 2016, s. 46).

1.2.1. Postmodernite Kavramı

Postmodernite, modernitenin sonunda başlayan bir döneme, jeopolitik bir sürece işaret eder. Postmodernizm ise düşünce biçimi ve sanat akımı olarak postmodernite döneminin başında etkin olmuştur (Odabaşı, 2014, s. 24).

Yirminci yüzyılın ilk yarısında dünyamızda büyük değişimler, sosyal, siyasal, ekonomik dönüşümler ve devrimler yaşanmış, ikinci yarısında ise devrimlerin çoğunun yok oluşunu hazırlayan değişimler ivme kazanmış, yeni gelişmeler ve paradigmalar oluşarak günümüzü etki altına almıştır. Son yıllarda karşı konulamaz bir rüzgar haline gelmiş olan ve ‘post’ önekini alan sözcükler, kavramlar bilim ve sanat dünyasının gündemine girmiş, neredeyse onlarsız yapamayacağımız biçimde yaşadığımız dönemi açıklayan bir ‘postlar’ çağı yaratılmıştır. Hemen hemen her şeyin başına ‘post’ koyarak ekonomimiz post-endüstriyel, üretim sistemimiz post-Fordist ve kültürümüz ise postmodern hale gelmiştir. Yaşadığımız dönemin kültürünü derinden etkileyen postmodern kavramı, 1960’lı yıllarda öncelikle sanatta ve mimaride yeni eğilimleri ifade

edecek biçimde kullanılmaya başlanmış, etkilemediği neredeyse tek bir alan kalmamıştır (Odabaşı, 2014, s. 11).

1.2.2. Postmodernizm ve Post-Fordizm

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

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

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

ürünlerin ömrünü kısaltmakta ve rekabeti yoğunlaştırmaktadır (Odabaşı, 2014, s. 32)." demektedir.

Krishan Kumar "Sanayi sonrasıcılık konusundaki farklı kuramlar-enformasyon toplumu, post-fordizm, post-modernizm birbiriyle örtüşür. Aralarındaki farklılıklar bir vurgu meselesinden ibaret değil kuşkusuz; ama belli izlekler ve betiler sürekli yeniden ortaya çıkar. Sözgelimi, enformasyon toplumu fikri az ve ya çok tanımlayan enformasyon teknolojisi, aynı zamanda öbür iki kuramın da merkezinde yer alır. Küreselleşme diğer ortak payda. Yeniçağa ilişkin tüm açıklamalarda ademimerkezileşme ve çeşitlilik öne çıkıyor (Kumar, 2013, s. 53)." şeklinde ifade etmiştir.

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

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

Toyota Üretim Sistemi (TPS) iki konsepte dayanmaktadır: "jidoka" ve "just in time". Japonca bir terim olan "jidoka", "insan dokunuşuyla otomasyon" olarak çevrilebilir ve hatalı üretime neden olabilecek tüm sorunların hızla tespit edilip düzeltilmesini hedefleyen bir yöntemdir. "Just in time" konsepti ise her üretim işlemini yalnızca bir sonraki işlemin gerektirdiği üretimi yapacak biçimde optimize ve koordine etmekle ilgilidir[5].

İnsanın üretim içerisindeki iyileştirme yönelik olumlu etsinin fark edilmesi ile birlikte değeri de arttığı bilinmektedir. Üretim esnasındaki tespit ve önerilerin önemi ve

[5]*https://www.toyota.com.tr/world-of-toyota/this-is-toyota/toyota-production-system.json*

takım çalışması ile işletmelerin verimliliğinin artması sonuçları Toyota Üretim Sisteminin birçok işletme tarafından model alınmasına neden olmuştur diyebiliriz.

Yeni modelde, Fordizm'de katı bir şekilde uygulanan iş bölümünün yerini iş birliğine bıraktığı söylenebilir. Çalışanlara arasında ortak hedefler oluşturulmuş olup daha önce sadece departmanlar bazında olan hedefler işletmelerin genel hedefi haline getirilerek, işletmenin genel başarısını amaçlayan sistemler kurulduğu söylenebilir. Kitle üretiminin yerini kişiye özel üretim başlaması nedeniyle müşterilerin memnuniyetleri ön plana çıkmış, müşteri odaklılık gibi kavramlar oluşmuştur. Tüketici tercihlerini yakalayarak memnuniyet yaratmaya çalışan işletmeler bunun anahtarının çalışanlarının memnuniyeti ve işlerine yaptıkları katkı olduğunu görmüşlerdir. İşletmeler, kısa vadeli karlılık yerine uzun vadeli karlılık hedefi ile kalite üzerine odaklanmıştır diyebiliriz.

1.2.3. Postmodern Yönetim Anlayışı

Günümüzde sermaye ile işgücü, ekonominin dinamiği olma özelliğini kaybetmiş yerini bilgi ve yeteneğe sahip olmak almıştır diyebiliriz. Bilgiye sahip olmayan ve ya güncellemeyen bireyler ya da kuruluşlar ekonomik olarak sürdürülebilirlikte başarılı olamadığı görülmektedir. Doğal kaynaklar, kolay erişilebilir hammaddeler, ucuz işgücü ve büyük üretim alanları sadece yeterli olmayıp bunların yanında ihtiyacı doğru algılayan ve yorumlayan, bu bilgiyi de teknoloji ile harmanlayan kuruluşlar rekabet karşısında ayakta kalacağı öngörülmektedir.

Emek ve sermaye arasındaki yıllar boyunca süren savaş yerini başka unsurlara bırakmış, emeğin yerini yetenek, sermayenin yerini ise sosyal sermaye aldığı görülmektedir. Şartların değiştiği günümüzde sermaye sahiplerinin, ister reel ister sosyal sermaye sahibi olsun, yetenekli çalışanlar istediği bilinmektedir.

Bu gelişmeler sonucunda ve modern dönemin aksine, insan her şeyden önemli bir varlık olarak konumlanmaya başladığı görülmektedir. Daha önce bahsedildiği gibi insanı adeta üretim unsurlarından biri gibi basitleştiren bir süreç olan modernizim sonrası yaşanan bu süreç; kuşaklar arası eğitim düzeyinin yükselmesine, hayat standartlarının artmasına, beklentilerinin artmasına bağlı olmakla birlikte sermaye sahipleri insanların yaratıcılığından daha fazla yararlanma sonucunu da doğurmuştur diyebiliriz.

Tablo 2'de modern yönetim anlayışı ile postmodern yönetim anlayışı arasındaki farklar basit ve kolayca anlaşılabilecek şekilde sınıflandırılmıştır.

Tablo 2. Yönetim Prensipleri Açısından Modern-Post modern Karşılaştırması

	MODERN	POSTMODERN
Planlama	1.Kısa Dönem kar hedefleri 2.Seri üretim 3.Çalışanlar maliyettir 4.Dikey planlama 5.Yukarıdan aşağıya odaklanır 6.Planlama düzendir	1.Uzun dönem kar hedefleri 2.Esnek üretim 3.Çalışanlar yatırımdır 4.Yatay planlama 5.İç ve dış müşteriye odaklanma 6.Planlama bozukluk ve karışıklığa yol açar
Örgütleme	1.Her çalışana bir iş (vasıfsız rutin işler) 2.Çalışan-yönetici çatışması 3.Departmanlara ayırım 4.Dikey yapı iyidir 5.Homojenlik güçtür 6.Söz hakkı üstlerindir & farklı seslere katlanılır 7.Uzmanlaşma, biçimselleştirme, rutinleştirme, parçalanma ve işbölümü verimliliği artırır	1.İş takımları, çoklu-becerili çalışanlar 2.Çalışan-yönetici işbirliği 3.Geçirgen sınırlara sahip esnek sistem 4.Yatay yapı iyidir 5.Farklılık güçtür. 6.Çokseslilik ve farklılık bir değerdir. 7.Uzmanlaşma, biçimselleştirme, rutinleştirme, parçalanma ve işbölümü verimliliği azaltır.
Etkileme	1.Otorite üst yönetimce verilir (formel) 2.Dışsal ödül ve ceza 3.Her yerde denetim mekanizması 4.Kadınlara erkeklerin % 68i ödenir, azınlıklara daha az 5.Söylemi beyaz erkek tarzlıdır. 6.Bireysel teşvikler	1.Otorite takım tarafından lidere verilir. 2.İçsel, güçlendirilmiş, sahiplenilmiş iş süreci 3.Kişiler kendi kendilerini disipline ederler 4.Kadınlar ve azınlıklar da eşit muamele 5.Çok seslilik, çoklu mantık 6.Takım ruhu

Yineleme	1.Teori X veya Y 2.Çok katmanlı, çok kurallı, merkezleşmiş 3.Patron (yönetim) odaklı 4.Kariyer yolu beyaz erkeklere açıktır. 5.Çalışanlara ne yapılacağını söyler	1. Teori S (Hizmet eden lider) 2.Az katmanlı, yaygın, merkezleşmemiş 3.İnsan (çalışan, müşteri odaklı) 4.Kadın ve azınlıklar için de eşit kariyer olanakları 5.Vizyoner (Yön gösterici)
Kontrol	1.Merkezi kontrol 2.En sonunda denetim 3.Mikro gözetim 4.Kırmızı bant 5.Bilgi depolama 6.Piramidin üstündekileri eğit 7.Sonuç kriterlerini ölç. 8.Bilgi sırdır. 9.Korkuya dayalı kontrol	1.Dağıtılmış kontrol 2.Kalite kontrol herkesin işi 3.İki taraflı kontrol 4.Otokontrol, bağlılık 5.Bilgi paylaşımı 6.Çalışanları eğit 7.Süreç kriterlerini ölç 8.Herkese bilgi verilir 9.Kendini kontrol

(Akın & Şaylıkay, 2016)

(Modern Ve Postmodern Değerlerin Yabancılaşmaya Etkisi, Doç. Dr. Adnan AKIN, Öğr. Gör. Mahmut ŞAYLIKAY, Uluslararası Bilimsel Araştırma Dergisi, Ağustos 2016, Cilt:1, Sayı:1, s.39)

Özellikle Planlama başlığı altındaki farklılıkların daha detaylı değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Modern yönetim anlayışında bulunan kısa dönem kar hedefleri postmodern yönetim anlayışında yerini uzun dönemli kar hedeflerine bırakmıştır.

Modern yönetim Anlayışının oluşmasına temel hazırlayan seri üretimi, postmodern yönetimde esnek üretime dönüşmüştür. Modern yönetim anlayışının hakim olduğu yıllarda daha önce de aktarıldığı gibi üretilen ürünlerin hepsinin müşterisinin hazır olması nedeniyle satılmama ya da uzun dönemli stokta kalma gibi üreticiyi zorlayacak durumlar yaşanmamaktaydı. Dolayısıyla üretilen her ürün müşterisini buluyordu. Postmodern dönemde ise tüketici tercihlerinin gelişmesi ve ürün çeşitliliğinin artması ile birlikte ürünlerin satış hızları ve stokta bekleme süreçleri bir önceki döneme

olumsuz yönde etkilenmiştir. Üreticiler bu durumdan daha az etkilenmek için seri üretimden talebe göre yönlenen esnek üretime geçiş yapmışlardır.

Modern ve postmodern yönetim anlayışı arasındaki en belirgin farklılıklardan birisi de çalışanlara bakış açısıdır. Modern yönetim anlayışı personele maliyet olarak bakarken, postmodern yönetim anlayışı çalışanlara yatırım olarak bakmaktadır. Postmodern dönemde çalışana bakışta oluşan olumlu gelişmeler ile bir sonraki bölümlerde açıklanmaya çalışılacak iletişimin önemli dallarında birisi olan kurum içi iletişim ile kurum içi bağlılığın önemi artmıştır.

Modern yönetim anlayışında dikey planlama benimsenmişken, postmodern yönetim anlayışında yatay planlama benimsenmiştir. Planlamayı merkezi ve yönetimin en üst düzeyi tarafından yapılması gereken bir iş olarak gören yaklaşım zamanla yerini planlama yaparken sahadan daha fazla geribildirim alan bir yönetim anlayışına bırakmıştır.

Modern yönetim anlayışı yukarıdan aşağıya doğru odaklanırken postmodern yönetim anlayışı iç ve dış müşteriye odaklanmaktadır. Bu sürecin gelişimindeki temel etkenin ise üretim sistemindeki değişimi de getiren tüketici davranışları ve tercihlerindeki değişiklikler olduğunu söyleyebiliriz.

Modern yönetim anlayışı planlamayı her şeyin üzerinde tutarken postmodern yönetim anlayışı planlamanı işletmenin ihtiyaçları ve gereklilikleri nedeniyle bozulabileceğini, tekrar düzenleme yapılabileceğini savunmaktadır.

Modern yönetim anlayışı ve postmodern yönetim anlayışı arasında örgütlenme başlığı altındaki farklılıklara bakıldığında; modern yönetim anlayışı her çalışanın sadece bir iş yapmasını yani uzmanlaşmayı savunurken, postmodern yönetim anlayışı çoklu becerili çalışanlar ile takım çalışmasını savunmaktadır.

Çalışan ile yönetici arasındaki çatışmayı bir dinamik olarak gören modern yönetim anlayışına karşılık olarak postmodern yönetim anlayışı çalışan ile yönetici arasında iş birliği olması gerektiğini savunmaktadır.

Modern yönettim anlayışında işyerlerindeki departmanlar kesin çizgiler ile ayrılmışken postmodern yönetim anlayışında departmanlar arasında esnek ve geçirgen sınırlara sahip bir yapı oluşmuştur. İş süreçlerinin çeşitlenmesi ve departmanların yönettikleri süreçlerin diğer departmanlara etkilerinin yönetilebilmesi nedeniyle yaklaşım değişikliği uluşmuştur diyebiliriz.

Modern yönetim anlayışı planlamada olduğu gibi örgütlenmede de dikey yapıyı savunurken postmodern yönetim anlayışı yatay yapıda örgütlenmeyi savunmaktadır.

Modern yönetim anlayışı personeli mümkün olduğu kadar homojen hale getirerek standartlaşmayı savunurken, postmodern yönetim anlayışı personel yapısı içerisindeki farklılıkları bir güç olarak görmektedir.

Bir işletmede söz hakkının sadece üst yönetimde olduğunu savunan modern yönetim anlayışına karşılık postmodern yönetim anlayışı çok seslilik ve farklı görüşlerin işletmeye faydası olacağı görüşünü savunmaktadırlar.

İşletmenin verimliliğinin sağlanması için modern yönetim anlayışı uzmanlaşmayı ve iş bölümünü savunurken postmodern yönetim anlayışı bu görüşün işletmenin verimliliğini azaltacağı görüşündedir.

Hemen tüm sektörlerde büyük ya da küçük tüm kuruluşlar, bilgiye dayalı organizasyonlara dönüşmekte ve giderek daha fazla sayıda bilgi çalışanlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Büyümek ve rekabet edebilmek için uğraş veren organizasyonlarda ortaya çıkan bilgi yoğun işler giderek çoğalmakta ve çeşitlenmektedir. Bugünün organizasyonlarında kritik önem taşıyan bu tür işlerin çoğunun on-yirmi yıl öncesine kadar isimleri dahi bilinmiyordu. Çalışanların eğilimleri, deneyimleri, becerileri, tutumları bugün on yıl öncesinde çok farklıdır. Onların beklentileri, inanç ve değerleri, sadakat duyguları, işe ve insan ilişkilerine bakışları da belki bir önceki kuşağın anlayamayacağı kadar farklılaşmıştır (Barutçugil, 2004, s. 26).

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte hizmetin mekana bağlılığı belirli sektörlerde ortadan kalkmıştır. Teknolojik ürün ve hizmet satan kuruluşların (çağrı merkezleri, internet alışveriş siteleri, vb.) birçoğunun nerede olduğunu bilmemize rağmen hizmetlerinden faydalanmaktayız.

Bir banka işlemi için çağrı merkezini aradığımızda görüştüğümüz kişi, bizimle aynı kentte olmasa da sahip olduğu bilgi teknolojisi sayesinde işlem taleplerimize kolaylıkla cevap verebilmektedir. Teknoloji sayesinde sadece belirli noktalarda sunulan hizmetler ortak hizmet noktaları ile daha verimli ve daha ulaşılabilir hale geldiği söylenebilir. Günümüzde özellikle çağrı merkezlerinin daha az gelişmiş şehirlerde açılarak hem uygun kira ile hem de düşük iş gücü maliyeti ile avantaj sağlandığı bilinmektedir.

Benzer durum internet alışveriş kuruluşları için de geçerli olup bu tür işletmelerin büyük alışveriş merkezlerinde yüksek kiralar ödemek yerine internet üzerinden kargoyla kapıya teslim ederek hem uygun fiyat hem de müşteri memnuniyeti avantajına sahip olduğu bilinmektedir.

Tüketici açısından ise bilgi teknolojilerinin sağladığı kolaylık yanında, tüketimlerinin veri olarak kaydedilmesi ile talepleri dışında ama genel tüketim tercihlerine uygun alternatif ürünlerden de haberdar edilebilmektedir.

Bilgi teknolojisiyle ile ilgili yukarıda anlatılmaya çalışılanlar ve örneklerden de anlaşılacağı üzere günümüzde modern yönetim tarzı bazı işletmelerin sürdürülebilirlikleri için yeterli olmamakta; işletmeler daha cesur, risk alabilen, girişimciliğin daha ön planda olduğu, insan merkezli, stratejik iş yönetimine dayalı postmodern bir yönetim anlayışına geçtikleri görülmektedir.

Bu geçiş için yeni bir bakış açısına ve yaklaşımlar kadar bunları uygulamak için cesur üst yöneticilere ihtiyaç olduğu bilinmektedir.

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

Postmodern Yönetim tarzında işin yürütülmesi için gerekli olan disiplin kadar iletişimde esneklik de bir o kadar önemlidir diyebiliriz. Birbirine zıt iki kavram gibi dursa da disiplin ile esnek iletişimin, günümüzde kuruluşların vazgeçilmezi olduğu düşünülmektedir.

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

İşbölümü, insanın varlığı ile ortaya çıkmış ve gelişmiş bir olgudur. Ünlü iktisatçı Adam Smith'in 1776'da ve Emile Durkheim'in 1893'de ortaya koydukları işbölümü incelemeleri, bu konuda ilk ve önemli bilimsel çalışmalardır[6].

İster hizmet ister üretim sektörü olsun, çalışan memnuniyeti ile ürünün kalitesi arasındaki sihirli ilişki keşfedildiğinden beri yönetimlerin bakış açısı değişmiş, çalışanları ile daha fazla iletişim kurma çabası içerisinde olmaya başlamışlardır diyebiliriz.

Yavuz Odabaşı, kurum içi iletişim ve verimliliğe olan bağlantısını "Bölümler arasında kopukluklar ve iletişimsizlikler sonuçta müşterileri olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Pazarlamada gerçeklik anları olarak bilinen bir kavram var. Gerçeklik anları; müşterinin ürünümüzle ve hizmetlerimizle karşılaştığı ve ürünümüzün, hizmetlerimizin, sözlerimizin, vaatlerimizin kanıtlandığı her andır. Böyle bir hizmet anlayışı, müşterilerin beklentilerine ve ihtiyaçlarına göre düzenlenmesi zorunlu hale gelen bir uygulamadır artık. Yapılan işlerin maliyetlerinin yüksekliği, düzeyleri ve getirilen çözümlerdeki rekabet durumu, son anda müşterilerin önüne ağır ve beklenmedik bir fatura konulma ve onu zorda bırakma dönemini kapatıyor. Sürpriz yok sözü, vaadi ve ilkesi boşuna söylenmiyor. Getirilecek çözümün, mutlaka müşterilerin bilgi ve istekleri çerçevesinde olması gerekiyor (Odabaşı, 2016, s. 289)." şeklinde açıklamıştır.

Müşterinin sahip olduğu bu bakış açısı ve gerçeklik anlarında yaşadıklarında en etkili unsur çalışanlar ve onların yaptıkları işlere kattığı değerdir. Günümüzde imaj yönetimleri ve tanıtım faaliyetleri ile ön plana çıkma çabası içerisinde olan işletmeler, müşterilerinde büyük beklentiler yaratmaktadır. Beklentilerin karşılanmaması durumunda ise o işletme ile ilgili memnuniyetsizlik daha şiddetli yaşanmakta ve tüketicinin sonraki satın alma tercihlerini olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir.

Yapılan tüm algı çalışmalarının ete kemiğe bürünmüş hali ise çalışanlar olup işletmenin elinde olan ya da olmayan aksaklıklar nedeniyle memnuniyetsizlik yaşayan

[6] *http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/download/6037/2199*

müşteriyi de kurumuna kazandırabilecek tek unsuru yine o kurumun çalışanları olduğu bilinmektedir.

Bu durumun farkında olan işletmeler postmodernist yönetim anlayışını benimseyerek merkezlerinde sadece kar amacını bulundurmak yerine sürdürülebilirliği de eklemişlerdir. Yukarıdaki örnekler ve anlatımlardan anlaşılabileceği gibi sürdürülebilirliğin anahtarı çalışanlardır. Bu çalışmada da bu kadar önemli bir konumda bulunan çalışanların, farklı kuşaklardan olması durumunda kurum içi iletişimde karşılaşılabilecek zorluklar incelenecektir.

BÖLÜM 2. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİME YÖNELİK KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İletişim Kavramı

İletişimin bir ihtiyaç olduğu hususunda herkes hem fikir olsa da tanımı konusunda farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir.

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

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

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

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

Bu edim ile çevresinde olan olayları anlamlandırarak bir kanaat ve görüş oluşturmaya çalışır. Doğan ihtiyaçlarını karşılamak için de iletişim yöntemleri geliştirir.

Bir başka tanıma göre iletişim; insanların duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını sözlü, yazılı ve sözsüz olarak iletilmesidir. İletişim sayesinde insanlar, örgütler ve toplumlar arasında etkileşim ve enformasyon akışı sağlanır (Tutar, 2003, s. 42).

İletişimin geçmişi insanlığın var olma tarihi kadar eskidir denilebilir. İletişim kurmakta amaç; anlamak, anlaşılmak ve anlaşmaktır. İnsanlık tarihinin başlangıcından itibaren beraber yaşamanın gereği olarak insanlar, oluşturdukları topluluklar içerisinde kendilerine özel bir anlatım ve algılama sistemi oluşturmuşlardır.

İletişimin insanın varoluşuna koşut gelişen bir olgu olmasına karşın, 20. yy.'da ancak bilimsel bir disiplin haline gelmesidir. Bunun temel nedeni ise iletişimin genel sistem içerisinde kendisini ancak, iletişim teknolojisinin geliştiği 19. yy.'ın ortalarından itibaren bir güç olarak göstermeye başlamasındandır. Başka bir deyişle gücü elinde bulunduranlar, kitle iletişim araçlarının kurumsallaşarak gücü tehdit etmeye ya da güce ortak olmaya başlamalarıyla ancak iletişim olgusunun önemini fark edebilmişlerdir. Güç durumuna gelen ya da gücü tehdit eden bir olgu iki nedenle bilimin konusu haline getirilir. Birincisi o gücü denetim altında tutmak, diğeri ise gücü yanına çekerek olası muhalif yönelişlerin önünü baştan kesmek (Güngör, 2013, s. 17).

İletişimin bir güç olarak belirmesinden sonra iletişimi bir bilim dalı olarak inceleyerek toplumlara yön verme arzusu oluşmuştur. Tarih boyunca savaşlarla ele geçirilmeye çalışılan uluslar iletişimin gücü ile kültürel, siyasi ve ekonomik olarak rahatlıkla kontrol altına alınabilmektedir. Uluslararası ilişkilerde bu boyutta olan iletişimin gücü bireyler arası ilişkilerde de büyük önem taşımaktadır. Bilgi çağı olarak da anılan postmodern dönemde bilgi sahibi olmak kadar bunu doğru şekilde kullanmak ve diğer kişilere aktarabilmek de bireylere üstünlük sağlamaktadır. İletişimin gücü ile sağlanan bu üstünlük, bireylere toplumsal ayrıcalık elde etmelerinin yolunu açtığı söylenebilir.

Toplumlar kültürü, tarihi, dili gibi birçok özellikle birlikte iletişim özellikleri ve araçlarını da bir sonraki nesle transfer etmektedirler. Toplumların kullandıkları iletişimin türleri ve yöntemleri toplumun kültürü, coğrafik özellikleri, tarihi gibi etkenler nedeniyle farklılaşmaktadır. Toplumları da birbirlerinden ayıran özelliklerden birisinin de bu farklılaşma olduğu söylenebilir.

Ülkemizde bu duruma en güzel örneklerden birisi sadece Karadeniz bölgesinde kullanılan ıslık dilidir. Coğrafik özellikler nedeniyle birbirinden uzak olan yerleşim alanlarında oturan bireyler anlaşmak için teknolojinin de henüz gelişmemiş olması nedeniyle ıslık dilinden faydalandığı görülmektedir. Basit kelimelerin karşılığının olduğu ıslık dili o kadar yerel özelliklere sahiptir ki Karadeniz içerisinde bölgeden bölgeye fark etmektedir. Günümüzde teknolojinin ilerlemesine rağmen, cep telefonu ve internetin kullanımının yaygınlaşmasına rağmen kültürün içerisine yerleşmesi nedeniyle halen ıslık dilinin kullanıldığı görülmektedir.

Kitle iletişim araçlarının özellikle de televizyon reklamlarının etkisiyle mesaj bombardımanına maruz kalan bireylerin, neyin ihtiyaç, neyin gerçek, neyin lüks olduğunu sorgulamadan tüketme eğilimine girdiklerini söylemek mümkündür. Reklamlar, tüketme eylemini prestij, imtiyaz, saygınlık, refah, kimlik oluşturma vb. eylemine dönüştürmektedir. Reklam yapay toplumsal konumlar oluşturarak, bireyleri, bedelini ödemek koşuluyla bu konuma sahip olacaklarına inandırır (Topçuoğlu, 1996, s. 181).

Enformasyon teknolojisi ürünleri olan bilgisayar, telefon, faks, modem ve internet her yerde ve her insanın ulaşabileceği bir şekilde bulunmaktadır. Enformasyon teknolojisinde minyatürleşme ve bütünleştirme şeklinde iki trend yaşanmaktadır. Minyatürleşme ile telefonlar ve bilgisayarlar küçülüp cebe, ele sığacak duruma gelirken, bütünleştirme de ses, veri, görüntü ve formların aynı yerde toplanmasını sağlayarak multi-medya internet teknolojilerine imkan yaratmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 22).

Televizyonların siyasi, ekonomik ve kültürel konularda propaganda aracı olarak kullanımının ardından internetin kullanılmaya başlanması ile önce bilgisayarlar ardından da cep telefonları propaganda aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Televizyon günün belirli saatlerinde bireylere ulaşabilirken cep telefonları gerek kolay taşınabilmesi ve artık gündelik hayatın vazgeçilmez unsuru olması nedeniyle en etkin propaganda aracı olmuştur.

Propagandalar günümüzde her ne kadar siyasi açıdan az pazarlama açısından daha fazla kullanılsa da insanlar üzerindeki bombardıman etkisiyle tüketime yönlendirme gücünün yüksek olduğu söylenebilir.

Bu yönlendirme ve beynin koşullandırılması ne amaçla yapılırsa yapılsın, insan üzerindeki etkisinin olumsuz olduğu bilinmektedir. Bazı tercih ve isteklerin motor düşünce ve hareket ile bireye yaptırılması, bireyin zaman içerisinde tercihleri dışında koşullanmalara göre hareket etme durumu oluşturduğu bilinmektedir.

Günümüzde iletişimin önemi ve hayatımızdaki yeri daha da artmıştır. İnternetin bireyler tarafından kullanımının yaygınlaşması ile bireylerin hiç tanımadıkları bireyler ile iletişim kurma imkanı oluşmuştur. İnternetin ilk yaygınlaşmaya başladığı dönemlerde ortaya çıkan ICQ ve MIRC gibi programlarla kullanıcıların kendi aralarında özgürce iletişim kurabilmeleri o dönem için çığır açıcı bir olay olarak değerlendirilmekteydi.

Günümüzde, mobil internet ile farklı ve kullanımı daha kolay yeni iletişim kanalları ortaya çıkmıştır. Bu kanallar ile iletişim boyut değiştirmiş, sosyal medya programları ile ulaşılamayan birey kalmamıştır. İletişimin hızını da etkileyen bu durum ile birlikte bireyler anlık durumlarını ve düşüncelerini paylaşarak sosyal medya üzerinde oluşan takipçileri ile paylaşabilmektedir. Bu kolaylıklar sayesinde sosyal medya üzerinden iletişimin günlük hayatın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiş, adeta kamuoyu sanal dünyaya taşınmıştır. Ünlüler ve hatta siyasetçiler bile daha önce basın toplantısı düzenleyerek yüz yüze açıklama yaparak kamuoyunu bilgilendirme yolunu seçerken günümüzde dünya liderleri sosyal medya üzerinden doğrudan takipçilerini ve kamuoyunu bilgilendirebilmektedir.

2.1.1. İletişimin Öğeleri

İletişimin öğeleri ile ilgili araştırma yapıldığında yedi temel öğe olduğu görülmektedir. Bu yedi temel öğe ve iletişimdeki görevleri literatürden elde edilen bilgiler ışığında aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

Gönderici, alıcı, ileti, kanal, geri besleme, kodlama, kod açımlama, gibi öğeler iletişimin olmazsa olmazlarıdır. Bu yedi öğe birbirini gerektiren, biri olmazsa diğerinin varlığının mümkün olmadığı, biri bile olmazsa iletişimin olanaksız olduğu temel öğelerdir. Bu nedenle bunlara iletişimin temel oluşturucu öğeleri adını veriyoruz. İletişim ister bir süreç olarak isterse de bir etkileşim ortamı, ilişki alanı olarak görülsün bu yedi öğe, iletişimin olmazsa olmazlarıdır. Diğer öğeler ise iletişimsel işleyişin olmazsa

olmazları olmasalar bile, tüm iletişimsel süreç ve ortamlarda çoğunlukla yer alır ve işleyişte etkili olurlar (Güngör, 2013, s. 28).

İletişim için öncelikle bir gönderici ve alıcının olması gerekmektedir. Göndericinin alıcıya iletmek istediği ifadelere ise ileti denilmektedir. Göndericinin iletiyi alıcıya başarı ile iletilmesi için doğru iletişim kanalını seçmesi gerekmektedir. Çok gürültülü bir ortamda doğru iletişim kanalı işaret dili olabilirken, karanlık bir ortamda iletişim kanalı olarak sesli iletişimin kullanılması daha doğru bir iletişim kanalı seçimi olduğu söylenebilirdi. Bu ve benzeri durumlarda gönderici ve alıcının aynı kültür, düşünce, inanış gibi unsurlara sahip olması durumunda kodlama ve kod açımlamanın kolaylaştığı bilinmektedir.

İletişim, bireylerin anlaşması için gerekli olan bir araç olmasının yanı sıra bir kişiden diğer bir kişiye iletinin/mesajın iletilmesi şeklinde de kavramsal olarak ifade edilebilir. İletişim faaliyeti sadece mesajın iletilmesi şeklinde algılanmamalıdır. Çünkü mesajı gönderen kişinin bir amacı vardır ve mesaj doğrultusunda alıcının bir davranışta bulunmasını beklemektedir. Burada alıcının göstereceği davranış ise mesaj beklemesine, alma biçimine ve alınma derecesine bağlıdır. İletişim ancak mesajı gönderenin beklediği davranışın, alıcı tarafından gösterilmesi halinde gerçekleşir (Ekici, 2013, s. 5).

Bazı araştırmalarda iletişimin üç temel özelliğinden bahsedilmektedir. Bunlardan birincisi, iletişim etkinliğinin insanları gerektirmesidir. İletişim ancak insanların birbirlerini anlama ihtiyaçları sayesinde kurulabilir. İkinci olarak iletişim, paylaşmayı gerekli kılar. Yani iletişimde verici ve alıcı, mesajın ortak anlamı üzerinde anlaşmalıdır. Son olarak, iletişim semboliktir. Semboller; jestler, mimikler, sesler, harfler, rakamlar ve sözcüklerdir. Alıcı ve gönderici mesaja aynı anlamı verdikleri zaman, tam olarak iletişim ortaya çıkar (Tutar, 2003, s. 45).

Daha önce de aktarıldığı üzere iletişim temel bir ihtiyaçtır. Öncelikle bu ihtiyacın doğması iletişimin başlangıcı olmaktadır denilebilir. Sonrasında iletişimin gerçekleşmesi için yukarıda belirtilen adımlar gerçekleşir. Doğru seçilmeyen mesaj anlatımı, iletim kanalları gibi nedenlerle amacına ulaşmayan iletişim isteği, ihtiyacın devam etmesi durumunda başarıya ulaşana kadar tekrar edeceği bilinmektedir.

2.1.2. İletişim Süreci

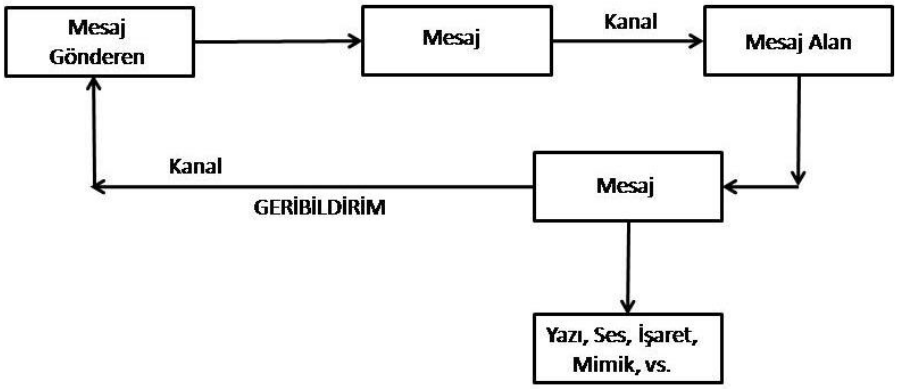
İletişimin başarısı için süreçlerinin başarı ile gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu nedenle iletişimin süreçlerini bilmemiz, bu süreçlerde hangisinde problem yaşanabileceğini öngörmemiz iletişimin gerçekleşmesi için önemli olduğu düşünülmektedir. İletişim süreçleri her ne kadar temel unsurları ile aşağıda anlatılacak olsa da ilerleyen teknoloji ve farklılaşan iletişim kanalları ile her geçen gün değişime uğramaktadır. Gelişen teknoloji iletişimi kolaylaştırdığı gibi zaman zaman da kavram karmaşalarına ve yanlış anlaşılmalara da olanak verdiğini tecrübe etmekteyiz.

İster konuşun, ister yazın, ister dinleyin ister okuyun, iletişim tek bir davranıştan daha fazla şeyi içerir. Bu anlamıyla iletişim beş aşamaya ayrılabilen olaylar zincirini ifade etmektedir. Buna göre (Gürgen, 1997, s. 13).

- Kaynak bir fikre sahiptir,
- Fikir bir mesaja dönüşür,
- Mesaj iletilir,
- Alıcı mesajı alır,
- Alıcı, kaynağa tepkide bulunur ve geribildirim yollar

Bu durumda süreç, her iki tarafın birbirine kendilerini açıklayıncaya kadar tekrarlanır. Ancak bu süreç kapsamındaki her bir adım başarıya ulaşırsa iletişim etkili olduğu söylenebilir.

Şekil 1. İletişim Süreçleri

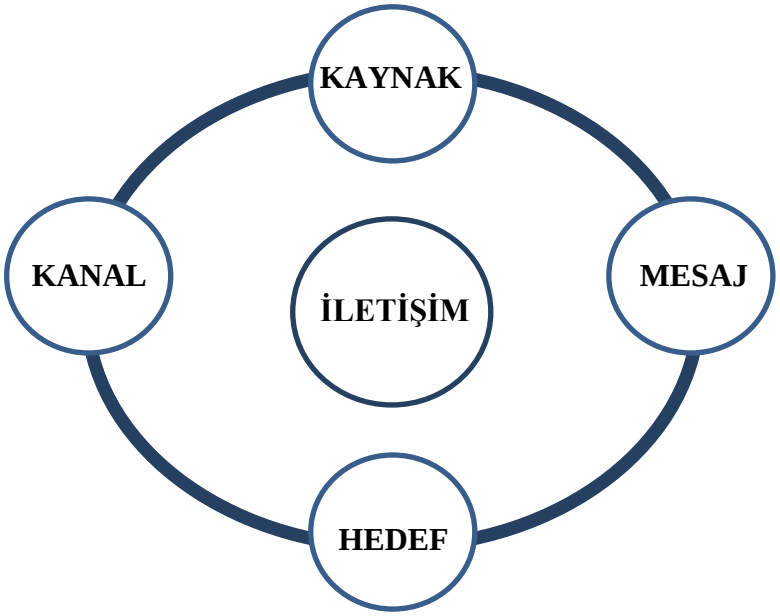


(Göral, 2007, s. 161).

2.1.3. İletişimin İşleyişi

İletişimin süreçlerini incelediğimizde temelde mesaj verme isteği olduğu görülmektedir. İletişimi başlatmak isteyen kişi, bir fikre sahiptir ve bu fikri iletmek istemektedir. Bu amaçla fikrini mesaja çevirerek karşısında bu mesajı iletmek istediği kişi ya da kişilere uygun mesaj kanalı ile iletilmektedir.

Şekil 2. İletişim Unsurları



(Tutar & Yılmaz, 2013, s. 23).

Bu noktada mesajın anlamı kadar doğru iletişim kanalının seçilmesi de önemlidir. Zira doğru kanal seçilmez ise karşı tarafın mesajı alma imkanı ortadan kalmaktadır. Örnek vermek gerekir ise, çok gürültülü bir ortamda iletişim kurmak isteyen kişiler arasında mesafe var ise bu iletişimi sözel kurmaları durumunda yanlış anlaşmalar olabileceği gibi hiç anlaşamama durumu da oluşabilir. Halbuki sözel iletişim yerine işaret ile anlaşılması durumunda iletişim başarı ile gerçekleşme ihtimalinin daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

Mesajı alan açısından bu noktada önemli olan ise mesaj hakkında; mesajı veren ile aynı ya da benzer anlamların zihninde oluşmasıdır. Mesajı alan, mesajı aldığında beyninden bir çeşit kod çözme işlemi ile bir fikir canlandırır. Bu fikir, mesaj gönderenin anlatmak istediği fikir ile aynı ise mesajın iletiminin tam anlamıyla gerçekleşmiş olacağı söylenebilir.

Mesajın kod açımı esnasında gerçekleşen anlamlandırma süreci belki de iletişimin en karmaşık ve en hassas noktası denilebilir. Çünkü hayat tecrübeleri, bilgileri farklı olan, bilinçaltı farklı çalışan kişilerin aynı mesajdan aynı anlamı çıkarabilmeleri için gönderilen mesajın doğru seçilmiş olması çok önemlidir. İletişimi başarılı olarak görülen kişilerin başarısındaki belki de en büyük sırrının bu konudaki seçimlerinin doğruluğu olduğu söylenebilir.

Mesajı alan mesajı aldıktan sonra mesajı gönderene geribildirimde bulunur. Geribildirimin en önemli özelliği ise sürecin başarıya ulaşıp ulaşmadığının anlaşıldığı basamak olmasıdır. Bu basamakta eğer mesajı alan mesajı gönderenin anlatmak istediğinden farklı bir mesaj gönderir ise mesaj doğru anlaşılana kadar süreç devam eder. Eğer mesaj anlaşılmış ise süreç tamamlanmış olmaktadır.

Beş adımla anlatılan zincirle belirtildiği gibi iletişimin özünde bir mesajın bir içeriğinin olması ve karşı tarafa iletildiğinde ise belirli bir anlam oluşturması en temel noktalardır denilebilir.

2.1.4. İletişim Türleri

Yukarıda bahsedildiği gibi iletişim bir ihtiyaç olduğundan mesajını iletmek isteyen kişi ya da kurum bu mesajın doğru ve zamanında algılanması için farklı türleri denemektedir. Türler arasındaki seçim mesajı veren kişinin beklentilerine göre değişebildiği gibi mesajı alan kişinin beklenti ve özelliklerine göre de değişebilmektedir. İletişimde asıl amacın mesajın doğru iletimi olduğu için seçilecek türün önemi artmaktadır. Aynı mesajı farklı zamanlarda ya da mekanlarda farklı türlerle vermek gerekebilir.

Örneğin, gürültünün yoğun olduğu bir yerde kişi sözle karşısındaki insana aktaramayacağı mesajı pekala işaret ya da vücut diliyle verebilir. Bu nedenle seçilen türün her zaman o mesajı vermek için aynı şekilde kullanılması mümkün olmayabilmektedir.

2.1.4.1. Sözel İletişim

Sözel İletişim, iletişim türleri arasında belki de gerçekleşmesi en kolay türdür denilebilir. Doğru kelime seçimine dikkat edildiği sürece iletişimin başarısızlığa uğrama ihtimalinin daha düşük olduğu ifade edilebilir. Mesajın anlaşılmaması ve sürecin tekrarlanmaması konusunda ise hızlı bir süreç izlenebilmektedir.

Dil insanlar arasında iletişimi en kısa ve kolay yoldan gerçekleşir. Burada sözü edilen dil konuşma organı olan dil değil, anlaşma aracı olan insan dilidir. Hem yazı hem de konuşma dili, dil sözcüğü kapsamında ele alınmaktadır (Ekici, 2013, s. 47).

Sözel iletişimde başarılı olmak için aşağıda özetlenen kurallara dikkat edilmesi. Buna göre (Mısırlı, 2007, s. 36-41).

- Sözler kesin olmalıdır,
- Örneklerden yararlanılmalıdır,
- Benzetmeler kullanılmalıdır,
- Abartılı konuşulmamalıdır,
- Doğru bildikleriniz söylenmelidir,
- Çok söylenen sözler kullanılmamalıdır,
- Başkalarının mahremiyetine saygılı olunmalıdır,
- Etkili ve güzel konuşmaya çalışılmalıdır,
- Konuşma açık ve anlaşılır olmalıdır,
- Konuşmaya canlılık katılmalıdır,
- Konuşma akıcı olmalıdır,
- Konuşma doğal olmalıdır,
- Konuşmanın bir üslubu olmalıdır,
- Kelimeler doğru telaffuz edilmelidir,
- Jest ve mimikler doğru kullanılmalıdır.

Günümüzde yukarıda belirtilen sözel iletişim kuralları birçok kişi tarafından bilinmekte ve uygulanmaktadır. Bunun nedeni insanların iletişimin gücünü ve kişisel başarı için önemini fark etmiş olması olarak değerlendirilebilinir.

2.1.4.2. Sözel Olmayan İletişim

Ramazan Göral'ın tanımına göre; "Sözcüklerin dışında kalan diğer unsurlarla kurulan iletişime sözsüz iletişim denir. Sözsüz iletişimde önemli bir yeri olan beden hareketlerini anlama, yorumlama ve değerlendirmeye bedenin dili de denmektedir. İnsanlar hiç konuşmasalar bile suskunlukları ile de bize bir şey iletebilirler (Göral, 2007, s. 168)." demektedir.

Sözel olmayan ya da yaygın ifadesi ile sözsüz iletişimden anlaşılması gereken öncelikle, iletişim sürecindeki başat öğelerin her iletişim edim ve durumundaki gibi işlerlik kazandığı, ileti ya da bilginin bir yol bularak ve/ya da kullanarak ortaya çıktığı, ancak sesin araç olmadığı, bir başka deyişle sesin -insan sesinin- olmadığı sessel olmayan iletişimdir (Çamdereli, 2015, s. 58).

Sözel olmayan iletişim beden dili ile kurulabileceği gibi jest ve mimikler kullanılarak da yapılabilmektedir. Kültürlere göre farklılık arz edebilen bu yöntemler her ne kadar yanlış anlaşılmaya müsait bir durum yaratsa da çevresel etkiler (Gürültü, uzaklık, vb.) nedeniyle sözel iletişim imkanı olmayan durumlarda kurtarıcı rol oynadığı bilinmektedir. Yukarıdaki yöntemlere ilave olarak bedensel temas yöntemi ile de kişiler karşısındaki kişilere duygu ve düşüncelerini rahatlıkla aktarabilmektedirler.

Günümüzde teknolojik değişiklikler ve sosyal medyanın da etkisi ile farklı diller ve sözel olmayan iletişim yöntemleri oluşmuştur. İki elin işaret ve başparmakları kullanılarak yapılan kalp işareti tüm dünyada hızlı bir şekilde yayılmış, aynı anlamı oluşturmuş ve her yaş grubu tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Sözel olmayan iletişimin en büyük avantajının evrensel kullanım açısından diğer iletişim yöntemlerine göre daha avantajlı olduğu bilinmektedir.

2.1.4.3. Yazılı İletişim

Prof.Dr. Halil Can yazılı iletişimi; "Yazılı iletişim; mektuplar, memorandumlar, raporlar, özetler, makaleler, tutanaklar, basın bildirileri ile el yazısı, basılı notlar ve bilgisayar ağı gibi bir elektronik ortamla gönderilen çeşitli yazılı mesajları içerir. Yazılı iletişimin üstünlüğü, yazılı kanıt niteliğinde olmasıdır. Kişiler sözlü iletişimi bir iki hafta

sonra unutabilirler. Bu yüzden yazılı kayıtların önemi büyüktür. Üstelik yazı ile tüm ilgililere aynı şey duyurulur. Ancak bu iletişimin en büyük sakıncası, mesajı alan herkesin yaptığı yorumun aynı olmayacağıdır. Ayrıca alıcıların anladıklarını belirten otomatik geri bildirimden yoksundur (Can, 1997, s. 254)." sözleri ile tanımlamaktadır.

Yazılı iletişimin sözlü iletişime göre bazı yönlerden pek çok üstünlüğü vardır. İletilenin kaydedilmiş olması bunlardan ilk akla gelenidir. Bir diğeri yazılı iletişimin anlaşılmayan bir mesajın tekrar okunması ve üzerinde çalışılmasına olanak vermesidir. Yazılı mesajın pek çok kişiye iletilmesi durumunda tekrar yorumlara uğraması önlenmiş olur. Yazılı iletişim ayrıntılı talimatları içerdiğinde, sözlü iletişime oranla daha güvenilirdir. Yazılı iletişimin tercih edilmesinin diğer bir sebebi de sözlü iletişimin taşımadığı bir resmiyeti içermesidir (Tutar & Yılmaz, 2013, s. 97).

Günlük hayatımızda her ne kadar sözel iletişimi tercih etsek de iş hayatında görüşülen konuların kayıt altına alınması gerekliliği, talimatların herkes tarafından erişilebilir, anlaşılabilir ve ihtiyaç duyduğunda tekrarlanabilir olması nedeniyle yazılı olmasında fayda bulunmaktadır. Modernizm ile birlikte hayatımızın vazgeçilmezleri olmaya başlayan talimatlar, prosedürler, işi akış şemaları gibi işletme yönetimi ile ilgili konular yazılı yapılmış, işletmelerde yazılı iletişim kültürü oluşarak günümüze kadar ulaşmıştır.

Yazılı iletişimin sadece iş hayatında değil, gelecekte ispat gerektiren konularda da kullanıldığı bilinmektedir. Bir anlamda iletişimi kuran kişiler arasında kendilerini sağlama alma ihtiyacı var ise başka iletişim yöntemleri kullanılabilir olsa da ilk olarak tercih edilen yazılı iletişimdir denilebilir.

2.1.4.4. Görsel İletişim

Görsel iletişim, göz, görme ve görülebilir olan ile algının eş düzeyli olarak birlikte gerçekleştirdikleri iletişim çabasıdır; görme duyusunun fizyolojik, psikolojik ve çevresel olgularla birlikte görülebilir iletiyi alımlaması ve alımlayanın, iletişimsel edimin öğeleri doğrultusunda gerekli(görsel, yazısal, sözel, sözel olmayan) araç ve kanalları kullanarak geribildirimde bulunması sürecidir. Göz, görme, görüntü, görsel, görsellik, görülebilirlik, görünürlük gibi bir dizi terim ve kavram ile kurar üstdilini. Görülebilirin

ardındaki evrenden alır gücünü; mevcut olmayan bir mevcudiyeti görünürlük düzeyinde kesitler, sınıflandırır, yeniden biçimlendirir, dönüştürür ve ortaya çıkan amaçlı iletiyi sunar alıcısına. Görsel iletişim böylelikle başlamış, görsel ileti kaynaktan hedefe böylelikle yönetilmiştir (Çamdereli, 2015, s. 76).

Televizyonun hayatımıza girmesi ile birlikte görsel iletişime yatkınlığımız artmıştır. Cep telefonlarının televizyon işlevlerine sahip olması ve başka programlar aracılığıyla da (Youtube, instagram, vb.) görsel iletişim kurma imkanı elde edilmiştir.

Günümüzde müşterisi belki de en rahat bulunabilen iletişim yöntemi görsel iletişimdir. İnsanlar uzun metin okumak yerine bilgiye görsel olarak ulaşmayı tercih etmektedir. Bu tercih, bireylerin bilgi arayışlarında da etkili olduğu için görsel iletişim mecraları bilgi kaynağı olarak da kullanılmaktadır. Bu mecraların diğer sosyal medya programlarında da kullanılabilir olması bu süreci desteklemektedir. Kitap okumak yerine o kitabın filmini izlemekle başlayan bu süreç, günümüzde kullanım kılavuzunu okumak yerine videosunu izleyerek anlama noktasına kadar gelmiştir.

2.1.5. İletişim Biçimleri

İletişim biçimleri üç kısımda incelenebilir. Kısımlar sırasıyla; bireylerarası iletişim, kurumsal iletişim ve kitle iletişimdir. İletişim biçimleri incelendiğinde, her iletişim biçiminin farklı özelliklere sahip olduğu görülmektedir.

2.1.5.1. Bireylerin İletişimi

Kişiler arası iletişim, iki ya da daha fazla kişi arasında meydana gelen mesaj alışverişidir. Diğer bir tanımla, kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişime, kişiler arası iletişim denir. Karşılıklı iletişimde bulunan kişiler, bilgi/sembol üreterek, bunların birbirlerine aktararak ve yorumlayarak iletişimi sürdürürler. Bir iletişim etkinliğinin, kişiler arası iletişim sayılabilmesi için şu üç unsurun bulunması gerekir (Tutar & Yılmaz, 2013, s. 101).

- Kişiler arası iletişime katılanlar, belli bir yakınlık içinde yüz-yüze ilişki halinde olmalıdırlar,

- Katılımcılar arasında tek yönlü değil, karşılıklı mesaj alış-verişi, dolayısıyla çift yönlü iletişim olmalıdır,

- Söz konusu mesajlar, sözlü ya da sözsüz nitelikte olmalıdır.

Üstün Dökmen "Genel bir tanımlamayla kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişime kişiler arası iletişim denir. Karşılıklı iletişimde bulunan kişiler bilgi ve sembol üreterek bunları birbirlerine aktararak ve yorumlayarak iletişimi sürdürürler (Dökmen, 1999, s. 23)." demektedir.

İletişim daha önce de üzerinde durulduğu gibi temel bir ihtiyaçtır. İnsan doğası gereği anlatmak ve anlamak gayretindedir. İletişim ihtiyacının fizyolojik ihtiyaçlardan olduğu gibi duygusal ihtiyaçlardan da kaynaklandığı bilinmektedir.

Birey iletişim aracılığıyla çevresi ve kendi yaşamında etkin ve belirleyici olmak ister. Buna göre kişi açısından özel amaçları farklı olsa bile asıl amaç çevre üzerinde etkin olmak, karşısındakilerde davranış oluşturmak, tutum değiştirmek ve geliştirmektir (Zıllıoğlu, 1998, s. 13).

Zaman içerisinde basit ihtiyaçları anlatan basit kelimelerle başlayan bireylerarası iletişim, ihtiyaçların çeşitlenmesi dillerin zenginleşmesi, yeni kelime ve anlatımlara sahip olması ile daha karmaşık bir hal almıştır. Günümüzdeki bireylerarası iletişimin amacı aynı olsa bile yöntemleri, şekli açısından iletişimin başarı ile gerçekleşmesine mani olabilecek çok unsurun olduğu söylenebilir.

2.1.5.2. Kurum içi İletişim

İletişim; farkında olmak, çevreyi algılamak ve çevre tarafından fark edilmek, kısaca yaşıyor olmak ve var olmaktır. İletişim kurmakta asıl amaç anlamak, anlaşılmak ve anlaşmaktır. Anlamak, anlaşılmak ve anlamak için iletişim kurulur. İletişimin bir diğer amacı tutum ve davranış değişikliği sağlamaktır (Tutar & Yılmaz, 2013, s. 7).

İletişim, bireysel iletişimde önemli olduğu kadar kurum içi iletişimde de önemlidir. Bireysel iletişimde olduğu gibi kurumsal iletişimde de anlamak, anlaşılmak ve anlaşmak çok önemlidir. Bunun için, kurum literatürdeki diğer adıyla örgütün ne anlama geldiğine değinmek gerektiği düşünülmektedir.

Örgütler belirli amaçlara ulaşmak için kurulan işbirliği sistemleridir. Diğer bir ifadeyle örgüt, örgütsel unsurların, üretici ilişki içinde yapılandırılmasıdır. Örgüt, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapıyı; yönetim ise bu yapının planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işletilmesini ifade eder. Örgüt, bireylerin amaçlarına ulaşmak için karşılıklı davranışlarda bulundukları yapısal bir süreçtir. Örgütsel yapı; karşılıklı davranışlar, ilişkiler ve iletişim düzenini tanımlar (Tutar & Yılmaz, 2013, s. 215).

Birçok yönetici kaçınılmaz olarak günlük işlerin yürütülmesinde sözlü iletişimi yöntemini seçer. Sözlü iletişim, kişilerin yüz yüze konuşurken gerçekleştirdikleri iletişim biçimidir ve oldukça etkili bir yöntemdir. Yöneticiler sözlü iletişimi, yüz yüze yapabilecekleri gibi telefonla da yapabilirler. Ancak bu durumda kullandıkları kelimelerin seçimine ve ses tonunun etkili olarak kullanılmasına dikkat edilmelidir. Sözel iletişimin hızlı gerçekleştirilmesi ve kişinin o andaki psikolojik durumuna uyum göstermesi gibi güçlü taraflarının yanında çabuk unutulması, belge niteliğinin olmaması gibi zayıf yönleri de mevcuttur (Ertürk, 2000, s. 123).

Modernizm döneminde oluşan yeni üretim yöntemleri ile farklı toplum sınıfları oluştuğu bilinmektedir. İşletme ölçeğinde bu farklılaşma sermaye sahipleri ve emekçiler olarak oluşmuş ve zamanla yönetim ve çalışanlar olarak değişmiştir. Temelde aynı amaç için motive olması gereken işletmelerdeki tüm katmanlar zaman zaman ayrı görüşlere sahip olabilmektedir. İşletmenin amaçlarına odaklanabilmek, iş huzuru ve etkinliği arttırmak için kuşkusuz ki en önemli unsur kurumsal iletişimdir.

Bütün topluluk faaliyetlerinde, belirli bir örgütün kurulmasında, faaliyetlerin uyumlaştırılması ve işlerin yürütülmesinde, yeterli ve etkili düzeyde iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden örgüt içinde ve dışında sürekli bilgi alışverişi özel önlem taşımaktadır. Kuruluşlardaki bireyler arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öğe ise örgütsel iletişimdir (Vural, 2003, s. 140).

İşletme ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek; çalışanların kendilerine olan güvenlerini ve saygılarını arttıracak, işletme amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlayacaktır (Doğan, 2005, s. 62).

Kurumsal iletişimi sağlamak ve kuvvetlendirmek amacıyla birçok farklı yöntem mevcuttur. Bu yöntemlerden işletme için uygun olanının seçilmesi çok önemlidir. Başka bir işletme için olumlu sonuç veren bir yöntem başka bir işletmede başarı sağlamayabilir. Her işletme için ayrı inceleme yapılmalı kurumun demografisi, beklentileri, algıları, inançları göz önünde bulundurularak seçim yapılmasının daha doğru olacağı düşünülmektedir.

Çalışanlar daha fazla müşteri gibi düşündüğünde, onların düşünce yapılarıyla hareket ettiklerinde ve sürekli müşteri eğilimli olduklarında, daha fazla adanmışlık ve daha fazla işletme yurttaşlığı davranışları gösterebiliyorlar. Üst yönetim bu konuda, hizmet için ne ve nasıl olması gerektiği konusunda vizyon oluşturmalı ve çalışanlarına bunları gerçekleştirmeleri için yardım edip kolaylaştırıcı ortamı sağlayabilmelidir. Sonuçta hem müşteri, hem de şirket için hayatı kolaylaştıran ve her iki kesime de değer yaratan bir hizmet anlayışı sunulmalıdır (Odabaşı, 2016, s. 291).

Gençleri şirketlerde tutmak, şirketleri onlar için çekici kılmak ve onların motivasyonlarını sağlamak, şirketlerin bugünü ve geleceği için kritik. Sadece şirketler değil, ekip yöneten her bir yönetici, onların farklı motivasyon kaynaklarını bilerek hareket etmek durumundadır (Acılıoğlu, 2017, s. 7).

Kurumsal İletişim'in işletme içerisinde oluşturulmasında önemli adımlardan bir tanesi de işletmenin misyon ve vizyonunun tüm personel duyurulması ve benimsetilmesidir denilebilir.

Türk Dil Kurumu'nda misyonun karşılığı "amaç" olarak görülmektedir[7].

Misyon, açık ve özlü bir ifade ile belirtilmelidir. Diğer bir ifadeyle, misyon bir işletmedeki bölüm veya birimin neyi gerçekleştirmek için var olduğunu veya

[7] *http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=M%C4%B0SYON*

sorumluluklarının neler olduğunu açıklamalıdır. Bunun genel olarak tüzükte veya işletme anayasası hükümlerinde belirtilmesi arzu edilir (Demir & Yılmaz, 2010, s. 78).

Kuruluşlar geleceğe yönelik amaçlarını misyon adı altında açıklamaktadırlar. Misyondaki hedeflerin ulaşılabilir ve çalışanlar tarafından kolaylıkla anlaşılabilir olması büyük önem arz etmektedir.

Türk Dil Kurumu'nda vizyonun karşılığı; ülkü, sağgörü, ileri görüş olarak tanımlanmaktadır[8].

Vizyon, değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlayan bir işletmenin üst yönetimi için bir referans ve dönüm noktasıdır. Vizyon, insanları bir arada tutup geleceğe yönlendirerek motive eder ve bir yol haritası görevi görür (Ülgen & Mirze, 2010, s. 70).

İşletmelerin kısa, planlarının ortaya konulduğu, hazırlanan planların da çalışanlara ve paydaşlara aktarımının ancak vizyon oluşturularak gerçekleştirilebileceği bilinmektedir.

İşletme yönetimi tarafından Misyon ve Vizyon belirlenirken çalışanların işletmenin geleceği ile ilgili beklentileri de göz önünde bulundurulması durumunda, hedeflerin çalışanlar tarafından benimsenmesinin artacağı düşünülmektedir.

Misyon ve Vizyonu çalışanları tarafından bilinen ve hedef olarak kabul edilmiş işletmeler, kurumsal iletişim konusunda en önemli adımı atmıştır. Bu tür işletmeler amaca giden yolda belirsizlikleri yok ettikleri için hedefe ulaşmakta zorluk yaşamayacağı söylenebilir.

Kurumsal başarı, çalışanın işinden edindiği doyumun yansıması niteliğindedir. Bu doyumun önemli kaynaklarından biri çalışanların zamanında ve etkin bir şekilde bilgilendirilmesi ve boşlukların sağlıklı yollarla doldurulmasıdır. Diğer bir deyişle, kurumun etkinliğinin arttırılmasında çalışanın edineceği iletişim doyumu son derece önemlidir (Güllüoğlu, 2012, s. 12).

---

[8] *http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b5f59638d5073.68100112*

2.1.5.3. Kitle İletişimi

Bir takım bilgilerin, sembollerin, bir takım kaynaklar tarafından üretilmesi geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması sürecine kitle iletişim adı verilir. Kitle iletişiminde kaynak ile hedef arasındaki kanallar ise kitle iletişim araçları denir (Dökmen, 1999, s. 39).

Kitle iletişim, toplumu doğrudan bilgilendirmeye yönelik olabileceği gibi toplumu bir görüşe odaklama, yönlendirme veya düşündürme amacıyla da kullanılabilmektedir. Kitle iletişim araçlarının kontrol ve yönetimi ilk yıllarında sadece devlet tarafından kullanılırken, günümüzde kuruluşlar, sivil toplum örgütleri, siyasi partiler gibi çok farklı kaynaklar tarafından da etkin olarak kullanıldığı bilinmektedir. Diğer iletişim biçimlerinde de olduğu gibi, kitle iletişiminde de temel amaçlar; bilgilendirme ve iknadır denilebilir.

Kitle insan topluluğudur ve söz konusu topluluk bazı yönleriyle birbirine benzer. Kitleye haberin, bilginin, kanaatlerin, düşüncenin veya kültürün çeşitli araç ve tekniklerle aktarılmasına kitle iletişimi denir. Kitle iletişiminde kaynaktan hedefe mesajlar tek yönlü olarak gönderilir. Ancak burada alıcının mesajı algılayıp algılamadığı pek anlaşılmaz. Alıcının mesaj algılama ve anlamlandırma biçimi ile mesajı aldığı çevresel ortamın şartları, kitle iletişim sürecini etkiler (Tutar & Yılmaz, 2013, s. 108).

Kitle iletişiminin bireyler arası iletişime göre en büyük farkı iki kişi arasında gerçekleşen iletişimde anlaşılmama ya da yanlış anlaşılma durumu olması halinde sürecin yenilenmesi ve başarıya ulaşmasının daha kolay olduğu bilinmektedir. Kitle iletişiminde mesajı alan kişi sayısının fazla olması nedeniyle algılama farklılıklarına maruz kalınması daha yüksek ihtimal olduğu söylenebilir. Bu nedenle kitle iletişiminde mesajı veren kişinin, mesajı oluştururken yanlış anlaşılmalara mahal vermeyecek anlatımlar kullanması, mesajın başarı ile kod açımının yapılması için çok önemli bir unsur olduğu bilinmektedir. Bir diğer önemli unsur ise kullanılacak olan kitle iletişim araçlarıdır denilebilir.

Ertuğrul Özkök “Kitle iletişim araçları, genel anlamda kitlesel bir boyutta ileti dağıtabilen araçlar olarak tanımlanabilir (Özkök, 1985, s. 93).” demektedir.

Doğru kullanılan kitle iletişim aracı da mesajın anlamlanması için önemli olduğu bilinmektedir. Mesajı alıcı hedef kitlesinin demografik özellikleri ve diğer özellikleri bilinir ise doğru iletişim aracının seçilmesi daha kolay olacaktır denilebilir.

Günlük hayatımızda olan televizyon, gazete, radyo gibi kitle iletişim araçlarına internet teknolojisiyle ile birlikte elektronik postalar, sosyal ağlar gibi teknolojik altyapı isteyen araçlar da dahil olduğu bilinmektedir.

Hedef kitlenin yaş, eğitim durumu gibi unsurların yanında fiziksel olarak erişim saplayabilme imkanları da göz önüne alınarak seçilecek iletişim aracı mesajı hedeflenen kitleye ulaştıracaktır. Bu iletim esnasında meydana gelebilecek teknik ve teknolojik kesintiler ise iletişimin başarısını etkileyeceği bilinmektedir.

Örnek vermek gerekirse; kırsal alanda yaşayan radyo, televizyon ve ya internet ulaşım imkanı olmayan bir kitle geleneksel yöntemlerle, sözlü iletişim ile ulaşılabilecekken, şehir merkezinde bulunan ve teknolojik imkanları kullanan bir kitleye aynı yöntemlerle ulaşmanın zor olacağı öngörülmektedir.

Tüm bu anlatılanlar göz önünde bulundurulduğunda ise kitlesel iletişimin, ortak kültürün oluşturulmasında, transfer edilmesinde ve yaşatılmasında büyük önem taşıdığı görülmektedir.

2.2. Örgüt İçi İletişimin Tanımı

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

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve öğeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girişilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında

gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir (Göral, 2007, s. 133).

Kurum içi iletişimin amacını anlamak için iletişim ile ilgili yapılan yukarıdaki tanımın öneminin yüksek olduğu düşünülmektedir. Zira yukarıda belirtildiği gibi tüm iletişim türlerinde olduğu gibi kurum içi iletişimde de asıl amaç aynı fikri ortak kılmak, ortaklaşmaktır. Kurum içi iletişimim bu amacının oluşmasında ise sanayi devrimi sonucu oluşan modernizm akımının etkisinin büyük olduğu söylenebilir.

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

Örgütsel iletişim bir strateji olduğunu ve belirli bir plan/program ve disiplin içerisinde devam etmesi gerektiğini unutmamak gerekir. Örneğin kurum içi iletişimi belirli bir süre kesip tekrar kaldığı yerden başlanması durumunun söz konusu olmadığı gibi kurum içi iletişimin sürekliliğinin iletişimin başarısı için önemli olduğu bilinmektedir.

Sanayi devrimi öncesi kurulan küçük ve çalışanları genellikle aile içi bireylerden oluşan işletmeler; sanayi devrimi sonrası büyümüş, çalışan çeşitliliği ve demografik yapısının farklılaştığı görülmüştür. Modernizm döneminde çalışan kuşağın beklentilerinin kısıtlı olması nedeniyle tam olarak önemini kazanamamış olsa da yönetimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. X kuşağı ve sonrasından gelen Y kuşağı ile çalışanların beklentileri çeşitlenmeye başladığı görülmektedir.

Postmodernizm akımı ile hem işletme yönetimi hem de çalışan ilişkileri farklılaşmış, çalışanların üretimin çıktısına olan etkisi fark edildikçe kuruluşlar içerisinde çalışan memnuniyetine bakış açısı olumlu yönde değişmiştir. İşletmeler, çalışanların katkısının devamı için kurum içi iletişim ya da bazı kaynakların kullanımı ile örgütsel iletişimi sürekli kılmayı amaçlamaya başlamışlardır.

2.2.1. Örgüt İçi İletişimin Önemi

Yirmi birinci yüzyılın ilk çeyreğinde iletişim alanında kullanılan tekniklerde hızlı ve önemli gelişmeler yaşanmakta, her geçen gün bilgi ve iletişim teknolojileri alanında

birçok yeni gelişmeler olmaktadır. Teknolojik alanda son yıllarda yaşanan hızlı gelişme, örgütsel yapıları ve bunların yönetimini farklılaştırmaktadır. Özellikle bilgisayar teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler, bilgisayar tabanlı sistemlerle çalışan kişi ve kuruluşları etkilemekte ve gelişime ayak uydurmaya zorlanmaktadır. İletişim alanındaki gelişmeler, bireysel, örgütsel ve ülkeler arasında kurulan iletişim sayesinde veri iletimini kolaylaştırmakta ve iş yapma yöntemlerinde köklü değişikliklere neden olmaktadır (Tutar & Yılmaz, 2013, s. 15).

Teknolojinin ilerlemesinin, iletişimin artmasına neden olduğundan daha fazla, iletişim yollarının çeşitliliğinin artmasına neden olduğu söylenebilir. Artan yöntemlerle ve imkanlarla daha önce iletişim kurması imkansız olan insanlar iletişim kurabilme yeteneğine sahip olduğu görülmektedir.

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

Kurum içi iletişim kan dolaşımına benzetilebilir. Sağlıklı kan dolaşımının organları beslenmesine benzer şekilde kurum içi iletişim sağlıklı olması durumunda, hem yatay hem dikey iletişimde yanlış anlamalar azaldığı gibi aynı amaca hareket imkanı artacağı öngörülmektedir.

Üçüncü Dalga Toplumu, Enformasyon Toplumu ve ya Hizmetler Sınıfı Toplumu gibi değişik kavramlarla isimlendirilen bilgi toplumunda kuruluşların en önemli sermayelerinin insan unsuru olduğu anlaşılmıştır. Kuruluşlar, sahip oldukları insan sermayesini ne derece verimli kullanırlarsa, yeniçağın yoğun rekabet ortamında ayakta kalmaları o derece kolaylaşacaktır. Ancak günümüzde örgütsel hayatın dikkate alınmayan noktalarından birisi, çalışanların elinde bulundurdukları bu gücün kuruluşlar tarafından göz ardı edilmesidir (Güllüoğlu, 2012, s. 13).

Bu gücün farkında olan kuruluşlar, bu durumu işletmelerinin lehine çevirmeye çalıştığı bilinmektedir. Kurum içi iletişimin önemi de bu noktada bir kez daha ortaya

çıkarmaktadır. Ancak kurum içi iletişim yoluyla kurum kültürü oluşturularak tüm paydaşları kapsayan hedefler konulması en doğru yaklaşım olduğu düşünülmektedir.

2.2.1.1. Kurum İçi İletişimin Fonksiyonları

Örgütlerde kurulan iç ve dış iletişimin amaçları farklılık göstermektedir. Ancak örgütsel iletişimin temeldeki amacı örgütsel amaçların başarılması ve bu yolda iletişimin temeli olan bilginin aktarılmasıdır. Gerçekte bilgi tüm örgütsel faaliyetlerin temelidir ve örgütsel açıdan en önemli bilgi, çalışanlara amaç ve yön duygusu veren örgütsel amaçlara yönelik olandır (Güllüoğlu, 2012, s. 23).

Örgüt içi iletişim fonksiyonları; bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredici ve öğretici iletişim kurma ve birleştirme olmak üzere dört ana grupta toplanabilir (Gürgen, 1997, s. 25-28).

Sanayi devrimi ile birlikte oluşan modernizm akımı sonrası toprak soyluları, asiller gibi toplumda öncelikli sınıflarda yer alanlar yerlerini fabrika sahipleri ve teknisyenlere bırakmışlardır. Üretim hatlarında verimliliğin sağlanması için verilen talimatlar, çalışanları bir yandan tekdüzeleşmeye bir yandan da standartlaşmaya başladığını söyleyebiliriz. Günümüzde modernizm akımının gücünü kaybederek yerini postmodernizme bırakması ile birlikte işletmeler tek yönlü iletişim kurarak, sadece talimat vererek otoritenin sağlanamayacağını fark etmişlerdir. Postmodern yöneticiler, kurum içerisinde otoriteyi, çalışanlar ile iletişim kurarak onları ikna ederek sağlamayı hedefledikleri söylenebilir: Bu sayede işlerine gönülden bağlanan çalışanların aidiyetlerinin ve üretime katılımlarının artacağı öngörülmektedir.

Yukarıda da belirtildiği üzere kurumsal iletişimde ikna, belirleyici ve egemenlik sağlayan bir özellik konumundadır. İletişimi yönlendirecek kişilerin ikna özelliklerinin gelişmiş olması iletişim kabiliyetine de yansıyacaktır. Bu farkından dolayı iletişimde önemli olan ikna kavramını daha detaylı incelenmesinin yerinde olacağı düşünülmektedir.

İkna, insanların çeşitli mesajlar kullanarak alıcıların; kanaat, inanç, tutum ve davranışlarda değişiklik yapacak şekilde onları razı etme ve inandırma sürecidir. Bir

fikrin, bir görüşün, bir inancın benimsenmesini, onaylanmasını ya da bu görüş, düşünce ve inançtan uzaklaşmayı sağlamak amacıyla yapılan ikna, başkalarından bir şeyler öğrenme ve ortak bir çözüme ulaşabilme sürecidir. İnsanların paylaştıkları/paylaşmadıkları bir görüşe yöneltilmesi, planlı bir hazırlık sonucunda, görüşü destekleyici, kanıtların sunulmasını ve hedef ile duygusal ve ussal bir uyum sağlamasını gerektirir. Sözlük anlamı olarak "bir kanaati kabul ettirme, bir kanaat uyandırma, inanmayı sağlama, razı etme" şeklinde tanımlanan ikna; inandırma, inanma, inanış, sunuş, kanaat gibi anlamlara gelmektedir (Tutar & Yılmaz, 2013, s. 151).

Çalışanların kurumun hedefleri doğrultusunda ikna edilmesi ve birleştirilerek doğru hedeflere yönlendirilmesi kurumsal iletişimin temel fonksiyonlarındandır denilebilir.

2.2.2. Örgüt İçi İletişimde Kullanılan Araçlar

Eskiden sadece tek yönlü olan iletişimin yukarıda belirtildiği gibi ikna üzerine kurulmasıyla yönetim ve çalışanlar arasında iletişimin kurulması için araçlara ihtiyaç olmuştur.

Kullanılan araçlar yazılı ve sözlü araçlar olarak basitçe sınıflandırılabilmektedir. Yazılı iletişim araçlarına örnek olarak şirket içi çıkarılan bültenler veya dergiler, bilgilendirme broşürler ve ya el kitapları, afişler, talimatlar sayılabilir.

Sözlü iletişim araçlarının ise başında çalışanlarla yapılan birebir görüşmeler ve toplantılar yer almaktadır. Genel bilgilendirmeler ve mesajlar için toplantılar kullanılırken, kişisel geribildirimler ve bilgi paylaşımları birebir yapılan görüşmelerle aktarılmaktadır.

Sözlü ve yazılı iletişim araçlarının yanında günümüzde teknolojinin de ilerlemesi ile hayatımıza giren sistemler, programlar ve uygulamalar ile de çalışanlarla iletişim kurulmaktadır. Daha önce de belirtildiği üzere çalışma ortamını sosyal bir ağ olarak gören çalışanlara günümüzde ulaşmanın belki de en kolay yolu teknolojik araçlar

kullanılarak yapılan iletişim yöntemidir. Mesajların renkli, sesli ve hatta bazen hareket içermesi nedeniyle daha fazla ilgi çekmesi mesajın cazibesinin arttığı bilinmektedir.

Yukarıda bahsedilen üç yöntem arasından doğru olanının seçilebilmesi için çalışanların iyi tanınması ve özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir. İletilmek istenen mesajın doğru algılanabilmesi, mesajın aktarıldığı iletişim aracının hedef kitleye uygun seçilmesi ile doğru orantılıdır. Dolayısıyla kuruluşlar başka bir kurumda başarılı olan bir iletişim aracını kendi kuruluşlarında uyguladıklarında başarılı olamayabilirler. Kurum içi en doğru iletişim aracının çalışanların eğitim düzeyi, yaşı, iletişim alışkanlıkları gibi özellikleri incelenerek kurum için en doğru iletişim aracının bulunabileceği söylenebilir.

Tüm bu iletişimin kurulması, doğru araçların seçilmesinde baş etken ise yöneticinin sahip olduğu iletişim yeteneğidir. Kuruluşların yöneticilerinin iletişim yetenekleri o kurumun iletişim kabiliyetini doğrudan etkilediği bir gerçektir. Çalışanları ile iletişim kurmak isteyen yönetici, onları da iyi tanıyor ve ortak özelliklerini biliyor ise bu konuda başarısız olma ihtimali düşüktür. Fakat yönetim anlayışında iletişimi çok ön planda bulundurmayan ve doğru aracı bulmak yerine standart araçları tercih eden yöneticinin de başarılı olması şansının düşük olduğu söylenebilir.

2.2.3. Örgüt İçi İletişimin Geliştirilmesi

Örgüt içi iletişimin başarılı olabilmesi ve sürdürülebilirliği için kesintisiz olması gerekmektedir. Çalışanlarla iletişimin belirli dönemlerde ve istikrarsız kurulması güvensizlik yaratacak, iletişim ile hedeflenen verimliliğe ulaşılamaması sonucunu doğuracağı bilinmektedir. İletişim koptuktan sonra tekrar aynı seviyeye getirilmesi ise daha uzun zaman gerektireceği öngörülmektedir.

Bu nedenle kurum içi iletişimin geliştirilmesi ile ilgili kurum bir karar aldığında bunun kurumun ömrü boyunca devam edecek bir süreç olduğunun farkında olmalı, uzun dönemli planlamalarını yapmalıdır. Kurumun üst yönetiminin bu sürece zarar verebilecek ya da gelişmesini engelleyebilecek unsurlarla ilgili önlem alması ve aldığı kararların arkasında durması da kurum içi iletişimi geliştirilmesi için önemli noktalar olduğu düşünülmektedir.

2.2.4. Örgüt İçi İletişimin Geliştirilmesinin Avantajları

Günümüzde artan rekabet ile birlikte, kuruluşlar, başarılı çalışanlarını elinde tutabilmek için maddi olanakların artık yetersiz kaldığının farkına varmışlardır. Muhtemel getirileri ve götürüleri nedeniyle de kurumsal bağlılık kavramı, kurumsal araştırmacıların ilgisini çeken bir kavram haline gelmiştir (Güllüoğlu, 2012, s. 85).

Mal ya da hizmet olarak gerçekleştirilen sürecin kalitesi iş görenlerin öncelikle yeterliliği ile ilgilidir. Ancak iş görenlerin yeterliliğinin yanında örgütsel ve işe bağlılığın da olması gerekir. Çünkü örgütlerde iş görenlerin iyi seçilmesi ve yetiştirilmesi, modern ve etkili bir bilgi birikimi ile donatılması, onun işini nicelik ve nitelik olarak daha iyi yapması için yeterli değildir. Önem verilmesi gereken nokta, iş görenin işinde yeterli nicelik ve nitelikte üretim yapabilmesi için motive edilmesi gereğidir. Bunun gerçekleşmesi için, işin gerektirdiği bilgi ve becerinin yanında işe ilişkin olumlu ve yapıcı tutumlara da iş görenin sahip olması gerekir. İş görenlerin mesleki karar, davranış ve ilişkilerinde temel alacakları değerler ve yargılarla birlikte çalışma yaşamına ilişkin bakış açıları, onların örgütte kalmalarına ve örgütsel gelişimin sağlanmasına etkide bulunacaktır (Uygur, 2015, s. 2).

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

Bu çalışmada da görüleceği üzere günümüzde ağırlıkla X Kuşağından oluşan yöneticiler ile y kuşağından olan çalışanların kurum içi ilişkilere bakış açıları ve yaklaşımlarının ölçülerek farklılıkların avantaj hale getirilmesinin kuruluşlarını daha sağlıklı ve etkili kılacağı öngörülmektedir.

2.2.5. Örgüt İçi İletişimin Geliştirilmesinin Sonuçları

Örgüt içi iletişim ile çalışanlar ve yöneticiler arasında ortak bir işletme kültürü yaratılması hedeflenmektedir. İşletmenin hedeflerine çalışanlar ikna edilip ortak hedef haline getirilmesi için kurum içi iletişimin sağlıklı kurulması gerekmektedir. Bu amaçlarla güdülenen ve mutlu olan çalışanlar, mevcut işlerinde uzun yıllar çalışma isteği taşıyacağı öngörülmektedir.

Günümüzde en önemli sorunlardan birisi olan çalışanların sıklıkla iş değiştirmesi ve bu süreçte oluşan kayıpların bir kısmının kurum içi iletişim yöntemleri kullanılarak çözülebileceği öngörülmektedir. Bir yandan işletmede çalışan personelin memnuniyeti ve iş veriminin artması bir yandan da işte sürekliliğini vaat etmesi nedeniyle kurum içi iletişim, işletmeler açısından büyük cazibe taşıdığı bilinmektedir.

Modernizm akımının etkisi ile birlikte zaman içerisinde karşı karşıya gelen üretimin vazgeçilmez iki rolü çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişim prosedür, talimat gibi formel yöntemlerle yapılmaya başlanmıştır.

Modernizm sonucu oluşan bu iletişimsizliğin verimlilik üzerindeki olumsuz etkisi görülmeye başladıkça kuruluşlar, iç iletişime daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Günümüzde işletmelerin sürdürülebilirlikleri için en büyük risklerden bir haline gelen çalışan-yönetim arasındaki çatışmaların ancak iletişim ile çözülebileceği düşünülmektedir. Bunun için işletmelerin, çalışma ortamını bir sosyal iletişim ağı olarak görerek, bu süreci iyi yönetmesi yeterli olmaktadır.

Süreç yönetiminde dikkat edilmesi gereken hususların başında ise çalışanların ihtiyaç, istek ve önceliklerini anlamak yer almaktadır. Üç farklı kuşağın yer aldığı günümüz iş hayatında çalışanlar ait oldukları kuşak özelliklerini göz önüne alarak anlamaya çalışmak yanlış olmayacaktır.

2.2.6. Örgüt İçi İletişim Kavramı ve Örgütsel Değişim Süreci

Örgütler bir sistemdir ve örgüt için iletişim, biyolojik sistemlerde kan dolaşımı kadar önemlidir. Örgütü oluşturan unsurlar arasında bağlantı, iletişim sayesinde kurulur. Örgütler, ortak bir hedefe ulaşmak için, tüm kaynakların bu hedefe yönlendirme ve eş güdümlemede iletişimden yararlanır. Örgütsel yapılar çeşitli büyüklükleri,

teknolojik gelişmişlikleri, karmaşıklık veya formalizasyon dereceleri ve bilgi kullanma yetenekleri ile farklı biçimde tasarlanır. Herhangi bir örgüt, iletişim akışını destekleyen bir yapıda oluşturulur. Örgütsel iletişim tüm örgütlerin değişim ve gelişme çabalarında zorunlu bir unsurdur (Tutar & Yılmaz, 2013, s. 107).

Değişim sözcüğünün insanları korkuttuğu bilinmektedir. Değişim içerisinde barındırdığı bilinmezlik insanlara her zaman direnç göstermelerine neden olmuştur. Değişim hedefleyen kuruluşlar ise ya bu tepkiden dolayı ya değişimden vazgeçmekte ya da tepkiler nedeniyle gecikmeli hayata geçirilmektedir. İşletmeler bu değişim sürecini kontrol altına almak için kurumsal iletişimi kullanmaktadırlar. Bu sayede değişim ihtiyacının kaynağı, süreci ve sonuçları ile bilgi sahibi olabilmektedir. Belirsizliğin ortadan kaldırılması ile değişimin önündeki en büyük engel de işletmenin önünden kalkmış olacaktır.

Günümüzde yönetim süreçleri ve yönetimin çalışanlardan beklentileri sürekliliklerini sağlamak için farklı başlıklar altında toplanmıştır. Artan rekabet ve bilgi teknolojilerindeki ilerleme ile birlikte günümüzde çalışan grubunun büyük çoğunluğunu oluşturan Y kuşağı temsilcilerinin iş süreçlerine bakış açısı farklılıkları kuruluşların gelecek ile ilgili sürdürülebilirlik hedeflerini zorlamaya başladığı görülmektedir. 1950'li yıllar ve sonrasında kuruluşlar için hammadde kaynakları ve üretim süreçleri önemli iken günümüze gelindiğinde insan kaynakları ve bilgiye sahip olma daha önemli hale gelmiştir.

Bugünün yönetim-organizasyon süreci, beş ana konuda yeni bir bakış ve anlayış kazanmayı gerektirmektedir. Diğer bir ifadeyle, yeni yönetim anlayışının beş temel önerisi bulunmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 29).

1. Organizasyonlarda neyin değer yarattığı ile ilgili anlayış kökten değişmektedir. Bu nedenle, tüm çalışanlar, gerçek değer yaratanın bilgi ve bilgiye sahip insan olduğunu görmelidir.

2. Bir organizasyonun uzun dönem başarısı ve zenginliği, büyük ölçüde onun sahip olduğu görünmez varlıklarını (insan yeteneklerini) görebilmesine bağlıdır.

3. Öğrenmeyi ve organizasyonel yetenekleri(insan kapasitesini) sistematik olarak arttırma yeteneği, organizasyon çapındaki etkili insan kaynakları yönetimine bağlıdır.

4. Organizasyonel kapasiteleri ve performansı en etkin şekilde kullanabilmek için insan yeteneklerinin tüm boyutları birbirini tamamlayacak şekilde geliştirilmelidir.

5. Organizasyonlar insan yeteneklerinin sistematik şekilde geliştirilmesine ve kullanılmasına dayalı olarak yaratılan değer ile zenginleşecektir.

Temelde beş ana konuda aktarılan yeni yönetim-organizasyon süreci paylaşıma açık, güvene dayalı bir kurum kültürü oluşturmayı hedeflemektedir.

2.2.7. Örgüt İçi İletişim İle Çalışanlara Örgüt Kültürünün Kabullendirilmesi

Teknoloji ne kadar ilerlemiş olsa da günümüzde insan hala yeryüzündeki en kıymetli kaynak durumundadır. Bir sonraki kuşak ile uyum ne kadar yüksek olursa hem ulusların hem de kuruluşların verimliliği artmış olacaktır. Bunun için en önemli nokta çatışmadan uzak, kuşakların birbirini yargılamadan birlikte çalışma kültürünün oluşturulmasıdır. Birlikte çalışma kültürü de ancak başarılı bir kurum içi iletişim kurulması ile sağlanabilir. Çalışanların hem kuruma hem de birlikte çalıştıkları bireylere olan hoşgörüsü, ancak iletişimin yarattığı empati ile sağlanabileceği öngörülmektedir.

Birey ile kurum arasındaki karşılıklı etkileşim örgütsel davranışa temel teşkil eder. Birey, bürokratik örgüte girdiği andan itibaren, oradan geçerli olan kural ve davranış ölçüsünün muhatabı konumundadır. Bu noktada karşımıza çıkan en önemli sorunlardan biri de zaten işin personele, personelin işe uyumlandırılması sürecidir. Personelin işe uyumunun sağlanması, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerle işi yapan kişinin sahip olduğunu nitelik ve yetenekler arasında bir uygunluğun bulunmasını, işi yapan kişinin işinden doyum hissini yaşamasını ve işinde daha verimli olması ile ilgili faaliyetleri kapsar (Eren, 2006, s. 312).

2.3. Kurumsal Bağlılık

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

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

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

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

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

Çalışanla kurum arasında kurulan sadakat ve duygusal bağ, zaman içerisinde yaşanabilecek gerilimlerin algılanma şiddetini düşürecek hem kurum hem de çalışan açısından barışçıl bir ortam yaratacağı öngörülebilir. Kurum içerisinde yaşanan bu huzurlu ve barışçıl ortamın kurumun çıktısı olan ürün ya da hizmete yansıyacağı öngörülmektedir.

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

Diğer taraftan kurumsal bağlılık, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemeleri, örgütte kalma isteklerini sürdürmeleri, örgüt yönetimine ve faaliyetlerine katılımları ve örgüt için istikrarlı ve yenilikçi bir tavır sergilemelerinde de önemli bir olgudur (Durna & Eren, 2005, s. 210).

Büyümenin, verimliliğin ve karın ön plana çıktığı ve baş döndürücü bir değişimin yaşandığı günümüz işletme koşullarında en kritik sorun çalışanların bağlılığının nasıl kazanılacağı ve bağlılığın nasıl korunacağıdır. Kurumsal bağlılığın kazanılması çeşitli faktörlerden etkilenen ve algılanması bireye ve zamana göre değişen sübjektif bir yapıya sahiptir. Bağlılığın sağlanması zor ve uzun süren bir çabayı gerektirirken, kaybedilmesi kolay ve hızlı olmaktadır (Gül, 2002, s. 51).

Örgütsel sosyalizasyon çeşitli aşamalar ve taktikler yoluyla, çalışanın işletmenin değer, norm ve ihtiyaçlarına uygun hale gelmesini kolaylaştırmaktadır. Bu süreçte kariyer yönetimi uygulamalarının açık hale getirilmesiyle bireyler kariyer seçimlerini şekillendirecek unsurları belirleyebilecek ve bu unsurlara göre de kariyer kararlarını verebileceklerdir. İş ve örgüt uyumunu sağlamış verimli çalışanların organizasyonda tutulmasıyla birlikte örgütsel performansın artması sağlanabilecektir. Bu bağlamda örgütsel sosyalizasyon ve kariyer çapalarının açıklanması ve aralarındaki ilişkiyi tanımlaya yönelik faktörlerin belirlenmesi işletme yöneticilerine yol gösterebilme açısından önem arz etmektedir (Çerik & Bozkurt, 2015, s. 77-97).

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

2.3.1. Kurumsal Bağlılığın Etkenleri

Mathieu ve Zajac tarafından 1967-1986 yılları arasında kuruma bağlılık hakkında yapılmış 174 araştırma özelinde yapmış oldukları analizde kuruma bağlılığı etkileyen faktörleri beş başlık altında toplamışlardır (Mathieu & Zajac, 1990).

Bu faktörler; cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, medeni durum ve yaş olarak ele alınmaktadır. Aşağıda bu beş faktörün etkileri olumlu ve olumsuz yönleri ile değerlendirilmeye çalışılacaktır.

2.3.1.1. Çalışanın Cinsiyeti

Çalışanların kuruma bağlılıklarını etkileyen faktörlerden biri de cinsiyettir. Toplumun kadın ve erkeğe yüklediği sorumluluklar her toplumda farklılık gösterebilmektedir. Toplum tarafından yaratılan bu beklentilere göre çalışanlar iş tercihlerinde bulunmakta, hatta ideallerinde olmasa bile çalışma koşulları nedeniyle farklı tercihlerde bulunabilmektedirler.

Bu durumun en keskin örneklerinden birisi ise kadınların annelik süreci ile ilgili olduğunu söyleyebiliriz. Birçok kadın annelik ve kariyer arasındaki seçim nedeniyle sıkıntı yaşamakta, toplumsal beklentiler kadınların tercihleri üzerinde etkili olabilmektedir.

Buna benzer bir şekilde erkeklerin evi geçindirmekle sorumlu olduğu yönündeki toplumsal kanaat nedeniyle erkek çalışanlar ideallerindeki iş yerine gelir açısından daha avantajlı işleri seçebilmektedirler.

Cinsiyet ve cinsiyetin gereği oluşan gerek kişisel gerekse toplumsal beklentiler bireylerin iş seçimi ve o işte uzun yıllar çalışma tercihlerini doğrudan etkileyen faktör olarak karşımıza çıkabilmektedir.

2.3.1.2. Çalışanın Eğitim Düzeyi

Kurumsal bağlılık için bireylerin eğitimlerine yapılan yatırımın ve harcanan zamanın bir karşılığı olarak, çalışanların ücret ve diğer çalışma şartlarındaki talepleri de yükselmektedir. Çalışma yaşamı sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok, toplumda yüksek statü sahibi, prestijli bir iş sahibi olma ve sosyal ilişkileri geliştirme imkanlarının sağladığı bir ortam anlamına da gelmektedir. Dolayısıyla eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamına ve işe yüklenen anlam ve beklentiler de çeşitlenmektedir (Çakır, 2001, s. 111).

Özellikle eğitim durumu ile personelin kurumsal bağlılık düzeyi arasında ters orantı olduğu bilinmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça çalışanın beklentilerinin arttığı ve belirli bir kalifiyeliye sahip olmaları nedeniyle başka bir iş bulma olasılığı vasıfsız bir çalışana göre daha yüksek olduğu bilinmektedir. Bu nedenle özellikle eğitim düzeyi yüksek çalışanlara sahip kuruluşlar diğer kuruluşlara göre kurumsal bağlılığın geliştirilmesi konusunda daha fazla emek harcamaları gerektiği düşünülmektedir.

İşletmelerin çalışanlardan beklediği eğitim düzeyi, dönemin şartları, işletmenin koşulları ve iş gücünün eğitim düzeyi ile doğrudan orantılı olmalıdır. Otuz yıl öncesinde lise mezuniyeti yüksek tahsil olarak alınırken günümüzde birçok işletme için en az olması gereken mezuniyet durumu olarak kabul edilmektedir. Zaman içerisinde üniversite eğitim imkanları artması ile birlikte üniversite mezunu çalışan sayısı artmış, artan sayı ile birlikte işletmelerin çalışanlarından beklediği mezuniyet derecesinin de arttığı söylenebilir:

Artan bu beklenti karşısında bireyler yetkinliklerinin ispatı için daha fazla diploma sahibi olmak için çaba harcadıklarını söyleyebiliriz. Y kuşağı ile birlikte daha fazla okul ve program bitirerek daha fazla diploma ve sertifika ile iş yerinde yükselme gayretinin oluştuğu bir sürecin başladığını söyleyebiliriz. Bu süreç ile kabiliyetlerini geliştiren bireyler emeklerinin karşılığında aldıkları ücretlerin de gelişmesi yönünde beklenti içerisine girdiği söylenebilir.

İşletmelerin belirlediği en az eğitim düzeyinde mezuniyeti olan çalışanlar ise mevcut imkanlarını devam ettirebilmek ve sürdürülebilirlikleri açısından kuruluşlarına daha fazla bağlı oldukları söylenebilir.

2.3.1.3. Çalışanın Kıdemi

Çalışanlar arasında kıdem, kurum içerisindeki gizli bir hiyerarşinin de sembolüdür denilebilir. Bir görevde geçirilen süre anlamına gelen kıdem, çalışanların o işletmede çalıştıklarını yılları işaret etmektedir. Her ne kadar işletmede geçirilen süre, her zaman verimliliği işaret etmese de kurumsal bağlılığın bir işareti olarak değerlendirilebilinir.

İşletmede çalışanlar, yaptıkları işten, çalışma koşulları ve yöneticilerinden memnun olduğu sürece çalıştıkları işte devam etme eğiliminde olduğu öngörülebilir. Fakat zaman zaman bu üç unsurdan bir ya da birden fazlasında yaşanan eksiklikler nedeniyle çalışanlar iş değişikliğine gidebilmektedir. Bu durumun çok olduğu işletmelerde kıdem süreleri düşük olmakta, çalışanlar tecrübe sahibi olamadıkları görülmektedir.

Kurumsal bağlığının arttırılması sonucunda çalışanların iş yerlerindeki kıdem sürelerinin artacağı öngörülmektedir. Bu nedenle çalışanlarda iş alımdan itibaren bağlılığın sağlanması durumunda, çalışanların işten ayrılma yönünde eğilimleri azaltılmış olacaktır denilebilir.

2.3.1.4. Çalışanın Medeni Durumu

Çalışanlar arası kurumsal bağlılığı etkileyen durumlardan bir tanesi de medeni durumdur. Çalışanlar arasında medeni durumun en önemli etkisi evli olan çalışanların ailelerinin sorumluluğunu taşımasıdır denilebilir. Evli ve hatta çocuk sahibi olan çalışanların iş değişikliği yapmakta daha isteksiz olduğu bilinmektedir.

Evlilik ve çocuk sahibi olmanın getirdiği sorumluluk ile çalışanlar daha az risk almakta, mümkün olduğu kadar kurum kültürüne uyum sağlamaya çalışmaktadır. Bir anlamda sorumlulukların getirdiği zorunluluklar, çalışanların kurum içi iletişime daha açık hale gelmesinde etkili olmaktadır denilebilir.

Bu durum bekar çalışanların kurumsal bağlılığının düşük olduğu anlamına gelmese de evli hatta çocuk sahibi olmanın getirdiği sorumluluklar nedeniyle belirgin bir farklılığının bulunduğu söylenebilir.

Günümüzde de özellikle sezonluk çalışan arayan işverenler bekar çalışan alımına öncelik verirken, özel eğitim ve uzun süreli çalışma gerektiren işler için işverenler evli ve çocuk sahibi çalışanları tercih ettiği bilinmektedir.

2.3.1.5. Çalışanın Yaşı

Bireylerin içinde bulundukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini etkileyebilir. Çalışanları genç, orta yaş ve ileri yaş olarak sınıflandırırsak; gençler, çalışma yaşamının başlangıcında olan bireylerdir. İlk defa iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak; eğitimine ve özelliklerine uygun bir işte çalışma arzuları yüksek olacaktır. Orta yaşlılar, işlerini, iş ortamlarını tanımış ve işe belli oranda alışmış kimselerdir. Orta yaşlı bazı kimseler, kökleşmiş bazı çalışma alışkanlıklarına sahip oldukları için işlerine daha bağlanabilirler. İleri yaş düzeyindeki çalışanlar ise yaşları ilerledikçe değişime daha fazla direnç göstermektedirler. Yeni teknolojileri kullanmaya daha az isteklidirler, daha az hırslı, sağlıksız ve stresli ortamlara daha az dayanıklıdırlar (Izgar, 2008, s. 159-160).

Özellikle yeni mezun çalışanlar, iş değişikliği konusuna daha sıcak bakmaktadırlar. Yeni mezunlar kariyerlerini en iyi şekilde yönlendirmek için önlerine gelen fırsatları değerlendirme eğiliminde oldukları sağlanabilir. Kendileri için en doğrusunu bulana kadar da bu iş değişikliği devam edeceği öngörülmektedir.

Orta yaşlı çalışanlar ise genellikle bu arayışın sonucunda aradığı işi bulmuş sahip olduğu işi korumaya çalışmaktadır. Kuruluşların çalışmaların yaş grubunun dengeli dağılması, her yaş grubundan çalışan olması en ideal durum olacağı düşünülmektedir.

2.4. Kuşaklar

Çağımızda bilgi teknolojilerindeki gelişmeler her ülkeyi etkilemekte, bir ülkede olan gelişme diğer ülkelere hızlı bir şekilde yayılmaktadır. Bilgi teknolojilerinin kuşaklar boyunca ilerlemesiyle bireyler her geçen yıl daha fazla uluslararası kimliğe sahip olmaya başlamışlardır. Kuşaklar arasındaki iletişim kanallarının kullanım farklılığı sahip oldukları bilgilerin de farklılığa uğramasına neden olmaktadır. Kuşaklar arası farklılıkları anlamak, iletişim kanallarında önceliklerini bilmek onlara ulaşmanın temel adımlarıdır denilebilir. Bu amaçla öncelikle kuşaklar ne anlama geliyor ve hangi dönemlerde değişim göstermektedir incelenmeye çalışılacaktır.

Kuşak kelimesinin tanımı Türk Dil Kurumu'nda toplumbilim yönüyle tanımı " Yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon" olarak bulunmaktadır[9].

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

---

[9] *http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a4826f9238968.26288296*

Tablo 3. Evrensel Kuşak Tanımı Tablosu

EVRENSEL KUŞAK TANIMI	ADI VE ÖNEMİ	TÜRKİYE'DEKİ ÖNEMİ
GELENEKSELLER İkinci Dünya Savaşı dönemi; soğuk savaş ve kıtlık yılları, yetersiz nüfus, eğitim, gelir ve sağlık standartları; Doğu Bloku ile soğuk savaş dönemi	SESSİZ KUŞAK Doğum tarihleri .....-1945, iş hayatında aktif oldukları dönemler :.....-2010	CUMHURİYET DÖNEMİ : İnkılaplar, İktisadi Devlet Teşekkülleri modeli ile kalkınma, Köy Enstitüleri, kentleşme, batılılaşma
BEBEK PATLAMASI (BB) 2. Dünya Savaşı sonrası artan doğum oranları sonucunda ortaya çıkan, aynı evde hem çocuklarına hem de anne babalarına bakan, 68 kuşağını yaratan çocuklar	SANDVİÇ KUŞAĞI Doğum tarihleri 1945-1965. İş hayatında aktif olduğu dönemler : 1971-2025	ÇALKANTILI KOALİSYON DÖNEMLERİ Yüksek enflasyon ve borçlanma politikaları ile kalkınma dönemi, sık sık değişen hükümetler ve kurulan koalisyonlar nedeni ile istikrarsız büyüme
X KUŞAĞI Ekonomik krizlerden etkilenen, işten ayrılmış anne-babaların çocukları, işyerlerine bağlılar, zorunlu kalmazlar ise işlerini değiştirmezler, teknoloji ile sonradan taşındılar	X'LER Doğum tarihleri :1966-1985. İş hayatında aktif oldukları dönemler: 1991-2040	DIŞA AÇILMA DÖNEMİ Yabancı sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesi, renkli TV yayınları, ithalat ve ihracatın artması, dövizde serbest kur uygulamasına geçiş.
Y KUŞAĞI En önemli özellikleri özgürlük tutkuları, bilgiye	Y'LER Doğum tarihi : 1986-2000 iş hayatında aktif olduğu	İSTİKRARLI BÜYÜME Sağlık sisteminde reform, duble yolların çoğalması,

hızlı ulaşmaları, teknolojiyi çok iyi kullanmaları, kendilerine güvenmeleri ve akran onayına önem vermeleri	dönemler: 2011-2050	krizlerin bitmesi, enflasyonda düşüş, sürekli yüksek büyüme hızı, mali disiplin, güçlü lider ve siyasi parti politikaları
Z KUŞAĞI GSM,İPod, internet, laptop ve nano teknoloji ile büyüdüler, otoriteyi tanımaları beklenmiyor, sonuç odaklılar, beklentileri yüksek, tatmini zor ve kararsız olacaklar.	Z'LER Doğum tarihleri:2001-..... İş hayatında aktif olacakları dönemler: 2026-....	GLOBAL TRENDLER İletişim teknolojilerindeki çok hızlı ilerleme ve yayılma sonucunda, dünyada ne var ne oluyor ise, Türkiye'deki yaşıtlarının da onları istemesi ve uygulaması

(Kömürcüoğlu, 2015, s. 23)

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

Toplumun kendi içerisindeki birbirine karşı oluşturduğu empatinin azlığı gençler ve bir önceki kuşak arasındaki farklılıkların artmasına neden olduğu bilinmektedir. Bu farklılıklar kuşak çatışması olarak adlandırılan durumlar karşısında farklı yaklaşım ve tepkiler oluşmaktadır. Değerler ve normlar arasındaki çatışma karşısında orta yol bulunduğunda ancak toplumsal uzlaşı ve iş barışı sağlanabildiği bilinmektedir.

Ülkemizde son yıllarda yaşanan hızlı gelişmeler ve toplumsal değişimler nedeniyle yukarıda bahsedilen kuşaklar arası değer ve norm farklılıkları artmıştır. Teknolojinin ilerlemesi ile birlikte artan hızlı gelişim özellikle tarımsal bölgede kuşaklar arasındaki farkın açılmasına neden olmaktadır. Bu fark o kadar açılmaktadır ki zaman zaman çocuklara ebeveynler rehberlik yapmakta zorlandığı görülmektedir.

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

Şirketinizde açık bir pozisyon bulunuyor. Bunun için insan kaynakları sitelerine başvuruyorsunuz. Gelen adaylarla görüşmeler yaparak en doğru olanı seçiyorsunuz. Yeni elemanınıza oryantasyon ve eğitimler veriyorsunuz. Bir yıl sonra tam da artık hem kurum kültürüne hem işe alıştığını düşündüğünüz sırada işten ayrılıyor. Ve tüm bu süreç yeniden başlıyor. Yapılan araştırmalar bir elemanınızın işten ayrılmasının şirkete maliyetinin, o kişinin yıllık brüt ücretinin 2,5 katı kadar olduğunu ortaya koyuyor. Buna göre, asgari ücretli bir çalışan için bile bir yılda işten ayrılmanın maliyeti 17 bin YTL'yi buluyor. Üstelik kaybedilen zaman ve olumsuz etkilenen imaj da diğer sonuçlar[10].

Yukarıda verilen bu rakam günümüz asgari ücreti ile hesaplandığında 60 bin TL'yi aşmaktadır. En basit hesapla ortaya konulan bu tutarın içerisinde verimli bir çalışanın yerine alınan çalışanın verimli hale gelene kadar yaşanan verim düşüklüğünün de hesaba katılması gerektiği düşünülmektedir.

İster kısa vadeli ister uzun vadeli sonuçları ile alınsın, işletmeler için personelini elde tutmak sürdürebilirliği için önemli bir faktör haline geldiği gözlemlenmektedir.

[10] *https://semsettinorhan.wordpress.com/2014/03/*

Bu durumu yaratabilmek için en sağlıklı yol ise kuşaklar arası farklılıkları pozitif anlamda değerlendirerek kurum içi iletişimin kurulması olduğu düşünülmektedir. Kurum içi iletişimin doğru kurgulanabilmesi için işletmede yer alan çalışanların ait oldukları kuşaklar ve özellikler hakkında bilgi sahibi olunması gerekmektedir.

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

Türkiye'de yaşayan 5 farklı kuşak vardır. Yaşan kuşakların doğum yılları, Türkiye'de nüfus dağılımları aşağıdaki gibidir (Acılıoğlu, 2017, s. 21).

Tablo 4. Kuşakların Doğum Yıllarına Göre Dağılım Tablosu

	Sessiz Kuşak	Patlama Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Doğum Yılları	1923-1945	1946-1964	1964-1979	1980-1999	2000-
Türkiye'de Nüfus	4.607.667	12.840.537	16.075.110	25.546.267	17.412.268
Nüfus Dağılımı	%6	%17	%21	%33	%23

(Acılıoğlu, 2017, s. 21)

Tablo 4'te görüleceği üzere günümüzde nüfusun büyük çoğunluğunu %33 ile Y kuşağı oluşturmaktadır.

2.4.1. Sessiz Kuşak

Sessiz Kuşak, 1927-1945 yılları arasında doğanlardır. 2 Dünya Savaşı arasında ve ekonomik buhran döneminde doğan bu nesil günümüzün büyük anneanneleri, babaanneleri ve dedelerini oluşturmaktadır. Türkiye'de Cumhuriyet kuşağı olarak adlandırılan bu kuşağın özellikleri, uzmanlar tarafından uyumlu sıfatıyla tanımlanmaktadır (Ünal, 2017, s. 10).

Sessiz kuşak çalışanları için örgütlerde, hiyerarşik yapının kuralları ya da yaptırımları, denge ve düzen öncelikli öneme sahiptir. Yöneticilerine ve otoritelerine karşı son derece saygılı, yönetim anlayışları ise gelenekseldir. Hiyerarşik iş ilişkisinde resmi olmayı severler ve işleri geçmişte yaptıkları gibi yapmayı isterler. Ayrıca sadık, motive olduklarında çok çalışan, grup çalışmasını seven, grup çalışmasında yardımlaşmaya önem veren çalışanlar olarak bilinirler. Günümüzde iş hayatında sessiz kuşağı temsil eden kişi sayısı çok az olduğu için bu kuşağa yönelik çalışmalara daha az rastlanılmaktadır. Bu kuşak; teknolojiye yavaş uyum sağlar ve kıdemin yaşla ilişkili olması gerektiğini düşünürler (Demirkaya, Akdemir, Karaman, & Altan, 2015).

Bu döneme mensup olan bireylerin yaşadıkları savaş koşulları ve ekonomik yokluk nedeniyle oldukça zor bir hayat yaşamak durumunda kaldığı bilinmektedir. Yaşadıkları sürece sadece hayatlarını idame ettirebilecek kadar gelir sahibi olabilen bu kuşağın en büyük hayali iş güvenceli bir işte çalışarak barınma imkanına sahip olmak olduğunu söyleyebiliriz. Globalizmin hayalinin bile kurulamadığı bu yıllarda, bireyler ancak bulundukları bölgedeki üretim imkanları kadar üründen faydalanabiliyorlardı. Bu durum da şehirler, bölgeler ve hatta ülkeler arasındaki sahip olunan kültürel, ekonomik ve sosyal imkanları farklı olduğunu göstermekteydi.

Bu dönemde iletişim; ağırlıklı olarak yüz yüze iletişim olmakla birlikte gelişmiş olan şehirlerde telefon ve mektup ile gerçekleştiği bilinmekteydi. Fakat özellikle telefon ve mektup imkanının her şehirde olmaması, birçok olayın gerçekleşmesinden çok sonra haberdar olunması sonucu doğduğu bilinmektedir. Dolayısıyla yüz yüze olmayan iletişim dışındaki diğer iletişim kanallarının gelişmeleri nedeniyle iletişimin sınırlı yapılabildiği söylenebilir.

2.4.2. Büyük Bebek Patlaması Kuşağı

Bu kuşak, 1945-1960 yılları arasında doğanlardan oluşturmaktadır. Bu kuşak 2. Dünya Savaşı sırasında ya da hemen sonrasında doğan soğuk savaş kuşağı olarak da bilinmektedir. Savaş günlerinin ardından yaşanan nüfus patlaması bir dönemde büyüyen bu nesil; kuralcı olarak tanımlanmıştır (Ünal, 2017, s. 11).

1943-1960 yılları arasında doğan kişiler olarak kabul edilen baby boomers kuşağı ise iş odaklılığı bir adım öteye taşımış, tüm hayatını aynı iş yerinde geçirmenin bir başarı kriteri olduğu bir anlayışla, iş kolik, fedakar ve çalıştığı kuruma bağlılığı yüksek bireylerden oluşmaktadır. Öte yandan, iş ve özel hayat dengesini kurma konusunda ise baby boomers kuşağı pek de başarılı kabul edilmemektedir (Yelkikalan & Altın, 2010, s. 13-14).

Bu kuşak ulusların savaş sonrası tekrar ayağa kalkmaları için başlattıkları kalkınma dönemine denk gelmektedir. Özellikle 2. Dünya Savaşına katılan ülkeler; savaş süresince kaybettikleri insan gücünü yerine koyabilmek, kalkınma döneminde ihtiyaç olacak gücü yaratabilmek için devlet politikası olarak nüfus artışını desteklediği bilinmektedir. Bu dönemde bireyler, hem üretime katkıları hem de ileride olabilecek savaşlar için insan kaynağı olmaları nedeniyle büyük önem taşıdığı söylenebilir. Büyük Bebek Patlaması Kuşağı üyeleri bu nedenle iyi bir çalışan olmuşlar, hayatlarını da çalışmak için yaşamışlardır. Emeklilik garantisi en büyük beklentileridir. Şimdi çalış yaşlılığında karşılığını alacaksın düşüncesi parolaları gibidir.

2.4.3. X Kuşağı

X kuşağı; 1964-1979 yılları arasında doğan kişilerin oluşturduğu nesle denilmektedir. X kuşağı üyeleri yaşadıkları dönem itibariyle birçok değişime ve teknolojik gelişime şahitlik ettiği bilinmektedir. Bu değişim, süreçleri zamanında, bireylerin ekonomik olarak ayakta kalabilmek için rekabetçi yönlerinin gelişmesi sonucunu doğurduğu söylenebilir.

Bir önceki neslin nüfus artışı ağırlıklı görüşü sonucu çok kardeşli aile yapısında büyüdükleri bilinmektedir. Gerek dünyanın yaşadığı çok önemli bir geçiş dönemine denk gelmeleri gerekse büyüdükleri aile yapısı içerisinde kendine yeteri kadar yer edinememenin duygusu ile oluşan olumsuzlukları, iş hayatındaki başarı ve statü kazançları ile gidermeye çalıştıkları söylenebilir. Önceki nesil olan Büyük Bebek Patlamasının olduğu kuşak ile sonraki Y Kuşağı arasında farklılıklar göz önüne getirildiğinde Y Kuşağının ne kadar zor bir geçiş dönemine şahitlik ettiği daha iyi anlaşılabileceği düşünülmektedir.

Yaşamlarına devam edebilmek ve hayat standartlarını daha üst seviyeye çıkarmak için çalışmaya ihtiyaç olduğunun farkında olan X kuşağı, bu nedenle işine sadık, yönetime karşı saygılı, çalıştığı şirkete karşı bağlılığı olan bir kuşaktır. Bir ara kuşak olarak X kuşağı, kuruluşlarda yönetim kademesinde üst düzeylerde görev almaktadır.

Yönetici pozisyonunda bulunan X kuşağı, gelişme ve ilerleme dönemlerinde motivasyon kaynağını rekabette buluyorlardı. Şirket tarafından düzenlenen etkinlikler ise genellikle eğitim şeklinde oluyor ve şirket içerisinde düzenlenen etkinliklere eğitim koçları davet ediliyordu. Ya da şirket içerisinde yemekler, mini tiyatro oyunları düzenleniyordu. Fakat yeni nesillerle birlikte, beklentiler ve motivasyon araçları da değişmeye başlamıştır (Ünal, 2017, s. 4).

Günümüzde kullandığımız birçok teknolojik aracın ilk oluşum süreçlerine şahitlik ettikleri için diğer kuşaklara göre bilgi teknolojilerine daha uyumlu bir kuşak olduğu söylenebilir. Televizyonun da hayatımıza aktif olarak girdiği dönem olması nedeniyle iletişim anlamında önceki nesillere göre birçok avantaja sahip olduğu bilinmektedir. Daha önce çok sınırlı olan kitle iletişimi artık bu dönemde görsel hale gelmiş, televizyon sayesinde kültürlerin birbiri ile iletişimi hızlanmıştır. Aynı şekilde görsel iletişim sayesinde insanların bilgi paylaşımı, günlük olaylardan haberdar olması, vb. durumlar toplumların hem sosyal hem de kültürel yapılarında değişime neden olduğu bilinmektedir.

X kuşağının bir özelliği de anne babası çalışan ilk kuşak olmasıdır. Oluşan yeni sosyolojik yapı ve ekonomik ihtiyaçlar, kadının üretimde yerini alması sonucunu oluşturmuş, aile yapısında ciddi farklılıklar gözlemlenmiştir. İşte bu farklılıkları ilk yaşayan kuşak olan X kuşağı aynı zamanda boşanma olaylarının en çok yaşandığı dönemi yaşayan kuşaktır diyebiliriz.

Bu durumun işletme yönetimine etkisi, X kuşağının bir önceki kuşağa göre daha iyi eğitimli olmasına rağmen işe bağlılığının bir önceki kuşağa göre nispeten düşük olması sonucunu doğurduğunu söyleyebiliriz.

2.4.4. Y Kuşağı

Türkiye'de özellikle son 15 yıldır toplumsal yapıda hızlı değişiklikler gözlemlenmektedir. Bu değişiklikler ekonomik, siyasi ve kültürel pek çok değişkene bağlı olmakla birlikte yüksek bir oranda Y jenerasyonu ve bu jenerasyonun taşıdığı değerlerden kaynaklanmaktadır. Y kuşağının yaydığı yeni nesil iletişim biçimleri, kendinden önceki nesillere de dokunarak, onları da farklı ölçüde etkilemeyi başarmıştır (Sarıoğlu, 2018, s. 21).

Y kuşağı nitelemesi, İngilizce "Generation Youth" yani "Genç Kuşak"tan geliyor. "Youth" (genç) kelimesinin ilk harfi (Y) ile "Y Kuşağı" olarak nitelenen bu kuşağın en belirgin özelliği; "tüketime düşkün" bir nesil olmasıdır. Bu nedenle de; bu nesli "Yes Kuşağı" olarak da tanımlamak mümkün. Bir bakıma evetçi ve yiyici/tüketici kuşak yani. Teknolojinin hızlı gelişim döneminde büyüyen bu kuşak, özellikle bilgisayara düşkünlüğü ile biliniyor. Bu nedenle de Y Kuşağı; "bilgi"yi, derinlemesine araştırmaya girmeden, hazır tüketmeye yatkındır. Bu kuşağa bilgisayar, internet kuşağı demek mümkündür. Yapılan araştırmalar bu kuşağın değişime hızlı ayak uydurduğunu gösteriyor. Belki de bu kuşağın tam belirgin olmamakla birlikte en önemli özelliği; parayı prestijin önünde tutuyor olmasıdır (Tosun, 2015, s. 28).

Y Kuşağının yetiştiği dönemdeki teknolojinin hızından tüketim alışkanlıklarının da payını aldığı söylenebilir. Hem teknolojinin hızlı ilerlemesi nedeniyle demode ya da kullanım dışı kalan cihazlar hem de bu cihazlarla birlikte hayatımıza giren anlık durum bildirimleri ile beslenen sosyal ağlar, hızlı tüketim alışkanlığının oluşmasında büyük etken olarak gözlemlenmektedir. Kapitalizmin gelişmesi ve sürdürülebilirliği için adeta yaratılmış olan Y Kuşağının bu konuda kuşağının getirdiği özelliklerin yanında dönemin iktisadi çıkarları gereği yapılan modernizasyonlar ile tüketme konusunda bir ağın içerisine düştüğünü söyleyebiliriz.

Günümüzde aldığımız bir telefon, bazen telefon sürüm yükseltme bazen internet hızının artması nedeniyle ekonomik ömrünü tamamlamamış olmasına rağmen teknolojik ömrünü tamamlamamış olması nedeniyle kullanım dışı kalmakta, bizleri yeni telefon almaya yönlendirmektedir. Teknolojik ömrün; aldığımız cihazları üreten kuruluşların elinde olduğunu söyleyebiliriz.

Yaşadığımız dünya tam bir bilgi patlamasının yaşandığı bir dünya. Bilginin aşırı bir artışı ve çoğalması söz konusu, ama garip bir biçimde bu bilgi artışı insanları daha

bilgili kılmıyor. Aşırı bilgi, bilgilendirici fonksiyonunu neredeyse yitirmiş, çünkü bu bilgi çokluğu sağlıklı bir zihnin işleyişini neredeyse felç ediyor. Bilginin geleneksel formları değişmiş, bilginin yeni biçimleri, bütünsellik algımızı parçalıyor, yoğun bilgi bombardımanı arasında yolumuzu kaybetme çelişkisi yaşıyoruz (Çamdereli, 2015, s. 1).

Y kuşağının doğduğu ve yetiştiği dönemin en büyük özelliği bilgi teknolojilerinin geliştiği döneme denk geldiği bilinmektedir. Bu dönem içerisindeki hızlı teknolojik gelişmeler kuşaklar arasındaki iletişim farklılığının daha hızlı artmasına neden olmuştur. Artan hız ile birlikte yetişen Y kuşağı her şeyi bu hızla yaşamaya başladığı gözlemlenmektedir. Bu hız algısı Y kuşağında sabırsızlık tutumuna neden olduğu söylenebilir. Y kuşağının beklemeye tahammülü bulunmamaktadır. Zamanın öneminin farkında olan bireyler olarak Y kuşağı üyeleri, bekledikleri süre ile karşılığında yapabilecekleri mukayese ederler.

Günümüzde çoğunlukla önemli kuruluşların yöneticilik görevinde 1965-1980 yılları arasında doğan ve X kuşağı olarak adlandırılan nesil bulunuyor. Bu iki kuşağın uyumlu çalışabilmesi için de Y kuşağı ile iletişim ve doğru anlamak çok büyük önem taşımaktadır. Y kuşağı çalışanları, şirket içi ilişkilere büyük önem veriyor ve bu ilişkileri geliştirmek, sosyalleşmek için zaman ayırmak istiyorlar. Çalışma alanları içerisinde dinlenmek ve konsantrasyonu toplamak adına "yaşam alanları" olması Y kuşağının kuruluşlardan beklentileri arasına girmektedir (Ünal, 2017, s. 41).

Y kuşağının bilgi teknolojilerini hızlı kullanımı o kadar hızlı adapte olmuşlardır ki ebeveynlerinin teknolojiye uyumlarına destek oldukları gözlemlenmektedir. Çevrelerine iletişimlerini sosyal ağlar üzerinden gerçekleştiren Y kuşağı teknolojik gelişmeleri hayatının bir parçası olarak kabullendiği için yenilikleri içselleştirmede X kuşağına göre daha başarılı olduğu söylenebilir.

Bütün bu özelliklerinin yanında Y Kuşağı çevre konusunda oldukça sorumluluk sahibi, gelecek ile ilgili fikirleri olan bir nesildir diyebiliriz. Doğru motivasyon metotları ile yönetildiklerinde sahip oldukları yaratıcılık ve hız sayesinde çalıştıkları kuruluşların sürdürülebilirliklerine önemli katkıları olacağı düşünülmektedir.

Y kuşağın önceki kuşaklara göre farklı yönlerinden birisi de yeni düşünce ve görüşlere karşı esnek olmalarıdır denilebilir. Daha önceki nesillerde bireyler görüşlerine tutucu derecede bağlı iken Y kuşağı değişime ve farklılıklara açık olması ile daha esnek bir tutuma sahip olduğu gözlemlenmektedir. Y kuşağının sahip olduğu meraklı ve inovatif yaklaşım bilginin güncellene bilirliğine olan inançlarını kuvvetlendiği söylenebilir. Bu yaklaşım ile karşılaştıkları bilgileri mutlaka sorgulamaktadırlar. Özellikle dayatılan doğrular ve talimatlar Y kuşağının sorgulama iradelerini kuvvetlendirdiği düşünülmektedir. Y kuşağını bu savuma yaklaşımına yönlendirmemek için talimat verirken nedenleri ile ilgili bilgilendirmek yeterli olacaktır.

Y kuşağının tüketim alışkanlıkları incelendiğinde daha önceki nesillere göre farklılıklar hemen göze çarpmaktadırlar. Uluslararası kimlikler sayesinde dünyadaki akımları yakından takip etseler de tüketici olarak bilinçli hareket etmektedirler. Teknoloji kullanımı ile uyumlu olmaları sayesinde bir ürünün en uygun fiyatla nereden alabileceklerini araştırmadan alışveriş yapmamaktadırlar. Özellikle alışveriş sitelerinin kampanya ve indirim dönemlerini oldukça iyi takip etmektedirler. Y kuşağı kendi nesillerine ait sembolleri giymekten büyük keyif aldığı bilinmektedir.

Bütün bunların ötesinde yirmi birinci yüzyıl organizasyonlarının giderek daha fazla sanal olduğu gözlemlenmektedir. Çalışanlar, yönetici, ortaklar, tedarikçiler, hissedarlar ve müşteriler dijital teknolojiyi kullanarak sanal ağlar oluşturmaktadır. Rekabetçi üstünlüğün yeni silahı zaman olduğundan, tüm taraflar sanal ağ üzerinde hızla hareket ederek, müşteri ihtiyacının belirlenmesinden tasarıma, geliştirmeye, üretime ve müşteriye sunuma kadar olan süreci kısa zamanda tamamlamak zorundadır (Barutçugil, 2004, s. 21).

Y kuşağının çalıştığı kurumdan beklentilerinin temelinde; ona belirli bir özgürlük alanı bırakılmasının önemli bir yer tuttuğu bilinmektedir. Y kuşağı için giyim tarzı kendini ifade etmenin bir yolu olması nedeniyle iş yerinde özgürlük alanlarından biri olduğu gözlemlenmektedir.

Conento'nun, Bilkent Endüstri Mühendisliği OperationalResearch Kulübü Vision 2014 -"CRM VisionforGeneration Y" etkinliğine sunduğu raporda yer alan bilgilere göre ise; Y Kuşağı zor beğenip çabuk sıkılan, toplumun geleceğini belirleyebilecek özelliklere sahip olan, güncel ve vizyoner bir grup. Y Kuşağı ile hayata daha keyifli ve

güler yüzlü bakabiliriz, ama önce onların yüzünü güldürmek gerekiyor (Kömürcüoğlu, 2015, s. 8).

Y kuşağı 1980 sonrasında doğan kişileri tanımlamak için kullanılıyor. Bununla birlikte, 1990'lı yılların sonuna kadar doğmuş olanları, bu kuşağa dahil etmek mümkün. Milenyum olarak adlandırılan 2000'li yılarda ise yeni bir kuşak ortaya çıkıyor: "Z kuşağı."[11]

2.4.5. Z Kuşağı

2000'li yıllarda doğan, hızlı öğrenen ve gelişim gösteren, teknolojiyle iç içe kişilerden oluşan gruba Z Kuşağı denir. Teknolojiyle iç içe büyüyen bu çocuklar, bilginin ve zamanın hızına çok kolay adapte olabilmeleriyle dikkat çeker. Hız onları tanımlar ve aileler, bu çocukların gelişimine ayak uydurmakta zorluk yaşayabilir. Tüketim toplumu içinde büyürler, iç dünyaları diğer kuşaklardan gözle görülür ölçüde farklıdır (Ünal, 2017, s. 21).

Z Kuşağı Y kuşağına göre daha fazla teknoloji ile iç içe olan bir kuşak olup görsellik Y kuşağına göre daha ön planda olduğu söylenebilir. Z kuşağı eğitiminde klasik eğitim yöntemleri yeterli olmamakta daha fazla görsel daha hareketli içeriklere ihtiyaç duyulduğu bilinmektedir.

Z kuşağı temsilcilerinin iletişimlerini sosyal ağlar ve teknoloji alt yapılı iletişim kanalları üzerinden yaptıkları için yüz yüze iletişime açık olmadıkları izlenimini vermektedir. Bu durum özgüven eksikliğinden kaynaklanmamakta aksine Z kuşağı Y kuşağına göre özgüven yönünden daha zengin yetiştirildiği bilinmektedir. İletişimlerini bu şekilde kurmalarının temel nedeni; doğdukları günden itibaren böyle bir ortamda bulunup alışkanlıklarının bu yönde oluşmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Bu sebeple içine kapanık bir kuşak olduklarını ve ihtiyaç duyduklarında iletişime geçtiklerini söyleyebiliriz.

Z kuşağı için teknoloji ve teknolojik ürünler çok önemli olup tüketimlerinin büyük bir kısmını bu tür ürünler oluşturduğu görülmektedir. Bu tür ürünler onları dünyaya

[11]http://www.milliyet.com.tr/-is-te-y-kusagi-10-yillik-oldu/ekonomi/ydetay/2184870/default.htm

bağlayan temel unsurlar olduğu ifade edilebilir. Biraz önce de aktarıldığı gibi iletişimi teknolojik cihazlar üzerinden gerçekleştirdikleri için bu tür cihazlar onlar için neredeyse yaşamsal diğer ihtiyaçlar kadar önemli olduğu değerlendirilebilir. Giyilebilir teknolojiler Z kuşağının vazgeçilmezleri arasındadır. Teknolojik cihazlar ve hızlı internet bağlantısı Z kuşağı için önemlidir. İnternet üzerinden ulaşılamayan bireyleri yok sayan bir anlayışa sahip olan Z kuşağı için erişilebilirlik internetin hızı ile ilişkili olduğu söylenebilir.

BÖLÜM 3. ARAŞTIRMA SÜRECİ VE TEKNİKLERİ

3.1. Araştırmanın Uygulama Kapsamı: Sivil Havacılıkta Yer Hizmetleri Alan Araştırması

Wright Kardeşlerin 17.12.1903'de yaptığı ilk motorlu uçuşla başlayan sivil havacılık, günümüze kadar birçok zorluğun üstesinden gelmiştir. Uçaklar icat edildikten kısa süre sonra başlayan Birinci Dünya Savaşında da kullanılmıştır.

Ticari Havacılık, II. Dünya Savaşı'ndan sonra eski askeri uçakları kullanarak insan ve eşya taşımacılığı yapılarak gelişmeye başladı. Birkaç yıl içinde, Kuzey Amerika, Avrupa ve dünyanın diğer bölgelerini kapsayan uçuşlar yapan birçok şirket kuruldu. Bu hızlı ilerleme B-29 ve Lancaster gibi geniş gövdeli bombardıman uçaklarının kolayca ticari uçaklara dönüştürülebilmesinden kaynaklandı. Aynı zamanda DC-3'nin sayesinde de daha kolay ve uzun uçuşlar olanaklı oldu. İngiliz Comet'ten sonra, Kuzey Amerika'nın ilk ticari jet uçağı Eylül 1949 yılında uçan Avro C102 Jetliner oldu. 1952 yılına gelindiğinde, İngiliz Denizaşırı Havayolları Şirketi De Havilland Comet uçağını tarifeli seferlerine almıştı bile. Ancak bu teknik gelişmeler devam ederken, bu uçak metal yorgunluğunun neden olması ve özellikle de pencerelerinin şekli nedeniyle, üzerinde oluşan birçok yapısal çatlaktan çok çekmiştir. Metal yorgunluğu, kabinin sürekli döngüsel olarak basınçlandırılması ve ardından da basınçsızlandırılması sonucunda oluşmuş ve tabii ki bu da uçağın gövdesinin feci bir şekilde hasarlanmasına neden olmuştur. Bu sorunlar çözüldüğünde, diğer jet yolcu uçakları çoktan göklerdeki yerlerini almışlardı ki bunlardan bir tanesi de Boeing 700 idi ve bu uçak yolculara sunulan konfor ve güvenliği daha yüksek seviyelere taşımıştı. 707 uçağı, ticari havacılığın günümüzdeki yaygın ve gelişmiş konumuna gelmesinde bir öncü olmuştur[12].

Ticari faaliyetlere başlayan uçaklar kısa sürede sunduğu avantajlarla talep edilen ulaşım aracı haline gelmiştir diyebiliriz. Özellikle uzun mesafeli seyahatlerde

[12] *https://ipfs.io/ipns/tr.wikipedia-on-ipfs.org/wiki/Havac%C4%B1l%C4%B1k_tarihi.html*

sağladığı zaman avantajı ve konfor, hava yolu ile ulaşımın gelişmesinde büyük katkısı oluşmuştur.

Ülkeler arası seyahatler günlerden saatlere kadar düşmüş, farklı ülkelerin birbirleri ile ticaret ilişkisinin gelişmesine büyük katkı sağladığını söyleyebiliriz. Havacılığın gelişmesinin ulaşıma olan katkısı kadar, kültüre ve iletişime de katkısı göz ardı edilmemelidir. Uçakla seyahat eden yolcular, farklı ülkeleri, iklimleri, kültürleri tanıma fırsatı elde etmeye başlamışlardır.

Ülkemizde ilk havacılık çalışmaları, 1912 yılında, bugünkü Atatürk Hava Limanının hemen yakınındaki Sefaköy'de, tesis olarak iki hangar ve küçük bir meydanda başlamıştır. Atatürk'ün, ülkenin geleceğine de yol gösteren "İSTİKBAL GÖKLERDEDİR" sözü doğrultusunda 1925 yılında kurulan ve daha sonraki yıllarda Türk Hava Kurumu adını alan Türk Tayyare Cemiyeti ile Türk Sivil Havacılığının kurumsal temelleri atılmıştır. İlk Sivil Hava Taşımacılığı ise 1933 yılında 5 uçaklık küçük bir filo ile "Türk Hava Postaları" adı ile başlatılmıştır. Cumhuriyetimizin 10. yılında, Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı olarak kurulan "Havayolları Devlet İşletme İdaresi" Türkiye'de sivil hava yolları kurmak ve taşıma yapmak üzere görevlendirilmiştir[13].

Havayolları Devlet İşletme İdaresi günümüzde Türk Hava Yolları adını almış olup 325 uçağa ulaşarak dünyanın en önemli havayollarından biri haline gelmiştir. Halen Türk Hava Yolları, dünyanın en fazla noktasına uçuş yapan havayolu unvanını elinde bulundurmaktadır. Türk Hava Yolları'nın büyümesini diğer havayolları da takip etmiş, Türkiye coğrafi avantajı ile birlikte havacılığın dünyada önemli merkezlerinden birisi haline gelmiştir. Yaklaşık 1,5 Milyar insanın 3 saatte erişebileceği bir coğrafyada yer alan Türkiye hem transit uçuşlardan hem de ülke içinden icra edilen seferler göz önüne alındığında geniş bir coğrafyaya hizmet vermektedir.

Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı verilerine göre;

- Sivil trafiğe açık aktif havalimanı sayımız 26'dan 55'e,
- Büyük gövdeli uçak sayımız 62'den 5'e,
- Hava ulaştırma anlaşması bulunan ülke sayısı 81'den 168'e ulaşmıştır.

[13] *http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/1--tarihce*

Yine bu yıl son u itibarıyla[14];

- Taşınan toplam yolcu sayımız 34,4 milyondan 89,1 milyona,
- Sektör cirosu, 2 milyar Dolar'da 21 milyar Dolar'a,
- Sektörde istihdam edilen kişi sayısının 65 binden 200 bine ulaşması beklenmektedir.

Havacılık hızlı bir şekilde büyümeye devam ederken, gerek ülke içi gerekse ülkeler arası seyahatleri kolaylaştırmaktadır. Kolaylaşan seyahatler ile ülkeler hatta kıtalar arasında artan seyahatlerle bireylerin farklı kültürlerle iletişime geçme ve tanıma imkanı da artmıştır. Günümüzde havacılığın gelişmesinin doğrudan etkilediği sektörler de mevcut olup özellikle turizm ve ticaret havacılığı büyümesi ile birlikte büyümeye devam etmektedir. Büyüyen her sektörde olduğu gibi havacılık da sunduğu kariyer fırsatları ve iş alanları ile birçok kişinin öncelikli iş tercihi arasına girmiştir. Özellikle işin gereği olan dinamizm nedeniyle nüfusun genç kesiminin hedefleri arasında yer almaktadır.

Sivil havacılığın ilk geliştiği yıllarda; büyük havayolları şirketleri, sık uçuş yaptıkları noktalarda uçuş öncesi yer hizmetleri için kendi destek ünitelerini kurarken, uluslararası uçuşlarda da karşılıklı hizmet kullanım anlaşmaları yaparak hizmet takası ile seferlerini icra ettiğini söyleyebiliriz. Kendi yer hizmetleri personeli bulunmayan ya da uçtuğu noktada istihdam etmeyen havayollarının bu ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yer hizmetleri şirketleri kurulma ihtiyacı doğmuştur.

Türkiye'de yer hizmetleri sektörünün geçmişine bakıldığında, ilk hizmetin 1958 yılında Çelebi Yer Hizmetleri tarafından verildiği bilinmektedir.

Türkiye'nin ilk özel yer hizmetleri şirketi olan Çelebi Hava Servisi Ankara Esenboğa Havaalanı'nda kuruldu. İlk hizmet, Iran Air ve Sabena Belgian Airlines'a verildi[15].

Halen yaklaşık 13.000 personelin çalıştığı Çelebi Yer Hizmetleri, Türkiye'de 22 havalimanında hizmet vermekte olup yurtdışında; Macaristan, Hindistan, Avusturya ve Almanya'da ortak ya da kendi teşebbüs şirketleri bulunmaktadır.

---

[14] *http://www.uab.gov.tr/images/faaliyet/a5ec26a31a72281.pdf*
[15] *http://www.celebihandling.com.tr/tr/kurumsal/tarihce*

Havaş; sermayesinin tamamına yakınını sağlayan Türk Hava Yolları A.O.'nun öncülüğünde, 8 Nisan 1958 tarihinde Usaş A.Ş. adı ile kuruldu. Ancak şirket ilk faaliyetlerine 1933 yılında, Türk Hava Yolları'nın (o dönemdeki adıyla Devlet Hava Yolları) bünyesinde, yer hizmetlerini yapmak üzere başlamıştır. 1958 yılına kadar Türk Hava Yolları çatısı altında hizmet veren Havaş; söz konusu tarihte Usaş olarak yeniden yapılandırılmış, sektördeki hızlı gelişmelere de paralel olarak Türk Hava Yolları'nın yanı sıra ülkemize uçuş yapan yabancı havayollarına da yer hizmetleri sunmaya başlamıştır. Havaş günümüzde Türkiye'ye uçuş yapan lider yerli ve yabancı havayollarına yer hizmeti sunmaya devam etmektedir. Usaş A.Ş. çatısı altında yürütülen ikram ve yer hizmetleri faaliyetleri 1987 yılında ikiye ayrılmış; bu doğrultuda, yer hizmetlerini gerçekleştirmek üzere Havaş (Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.) kurulmuştur. Uçak ikram hizmetleri Usaş bünyesinde yürütülmeye devam etmiştir. Havaş, Türkiye'de yer hizmetlerinde faaliyette bulunmak üzere kurulan ve günümüzde de bu faaliyetlerini sürdüren ilk kuruluştur[16].

Devlet bünyesinde Türk Hava Yolları'na hizmet vermek için kurulan Havaş günümüzde 14.000 personel istihdam etmektedir.

Türk Hava Yolları A.O. ve Havaş ortaklığıyla kurulan ve 1 Ocak 2010 tarihinde sektörde yerini alan TGS Yer Hizmetleri A.Ş; İstanbul Atatürk, Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes, Antalya, Adana, İstanbul Sabiha Gökçen, Milas- Bodrum ve Dalaman Havalimanlarında olmak üzere toplam 8 istasyonda, anlaşmalı 192 havayoluna sunduğu hizmetlerle faaliyetlerini sürdürmektedir[17].

TGS Yer Hizmetleri, sektörde kurulan son yer hizmeti şirketi olmasına rağmen 17.000 personel istihdam etmektedir.

3.2. Araştırmanın Konusu ve Problem Durumu

Günümüzde birçok işletme, en önemli yatırım kalemi olarak insan kaynaklarını görmektedir. Y Kuşağı diye tabir ettiğimiz 1980 yılı ve sonrası dünyaya gelen kuşağın

[16] *http://www.havas.net/tr/Hakkimizda/Pages/Tarihce.aspx*
[17] *https://www.tgs.aero*

beklentilerini doğru anlayan şirketler bu kaynağın güçlü özellikleri ile X Kuşağının güçlü özelliklerini bir arada değerlendirme fırsatını yakalayabileceği düşünülmektedir.

Tablo 5. Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Temel İşgücü Göstergeleri, 2011

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

Kaynak: http:/www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=2065

Günümüzde işletmelerde hem X kuşağı hem de Y kuşağı birlikte çalışmakta olup X kuşağı iş hayatındaki yerini Y kuşağına bırakmaktadır. Aynı işletmede farklı kuşaklardan çalışanların olması, iletişim açısından yönetilemezse işletme açısından yönetimsel sorunların doğmasına neden olabileceği düşünülmektedir. Yetenekleri, yetişme tarzları ve hayata bakış açıları farklı olan iki kuşağın bir arada çalışabilmesi için aynı hedefe belki de farklı iletişim kanalları ve teknikleri ile odaklanmaları gerektiği öngörülmektedir.

Kurumsal bağlılığın yaratılması için ister kurum üyeleri Y Kuşağı olsun isterse X kuşağı olsun, iki grubu da kapsayan bir sosyal ağ yaratılması durumunda kuşak farlılığından kaynaklanan farklılıklar ortadan kaldırılmasında etkili olacağı söylenebilir.

3.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Her geçen gün artan personel değişim hızı; özellikle insan gücü ağırlıklı üretim yapan firmaların hizmet kalitesi ve karlılıklarını doğrudan etkilediği bilinmektedir. Bu duruma bir de örgüt içi nesil farklılığı nedeniyle oluşabilecek engeller de eklendiğinde

sorun kurumlar için daha önemli bir hal almaktadır. Bu çalışma ile kuşaklar arası farklılıklar göz önünde bulundurularak, işletme hedeflerine giden yolda kurum içi iletişim yoluyla kuşaklara özel oluşabilecek beklentilerin öngörülmesi amaçlanmaktadır.

Şirketlerde çalışan bireylerin aidiyet duygularının arttırılması ve işe girişten itibaren uygulanacak sosyalizasyon süreçleri, hem ilk girişte büyük stres yaşayan bireyin bu süreci kısa sürede atlatarak, çalıştığı işi sevme hissi uyandırabileceği gibi, hem de şirketin genel uyumunun müşterilerine olumlu yansıması sonucu kalite ve memnuniyet yaratacağı düşünülmektedir.

3.4. Araştırmanın Tartışma Soruları

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

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

2. X ve Y kuşağı çalışanlarına göre kurum içi iletişimin kurumun verimliliğine katkısı varmıdır?

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

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

3.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma sorularından oluşturulan varsayımlar aşağıda dört madde ile sunulmaktadır.

1. Kuşaklar ile Kurum içi iletişimin önemi arasında anlamlı farklılık vardır.

2. Kuşaklar ile Kurumun verimliliğine katkısı arasında anlamlı farklılık vardır.

3. Kuşaklar ile Kurum içi iletişim etkileri ve özellikleri arasında anlamlı farklılık vardır.

4. Kuşaklar ile Kurum memnuniyeti arasında anlamlı farklılık vardır.

3.6. Araştırmanın Sınırlılıklarının Tanımı

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

- Araştırmada iletişimi değil yalnız kurum içi iletişimin kuşaklar arasındaki önemini tespit etmeyi amaçlanmaktadır.

- Araştırma, kuşaklar arasında kurum içi iletişimde kullanılacak yöntemler açısından fark bulunup bulunmadığını araştırmamaktadır.

- Anket katılımcı açısından her ne kadar diğer kuşaklara açıksa da araştırma X Kuşağı yöneticiler ve Y Kuşağı çalışanlarla sınırlı tutulmuştur.

- Çalışmanın uygulaması Sivil Havacılık alanında Yer Hizmetleri şirketleri ile sınırlı tutulmuştur.

- Anket uygulaması Adnan Menderes Havalimanında Yer Hizmetleri şirketi çalışanlarıyla yapılmıştır.

- Araştırmanın güvenirliliği ankete katılan kişilerin vermiş oldukları cevapların objektifliği ile sınırlıdır.

- Anket 2018 yılının Eylül ayı içerisinde yapılmış olup ilgili tarihin görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır.

3.7. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde İzmir ilinde Adnan Menderes Havalimanında çalışan X ve Y kuşağına mensup kişilere yapılan anket çalışması neticesinde elde edilen verilere ve analizlere yer verilmiştir.

Anketlere verilen cevapların analizi için, SPSS'in 21. versiyonu kullanılmıştır. Demografik özellikler ve 5'li Likert Tipi şeklinde sorulmuştur. Katılımcıların sorulara hangi ölçekte tercih ettiği, "Tamamen Katılmıyorum", " Katılmıyorum", "Kararsız", "Katılıyorum" ve "Tamamen Katılıyorum" şıklarından birini seçerek belirtmektedir. Teknikler ve analizler Demografik özellikler; Normallik testi, Ki-Kare Analizi, Parametrik olmayan yöntemlerden Mann Whitney-U testi ile Korelasyon ve Regresyon analizleri uygulanmış, yorumlanmıştır.

3.8. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

İzmir Adnan Menderes Havalimanında Mülki İdare Amirliğinden alınan onay ile birlikte Yer Hizmeti Çalışanlarına EK-1'deki anket uygulanmıştır. Ankete katılımlar gönüllülük esasına göre yapılmıştır. Ankete toplam 317 kişi katılmıştır.

Araştırma için amacına yönelik örneklem seçilmiştir. Anket, sadece bir yer hizmeti firması çalışanları ile değil Adnan Menderes Havalimanı'nda Yer Hizmetleri şirketlerinde çalışan tüm personele gönüllülük esasına göre uygulanmıştır. Genel tarama modeline göre yapılan anketlerde değişkenler arasındaki sayısal farkın nedeni yönetici sayısının doğal olarak çalışan sayısından az olmasından kaynaklanmaktadır.

3.9. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama ve Değerlendirme Yöntemleri

Veri toplanırken objektifliği sağlamak için kurum üyelerine anket yapılacak olup anket sonuçları ile katılımcıların uyumlulukları değerlendirilecektir.

Verilerin dağılımının normalliğinin kontrolü amacıyla Shapiro-Wilk testi uygulanmıştır. Test sonuçları değerlendirildiğinde verilerin dağılımının normal olarak dağılmadığı görülmüştür.

Bu sonuçtan hareketle parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır. X ve Y kuşakları arasında Kurum içi iletişimin önemi ile kurum içi iletişimin kuruma katkısı/ sonuçları, kurum içi iletişimin yolları ve yöntemleri, çalışılan kurumun değerlendirilmesi etkileri arasındaki farklılıkları değerlendirmek için Mann Whitney – U testi yapılmıştır. X ve Y kuşaklarını her bir soru için verilen cevapların analizi Mann Whitney – U testi ile uygulanmıştır.

BÖLÜM 4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

4.1. Bulguların Değerlendirmesi

İzmir Adnan Menderes Havalimanında Mülki İdare Amirliğinden alınan onay ile birlikte Yer Hizmeti Çalışanlarına EK 1'deki anket uygulanmıştır. Ankete katılım gönüllülük esasına göre yapılmıştır. Ankete toplam 317 kişi katılmıştır. İlk kısımda ankete katılan tüm çalışanların demografik özellikleri ve sonuçlar değerlendirilecek olup ikinci kısımda ise araştırmaya konu olan X kuşağı yöneticiler ve Y kuşağı çalışanlardan oluşan örneklemin incelemesi yapılacaktır.

4.1.1. Ankete Katılanların Dağılımı

Anket sonuçları incelendiğinde, katılımcıların 280 tanesinin Y Kuşağı, 30 tanesinin X Kuşağı, 7 kişinin de Patlama kuşağına mensup olduğu görülmüştür.

Tablo 6. Ankete Katılanların Dağılım Tablosu

		FREKANS	YÜZDE %
KUŞAKLAR	Patlama Kuşağı	7	2,2
	X Kuşağı	30	9,5
	Y Kuşağı	280	88,3
GÖREV	Memur	278	87,7
	Yönetici	39	12,3
CİNSİYET	Kadın	179	56,5
	Erkek	138	43,5
ÖĞRENİM DURUMU	Lise	90	28,5
	Üniversite	222	70
	Y.Lisans-Doktora	5	1,5
KIDEM	0-5 yıl	234	73,8
	6-10 yıl	48	15,1
	10 yıl üstü	35	11,1
MEDENİ DURUM	Bekar	204	64,3
	Evli	113	35,7

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

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

Sonuçlar incelendiğinde; ankete katılan toplam 317 kişiden 278 kişinin memur, geriye kalan 39 kişinin ise yönetici olarak çalıştığı görülmektedir. Yüzdesel dağılımı bakıldığında çalışanların %87,7'nin memur, %12,3'unun ise yönetici olarak görev yaptığı sonuçlardan anlaşılmaktadır. Yüzdesel dağılımı gösteren Tablo 6'da sunulmaktadır.

Ankete katılan 317 kişinin cinsiyetlere göre dağılımı incelendiğinde 179 kadın, 138 erkek personelden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre yüzdesel dağılımı incelendiğinde; toplam katılımcı içerisinde %56,5'inin kadınlardan, %43,5'inin ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

Ankete katılanların öğrenim durumlarına göre dağılımına bakıldığında; 90 kişinin Lise, 222 kişinin Üniversite, 5 kişinin ise Yüksek Lisans-Doktora mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Anket sonuçlarına göre öğrenim durumlarının yüzdesel dağılımı incelendiğinde %28,5'unun Lise mezunu, %70'inin Üniversite, %1,5'inin ise Yüksek Lisans ve/veya Doktora mezuniyetine sahip oldukları görülmektedir. Eğitim düzeyi ile personelin kurumsal bağlılık düzeyi arasında ters orantı olduğu bilinmektedir. Dağılım incelendiğinde, %1,5'lik kesimin işyerinde yükselme arzusu daha yüksek çalışanlardan oluştuğunu ifade edebiliriz. Eğitim kurum kültürünü destekleyen bir unsurdur. Tablo 6'da üniversite düzeyinde %70'e denk gelen üniversite mezunu çalışan sayısı, kurum kültürlerini oluşturmada kurumun bir avantajı olarak görülebilir. Öğrenim hayatından

kurum kültürü ve kurum kültürünün iş başarısına olan etkisi ile ilgili bilgi sahibi olmuş bireylerin kurum kültürüne katılımının daha kolay olacağı öngörülmektedir.

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

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

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

4.1.2. Güvenirlilik Testi

Genel güvenirlik öğrenilmesi için Cronbach's Alpha katsayı hesabı yapılmıştır. Güvenirlilik kavramsal olarak bakıldığında; anketteki soruların birbirleri arasındaki tutarlılığını incelemekte yeterliliği de tanımlaması nedeniyle önemli bir kavramdır.

Cronbach's Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenirlik durumu aşağıda verilmiştir.

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

0.40<= Alpha<0.60 ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür. Yeniden düzenlenmelidir.
0.60<= Alpha<0.80 ise ölçek oldukça güvenilirdir.
0.80<= Alpha<1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 7. Anketin Güvenirlilik Tablosu

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

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

4.1.3. Normallik Testi Analizi

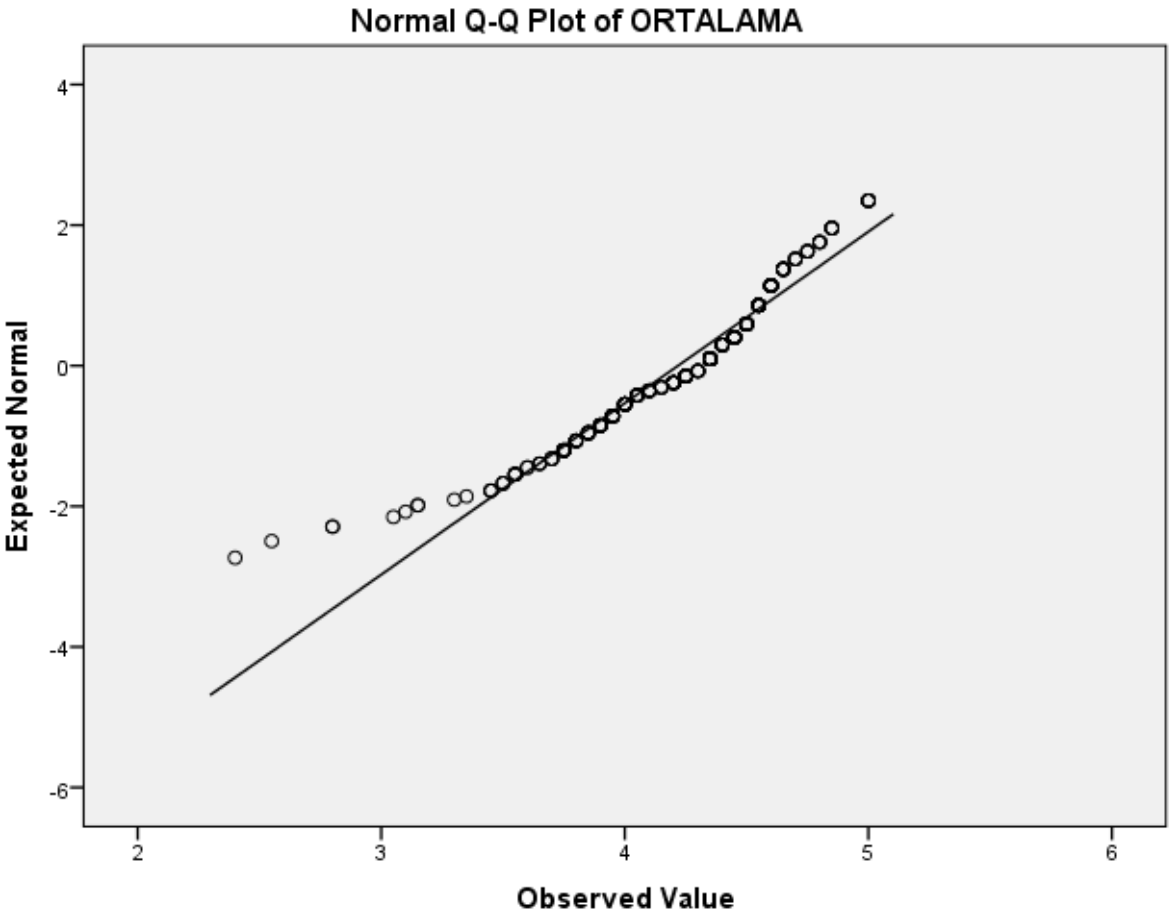
SPSS programında verilerin dağılımının normal dağılım kontrolü test etmek amacıyla Shapiro-Wilk testi yapılmıştır. Test sonuçları incelendiğinde, dağılımın normal gerçekleşmediği görülmüştür. P değerine bakıldığında (sig.) 0,05'den büyük olmadığı görülmüştür. Test sonuçları Tablo 8'de gösterilmiştir.

H_0: Veriler normal dağılımlıdır.
H_1:Veriler normal dağılımlı değildir.

Tablo 8. Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ORTALAMA	,147	317	,000	,936	317	,000

Tablo 9. Verilerin Ortalama Dağılım Tablosu



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

4.2. Çalışmada Belirlenen Kriterlere Göre Sınırlandırılmış Bulguların Değerlendirilmesi

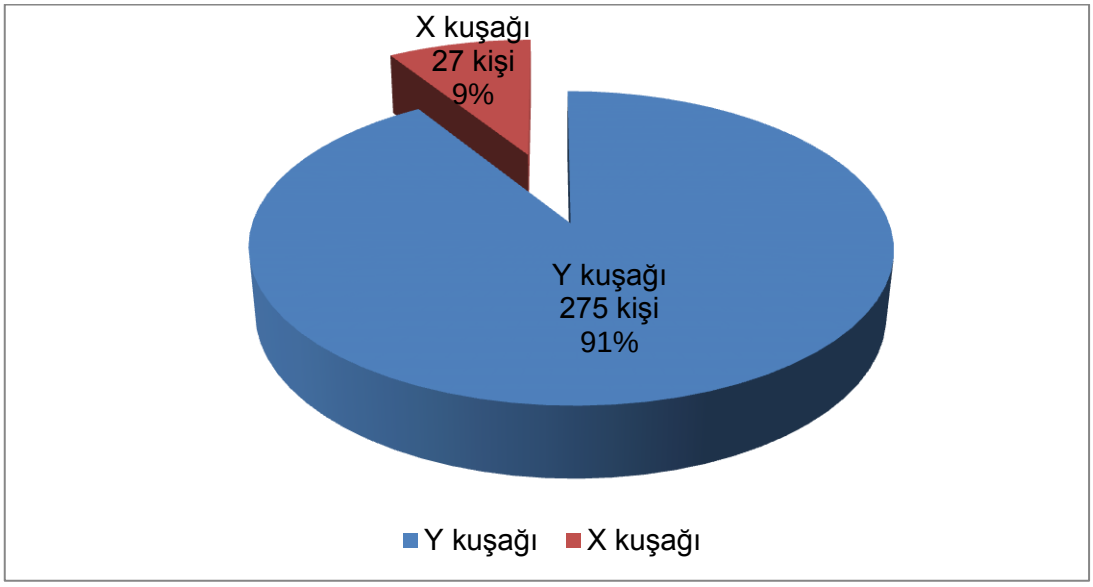
Araştırmanın ana konusunun X kuşağı yöneticiler ile Y kuşağı çalışanların olması nedeniyle toplam katılımcı sayısı 317 olan anket kriterlere göre 302 kişi ile sınırlandırılmıştır. Sınırlama gereği; 5 kişi Y kuşağı yönetici, 3 kişi X kuşağı memur ve

7 kişi Patlama kuşağına üye olmaları nedeniyle anket değerlendirmesinden çıkarılmıştır.

4.2.1. Kuşak Bazlı Dağılımın İncelenmesi

Katılımcıların yüzdesel olarak dağılımına baktığımızda %8,94'inin X kuşağı, %91,06'sinin ise Y kuşağı olduğu grafikte görülmektedir. Bu grafik; Havacılık Sektöründe Yer Hizmetleri Şirketlerinde, X ve Y kuşağının kurum içerisindeki dağılımı hakkında fikir vermektedir diyebiliriz.

Grafik 1. Kuşak Bazlı Dağılım



Tablo 10. Anket Katılımcılarının Kuşaklara Göre Frekans Tablosu

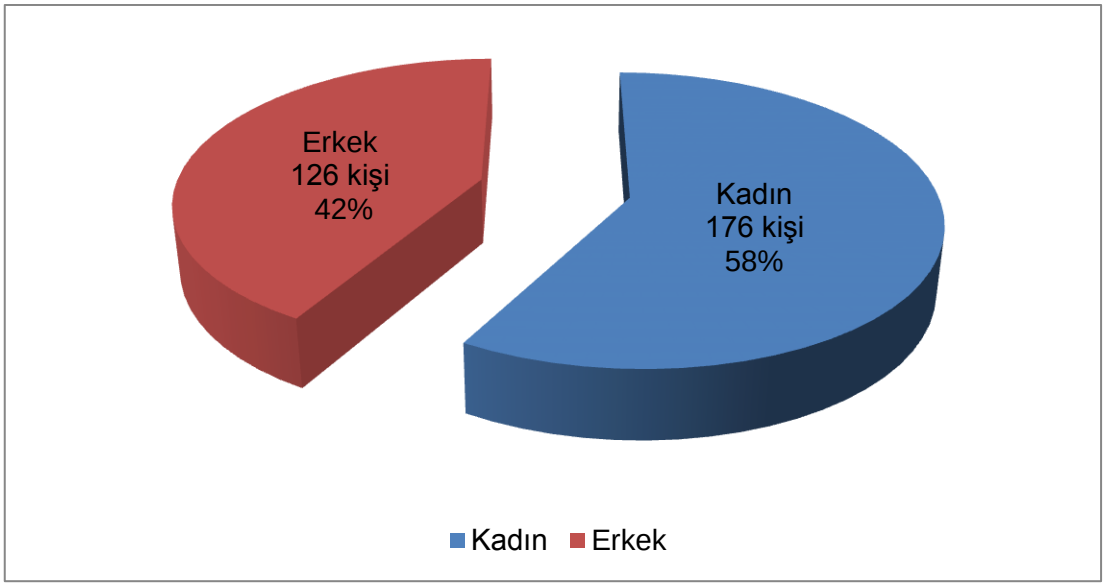
Kuşaklar	Frekans	Yüzde
Y	275	91,1
X	27	8,9
Total	302	100,0

Ankete katılan 302 kişinin dağılımı incelendiğinde; 275 kişinin Y kuşağına, 27 kişinin ise X kuşağına mensup olduğunu söyleyebiliriz. Bu dağılım göz önüne alındığında, anketin uygulandığı sektörde çalışanların ağırlık olarak Y kuşağına mensup olduğunu söyleyebiliriz.

4.2.2. Cinsiyet Bazlı Dağılımın İncelenmesi

Anket sonuçları incelendiğinde katılan 302 kişinin 176'sının kadın, 126'sının erkek olduğu anlaşılmaktadır.

Grafik 2. Cinsiyet Bazlı Dağılım



Katılımcıların yüzdesel olarak dağılımına baktığımızda %58,28'inin kadın, %41,72'sinin ise erkek olduğu grafikte görülmektedir. Grafikteki yakın dağılım olmasına karşı kadın çalışanın fazla olması sivil havacılıkta yer hizmetleri sektöründe, kadın ağırlıklı istihdam yaklaşımı benimsediklerini göstermektedir.

Tablo 11. Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

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

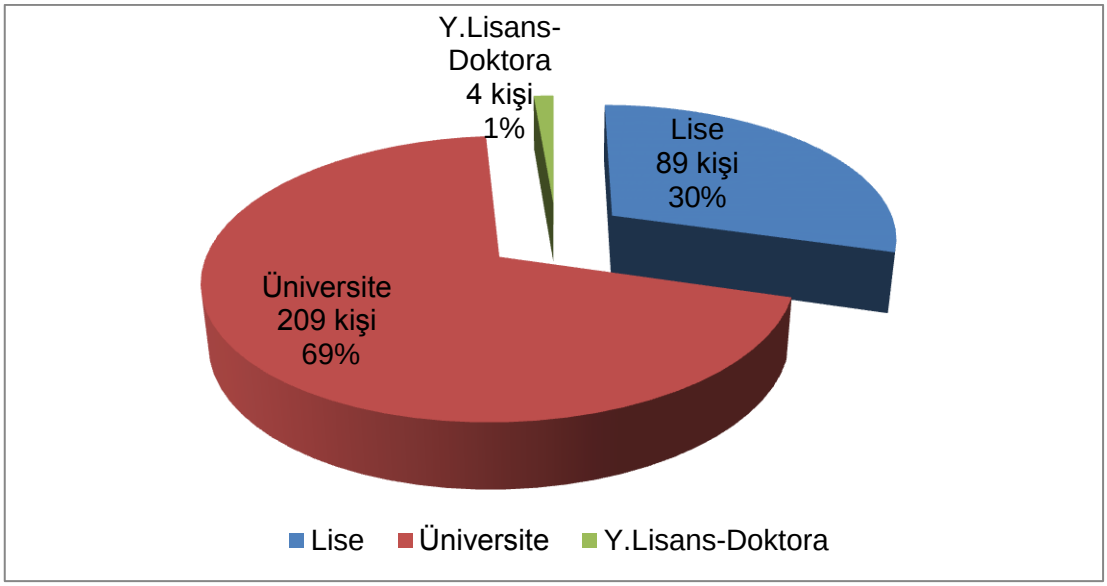
Ankete katılan Y kuşağı memurların 168 tanesi kadın çalışanlardan oluşurken 107 tanesi erkek çalışanlardan oluşmaktadır. X kuşağı yöneticilerin cinsiyet dağılımı incelendiğinde 8 kişinin kadın, 19 kişinin ise erkek olduğu tablodan anlaşılmaktadır.

Y kuşağı Memurların cinsiyetlerinin yüzdesel dağılımına bakıldığında; %61,1'inin kadın, %38,9'unun erkek olduğu anlaşılmaktadır. X kuşağı Yöneticilerin cinsiyetlerinin yüzdesel dağılımı incelendiğinde %29,6'sının kadın, %41,7'sinin ise erkeklerden oluştuğu tablodan anlaşılmaktadır.

4.2.3. Öğrenim Durumu Bazlı Dağılımın İncelenmesi

Anket katılımcılarının eğitim durumları bazlı yüzdesel dağılımı grafikte görüleceği üzere %69,21 üniversite, %29,47 lise, %1,32 Yüksek lisans-doktora olarak dağılmıştır.

Grafik 3. Öğrenim Durumları Bazlı Dağılım



Tablo 12. Ankete Katılanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılım Tablosu

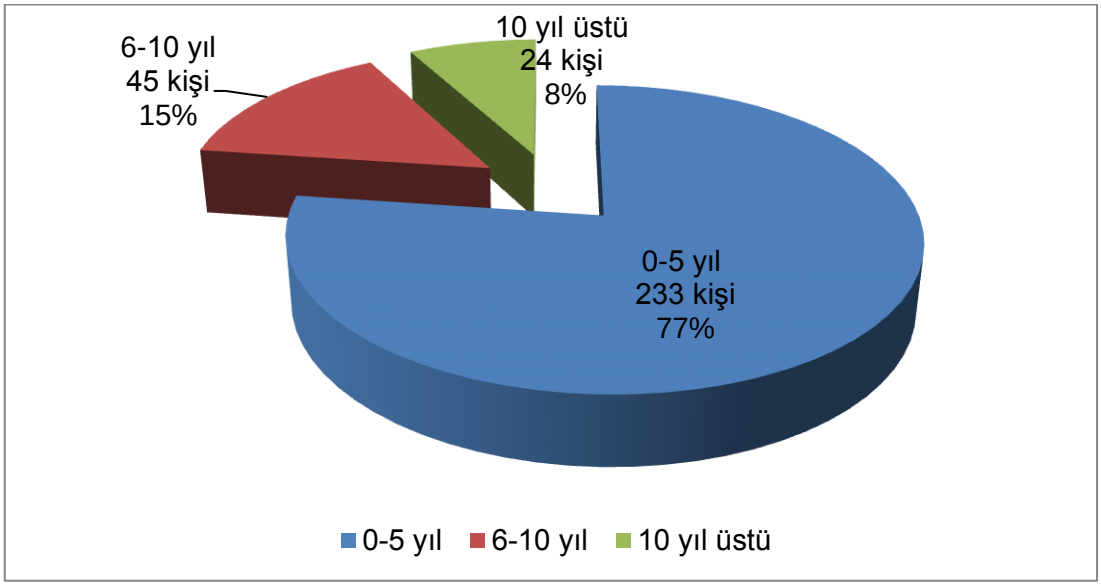
		Öğrenim			Toplam
		Lise	Üniversite	Y.Lisans-Doktora	
Kuşaklar	Y	88	187	0	275
		32,0%	68,0%	0,0%	100,0%
	X	1	22	4	27
		3,7%	81,5%	14,8%	100,0%
Toplam		89	209	4	302
		29,5%	69,2%	1,3%	100,0%

Tablo incelendiğinde Y kuşağı çalışanların %32'sinin (88 kişi) Lise, %68'inin üniversite(187 kişi) mezunu olduğu görülmektedir. X kuşağı öğrenim durumlarına göre dağılımı incelendiğinde; %3,7'sinin (1 kişi) Lise, %81,5'inin (22 kişi) Üniversite, %14,8'inin ise (4 Kişi) Yüksek Lisans ve ya Doktora mezunu olduğunu görmekteyiz.

4.2.4. Kıdem Yılları Bazlı Dağılımın İncelenmesi

Katılımcıların yüzdesel olarak dağılımına baktığımızda %7,90'inin 10 yıl üstü, %14,90'sinin ise 6-10 yıl arası ve %77,20 0-5 yıl arasında çalışanların olduğu grafikte görülmektedir. Patlama kuşağının sistemden çıkışından sonra 10 yıl üstü çalışan oranı %11,04'ten %7,95'e gelmiştir.

Grafik 4. Kıdem Yılları Bazlı Dağılım



Tablo 13. Ankete Katılanların Kıdem Yıllarına Göre Dağılım Tablosu

		Kıdem			Total
		0-5 yıl	6-10 yıl	10 yıl üstü	
Kuşaklar	Y	232	41	2	275
		84,4%	14,9%	0,7%	100,0%
	X	1	4	22	27
		3,7%	14,8%	81,5%	100,0%
Toplam		233	45	24	302
		77,2%	14,9%	7,9%	100,0%

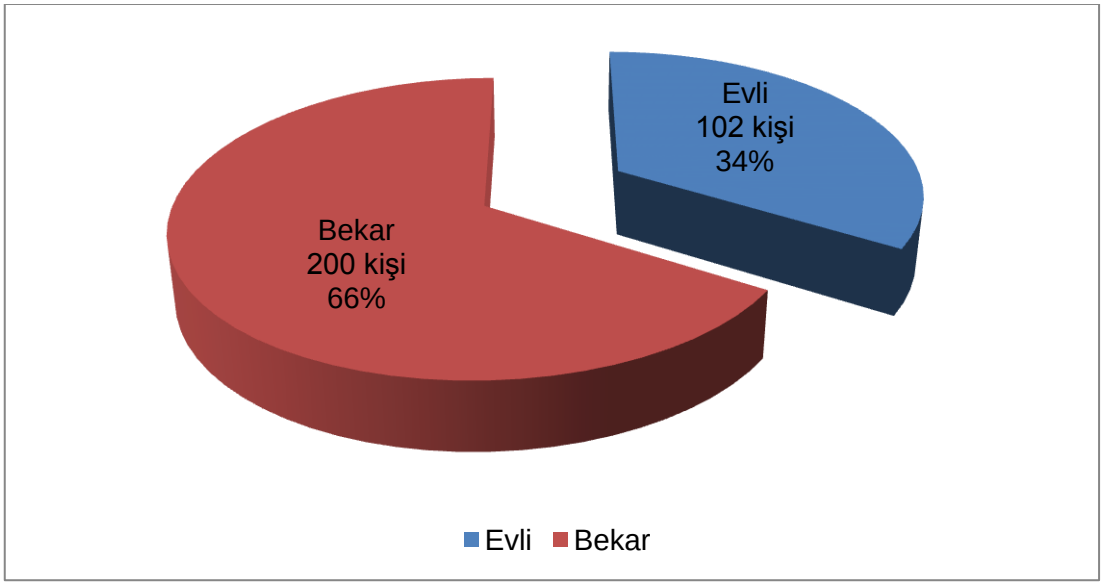
Tablo 13. incelendiğinde; Y kuşağının %84,4'ünün (232 kişi) 0-5 yıl arası kıdem sahibi olduğunu, %14,9'unun (41 kişi) 6-10 yıl aralığında kıdem sahibi olduğu, %0,7'sinin (2 kişi) 10 yıl ve üstü kıdem sahibi olduğu anlaşılmaktadır.

X kuşağının kıdem yılları arası dağılımı incelendiğinde; %3,7'sinin (1 kişinin) 0-5 yıl aralığında kıdem sahibi olduğu, %14, 8'nin (4 kişinin) 6-10 yıl arası kıdeme sahip olduğu, %81,5'inin ise (22 kişi) 10 yıl ve üzeri kıdem sahibi olduğu anlaşılmaktadır.

4.2.5. Medeni Durum Bazlı Dağılımın İncelenmesi

Ankete katılanların medeni durumuna göre dağılımına bakıldığında 302 katılımcıdan 200 kişinin bekar, 102 kişinin ise evli olduğu anlaşılmaktadır.

Grafik 5. Medeni Durum Bazlı Dağılım



Ankete katılanların medeni durumunun yüzdesel dağılımı grafikte görüleceği üzere %66,2 bekar, %33,8 evli olarak dağılmıştır. Bu dağılım aynı zamanda kurumsal bağlılığı etkileyen faktörlerden olup çalışan sirkülasyonunun olabileceği izlenimi vermektedir.

Tablo 14. Medeni Durumlarına Bazlı Dağılım Tablosu

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

Tablo 14. incelendiğinde anket katılımcılarından X kuşağının %92,6'sı evli iken Y kuşağı çalışanların %28'inin evli olduğu görülmektedir. Anket katılımcılarından Y kuşağına mensup 198 kişi bekarken 77 kişi evlidir. X kuşağına mensup katılımcılara bakıldığında ise 2 kişi bekar iken 25 kişinin evli olduğu görülmektedir.

Verilerimiz normal dağılım göstermediği görülmüştür. Bundan sonraki analizler parametrik olmayan yöntemler vasıtasıyla yapılacaktır.

4.2.6. Mann Whitney'u testi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tablo 15. Kurum İçi İletişimin Öneminin Kuşaklara Göre Ortalama Tablosu

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

Tablo 16. Kurum İçi İletişimin Öneminin Kuşaklara Göre Sonuç Tablosu

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

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

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

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

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

Tablo 17. Kurum İçi İletişimin Kurum Verimliliğine Katkısının Kuşaklara Göre Ortalama Tablosu

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

Tablo 18. Kurum İçi İletişimin Kurum Verimliliğine Katkısının Kuşaklara Göre Sonuç Tablosu

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

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

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

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

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

Tablo 19. Kurum İçi İletişimin Sürükleyiciliğinin Kuşaklara Göre Ortalama Tablosu

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

Tablo 19' da belirtildiği gibi Y kuşağının Yönetici sürükleyici olması fikrine daha etken katkıda bulunmuşlardır.

Tablo 20. Kurum İçi İletişimin Sürükleyiciliğinin Kuşaklara Göre Sonuç Tablosu

	etki
Mann-Whitney U	2407,000
Wilcoxon W	2785,000
Z	-3,049
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002

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

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

H_0 : Kuşaklar ile Kurum memnuniyeti arasında anlamlı farklılık yoktur.

H_1 : Kuşaklar ile Kurum memnuniyeti arasında anlamlı farklılık vardır.

Tablo 21. Çalışanların Çalıştıkları Kurumun İç İletişiminin Memnuniyetinin Kuşaklara Göre Ortalamasının Tablosu

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

Tablo 22. Çalışanların Çalıştıkları Kurumun İç İletişiminin Memnuniyetinin Kuşaklara Göre Sonuç Tablosu

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

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

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

4.2.7. Ki kare Analizleri

- Kuşaklar ile görev arasında ki-kare analizi

H_0: Kuşaklar ile görev pozisyonu arasında bir ilişki yoktur.
H_1: Kuşaklar ile görev pozisyonu arasında bir ilişki vardır.

Tablo 23. Analize Kabul Edilen Katılımcı Sayısı Tablosu

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

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

Tablo 24. Kuşaklar Ve Görevler Arasında Ki kare Analiz Tablosu

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

Tablo 25. Kuşaklar Ve Görevler Arasında Ki kare Sonuç Tablosu

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

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

- Kuşaklar ile Medeni durum arasında ki-kare analizi

H_0: Kuşaklar ile medeni durum arasında bir ilişki yoktur.

H_1: Kuşaklar ile medeni durum arasında bir ilişki vardır.

Tablo 26. Kuşaklar İle Medeni Durum Arasında Ki-Kare Analizi Tablosu

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

Tablo 27. Kuşaklar İle Medeni Durum Arasında Ki-Kare Analiz Sonuçları

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

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

- Kuşaklar ile cinsiyet arasında ki-kare analizi

H_0: Kuşaklar ile cinsiyet arasında bir ilişki yoktur.

H_1: Kuşaklar ile cinsiyet arasında bir ilişki vardır.

Tablo 28. Kuşaklar İle Cinsiyet Arasında Ki-Kare Analiz Tablosu

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

Tablo 29. Kuşaklar İle Cinsiyet Arasında Ki-Kare Analiz Sonuç Tablosu

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

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

- Görev ile Cinsiyet arasında ki-kare analizi

H_0: Görev pozisyonları ile cinsiyet arasında bir ilişki yoktur.

H_1: Görev pozisyonları ile cinsiyet arasında bir ilişki vardır.

Tablo 30. Görev İle Cinsiyet Arasında Ki-Kare Analizi Tablosu

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

Tablo 31. Görev İle Cinsiyet Arasında Ki-Kare Analizi Sonuç Tablosu

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

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

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

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

4.2.8. Kuşaklara Göre Soruların Hipotezleri

i. X ve Y kuşaklarına göre 1. Soruya verdikleri cevapların analizi

H_0 : X ve Y kuşaklarına göre kurum içi kültür kurumun temel taşıdır.

H_1 : X ve Y kuşaklarına göre kurum içi kültür kurumun temel taşı değildir.

Tablo 32. X ve Y Kuşaklarına Göre "Kurum içi kültür, kurumun temel taşıdır. "Sorusunun Analizi Tablosu

	Kuşaklar	N	Ortalama
Kurum içi kültür, kurumun temel taşıdır	Y	275	149,11
	X	27	175,85
	Toplam	302	

Tablo 33. X ve Y Kuşaklarına Göre "Kurum içi kültür, kurumun temel taşıdır." Sorusunun Sonuç Tablosu

	Kurum içi kültür, kurumun temel taşıdır
Mann-Whitney U	3055,000
Wilcoxon W	41005,000
Z	-1,752
Asymp. Sig. (2-tailed)	,080

X ve Y kuşaklarına göre kurum içi kültür, kurumun temel taşı olarak görülmektedir.H_0 kabul edilmiş olup aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Araştırma açısından çok önemli bir sonuç olan bu durum; iki kuşak içinde, kurum içi iletişim kanalı kullanılması halinde kurumun çalışanlarına ulaşmasının mümkün olduğunu ifade etmektedir. Günümüzde çalışan memnuniyeti, çalışan aidiyeti gibi unsurları merkezine alan kurumlar, kurum içi iletişimlerini kuvvetlendirerek iki kuşağa da ulaşabileceklerini söyleyebiliriz.

ii. X ve Y kuşaklarına göre 2. Soruya verdikleri cevapların analizi

H_0 : X ve Y kuşaklarına göre Kurum içi iletişim, kurumda çalışmamı tercih etmemde birinci etkendir.

H_1 : X ve Y kuşaklarına göre Kurum içi iletişim, kurumda çalışmamı tercih etmemde birinci etken değildir.

Tablo 34. X ve Y kuşaklarına göre "Kurum içi iletişim, kurumda çalışmamı tercih etmemde birinci etkendir" Sorusunun Analiz Tablosu

	Kuşaklar	N	Ortalama
Kurum içi iletişim, kurumda çalışmamı tercih etmemde birinci etkendir	Y	275	155,21
	X	27	113,69
	Toplam	302	

Y kuşağı, kurum içi iletişimi kurumda çalışmayı tercih etmedeki birinci etken olarak görmemektedir.

Tablo 35. X ve Y Kuşaklarına Göre "Kurum İçi İletişim, Kurumda Çalışmamı Tercih Etmemde Birinci Etkendir" Sorusunun Sonuç Tablosu

	Kurum içi iletişim, kurumda çalışmamı tercih etmemde birinci etkendir
Mann-Whitney U	2691,500
Wilcoxon W	3069,500
Z	-2,514
Asymp. Sig. (2-tailed)	,012

a. Grouping Variable: yas_kategori

H_0 reddedilir. Her iki kuşak da kurum içi iletişimi kurumu tercih ederken birinci etken olarak görmemektedir. Y kuşağı X kuşağına göre bu tercihi daha baskın bir şekilde sorulara verdiği cevapla ifade etmektedir. İki kuşak için de kurumu tercih etmekte kurum içi iletişim etkili olsa bile birinci etken olmadığı soruya verilen cevaptan görülmektedir.

iii. X ve Y kuşaklarına göre 3. Soruya verdikleri cevapların analizi

H_0 : X ve Y kuşaklarına göre Yöneticide bulunması gereken en önemli özelliklerden biri, iletişimi yönetebilmesidir.

H_1 : X ve Y kuşaklarına göre Yöneticide bulunması gereken en önemli özelliklerden biri, iletişimi yönetebilmesi değildir.

Tablo 36. X ve Y Kuşaklarına Göre "Yöneticide Bulunması Gereken En Önemli Özelliklerden Biri, İletişimi Yönetebilmesidir." Sorusunun Analiz Tablosu

	Kuşaklar	N	Ortalama
Yöneticide bulunması gereken en önemli özelliklerden biri, iletişimi yönetebilmesidir	Y	275	152,56
	X	27	140,67
	Toplam	302	

Tablo 37. X ve Y Kuşaklarına Göre "Yöneticide Bulunması Gereken En Önemli Özelliklerden Biri, İletişimi Yönetebilmesidir." Sorusunun Sonuç Tablosu

	Yöneticide bulunması gereken en önemli özelliklerden biri, iletişimi yönetebilmesidir
Mann-Whitney U	3420,000
Wilcoxon W	3798,000
Z	-,773
Asymp. Sig. (2-tailed)	,439

X ve Y kuşaklarına göre "Yöneticide bulunması gereken en önemli özelliklerden biri, iletişimi yönetebilmesidir." sorusuna verdikleri cevaplarda aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. H_0 Kabul edilmiştir. Her iki kuşak da yöneticide bulunması gereken en önemli özelliğin iletişim olduğu konusunda hemfikirdir.

iv. X ve Y kuşaklarına göre 4. Soruya verdikleri cevapların analizi

H_0 : X ve Y kuşaklarına göre Kurum içi iletişimi yönetenler, kurumdaki yöneticilerdir.

H_1 : X ve Y kuşaklarına göre Kurum içi iletişimi yönetenler, kurumdaki yöneticiler değildir.

Tablo 38. X ve Y Kuşaklarına Göre "Kurum İçi İletişimi Yönetenler, Kurumdaki Yöneticilerdir." Sorusunun Analiz Tablosu

	Kuşaklar	N	Ortalama
Kurum içi iletişimi yönetenler, kurumdaki yöneticilerdir	Y	275	151,39
	X	27	152,61
	Toplam	302	

Tablo 39. X ve Y Kuşaklarına Göre "Kurum İçi İletişimi Yönetenler, Kurumdaki Yöneticilerdir." Sorusunun Sonuç Tablosu

	Kurum içi iletişimi yönetenler, kurumdaki yöneticilerdir
Mann-Whitney U	3682,500
Wilcoxon W	41632,500
Z	-,075
Asymp. Sig. (2-tailed)	,940

X ve Y kuşaklarına göre Kurum içi iletişimi yönetenler, kurumdaki yöneticilerdir. Aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. H_0 kabul edilmiştir.

v. X ve Y kuşaklarına göre 5. Soruya verdikleri cevapların analizi

H_0: X ve Y kuşaklarına göre Kurum içi iletişim, açıkça tanımlı ve formal yapıda olmalıdır

H_1: X ve Y kuşaklarına göre Kurum içi iletişim, açıkça tanımlı ve formal yapıda değildir.

Tablo 40. X ve Y Kuşaklarına Göre " Kurum İçi İletişim, Açıkça Tanımlı Ve Formal Yapıda Olmalıdır." Sorusunun Analiz Tablosu

	Kuşaklar	N	Ortalama
Kurum içi iletişim, açıkça tanımlı ve formal yapıda olmalıdır	Y	275	153,05
	X	27	135,76
	Toplam	302	

Tablo 41. X ve Y Kuşaklarına Göre " Kurum İçi İletişim, Açıkça Tanımlı Ve Formal Yapıda Olmalıdır." Sorusunun Sonuç Tablosu

	Kurum içi iletişim, açıkça tanımlı ve formal yapıda olmalıdır
Mann-Whitney U	3287,500
Wilcoxon W	3665,500
Z	-1,100
Asymp. Sig. (2-tailed)	,271

X ve Y kuşaklarına göre Kurum içi iletişim, açıkça tanımlı ve formal yapıda olması gerektiğini düşünmekte olup aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. H_0 kabul edilmiştir. Y ve X kuşağının ortak bir algısı mevcut olduğu gözlemlenmektedir.

vi. X ve Y kuşaklarına göre 6. Soruya verdikleri cevapların analizi

H_0: X ve Y kuşaklarına göre Etkili iletişim, kurum içinde farklı birimlerin birbirine bağlılığı ve koordinasyonunu arttırır.

H_1 : X ve Y kuşaklarına göre Etkili iletişim, kurum içinde farklı birimlerin birbirine bağlılığı ve koordinasyonunu arttırmaz.

Tablo 42. X ve Y Kuşaklarına Göre " Etkili İletişim, Kurum İçinde Farklı Birimlerin Birbirine Bağlılığı Ve Koordinasyonunu Arttırır." Sorusunun Analiz Tablosu

	Kuşaklar	N	Ortalama
Etkili iletişim, kurum içinde farklı birimlerin birbirine bağlılığı ve koordinasyonunu arttırır	Y	275	151,03
	X	27	156,26
	Toplam	302	

Tablo 43. X ve Y Kuşaklarına Göre " Etkili İletişim, Kurum İçinde Farklı Birimlerin Birbirine Bağlılığı Ve Koordinasyonunu Arttırır." Sorusunun Sonuç Tablosu

	Etkili iletişim, kurum içinde farklı birimlerin birbirine bağlılığı ve koordinasyonunu arttırır
Mann-Whitney U	3584,000
Wilcoxon W	41534,000
Z	-,341
Asymp. Sig. (2-tailed)	,733

X ve Y kuşaklarına göre etkili iletişim, kurum içinde farklı birimlerin birbirine bağlılığı ve koordinasyonunu arttırır. Aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. H_0 kabul edilmiştir. İki kuşağın da bilgi alışverişi ve departmanlar arası koordinasyonun önemi farkında olmasının yönetimsel açıdan büyük önem taşıdığı söylenebilir.

vii. X ve Y kuşaklarına göre 7. Soruya verdikleri cevapların analizi

H_0: X ve Y kuşaklarına göre Kurumun verimliliği ile kurum içi iletişim arasında doğru orantı vardır.

H_1 : X ve Y kuşaklarına göre Kurumun verimliliği ile kurum içi iletişim arasında doğru orantı değildir.

Tablo 44. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Kurumun Verimliliği İle Kurum İçi İletişim Arasında Doğru Orantı Vardır." Sorusunu Analiz Tablosu

	Kuşaklar	N	Ortalama
Kurumun verimliliği ile kurum içi iletişim arasında doğru orantı vardır	Y	275	151,01
	X	27	156,50
	Toplam	302	

Tablo 45. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Kurumun Verimliliği İle Kurum İçi İletişim Arasında Doğru Orantı Vardır." Sorusunu Sonuç Tablosu

	Kurumun verimliliği ile kurum içi iletişim arasında doğru orantı vardır
Mann-Whitney U	3577,500
Wilcoxon W	41527,500
Z	-,376
Asymp. Sig. (2-tailed)	,707

H_0 kabul edilmiştir. X ve Y kuşaklarına göre; kurumun verimliliği ile kurum içi iletişim arasında doğru orantı vardır. Aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Etkin iletişimin kurumdaki farklı departmanların birbirine bağlayarak kurumsal verimliliği arttırdığı yönünde ortak görüş olduğu anlaşılmaktadır.

viii. X ve Y kuşaklarına göre 8. Soruya verdikleri cevapların analizi

H_0 : X ve Y kuşaklarına göre Kurum içi iletişim, çalışanların işe aidiyetlerini arttırmada en önemli etkendir

H_1 : X ve Y kuşaklarına göre Kurum içi iletişim, çalışanların işe aidiyetlerini arttırmada en önemli etkendir

Tablo 46. X ve Y Kuşaklarına Göre " Kurum İçi İletişim, Çalışanların İşe Aidiyetlerini Arttırmada En Önemli Etkendir." Sorusunun Analiz Tablosu

	Kuşaklar	N	Ortalama
Kurum içi iletişim, çalışanların işe aidiyetlerini arttırmada en önemli etkendir	Y	275	153,15
	X	27	134,74
	Toplam	302	

Tablo 47. X ve Y Kuşaklarına Göre " Kurum İçi İletişim, Çalışanların İşe Aidiyetlerini Arttırmada En Önemli Etkendir." Sorusunun Sonuç Tablosu

	Kurum içi iletişim, çalışanların işe aidiyetlerini arttırmada en önemli etkendir
Mann-Whitney U	3260,000
Wilcoxon W	3638,000
Z	-1,171
Asymp. Sig. (2-tailed)	,242

H_0 kabul edilmiştir. X ve Y kuşaklarına göre Kurum içi iletişim, çalışanların işe aidiyetlerini arttırmada en önemli etkendir. Aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu durum, kurum içi iletişimin aktif iş hayatında olan X ve Y kuşaklarına ulaşmada en etkin yol olacağını göstermesi açısından değer taşımaktadır.

Anket sorusuna verilen cevaba göre; iki kuşağın mensupları da aidiyet ve kurum içi iletişim konusunda olumlu yönde bir etkileşim olduğunu düşünmektedirler. Kurumsal aidiyeti yaratmak isteyen kuruluşların, ister X isterse Y kuşağı için kurum içi iletişim yöntemleri kullanarak bu hedefe ulaşmasının mümkün olduğu söylenebilir.

ix. X ve Y kuşaklarına göre 9. Soruya verdikleri cevapların analizi

H_0 : X ve Y kuşaklarına göre Kurum içi iletişimin gelişmiş olması, benim için maddi imkanlardan daha önce gelmez

H_1 : X ve Y kuşaklarına göre Kurum içi iletişimin gelişmiş olması, benim için maddi imkanlardan daha önce gelir.

Tablo 48. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Kurum İçi İletişimin Gelişmiş Olması, Benim İçin Maddi İmkanlardan Daha Önce Gelir." Sorusunun Analiz Tablosu

	Kuşaklar	N	Ortalama
Kurum içi iletişimin gelişmiş olması, benim için maddi imkanlardan daha önce gelir	Y	275	155,61
	X	27	109,69
	Toplam	302	

Kurum içi iletişimin gelişmiş olmasının, maddi imkanlardan daha önce gelmesi Y kuşağı tarafından baskın olarak benimsenmektedir.

Tablo 49. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Kurum İçi İletişimin Gelişmiş Olması, Benim İçin Maddi İmkanlardan Daha Önce Gelir." Sorusunun Sonuç Tablosu

	Kurum içi iletişimin gelişmiş olması, benim için maddi imkanlardan daha önce gelir
Mann-Whitney U	2583,500
Wilcoxon W	2961,500
Z	-2,726
Asymp. Sig. (2-tailed)	,006

H_0 ret edilecektir. Anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir. Bir önceki soruda değerlendirilen kurumsal iletişimin iki kuşak için de önemli olması sonucunun yanında, kuşaklar arasında bu dengenin sınırını ölçmek amacıyla araştırılan, maddi imkanlarla önceliklerinin karşılaştırılması hususunda görülmektedir ki; Y kuşağı kurumsal iletişimin önemini maddi imkanların önünde tutmaktadır. Bu sonuç özellikle aidiyet yaratılması hususunda Y kuşaklarının maddi imkanların yanında kurumsal iletişime karşı X kuşağına nazaran daha hassas olunması gerektiğini göstermektedir.

x. X ve Y kuşaklarına göre 10. Soruya verdikleri cevapların analizi

H_0 : X ve Y kuşaklarına göre Kurum içi etkin iletişim, çalışanların motivasyonunu arttırmaz.

H_1 : X ve Y kuşaklarına göre Kurum içi etkin iletişim, çalışanların motivasyonunu arttırır.

Tablo 50. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Kurum İçi Etkin İletişim, Çalışanların Motivasyonunu Arttırır." Sorusunun Analiz Tablosu

	Kuşaklar	N	Ortalama
Kurum içi etkin iletişim, çalışanların motivasyonunu arttırır	Y	275	152,42
	X	27	142,09
	Toplam	302	

Tablo 51. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Kurum İçi Etkin İletişim, Çalışanların Motivasyonunu Arttırır." Sorusunun Sonuç Tablosu

	Kurum içi etkin iletişim, çalışanların motivasyonunu arttırır
Mann-Whitney U	3458,500
Wilcoxon W	3836,500
Z	-,713
Asymp. Sig. (2-tailed)	,476

H_0 kabul edilmiştir. X ve Y kuşaklarına göre Kurum içi etkin iletişim, çalışanların motivasyonunu arttırmaz.

Aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Motivasyon araçlarının iş dışı veya kişinin fayda sağladığı konularla ilgili olması gerektiği algısına sahip oldukları düşünülebileceği gibi motivasyonu arttırmada sadece kurum içi iletişimin yeterli olmadığı anlamı da çıkarılabilmektedir.

xi. X ve Y kuşaklarına göre 11. Soruya verdikleri cevapların analizi

H_0 : X ve Y kuşaklarına göre Kurum içi iletişim, zamanla doğal yollarla oluşur

H_1 : X ve Y kuşaklarına göre Kurum içi iletişim, zamanla doğal yollarla oluşmaz

Tablo 52. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Kurum İçi İletişim, Zamanla Doğal Yollarla Oluşur." Sorusunun Analiz Tablosu

	Kuşaklar	N	Ortalama
Kurum içi iletişim, zamanla doğal yollarla oluşur	Y	275	152,99
	X	27	136,33
	Toplam	302	

Tablo 53. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Kurum İçi İletişim, Zamanla Doğal Yollarla Oluşur." Sorusunun Sonuç Tablosu

	Kurum içi iletişim, zamanla doğal yollarla oluşur
Mann-Whitney U	3303,000
Wilcoxon W	3681,000
Z	-1,022
Asymp. Sig. (2-tailed)	,307

H_0 kabul edilmiştir. X ve Y kuşaklarına göre Kurum içi iletişim, zamanla doğal yollarla oluşur. Aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

xii. X ve Y kuşaklarına göre 12. Soruya verdikleri cevapların analizi

H_0 : X ve Y kuşaklarına göre Yöneticiler ile çalışanlar arasında, iletişim açısından hiyerarşik engel bulunmalıdır.

H_1 : X ve Y kuşaklarına göre Yöneticiler ile çalışanlar arasında, iletişim açısından hiyerarşik engel bulunmamalıdır.

Tablo 54. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Yöneticiler İle Çalışanlar Arasında, İletişim Açısından Hiyerarşik Engel Bulunmamalıdır." Sorusunun Analiz Tablosu

	Kuşaklar	N	Ortalama
Yöneticiler ile çalışanlar arasında, iletişim açısından hiyerarşik engel bulunmamalıdır	Y	275	156,27
	X	27	102,89
	Toplam	302	

Yöneticiler ile çalışanlar arasında iletişim açısından hiyerarşik engel bulunmaması gerektiği Y kuşağında daha baskın algılanmaktadır.

Tablo 55. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Yöneticiler İle Çalışanlar Arasında, İletişim Açısından Hiyerarşik Engel Bulunmamalıdır." Sorusunun Sonuç Tablosu

	Yöneticiler ile çalışanlar arasında, iletişim açısından hiyerarşik engel bulunmamalıdır
Mann-Whitney U	2400,000
Wilcoxon W	2778,000
Z	-3,421
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001

H_0 reddedilir. X ve Y kuşaklarına göre Yöneticiler ile çalışanlar arasında, iletişim açısından hiyerarşik engel bulunmamalıdır. İki kuşak da aynı fikirdedirler.

xiii. X ve Y kuşaklarına göre 13. Soruya verdikleri cevapların analizi

H_0 : X ve Y kuşaklarına göre Teknolojinin gelişmesi, kurum içi iletişime özgürlük katmamıştır.

H_1 : X ve Y kuşaklarına göre Teknolojinin gelişmesi, kurum içi iletişime özgürlük katmıştır.

Tablo 56. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Teknolojinin Gelişmesi, Kurum İçi İletişime Özgürlük Katmıştır." Sorusunun Analiz Tablosu

	Kuşaklar	N	Ortalama
Teknolojinin gelişmesi, kurum içi iletişime özgürlük katmıştır	Y	275	156,65
	X	27	99,06
	Toplam	302	

Teknolojinin gelişmesi, kurum içi iletişime özgürlük kattığı düşüncesi Y kuşağında daha baskın algılanmaktadır.

Tablo 57. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Teknolojinin Gelişmesi, Kurum İçi İletişime Özgürlük Katmıştır." Sorusunun Sonuç Tablosu

	Teknolojinin gelişmesi, kurum içi iletişime özgürlük katmıştır
Mann-Whitney U	2296,500
Wilcoxon W	2674,500
Z	-3,636
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

H_0 reddedilir. X ve Y kuşaklarına göre Teknolojinin gelişmesi, kurum içi iletişime özgürlük katmıştır. Aralarında anlamlı bir fark vardır.

Dijital medya ile büyüyen Y kuşağına nazaran X kuşağı, sosyal medya araçları, yazışma grupları gibi sonradan adapte olduğu yeni iletişim araçları yoluyla iletişime karşı daha temkinli yaklaştığı öngörülebilir. Anketteki cevap dağılımında da bu durumun etkisinin olduğu söylenebilir.

xiv. X ve Y kuşaklarına göre 14. Soruya verdikleri cevapların analizi

H_0 : X ve Y kuşaklarına göre Belirli zamanlarda yapılan iş toplantıları, kurum içi iletişim için önemli araçlardır.

H_1 : X ve Y kuşaklarına göre Belirli zamanlarda yapılan iş toplantıları, kurum içi iletişim için önemli araçlar değildir.

Tablo 58. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Belirli Zamanlarda Yapılan İş Toplantıları, Kurum İçi İletişim İçin Önemli Araçlardır." Sorusunun Analiz Tablosu

	Kuşaklar	N	Ortalama
Belirli zamanlarda yapılan iş toplantıları, kurum içi iletişim için önemli araçlardır	Y	275	153,56
	X	27	130,48
	Toplam	302	

Tablo 59. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Belirli Zamanlarda Yapılan İş Toplantıları, Kurum İçi İletişim İçin Önemli Araçlardır." Sorusunun Sonuç Tablosu

	Belirli zamanlarda yapılan iş toplantıları, kurum içi iletişim için önemli araçlardır
Mann-Whitney U	3145,000
Wilcoxon W	3523,000
Z	-1,521
Asymp. Sig. (2-tailed)	,128

H_0 kabul edilmiştir. X ve Y kuşaklarına göre Belirli zamanlarda yapılan iş toplantıları, kurum içi iletişim için önemli araçlardır. Aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Kurum içi iletişim yöntemlerinden birisi olan iş toplantıları her iki kuşak için de kurumsal iletişimin sağlanabileceği bir araç olarak görüldüğünü anlamaktayız.

xv. X ve Y kuşaklarına göre 15. Soruya verdikleri cevapların analizi

H_0 : X ve Y kuşaklarına göre Öneri sistemi, bir kurum içi iletişim aracıdır.

H_1 : X ve Y kuşaklarına göre Öneri sistemi, bir kurum içi iletişim aracı değildir.

Tablo 60. X ve Y Kuşaklarına Göre" Öneri Sistemi, Bir Kurum İçi İletişim Aracıdır." Sorusunun Analiz Tablosu

	Kuşaklar	N	Ortalama
Öneri sistemi, bir kurum içi iletişim aracıdır	Y	275	154,91
	X	27	116,74
	Toplam	302	

Öneri sistemi, bir kurum içi iletişim aracı olmaması Y kuşağı tarafından daha baskın algılanmaktadır.

Tablo 61. X ve Y Kuşaklarına Göre" Öneri Sistemi, Bir Kurum İçi İletişim Aracıdır." Sorusunun Sonuç Tablosu

	Öneri sistemi, bir kurum içi iletişim aracıdır
Mann-Whitney U	2774,000
Wilcoxon W	3152,000
Z	-2,313
Asymp. Sig. (2-tailed)	,021

H_0 reddedilir. X ve Y kuşaklarına göre Öneri sistemi, bir kurum içi iletişim aracı değildir. Aralarında anlamlı bir fark vardır. Y kuşağına etkisi daha fazladır.

xvi. X ve Y kuşaklarına göre 16. Soruya verdikleri cevapların analizi

H_0 : X ve Y kuşaklarına göre Çalıştığım Kurumu, kurumsal iletişim konusunda başarılı buluyorum.

H_1 : X ve Y kuşaklarına göre Çalıştığım Kurumu, kurumsal iletişim konusunda başarılı bulmuyorum.

Tablo 62. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Çalıştığım Kurumu, Kurumsal İletişim Konusunda Başarılı Buluyorum." Sorusunun Analiz Tablosu

	Kuşaklar	N	Ortalama
Çalıştığım kurumu, kurumsal iletişim konusunda başarılı buluyorum	Y	275	151,79
	X	27	148,54
	Toplam	302	

Tablo 63. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Çalıştığım Kurumu, Kurumsal İletişim Konusunda Başarılı Buluyorum." Sorusunun Sonuç Tablosu

	Çalıştığım kurumu, kurumsal iletişim konusunda başarılı buluyorum
Mann-Whitney U	3632,500
Wilcoxon W	4010,500
Z	-,199
Asymp. Sig. (2-tailed)	,843

H_0 kabul edilmiştir. Ankete katılan her iki kuşağın da çalıştıkları kuruluşların kurum içi iletişiminden memnun olduğu görülmektedir. Ankete katılımcıların Adnan Menderes Havalimanında bulunan yer hizmetleri şirketi çalışanları olduğu göz önüne alındığında, yer hizmeti sektöründe kurum içi iletişimin başarı ile yürütüldüğü söylenebilir.

xvii. X ve Y kuşaklarına göre 17. Soruya verdikleri cevapların analizi

H_0 : X ve Y kuşaklarına göre Çalıştığım kurumda, kurum içi iletişim ağlarının yeterli olduğunu düşünüyorum.

H_1 : X ve Y kuşaklarına göre Çalıştığım kurumda, kurum içi iletişim ağlarının yeterli olduğunu düşünmüyorum.

Tablo 64. X ve Y Kuşaklarına Göre " Çalıştığım Kurumda, Kurum İçi İletişim Ağlarının Yeterli Olduğunu Düşünüyorum." Sorusunun Analiz Tablosu

	Kuşaklar	N	Ortalama
Çalıştığım kurumda, kurum içi iletişim ağlarının yeterli olduğunu düşünüyorum	Y	275	152,36
	X	27	142,70
	Toplam	302	

Tablo 65. X ve Y Kuşaklarına Göre " Çalıştığım Kurumda, Kurum İçi İletişim Ağlarının Yeterli Olduğunu Düşünüyorum." Sorusunun Sonuç Tablosu

	Çalıştığım kurumda, kurum içi iletişim ağlarının yeterli olduğunu düşünüyorum
Mann-Whitney U	3475,000
Wilcoxon W	3853,000
Z	-,591
Asymp. Sig. (2-tailed)	,555

H_0 kabul edilmiştir. Bir önceki soruya verilen cevapları doğrulayan nitelikteki bu soruya verilen cevaba göre Adan Menderes Havalimanında faaliyet gösteren yer hizmetleri şirketlerinin kurum içi iletişimde kullandıkları ağların, her iki kuşağa mensup çalışan tarafından yeterli göründüğü söylenebilir.

xviii. X ve Y kuşaklarına göre 18. Soruya verdikleri cevapların analizi

H_0 : X ve Y kuşaklarına göre Kurum içinde yapılan etkinliklerden haberdar ediliyorum.
H_1 : X ve Y kuşaklarına göre Kurum içinde yapılan etkinliklerden haberdar edilmiyorum.

Tablo 66. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Kurum İçinde Yapılan Etkinliklerden Haberdar Ediliyorum." Sorusunun Analiz Tablosu

	Kuşaklar	N	Ortalama
Kurum içinde yapılan etkinliklerden haberdar ediliyorum	Y	275	151,46
	X	27	151,87
	Toplam	302	

Tablo 67. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Kurum İçinde Yapılan Etkinliklerden Haberdar Ediliyorum." Sorusunun Sonuç Tablosu

	Kurum içinde yapılan etkinliklerden haberdar ediliyorum
Mann-Whitney U	3702,500
Wilcoxon W	41652,500
Z	-,025
Asymp. Sig. (2-tailed)	,980

H_0 kabul edilmiştir. X ve Y kuşağının soruya verdiği cevaba göre; çalıştıkları kurumlar tarafından yapılan etkinliklerden haberdar edildikleri anlaşılmaktadır. Bu soruya verilen cevabın her iki kuşak tarafından aynı yönde olması ve önceki sorulara verilen cevaplar da göz önüne alındığında sivil havacılık sektöründe yer hizmetlerinde kurum içi iletişimin her anlamda çalışanlar tarafından kabul edildiği görülmektedir.

xix. X ve Y kuşaklarına göre 19. Soruya verdikleri cevapların analizi

H_0 : X ve Y kuşaklarına göre Çalıştığım kurumda, kurum içi iletişim birimler arası iletişimi arttırmaktadır.

H_1 : X ve Y kuşaklarına göre Çalıştığım kurumda, kurum içi iletişim birimler arası iletişimi arttırmamaktadır.

Tablo 68. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Çalıştığım Kurumda, Kurum İçi İletişim Birimler Arası İletişimi Arttırmaktadır." Sorusunun Analiz Tablosu

	Kuşaklar	N	Ortalama
Çalıştığım kurumda, kurum içi iletişim birimler arası iletişimi arttırmaktadır	Y	275	151,70
	X	27	149,50
	Toplam	302	

Tablo 69. X Ve Y Kuşaklarına Göre " Çalıştığım Kurumda, Kurum İçi İletişim Birimler Arası İletişimi Arttırmaktadır." Sorusunun Sonuç Tablosu

	Çalıştığım kurumda, kurum içi iletişim birimler arası iletişimi arttırmaktadır

Mann-Whitney U	3658,500
Wilcoxon W	4036,500
Z	-,136
Asymp. Sig. (2-tailed)	,892

H_0 kabul edilmiştir. X ve Y kuşakları çalıştıkları kurumda, kurum içi iletişimin birimler arası iletişimi arttırdığı hususunda aynı fikirdedirler. Aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Kurum içi iletişim; departmanlar arası koordinasyonu arttırdığı öngörülmektedir. Anketin altıncı sorusunun içeriği ve cevapları ile birlikte değerlendirildiğinde bu soruya verilen cevabı desteklediği ve aynı olduğu görülmektedir. İki kuşağın da bu soruya benzer cevap vermesi, çalıştıkları kuruluşların kurum içi koordinasyonu sağlamak amacıyla kullandığını ve çalışanların bu durumdan memnun oldukları anlamına geldiği şeklinde yorumlayabiliriz.

xx. X ve Y kuşaklarına göre 20. Soruya verdikleri cevapların analizi

H_0 : X ve Y kuşaklarına göre Çalıştığım kurumda uzun yıllar çalışma isteğimin temelinde, kurumun iletişimdeki başarısı etkilidir.

H_1 : X ve Y kuşaklarına göre Çalıştığım kurumda uzun yıllar çalışma isteğimin temelinde, kurumun iletişimdeki başarısı etkili değildir.

Tablo 70. X ve Y kuşaklarına göre " Çalıştığım Kurumda Uzun Yıllar Çalışma İsteğimin Temelinde, Kurumun İletişimdeki Başarısı Etkilidir." Sorusunun Analiz Tablosu

	Kuşaklar	N	Ortalama
Çalıştığım kurumda uzun yıllar çalışma isteğimin temelinde, kurumun iletişimdeki başarısı etkilidir	Y	275	153,15
	X	27	134,72
	Toplam	302	

Tablo 71. X ve Y kuşaklarına göre " Çalıştığım Kurumda Uzun Yıllar Çalışma İsteğimin Temelinde, Kurumun İletişimdeki Başarısı Etkilidir." Sorusunun Sonuç Tablosu

	Çalıştığım kurumda uzun yıllar çalışma isteğimin temelinde, kurumun iletişimdeki başarısı etkilidir

Mann-Whitney U	3259,500
Wilcoxon W	3637,500
Z	-1,099
Asymp. Sig. (2-tailed)	,272

H_0 kabul edilmiştir. X ve Y kuşakları, çalıştıkları kurumda uzun yıllar çalışma isteklerinin temelinde, kurumun iletişimdeki başarısının etkili olduğu söylemektedirler. Aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

4.2.9. Korelasyon Analizi Kavramı ve Uygulaması

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

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

r> 0 Pozitif ilişki
r< 0 Negatif ilişki
r = 0 Doğrusal ilişki yok

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

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

Tablo 72. Y Kuşağı Temel Özellikleri

No	Özellik
1	Teknolojiyi yakından takip eder.
2	İnternet üzerinden alışveriş yapar.
3	Aynı anda birden fazla iş yapabilir.
4	Farklı kaynak ve araçlardan eş zamanlı gelen bilgileri kolaylıkla kavrayabilir.
5	Özgürlük için savaşmaya hazırdır.
6	Kendisini öğrenmeye istekli biri olarak tanımlar.
7	Aile ve yuva bu kuşak için değerlidir.
8	Vatanseverdir.
9	İlişkiye odaklıdır.
10	Sosyal bilince sahiptir.
11	Kendisini işbirlikçi olarak tanımlar.
12	Sabırsızdır.
13	Geleceği düşünmektense şimdiye odaklanmaya eğilimlidir.
14	Zor insanlarla başa çıkma becerilerine sahip değildir.
15	Topluma katkıda bulunmak çok para kazanmaktan daha önemlidir.
16	Dolu ve dengeli bir hayat yaşamak ve yaşamdan keyif almak çok para kazanmaktan daha önemlidir.
17	Zaman ve emek yatırımı gerektiren uzun vadeli şeylerdense kısa sürede tatmin elde edebileceğim şeyleri arar.
18	İş hayatında sıklıkla iş değiştirmekte bir sakınca görmez.
19	İş hayatında mali kazanç önemlidir.
20	İş hayatında kendisine verilen talimatların açık ve net talimatlar olması önemlidir.
21	İş yerinde yönetim kararlarına dahil edilmeyi ister.
22	Esnek koşullarda çalışmayı ister.
23	İşe gitmeyi insanlarla bir araya gelmek ve sosyalleşme ile ilgili algılar.
24	Zorlu işlerle karşılaşmayı ve bu işlerle gelişebileceği bir kariyeri tercih eder.
25	Sıkıcı bir iştense zorlu bir işi tercih eder.
26	Takım çalışmasına çok değer verir.
27	Beraber çalıştığı kişilerde, mevkiye daha az, yeteneğe ve başarıya daha

	fazla saygı duyar.
28	Kendisine değer verildiğini hissettiği bir kuruluşta çalışmayı daha fazla ücret alacağı bir işe tercih eder.
29	Dinlenme, iletişim kurma, takım oyuncusu olma, zaman yönetimi gibi sosyal becerileri teknik ve teknolojik becerileri kadar güçlü değildir.
30	İş yerinde görev odaklı yöneticilerdense ilişki odaklı yöneticilerle çalışmayı tercih eder.
31	İşyerinde kendi performansıyla ilgili sık ve doğrudan geribildirime ihtiyaç duyar.
32	Sosyal medya ağıyla (Twitter, Facebook, YouTube, Google+, MSN...) işyeri sınırları içerisinde sürekli bağlantıda olabilmek önemlidir.
33	Çalıştığı işyerinde ilerlemek için gerekli görülenden uzun saatler çalışmayı tercih eder.

(Büyükbilgili, 2013, s. 346)

Tablo 72'de yer alan Y kuşağı özellikleri dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuş, hipotezleri araştırmak için oluşturulan anket sorularında bu özellikler kaynak olarak kullanılmıştır.

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

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

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

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

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

H_0 : Kurum içi iletişimin önemi ile kurumun verimliliği arasında ilişki yoktur.
H_1 : Kurum içi iletişimin önemi ile kurumun verimliliği arasında ilişki vardır.

Tablo 73. Kurum İçi İletişimin Önemi Ve Kurum Verimliliği Arasındaki İlişkinin Korelasyon Sonuç Tablosu

			verimlilik	önem
Spearman's rho	verimlilik	Correlation Coefficient	1,000	,574**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	302	302
	önem	Correlation Coefficient	,574**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	302	302

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

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

H_0 : Kurum içi iletişimin önemi ile etkileri arasında ilişki yoktur.
H_1 : Kurum içi iletişimin önemi ile etkileri arasında ilişki vardır.

Tablo 74. Kurum İçi İletişimin Önemi Ve Yönetici Arasındaki İlişkinin Korelasyon Sonuç Tablosu

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

Elde edilen katsayının anlamlılık testinde kullanılacak p değeri de 0,065 (p>0,05) olarak elde edilmiştir. Bu p değeri korelasyon katsayısının anlamsız olduğunu

göstermektedir.H_0 hipotezi reddedilemez. İstatistiksel olarak %95 güvenilirlikle söylenebilir. Kurum içi iletişimin önemi ile iletişim etkileri ve özellikleri arasında bir ilişki olmadığı görülmüştür.

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

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

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

Tablo 75. Kurum İçi İletişimin Önemi Ve Çalışanların Kurumdan Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Korelasyon Sonuç Tablosu

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

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

Firmanın Kurumsal başarısı, çalışanın iş sürecindeki doyumun yansımasıdır. Kurum memnuniyeti sık iş değişimleri ile oluşan bilgi ve zaman kaybının önüne

geçecektir. Doğru orantılı olarak oluşturulan kurum içi iletişimin etkin kullanılmasını sağlayacak olması öngörülebilir.

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

H_0: Kurum verimliliği ile etkileri arasında ilişki yoktur.
H_1 : Kurum verimliliği ile etkileri arasında ilişki vardır.

Tablo 76. Kurum Verimliliği ile İletişim Etki ve Özellikleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Sonuç Tablosu

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

Elde edilen katsayının anlamlılık testinde kullanılacak p değeri de 0.000 olarak elde edilmiştir. Bu p değeri korelasyon katsayısının anlamlı olduğunu yani sıfırdan farklı olduğunu göstermektedir. Kurum verimliliği ile iletişimin etkileri ve özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki vardır. H_0 hipotezi reddedilir. İstatistiksel olarak %95 güvenilirlikle söylenebilir. Tablodaki 0,306 değerine bakarak yöntem ve katkı pozitif yönlü %31'luk bir ilişki olduğu söylenebilir. Yani biri artarken diğeri de artar diyebiliriz.

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

H_0 : Kurum verimliliği ile çalışanların kurumdan memnuniyeti arasında ilişki yoktur.
H_1 : Kurum verimliliği ile çalışanların kurumdan memnuniyeti arasında ilişki vardır.

Tablo 77. Kurum Verimliliği Ve Çalışanların Kurumdan Memnuniyeti İlişkisinin Korelasyon Sonuç Tablosu

	verimlilik	memnuniyet

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

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

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

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

H_0 : Kurum etkileri ile çalışanların kurumdan memnuniyeti arasında ilişki yoktur.
H_1 : Kurum etkileri ile çalışanların kurumdan memnuniyeti arasında ilişki vardır.

Tablo 78. Kurum Etkileri ile Çalışanların Kurumdan Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Korelasyon Sonuç Tablosu

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

		N	302	302

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

4.2.10. Regresyon Analizi

i. Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları

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

Bağımlı Değişken = Yaş değişkeni
Bağımsız Değişkenler = Önem, verimliliği, etki ve memnuniyet

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

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

Tablo 79. Anket Evren Büyüklüğü ve Kayıp Veri Analiz Tablosu

Unweighted Cases[a]		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	302	100,0

	Missing Cases	0	,0
	Total	302	100,0
Unselected Cases		0	,0
Total		302	100,0

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

Tablo 80. Bağımlı Değişken Tanımlama Tablosu

Original Value	Internal Value
Y	0
X	1

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

Block 0: Beginning Block

Tablo 81. X ve Y Kuşaklarının Sınıflandırma Oran Tablosu

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

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

Block 0: Beginning Block

Tablo 82. Sabit Terim Katsayı Sonuç Tablosu

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

Tablo 82.'de sabit terimin katsayı değeri -2,321 olarak hesaplanmıştır. Bulunan katsayıların anlamlı olabilmesi için "Wald" değerine karşılık gelen Sig. değerinin 0,05'den küçük olması gerekir. Block 0'da sabit değer için Wald değeri 132,439 değerine karşılık gelen Sig.=0,000'dır. Bu değer istatistiki olarak anlamlı çıkmıştır.

Tablo 83. Değişkenlerin Anlamlılık Sonuçları Tablosu

			Score	df	Sig.
Step 0	Variables	verimlilik	3,223	1	,073
		etki	12,319	1	,000
		önem	1,789	1	,181
		memnuniyet	,001	1	,981
	Overall Statistics		16,246	4	,003

Başlangıç modelinde yer almayan değişkenlere ait Tablo 83 incelendiğinde verimlilik, etki, önem, memnuniyet değişkenlerine ait Sig. değerleri 0,05'ten küçük olanlar anlamlıdır ve modele dahil edilebilirler. Tabloya bakıldığı zaman sadece etki değişkeni anlamlı olduğu görülmektedir.

Block 1:

Tablo 84. Omnibus Test Tablosu

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

"Omnibus Tests of Model Coefficients (Tablo 84.)**"** tablosu modeldeki iyileşme ve modelin genel anlamlılığı hakkında yorum yapmamızı sağlar. -2LL değeri azaldıkça modelin uyumluluğunu belirtmiştik. Chi-Square değeri bir önceki model ile mevcut modele ait -2LL değerlerindeki değişimi göstermektedir. Bu değerin pozitif ve yüksek olması modelde iyileştirme olduğunu gösterir. Tablo 93'deki Chi-Square değeri 14,679 olup modelde iyileşme olduğu anlaşılmaktadır.

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

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

Tablo 85. Model Regresyon Sonuç Tablosu

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

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

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

Tablo 86. Model Sınıflandırma Tablosu

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

ii. Modelin yazılması;

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

Tablo 87. Model Anlamlılık Tablosu

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

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

Log-odds=0,453-,073*verimlilik1,412*etki+0,094*önem+0,729*memnuniyet
X ve Y kuşaklarının çalıştıkları kuruma 0,244 kat daha fazla değer verdikleri görülmektedir.

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

BÖLÜM 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

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

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

Tablo 72'de yer alan Y Kuşağı Özellikleri kaynak alınarak hazırlanan anket soruları gönüllülük ilkesine göre uygulanmıştır.

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

X ve Y kuşaklarının görüş birlikteliği olduğu konulardan belki de en önemlisi, kurumsal iletişimin kurum temel taşı olduğu fikridir. Hem X ve hem de Y kuşağının kurum içi iletişime önem verdiği anket sonuçlarında görülmekte olup kurum içi iletişimin verimliliğe olumlu etkisi olduğunu düşünmektedirler. Kurum içi iletişimin, her iki kuşağa ulaşmak için doğru bir çözüm olduğu görülmektedir. Kurum içi iletişim sağlanması noktasında ise verimliliğin artacağına her iki kuşağın da inanması, verimlilik hedefi olan kurumların bu yöntemi seçmesi durumunda hedefine ulaşabileceği görüşünü doğurmaktadır.

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

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

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

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

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

Araştırmanın en önemli sorularından birisi olan kurum içi iletişimin çalışanların işe aidiyetlerini arttırmada etkili olup olmadığı sorusu, ankette her iki kuşak tarafından olumlu olarak cevaplanmıştır. Çalışanlarının aidiyet duygusunu geliştirmek isteyen

kurumların, kurum içi iletişimi kullanarak her iki kuşağa da ulaşabilecekleri bu soruya verilen cevaplarla görülmektedir.

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

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

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

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

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

X ve Y kuşakları çalıştıkları kurumda, kurum içi iletişim birimler arası iletişimi arttırdığı konusunda aynı fikirde olup bu soruya verilen cevap altıncı soruya verilen cevapla birbirini desteklemektedir. Her iki kuşağında bu konuda fikirlerinin aynı olmasının, anket katılımcılarına çalıştıkları kurumların bu konuda farkındalık yarattığı şeklinde yorumlanabilir.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Çalışmada toplumun sanayi devrimi öncesi ve sonrası yaşadığı değişim süreçleri, modernizm ve postmodernizm akımları ile yönetime olan etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Postmodern yönetim anlayışı ile birlikte gündeme gelen kurum içi iletişim

ve kurumsal bağlılık, işletmelerin sürdürülebilirliklerinde belirleyici unsurlar olmuştur. Çalışanlarıyla kurum içi iletişimde başarı sağlamak ve kurumsal bağlılıklarını artırmak isteyen işletmeler, kuşak farklılıklarını da göz önünde bulundurarak günümüz iş gücünün büyük kısmını oluşturan Y kuşağını anlamaya çalışmaktadır.

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

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

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

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

Müşteri memnuniyetinin temel hedef olduğu yer hizmetlerinde, bu hedefi yakalamanın yolu ise iç müşteri memnuniyetinden geçmektedir. İç müşteriyi oluşturan çalışanların büyük çoğunluğunun Y kuşağı olduğu göz önüne alındığında yöneticiler

için başarıya giden yolun Y kuşağı çalışanlarını tanımak ve anlamaktan geçtiği anlaşılmaktadır. Bu başarıyı sürekli kılmak ise işletmenin kurum içi iletişim ve kurumsal bağlılığa verdiği önem ile orantılı olacaktır.

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

EK'LER

EK-1 : ANKET FORMU

ANKET

YAŞINIZ :

GÖREVİNİZ : **Memur** **Yönetici**

CİNSİYETİNİZ **Kadın** **Erkek**

MEDENİ DURUM : **Bekar** **Evli**

ÖĞRENİM : **Lise** **Üniversite** **Y. Lisans-Doktora**

İŞYERİNDEKİ KIDEM : **0-5 Yıl** **6-10 Yıl** **10 Yıl ve üstü**

Aşağıda, Kurum içi iletişim konusunda sizi tanımlayan (ya da pek tanımlayamayan) bir takım görüşler sunulmaktadır. Lütfen aşağıda yer alan maddelerin sizi ne oranda yansıttığını "X" ile işaretleyiniz.

1. Kurum içi kültür, kurumun temel taşıdır.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

2. Kurum içi iletişim, kurumda çalışmamı tercih etmemde birinci etkendir.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

3. Yöneticide bulunması gereken en önemli özelliklerden biri, iletişimi yönetebilmesidir.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

4. Kurum içi iletişimi yönetenler, kurumdaki yöneticilerdir.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

5. Kurum içi iletişim, açıkça tanımlı ve formal bir yapıda olmalıdır.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

6. Etkili iletişim, kurum içinde farklı birimlerin birbirine bağlılığını ve koordinasyonunu arttırır.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

7. Kurumun verimliliği ile kurum içi iletişim arasında doğru orantı vardır.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

8. Kurum içi iletişim, çalışanların işe aidiyetlerini arttırmada en önemli etkendir.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

9. Kurum içi iletişimin gelişmiş olması, benim için maddi imkanlardan daha önce gelir.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

10. Kurum içi etkin iletişim, çalışanların motivasyonunu arttırır.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

11. Kurum içi iletişim, zamanla doğal yollarla oluşur.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

12. Yöneticiler ile çalışanlar arasında, iletişim açısından hiyerarşik engel bulunmamalıdır.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

13. Teknolojinin gelişmesi, kurum içi iletişime özgürlük katmıştır.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

14. Belirli zamanlarda yapılan iş toplantıları, kurum içi iletişim için önemli araçlardır.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

15. Öneri sistemi, bir kurum içi iletişim aracıdır.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

16. Çalıştığım kurumu, kurumsal iletişim konusunda başarılı buluyorum.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

17. Çalıştığım kurumda, kurum içi iletişim ağlarının yeterli olduğunu düşünüyorum.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

18. Kurum içinde yapılan etkinliklerden haberdar ediliyorum.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

19. Çalıştığım kurumda, kurum içi iletişim birimler arası iletişimi arttırmaktadır.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

20. Çalıştığım kurumda uzun yıllar çalışma isteğimin temelinde, kurumun iletişimdeki başarısı etkilidir.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
( )	( )	( )	( )	( )

Ankete katıldığınız için teşekkür ederim.

KAYNAKÇA

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

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

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

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

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

Aslan, S., & Yılmaz, A. (2001). Modernizme Bir Başkaldırı Projesi Olarak Postmodernizm. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2/2.

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

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Kariyer Yayınları.

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

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

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

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

Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkilenen Faktörler.* İstanbul: Seçkin Kitabevi.

Çamdereli, M. (2015). *İletişime Giriş.* İstanbul: Değerler Eğitimi Merkezi Yayınları.

Çerik, Ş., & Bozkurt, S. (2015). Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 0 (35)*.

Demir, C., & Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül İ.İ.B.F Dergisi, 25*(1).

Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E., & Altan, Ö. (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 7*(1), 186-204.

Demirtaş, C. (2003). *Modernizm, Postmodernizm ve Türban.* İstanbul: Sis Çanı Yayınları.

Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi.* İstanbul: Kare Yayınları.

Doltaş, D. (2003). *Postmodernizm ve Eleştrisi: Tartışmalar/Uygulamalar.* İstanbul: Telos Yayınları.

Dökmen, Ü. (1999). *İletişim Çatışmaları ve Empati.* İstanbul: Sistem Yayınları.

Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç Bağlıklık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi DErgisi, 6*(2).

Ekici, K. M. (2013). *İletişim.* Ankara: Savaş Yayınevi.

Elitaş, C., & Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve. *Sosyal bilimler Dergisi*, 343-370.

Erdoğan, İ. (2011). *İletişimi Anlamak.* Ankara: Pozitif Matbaacılık.

Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* İstanbul: Beta Yayınları.

Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.* İstanbul: Beta Yayınları.

Fırat, A., & Venkatesh, A. (1995). *Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption.* Journal of Consumer Research.

Fırıncıoğulları, S. (2018). Modernizme Çok Yönlü Bir Eleştri ve Frankurt Okulu. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 49-59.

Göral, R. (2007). *Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri* (1 b.). Konya: Yücemedya Yayınları.

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış, 2*(1).

Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel İletişim, İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık.* Konya: Eğitim Kitabevi.

Gümüş, S. (2015). *Modernizm ve Postmodernizm Edebiyatın Dünü ve Yarını.* İstanbul: Can Sanat Yayınları.

Gündüz, U. (2018). *İletişim ve Modernleşme Cilt I-Karşılaştırmalı Yaklaşımlar.* İstanbul.

Güngör, N. (2013). *İletişim Kuramlar ve Yaklaşımlar.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi.* İstanbul: Der Yayınları.

Harvey, D. (2014). *Postmodernliğin Durumu* (Cilt 7. Basım). (S. Sungur, Çev.) İstanbul: Metis Yayınları.

Harvey, D. (2014). *Postmodernliğin Durumu* (7 b.). (S. Sayran, Çev.) İstanbul: Metis Yayınları.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a25c3f8872ba7.67912682). (tarih yok).

İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık.* Ankara: Çizgi Kitabevi.

Işık, M. (2000). *iletişimden Kitle İletişimine.* Konya: Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.

Izgar, H. (2008). *Ensdüstri ve Örgüt Psikoljisi.* Konya: Eğitim Kitabevi.

Jameson, F. (1994). *Postmpdernizm: Ya Da Geç Kapitalizmin Mantığı.* (P. Nuri, Çev.) İstanbul: Yapı Kredi Yayınlar.

Kale, N. (2002). *Modernizmden Postmodernist Söylemlere Doğru* (Cilt 5). Doğu Batı Yaynevi.

Kırılmaz, H., & Ayparçası, F. (2016). Modernizm ve Postmodernizm Süreçlerini Tüketim Kültürüne Yansımaları. *İnsan ve İnsan Bilim Kültür Sanat ve Düşünce Dergisi*(3 (8)).

Kızılçelik, S. (1994). *Postmodernizm: 'Modernlik Projesine' Bir Başkaldırıdır.* Türkiye Günlüğü.

Kızılçelik, S. (1996). *Postmodernizm Dedikleri .* İzmir: Saray Kitabevleri.

Kömürcüoğlu, H. (2015). *Y Kuşağını Anlamak: Bir Gezi Parkı Araştırması.* İstanbul: Doğu Kitabevi.

Kumar, K. (1999). *Sanayi Sonrası Toplumdan Postmodern Topluma: Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları.* Ankara: Dost Kitabevi.

Kumar, K. (2013). *Sanayi Sonrası Toplumdan Post-Modern Topluma Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları.* Dost Kitabevi Yayınları.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Rewiev and Meta analyis of antecedent Correlates and canseguences of org. *Commitment, Psyhological Bulletin, 108*(2), 171-194.

Mısırlı, İ. (2007). *Genel ve Teknik İletişim* (3 b.). Ankara: Detay Yayıncılık.

Murphy, J. (1995). *Postmodern Toplumsal Analiz ve Eleştri* (1 b.). (H. Arslan, Çev.) İstanbul: Eti Yayınları.

Murray, R. (1995). *Fordizm ve Post-Fordizm, Yeni Zamanlar.* (Y. Abdullah, Çev.) Ayrıntı Yayınları.

Odabaşı, Y. (2014). *Postmodern Pazarlama* (Cilt 4. Basım). İstanbul: MediaCat Kitapları.

Odabaşı, Y. (2016). *Seçme Yazılarım.* İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.

Okay, A. (2005). *Kurumsal İletişim Yönetimi.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1643.

Özkalp, E. (1987). *Davranış Bilimlerine Giriş 1-2.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Özkök, E. (1985). *İletişim Kuramları Açısından Kitlelerin Çözümü.* Ankara: Tan Yayınevi.

Sarıoğlu, E. B. (2018). *Y'leri Anla Değiştirme.* İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.

Sığrı, Ü. (2007). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi:Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(2).

Şahin Ceylan, Ş. (2009). *Geleneksel Toplumdan Modern Topluma Alternatif Uyuşmazlık Çözümü.* İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.

Şaylan, G. (2009). *Postmodernizm .* Ankara: İmge Kitabevi.

Tarhan, A. (2010). *Türkiye!de Postmodernizmle Değişen Siyasetin Siyasal İktidara Yansıması.* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

Topçuoğlu, N. N. (1996). *Basında Reklam ve Tüketim Ordusu.* Ankara: Vadi Yayınları.

Tosun, Y. (2015). *Kayıp Kuşaktan Kayıp Kuşağa.* İstanbul: Çıra Basın Yayın.

Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim.* Ankara: Seçkin Yayınları.

Tutar, H., & Yılmaz, M. K. (2013). *İletişim-Genel Örgütsel Boyutuyla.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Uygur, A. (2015). *Bir Araştırma İle Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık.* Ankara: Barış Kitap.

Ülgen, H., & Mirze, K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim.* İstanbul: Beta Kitabevi.

Ünal, N. (2017). *Y ve Z Kuşaklarının Yönetimi.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Vural, İ. (2003). *Televizyon Haberciliğinde Bir Mesleki Kişilik Olarak "Anchor" Kaynak Kişi Özellikleri Boyutunda Değerlendirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama Biçimine Yönelik Durum Saptaması.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ward, G. (2014). *Postmodernizmi Anlamak* (Cilt 1. Basım). (M. Dinçer, Çev.) İstanbul: Optimist Yayın.

Yelkikalan, N., & Altın, E. (2010). Farklı KuşaklarınYönetimi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi*(8), 13-14.

Yurdakul, N. B. (2003). *İşletme Yönetiminde İki Stratejik Görev:İmaj-Marka Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi.* İzmir: Ege Üniversitesi Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı.

Zıllıoğlu, M. (1998). *İletişim Nedir?* İzmir: Cem Yayınları.