



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

TURİZM SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN  
KUŞAK FARKLILIKLARINA OLAN ALGILAMALARI VE BİR  
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS  
BEYZA BABAOĞLU  
135200158

Danışman: Prof. Dr. Ayşen WOLFF  
İSTANBUL, 2015



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

**TURİZM SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN  
KUŞAK FARKLILIKLARINA OLAN ALGILAMALARI VE BİR  
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans

Tezi Hazırlayan: **BEYZA BABAOĞLU**

## **YEMİN METNİ**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Turizm Sektöründe Müşterilerin Kuşak Farklılıklarına olan Algılamaların İncelenmesi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

\_\_\_/\_\_\_/2015

İmza

**BEYZA BABAOĞLU**

## ONAY

Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin 5 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

\_\_\_/\_\_\_/2015

İmza

**BEYZA BABAOĞLU**

## **ÖZET**

### **TURİZM SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN KUŞAK FARKLILIKLARINA OLAN ALGILAMALARININ İNCELENMESİ**

**BEYZA BABAOĞLU**

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı**

**Danışman: PROF.DR. AYŞEN WOLFF**

**AĞUSTOS,2015 -81 SAYFA**

Dünya genelinde ekonomik ve sosyal hareketlerle oluşmuş zaman aralıklarına jenerasyon denmektedir. Yetişme tarzları ve içinde buldukları ortam değişikleri nedeniyle ‘kuşak’ olarak da adlandırılan jenerasyonlar arasında gerek karakter gerek çalışma yöntemleri ve gerekse iş yerinden beklentilerde önemli farklılıklar gözlenebilmektedir. Farklı yaş gruplarının bir arada çalıştığı günümüz işyerlerinde yaşanan sorunların önemli bir kısmı kuşaklar arası algı, yöntem, uygulama ve iletişim farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Bu araştırmanın amacı Turizm sektöründe çalışan X,Y,Z kuşaklarının misafirlere karşı algı, tutum ve davranışlarıdır. Kuşakların zaman içerisinde farklılaşan özellikleri bir örgüt bünyesinde çalışmaya başladıklarında da kendisini hissettirmektedir. Böylece yönetim kademelerinin kuşaklararasıda yaşanan farklılıkları iyi yönetmesi önemli bir gerekliliktir.

**Anahtar Kelime:** Kuşak, X,Y,Z Kuşağı, Turizm

## **ABSTRACT**

### **A STUDY OF EMPLOYEE PERCEPTIONS REGARDING GENERATIONAL DIFFERENCES IN THE TOURISM INDUSTRY**

**BEYZA BABAOĞLU**

**Master Thesis, Business Management Department**

**Supervisor: Prof. Dr. Ayşen WOLFF**

**August, 2015 – 81 Pages**

Time intervals defining economic and social movements are called X,Y,Z generations. Due to changes in their surroundings and nurture, some important differences can be observed between generations as to, character working methods, and expectations from. The reasons for some significant problems in today's workplace where different age groups work together are differences in perception methods, applications, and communication between generations. The aim of this research is to analyze the perceptions, employment attitudes and behavior of X,Y,Z generations who work are with tourists. Variations in the characteristic features of generations felt when they work in a company structure. To manage the generation gap is an important requirement and managements' personnel responsibility.

**Keywords:** Generation, Generation X, Y, Z, Tourism

## ÖNSÖZ

Turizm, Türkiye Ekonomisinin de önemli bir yeri olduğu gibi bacasız sanayi olarak da bilinmektedir. Turizm ticari bir sektör olup amacı ise kaliteli ve hızlı hizmet sunarak müşteri memnuniyetini maksimuma çıkarmaktadır. İnsanların işletmeyi tercih etmelerinde ki önemli etkenlerden biri de çalışanlardır. Çalışanların misafirlere karşı güler yüzlü, saygılı davrandığı sürece iyi bir izlenim bırakarak tekrar ziyaret edilme olasılığını arttırılmış olur. Bununla beraber kuşakların farklılaşan özellikleri, bireysel özellikleri göz önüne alınarak çalışma alanları belirlenmelidir.

Araştırmama başlarken her konuda bana yardımcı olan başta değerli hocam ve Proje Danışmanım Sayın Prof. Dr. Ayşen WOLFF 'e ve bu zorlu süreçte benden yardımlarını eksik etmeyen değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Yağmur ÖZYER'e saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum. Sadece öğrenim yıllarımda değil bütün hayatım boyunca yanımda olan ve desteğini esirgemeyen Babam Mustafa BABAOĞLU, Annem Nazife BABAOĞLU ve Kardeşim İhsan BABAOĞLU' na sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

**İSTANBUL, 2015**

**BEYZA BABAOĞLU**

# İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
ÖNSÖZ.....	III
TABLolar LİSTESİ.....	IV

GİRİŞ .....	1
1.BÖLÜM .....	3
TURİZM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR, TURİZM TÜRLERİ VE TURİZM'DE KUŞAK FARKLILIKLARININ ÖZELLİKLERİ .....	3
TURİZM KAVRAMLARI .....	3
1.1. Turizm .....	3
1.1.1. İç Turizm .....	4
1.1.2. Dış Turizm .....	5
1.2. Turist.....	8
1.3. Turizm Türleri .....	9
1.3.1. Alternatif Turizm.....	10
1.3.2. Sağlık Turizmi.....	10
1.3.3. Termal Turizm.....	10
1.3.4. Kış Turizmi .....	10
1.3.5. Kongre Turizmi.....	10
1.3.6. Golf Turizmi .....	11
1.3.7. Yat Turizmi.....	11
1.3.8. İpek Yolu Turizmi .....	11
1.3.9. İnanç Turizmi .....	11
1.3.10. Müze Turizmi .....	11
1.3.11. Gastronomi Turizmi.....	12
1.4. Turizm'de Kuşak Farklılıkları ve Özellikleri .....	12



1.4.1. Sessiz Kuşak (1925 – 1945).....	12
1.4.1.1. Sessiz Kuşağın Özellikleri .....	14
1.4.2. Patlama Kuşağı (Baby Boomers Kuşağı) .....	14
1.4.2.1. Patlama Kuşağının Özellikleri .....	16
1.4.3. X Kuşağı (Baby Burst).....	16
1.4.3.1. X kuşağının Özellikleri.....	18
1.4.4. Y Kuşağı (Next Generation).....	19
1.4.4.1. Y Kuşağının Özellikleri.....	22
1.4.5. Milenyum Kuşağı (Millenials) .....	23
1.4.6. Z Kuşağı.....	24
1.4.6.1. Z Kuşağının Özellikleri.....	26
1.4.7.Kuşak Farklılıklarının Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	26
2. BÖLÜM .....	29
İŞLETMELERDE YÖNETİM, LİDERLİK ALGISI VE KARIYER GELİŞİMİ.....	29
2.1. Yönetim .....	29
2.1.1. Üst Kademe Yönetim .....	29
2.1.2. Orta Kademe Yönetim .....	29
2.1.3. Alt Kademe Yönetim.....	29
2.2. Yönetimin Özellikleri .....	29
2.3. Yönetimin Fonksiyonları .....	30
2.3.1. Planlama .....	30
2.3.2. Örgütlenme .....	30
2.3.3.Yöneltme .....	30
2.3.4. Koordinasyon.....	30
2.3.5. Kontrol.....	31
2.4. Yönetici .....	31
2.4.1. Yöneticinin Görevleri .....	31
2.5. Liderlik .....	31
2.5.1. Liderin Görevleri.....	32
2.5.2. Liderin Nitelikleri .....	32
2.5.3. Liderlik ve Yöneticilik .....	33
2.5.4.Liderin Güç Kaynakları .....	34
2.5.4.1. Yasal Güç .....	34
2.5.4.2. Ödüllendirme Gücü .....	34
2.5.4.3. Zorlayıcı Güç .....	34
2.5.4.4. Uzmanlık Gücü.....	34

2.5.4.5. Karizmatik Güç.....	34
2.6. Kariyer .....	35
2.6.1.Kariyer Hedefleri.....	35
2.6.2. Bireysel Açından Kariyer Gelişimi .....	35
2.6.2.1. Kariyer Yaşam Alanları.....	35
2.6.2.2. İş Yerindeki Kariyer Aşamaları .....	35
2.6.3. Organizasyonel Açından Kariyer Gelişimi .....	36
2.6.4. Kariyer Gelişiminde Yöneticinin Rolü .....	36
2.6.4.1. Kariyer Gelişimini Özendirme.....	36
2.6.4.2. Kariyer Gelişimi Sorularında Elemana Zaman Ayırma .....	36
2.6.4.3. Kendi Elemanlarının Gelişimi İçin Daha Fazla Faaliyette Bulunma.....	37
3. BÖLÜM .....	38
TURİZM SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN KUŞAK FARKLILIKLARINA OLAN ALGILAMALARININ İNCELENMESİ : ALANYA İLÇESİNDEKİ OTELLERDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA.....	38
3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	38
3.2. Veri Toplama Araçları .....	38
3.3. Araştırma Metodolojisi.....	38
3.3.1. Evren ve Örneklem .....	38
3.3.2. Araştırma Kısıtları .....	38
3.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	39
3.5. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmeler.....	40
3.5.1. Araştırmanın Tanımsal Analiz Bulguları.....	40
SONUÇ .....	70
KAYNAKÇA .....	71
EK: ANKET FORMU.....	78
OZGECMİŞ.....	81

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Türkiye'ye En Fazla Turist Gönderen Ülkeler.....	7
Tablo 1.2.: Türkiye'de 1929 Yılındaki Göstergeler.....	13
Tablo 1.3.. Türkiye'nin 1946 ve 1964 Yıllarındaki Göstergeleri.....	15
Tablo 1.4.. Türkiye'nin 1965 ve 1979 Yıllarındaki Göstergeleri.....	18
Tablo 1.5. Türkiye'nin 1980 ve 1994 Yıllarındaki Göstergeleri.....	21
Tablo 1.6. Türkiye'nin 1995 ve 2002 Yıllarındaki Göstergeleri.....	23
Tablo 1.7. Türkiye'nin 2003 ve 2010 Yıllarındaki Göstergeleri.....	25
Tablo 1.8. Kuşakların Özellikleri ve Değerleri.....	28
Tablo 3.1 Çalışılan bölüm.....	41
Tablo 3.2. Yaş.....	42
Tablo 3.3. Cinsiyet.....	43
Tablo 3.4. Eğitim.....	44
Tablo 3.5. Çalışan Sayısı.....	45
Tablo 3.6. Faaliyet Yılı.....	46
Tablo 3.7. Yöneticilerin Asli Görevi ile İlgili Düşüncelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	47
Tablo 3.8. Yöneticilerin Görev Tanımları ile İlgili Düşüncelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar ...	48
Tablo 3.9. yöneticilerin planlama yapması ile ilgili düşüncelerine ilişkin ortalama ve standart sapmaları.....	49
Tablo 3.10. Yöneticilerin karar vermesi ile ilgili düşüncelerine ilişkin ortalama ve standart sapmalar .....	50
Tablo 3.11. Yöneticilerin çatışma yönetimi ile ilgili düşüncelerine ilişkin ortalama ve standart sapmaları.....	51
Tablo 3.12. Formellik Derecesi ile İlgili Düşüncelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	52
Tablo 3.13. Planlama ile İlgili Düşüncelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	53
Tablo 3.14.Liderlik ile İlgili Düşüncelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	54
Tablo 3.15. Performans ve Denetim ile İlgili Düşüncelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	55
Tablo 3.16. Cinsiyet-Yöneticinin Asli Görevi İle İlgili Düşünceleri Ki Kare Analizi Tablosu.....	56
Tablo 3. 17. Yaş-Yöneticinin Asli Görevi İle İlgili Düşünceleri Ki Kare Analizi Tablosu.....	57
Tablo 3.18. Eğitim- Yöneticinin Asli Görevi İle İlgili Düşünceleri Ki Kare Analizi Tablosu.....	58
Tablo 3.19. Çalışılan Bölüm-Yöneticinin Asli Görevi İle İlgili Düşünceleri Ki Kare Analizi Tablosu.....	59
Tablo 3.20. Yaş- Yöneticinin Görev Tanımı İle İlgili Düşünceleri Ki Kare Analizi Tablosu.....	60
Tablo 3.21. Yaş- Yöneticinin Planlama Yapması İle İlgili Düşünceleri Ki Kare Analizi Tablosu.....	61
Tablo 3.22. Yaş- Yöneticinin Karar Vermesi İle İlgili Düşünceleri Ki Kare Analizi Tablosu.....	62
Tablo 3.23. Yaş- Yöneticinin Çatışma Yönetimi İle İlgili Düşünceleri Ki Kare Analizi Tablosu.....	63
Tablo 3.24. Yaş- Çalışanların Formellik Derecesi İle İlgili Düşünceleri Ki Kare Analizi Tablosu.....	64
Tablo 3.25. Yaş- Çalışanların Planlama İle İlgili Düşünceleri Ki Kare Analizi Tablosu.....	65

Tablo 3.26. Yaş- Çalışanların Liderlik İle İlgili Düşünceleri Ki Kare Analizi Tablosu.....	66
Tablo 3.27. Yaş- Çalışanların Performans ve Denetim İle İlgili Düşünceleri Ki Kare Analizi Tablosu .....	67
Tablo 3.28. Yaş- “Yöneticilerin asli görevi, yaptıkları işte astlarını yüreklendirmek ve başaracakları konusunda cesaret vermektir” Yargısı Ki Kare Analizi Tablosu .....	68
Tablo 29. Yaş- “Yöneticilerin asli görevi, yaptıkları işte astlarını yüreklendirmek ve başaracakları konusunda cesaret vermektir” Çapraz Tablosu .....	69

## GİRİŞ

Turizm yerli ve yabancı tüketicilerin bir ülke veya bölgeyi ziyareti sırasında duyacağı ihtiyaçları tatmin edecek hizmetler bütünüdür. Dinlenmek, eğlenmek, gezmek, görmek, bilgi ve görgüsünü arttırmak amacıyla yurt içi veya yurt dışında yapılan gezilerle turizm gelişmiştir.

Türkiye, turizm faaliyetiyle 20.yy ortalarından itibaren ilgilenmeye başladığı ve kalkınma planları kapsamına alarak onu ekonominin gündemine soktuğu halde, olumlu sonuçlarını ancak son yıllarda görmeye başlamıştır. Bunun yanında, Türkiye'nin 1980 sonrası turizm sektörüne gereken önemi verip gerekli yatırım ve tanıtım faaliyetlerini arttırması da önemli rol oynamıştır. Türkiyede ki turizm yatırımları daha çok konaklama tesisleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu belirtilen yatırımların içeriği, ortak hedefi ve bölünmez bir bütünü oluşturması turizm sektöründe bütünlük oluşturmalıdır. Örneğin, yol olmadan konaklama yatırımlarının yeterli olması önemini yitirmektedir.

Birinci bölümde Turizm kavramları, Turizm türleri ve Turizm Ekonomisinin Öneminden bahsedilmiştir. Türkiye'nin jeopolitik konumundan ve dört mevsimin bir arada yaşanması avantajları göz önüne alınmıştır. Bununla birlikte Türkiye de doğal ve kültürel değerlerin korunması da turizm sektörünün gelişmesine katkı sağlamıştır. Kuşak farklılıklarının tanımı, özellikleri ve farklılıklarından bahsedilmiştir. X kuşağı, değişen dünyanın dinamiklerinin acımasızca yüzlerine çarptığı, olabildiğince kanaatkar, toplumcu, sadık, ve idealist bir kuşaktır. Y kuşağının eğlence, gezme, yaşama, yeni şeyler deneme, başarı, para, alışveriş, ne istediğini bilme, yoğun çalışma, hayallerinin peşinden koşma, sorgulama ve sevdiklerine zaman ayırma unsurlarına önem verdikleri dikkat çekmektedir. Z kuşağı, dünya zevklerine düşkün, teknolojiyi hızlı şekilde kavrayan, işlerini kısa sürede ve titiz biçimde yerine getiren davranış özellikleriyle dikkat çekmektedir.

İkinci bölümde ise kariyer algısı, yönetim algısı ve liderlik algısından bahsedilmiştir. Sektör de kariyer algısının önemi, yönetim ve yöneticinin görevleri, liderlik vasıfları, liderin nitelikleri ve güç kaynaklarından bahseilmiştir.

Üçüncü bölümde araştırmanın amacı ve kapsamı, veri toplama aracının güvenilirliği ve geçerliliği, araştırma metodolojisi, araştırmanın hipotezi, bulguların değerlendirilmesi ve anket sonuçlarının analizi ve sonuçlar, öneriler ile sonlandırılmıştır.

## 1.BÖLÜM

### TURİZM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR, TURİZM TÜRLERİ VE TURİZM'DE KUŞAK FARKLILIKLARININ ÖZELLİKLERİ

#### TURİZM KAVRAMLARI

Türkiye ekonomisini yapısal analiz edilirken, ekonominin temel kaynağı olan insan faktörünün gelişimi nitelik ve nicelik yönünden incelemek ve ülkenin beşeri varlığını ortaya koymak açısından yararlı olacaktır (Karluk,2005). İşletme, toplumun gereksinme duyduğu ekonomik değer taşıyan mal ve hizmet üretildiği ve /veya pazarlandığı, kar elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla üretim faktörlerinin bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getirildiği ekonomik, teknik ve sosyal bir varlıktır (Saruhan,2013).Turizm en önemli hizmet işletmesi olup ekonomide önemli bir yeri vardır. 24 saatten uzun süreli bir yıldan kısa süreli, kişilerin para kazanma amacı olmaksızın çeşitli motivasyonlarla gerçekleştirdiği seyahatler (Albayrak, 2013: 31) olarak nitelendirilebilir.

#### 1.1. Turizm

İnsanlar var oluşlarından buyana hayatlarını sürdürebilmek amacıyla çeşitli yerlerde bulunmuşlardır. İkinci dünya savaşından sonra ise binlerce, günümüzde ise milyonlarca insan günlük yaşamlarında yaşadıkları yerden geçici süreliğine başka yerlere seyahat etmektedir. İnsanların dünya üzerinde var olmalarıyla birlikte çeşitli gereksinimlerden dolayı değişik yerler seyahatler etmişlerdir. İlk çağlarda ekonomik faaliyetler toplayıcılık, avcılık, tarım ve azda olsa ticarete dayandığı için boş zaman kavramı oluşmamıştır (Sivil, 2007:9). Müşterilerin üretim yerine gelmeleri, ürün ve hizmetin üretildiği anda tüketilme zorunluluğu (Okumuş, 2008) vardır.Turizm sektörü uluslararası boyutlara sahiptir. Dünyadaki gelişmelere en hızlı ayak uydurma durumundadır. Dolayısıyla turizm için istikrar önemlidir (Koyuncuoğlu, 2003).

Turizm işletmeleri, geçici bir süre için yer değiştirme olayının doğurduğu seyahat ve konaklama ihtiyaçlarının ve buna bağlı diğer gereksinimlerinin tatminine yarayan mal ve hizmetlerin üretilmesini ve pazarlanmasının sağlayan ekonomik birimleridir (Gümüş-Öksüz,2007). Türkiyenin jeopolitik konumu ve rakiplerine göre son derece temiz plaj ve koylara sahip olması ve dört mevsimin bir arada yaşanması özellikleri nedeniyle adeta bir turizm cenneti görünümündedir. Türkiyenin sahip olduğu ve değerleri turizm amaçlı kullanılması, ülkemizin içinde bulunduğu işsizlik sorununun giderilmesinde çok önemli rol oynayacaktır. Ülkemizin turizm potansiyelinin temel bileşenleri sahip olduğu doğal, kültürel ve tarihi değerlerdir. Bu değerler, uzun vadede korunabildikleri sürece uluslararası turizm pazarındaki payımız hızla büyümeye devam edecektir (<http://turizm.nedir.com/>).

Turizm yerli ve yabancı tüketicilerin bir ülke veya bölgeyi ziyareti sırasında duyacağı ihtiyaçları tatmin edecek hizmetler bütünüdür. Dinlenmek, eğlenmek, gezmek, görmek, bilgi ve görgüsünü arttırmak amacıyla yurt içi veya yurt dışında yapılan gezilerle turizm gelişmiştir. Literatürlerde yer alan turizm tanımı ise; “insanların sürekli buldukları yer dışında yaptıkları seyahatler ve geçici konaklamalarından doğan ihtiyaçların karşılanması ile ilgili faaliyetlerdir”(Ünisan-Sezgin,2007:17).

### **1.1.1. İç Turizm**

Bir ülkenin vatandaşlarının kendi ülke sınırları içinde katıldıkları turizm faaliyetlerine iç turizm denmektedir( Sezer,2010:8). Pasaport ve vize gibi izin belgeleri gerektirmeyen ayrıca yabancı dil bilgisi ve dövize ihtiyaç olmayan bir turizm faaliyetidir. İç turizm, ulusal gelirin bölgeler arasında dengeli dağılımı konusunda oldukça faydalıdır( Durgun,2006: 18). Ayrıca bu turizm türü insanların kendi ülkelerinde bulunan güzellikleri tanınması ve sosyal çevreler edinmesi konusunda kişilere yararlıdır. İç turizmin turizm bilincinin gelişmesi konusunda da oldukça faydalıdır. Bunun nedeni insanlar turizm hareketlerine katıldıkça turistlere olan yaklaşımları da olumlu olarak gelişmektedir (Kozak,2002: 15).



Binlerce yıl öncesine dayanan Türkiye tarihi, turistlere sunduğu doğal güzellikleri, arkeolojik yapıları ve kültürel değerleri ile dünya turizminin de dikkatini çekmektedir. Türkiye turizmine bakıldığında planlı olmayan dönem ve planlı olan dönem olarak geliştiği görülmektedir. Planlı Dönem Öncesi Türkiye Turizmine bakıldığında dünyada 19. Yüzyıl başları görülen turizm Türkiye’de 19.yüzyıl itibari ile gelişmeler hızlanmıştır.

Cumhuriyet öncesi dönemde ise, Osmanlı İmparatorluğu döneminde Türkiye’ye gelen buharlı gemiler sayılır. Daha sonralarında Osmanlı İmparatorluğunun 2. Mahmut döneminde Kırlangıç adlı geminin alınmasıyla başlanan ticari taşımacılığın 1829 yılında Kebi ( Büyük) ve Sagir (Küçük) adlı gemilerle gelişmeye devam etmiştir. Osmanlı döneminde 1869 yılında düzenlenen Sergi-i Umumi-i Osmanî, bir turizm hareketi olarak görülmüştür. Ülkemizde turizm etkinliklerinin ilk başlangıcı olarak 29 Ekim 1890 yılında yürürlüğe giren “Seyyahine tercümanlık edenler hakkında tatbik edilecek 190 sayılı Nizamname ” yürürlüğe sokulmuştur (Ünisan-Sezgin,2007:25).

Yapılan çalışmalar sonucu, 19. Yüzyılın sonları 20. Yüzyılın başlarında Orient Express’in İstanbul’a seferler düzenlemesiyle birlikte ilk oteller açılmaya başlanmıştır.Türkiye’nin ilk otelli olarak 1841 yılında Otel’ d Angleterre dır. Daha sonralarında otellerin kurulmasına Büyük Londra Oteli ile devam edilmiş ve günümüze kadar gelerek hizmet eden 1989 yılında Pera Palas Oteli açılmıştır (Boz-Hocaoğlu, 2008 :25). 18 Ekim1923 yılında Beyoğlu Pera Palas Oteli’nde faaliyete geçen Milli Türk Seyahat Acenteciliği Ziya ve Şürekası kurularak bilet satışı, oto kiralama, broşür basma ve rehber sağlama gibi hizmetler vermiştir.

Osmanlı İmparatorluğunu yıkılmasından sonra Cumhuriyetin kuruluşla birlikte çok sayıda yenilik ve düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır. Cumhuriyetin kuruluşuna karşı girişilecek olumsuzlukları önlemek ve yanlış bilgi verilmemesi amacıyla Türkiye Seyyahin Cemiyeti kurularak rehber ve tercüman yetiştirilmeye başlanmış ve turizm alanında faaliyet gösteren ilk örgüt olmuştur (Boz- Hocaoğlu, 2008 :26).

### 1.1.2. Dış Turizm

Dış turizm, yabancıların bir ülkeye seyahatleri ve ülke vatandaşlarının yabancı bir ülkeye seyahatlerini ifade etmektedir. İç turizmden farklı olarak yabancı dil, döviz ve pasaport gerektirir(Kozak,2002: 15). Dış turizmin en önemli getiri kaynağı dövizdir. Dünya turizmin tarihi gelişmesine bakıldığında öncelik olarak gelişmelerin kıta olarak Avrupa'da başladığı görülmektedir. Bu gelişmelerin tarihi 17.yüzyıla kadar uzanmaktadır. Gelişmelerin doğum yeri ve vatanı Avrupa'da İngiltere'dir. İlk yıllarda toplumun üst katmanların tutkusu olan turizm 19. Yüzyılın başlarından itibaren tabana doğru yayılmaya başlamaktadır. Dünyada turizm hareketlerinin başlangıcı 1841 yılında Thomas Cook'un 70 kişilik bir grupla Leicester kentinden Loughborough kentine yapmış olduğu tur kabul edilmektedir (Toskay,1978:82).

Avrupa'da giderek yaygınlaşan turizm hareketleri, sektörde önemli kavramlardan olan "Konaklama Sektörü ve Seyahat Acenteciliği"ni de geliştirmiştir. Peş peşe modern otel zincirleri Avrupa ülkesi kentlerinde hayata geçirilmeye başlandı. Gelişmelerle birlikte seyahat acenteciliği yaygınlaşmaya başlamıştır. Amerika kıtasında ve Avrupa çevresinde gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmelerle birlikte odaları kilitlenen ilk otel 1829 yılında Boston' da inşa edilerek "Tremont House" adıyla açılmıştır (vision2023turkey.blogspot.com).

**Tablo 1.1. Türkiye'ye En Fazla Turist Gönderen Ülkeler**

Ülkeler	Gelen Turist Sayısı		
	2000	2001	2002
Almanya	2.277.502	2.884.051	3.480.844
Rusya	676.958	757.446	945.678
İngiltere	915.285	845.536	1.040.228
ABD	515.090	429.563	247.837
Romanya	265.175	180.911	180.161
Fransa	449.545	524.170	522.808
İran	380.877	327.146	432.224
Avustralya	320.582	360.363	376.995
İsrail	312.304	310.604	271.024
Hollanda	440.290	632.975	871.560
Bulgaristan	381.697	540.452	833.848
İtalya	218.785	315.286	211.069
İsveç	148.561	200709	203.830
Yunanistan	218.670	197.258	280.307
Belçika	256.881	310.296	313.436
Yugoslavya	285.930	287.833	367.313
Danimarka	100.967	126.034	165.248
Norveç	67.517	87.704	94.831
Finlandiya	53.440	64.283	80.851
Sudan	1.924	1.976	2.210
Kuzey Kıbrıs	103.250	91.237	94.209
Toplam	10.428.153	11.618.969	13.246.875

Kaynak: [www.tuik.com](http://www.tuik.com). Erişim Tarihi: 13.04.2015

Tablo 1.1'de 2000-2002 yılları arasında Türkiye'ye en fazla turist gönderen 21 ülke görülmektedir. Almanya,İngiltere, Rusya, ABD,Fransa ve Bulgaristan Türkiye'nin müşteri portföyünü oluşturan belli başlı ülkelerdir. Ayrıca, 1997 verilerine göre Türkiye dünyada en çokziyaret edilen ülkeler arasında 19.turizm gelirlerinde ise 13. Sırada yer almaktadır. Türkiye'nin dünya üzerindeki payı ise %1.6 dır (Temes,1999 :19).

## 1.2. Turist

Turist, turizm faaliyetine yön veren, sürekli yaşadığı yeri ticari kazanç dışı nedenlerle geçici olarak terk edip seyahat edip ve konaklayan, psikolojik tatmin arayan, sınırlı harcama gücü ve zamanı ile tüketimde bulunan kişidir (Yağcı,2007) Dünya ekonomisinin en önemli dallarından biri haline gelmiş olan turizm sektörünün çekirdeğini "turist" oluşturur (Değirmencioğlu, 1999). Gittikleri yerde 24 saatten az kalanlar ise “günübirlikçi” olarak tanımlanmaktadır (Smith,1989). Kendi ülkesinde farklı yerleri görmek amacıyla ülke dışına çıkmadan yaşadığı yerden 50-80 km uzaklıkta ki yerleri ziyaret eden ve yaşadığı yere dönen kişiler “yerli turist” olarak sayılmaktadır (Kozak,vd,2008:).

Otel personeli çok farklı mizaç ve karakterde misafirlerle karşılaşmaktadır. Görevlinin işinde başarılı olabilmesi için, misafirlerin davranış, karakter ve mizaç gibi özelliklerini bilmesi gerekir. Bunun yanında sabırlı, nazik ve anlayışlı olma gibi özellikleri de taşınmalıdır. Misafirler arasındaki davranış farklılıkları, büyük ölçüde bireyin kişilik, sosyal statü, milliyet, yaş ve konaklama amacı gibi değişkenlere bağlıdır buna bağlı olarak da çeşitli turist tipleri vardır:

**Kötümser Turist:** Bu tür misafirler her şeyde kusur ararlar. Durumlarından hep yakınır. Her olaya olumsuz yaklaşır, kendilerini üzen bir yön bulurlar. **Titiz Turist:** Titiz misafirleri memnun etmek zordur. Her şeyin en mükemmelini ararlar. Özellikle hijyen kurallarına uyup uyulmadığına dikkat ederler. Küçük kusurları affetmezler. Odadaki tüm donanımların, kusursuz çalışmasını, mesajların zamanında iletilmesini, isteklerinin hemen karşılanmasını isterler bu tür misafirleri memnun edebilmek için işinin ehli, temiz, kibar bir görevli olmak gerekir. **Kendini Beğenmiş Turist:** Bu tür misafirler kendilerinin her şeyi bildiğini ve her konuda yetenekli olduklarını düşünürler.Çevresindekilere yüksekte bakarlar.Çalışanlara karşı kaba davranabilirler. Onları aşağılayıp davranışlarıyla alay edebilirler. **Sosyal (Dışadönük) Turist:** Bu tür misafirler konuşkan, atılgan, canlı ve girişken bireylerdir. Yüksek sesle konuşurlar, kahkahalar atarlar.Çekingen (İçedönük) Turist: Utangaç, içine kapalı ve daha çok kendileriyle ilgilenen misafirlerdir. Genellikle sessizdirler, çok konuşmazlar. **İyimser Turist:** Bu tür insanlarla çalışmak kolaydır. Hoşgörülüdürler ve her şeyin iyi tarafını görürler. Küçük sorunları dert etmezler ve şikâyette bulunmazlar.

Alçakgönüllü Turist: Görevlileri ve etrafındakileri küçümsemezler, herkese eşit davranırlar. Kendilerini üzmez, gururlanmaz ve herkese saygı gösterirler.Şüpheli Turist: Görevlilerin kendilerine ait eşyaları çalacağından, pahalı oda sattıklarından, iyi oda vermediklerinden şüphelenirler. Şüpheli misafirlere karşı inandırıcı olabilmek gerçekten güçtür.Dalgın Turist: Bazı insanlar dalgın ve unutkan olurlar. Randevularını, uçak saatini gittikleri yerlerde eşyalarını unutabilirler. Bu tür misafirlere randevularını hatırlatmak, oturdukları yerden kalktıklarında bir şey unutup unutmadıklarını kontrol etmek, uyandırma isteyip istemediklerini sormak gerekir. Bu tür davranışlar misafiri memnun edecektir.Nazik Turist: Otele gelen misafirler arasında, aşırı terbiyeli, kibar ve anlayışlı misafirler de vardır. Geldikleri sosyal çevre nedeniyle konuşmalarında ve davranışlarında çok titiz davranırlar. Uyulması gereken görgü kurallarını bilirler. Çalışanlara karşı davranışları nazik ve saygılıdır. Öfkeli Turist: Çok çabuk sinirlenebilen insanlardır. Küçük bir sorunla karşılaştıklarında öfkelenip bağırmağa başlarlar. Telaşlı Turist: Bazı misafirler çok çabuk telaşlanırlar. Sıra dışı bir olayla karşılaştıklarında ne yapacaklarını şaşırırlar.Sorumsuz Turist: Toplum kurallarına uymayan ve sorumluluk duygusu taşımayan misafirlerdir. Bu tür misafirlerin konaklaması diğer misafire zarar verebilir.İnatçı Turist: Her isteklerinin kendi istekleri doğrultuda yerine getirilmesini isterler. Hatasını asla kabul etmez, verdiği karardan dönmez ve isteğinin yapılması için direnirler <http://www.goktepe.net/otel-misafiri-ve-beklentileri.htm>

### **1.3. Turizm Türleri**

Turizm, başta ekonomik olmak üzere coğrafya, fizik, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, politika, tıp, tarih, vb. birçok bilim dalı ve değişik sektörlerle ilişki içindedir (Kozak, 2013). Kişi çeşitli zamanlarda farklı yer ve mekanlarda bulunabilir, buralarda bulunmasının çok sayıda nedeni olabilir (Barlı,2008).İnsanlar çok çeşitli amaçlarla turizm faaliyetlerine katılmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda turizm çeşitliliğinde farklı turizm faaliyetlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

### **1.3.1. Alternatif Turizm**

Alternatif turizm, doğal kaynakları koruyarak kaliteli bir çevre oluşturmayı ve aynı zamanda alternatif turizmin faaliyetlerinin gerçekleştiği bölgede yaşayan yöre halkının turizm faaliyetleri kaynaklı ekonomik fayda etmelerini amaçlayan bir turizm çeşididir (Albayrak, 2013: 38).

### **1.3.2. Sağlık Turizmi**

Sağlık Turizmi Sağlık koruma ve iyileşme amacıyla belirli bir süre için yer değiştiren insanların doğal kaynaklara dayalı turistik bir tesise giderek kür uygulaması, konaklama, beslenme ve eğlence gereksinimlerini karşılaması sonucu doğan hareketler (Doğan, 2000:4).

### **1.3.3. Termal Turizm**

Termal Turizm, Termomineral su banyosu, içme, çamur banyosu gibi çeşitli türdeki yöntemlerin yanında iklim kürü, fizik tedavi, rehabilitasyon, egzersiz, psikoterapi diyet gibi destek tedavilerinin birleştirilmesi ile yapılan kür (tedavi) uygulamaları yanı sıra termal suların eğlence ve rekreasyon amaçlı kullanımı ile meydana gelen turizm türüdür (Albayrak, 2013: 40).

### **1.3.4. Kış Turizmi**

Kış turizmi, odağında kayak sporunun bulunduğu ve buna uygun karlı ve eğilimli alanlara yapıla seyahatleri konaklama ve diğer hizmetlerden yararlanmayı kapsayan faaliyet ve ilişkilerin bütünü olarak tanımlana bilir (İlkin-Dinçer, M, 1991:72).

### **1.3.5. Kongre Turizmi**

İnsanların ortak konular üzerine toplu olarak görüşmelerde bulunmak amacıyla oturdukları yerlerin dışına organize biçimde seyahat etmeleri, gereğinde geçici olarak konaklama yapacak şekilde bir yerde toplanmaları, bu arada etrafı görmek, öğrenmek, dinlenmek ve eğlenmek gibi eğilimleri de tatmin etme olayıdır (Özen, 1986:15).

### **1.3.6. Golf Turizmi**

Golf turizmi, golf sporuna aktif ya da pasif olarak katılım amacı ile insanların buldukları, yaşadıkları yer dışına yaptıkları seyahatler vasıtasıyla oluşan ilişkiler bütünüdür (Çetin, 2008: 11).

### **1.3.7. Yat Turizmi**

Ülkelerinden yatları ile gelen ve ziyaret ettikleri ülkelerden servis sağlayan yatçıların veya başka vasıtalarla gelip, gezdikleri ülkelerde kaldıkları süre için yat kiralayanların gerçekleştirdiği turizm türüdür (Karaküçük, 2008: 65).

### **1.3.8. İpek Yolu Turizmi**

Eski çağlardan beri doğu ile batı arasında bir işlevi gören Anadolu, ipek yolunu en önemli kavşak noktalarından biri olmuştur. Orta Çağ'da, İpek yolları Çin'den başlayıp Orta Asya'da birden fazla güzergahı izleyerek ve Anadolu'yu geçerek Trakya üzerinden Avrupa'ya uzanmıştır.

### **1.3.9. İnanç Turizmi**

Kutsal kabul edilen yerleri ziyaret etme, dini törenlere katılma veya izleme, hac etme şeklindeki dini vazifeleri yerine getirme amacı ile yapılan ziyaretlerin veya faaliyetlerin turizm anlayışı içerisinde değerlendirilmesidir (Küçük, 2003: 767).

### **1.3.10. Müze Turizmi**

Tarihsel olaylar nedeniyle müzeler insanların seyahate iten direk olay olmuş ve farklı yerlerden gelen ziyaretçiler tarihsel koleksiyonları görmek için müzeleri seyahat etmeye başlamıştır. Bu ziyaretlerle birlikte 19 ve 20. Yüzyılların başlarından buyana müze turizmi kavramı ortaya çıkmıştır (Sezer,2010: 50).

### **1.3.11. Gastronomi Turizmi**

Gastronomiyi “yiyecek ve içecek kültürünün bilime ve sanata dönüşmesi” olarak nitelenmektedir. Bireylerin beslenme ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik faaliyetlerde bulunan işletmeler de gerek ulusal gerekse uluslar arası alanda gittikçe gelişme göstermişlerdir. Yalnız konaklama ihtiyacını değil aynı zamanda beslenme ihtiyacını da karşılamalıdır ( Maviş,2006).

## **1.4. Turizm’de Kuşak Farklılıkları ve Özellikleri**

İnsanlık tarihinin başından günümüze kadar olan süreç içerisinde yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu kuşak kavramı olarak ifade edilmektedir (Chen, 2010).

Kuşak kavramı sosyolojik teoride güçlü bir temele sahiptir ama iş değerlerinde kuşaksal farklılıkların akademik ve ampirik kanıtları karışıktır. Birçok çalışma kuşaksal değerlerinde ki tahmini farkları bulamamaktadır ve gözlenen farklılıklar ‘nesil ’ ve ‘yaş’ arasındaki ayırmda başarısız olmaktadır. Buna ek olarak ampirik literatürün birçok keşitsel araştırma tasarımında kuşak yerine jenerasyonun tanımlanmasında ki karışıklık ulusal bağlamda farklılıkların göz önünde bulundurulmaması, cinsiyet ve etnisite gibi metodolojik sınırlamalar ile doludur. İş değerlerine göre jenerasyon farklılıkları üzerine kanıt, doğası gereği çok sayıda problem içermektedir ve nesiller kavramına ilişkin değerlerin ne olduğu açık değildir. Ancak durum bu şekilde değildir, ilk olarak yaş ve dönemden kaynaklanan kuşak ve kuşakların etkilerinden kurtulmak gerektiğini ileten önemli araştırmalar bulunmaktadır (Pary; Urvin,2010).

### **1.4.1. Sessiz Kuşak (1925 – 1945)**

Bu kuşağa savaş kuşağı da denilmektedir. 1925-1945 yılları arasında doğmuş olan kişilerin oluşturduğu kuşaktır. Dönemin en önemli olayları II. Dünya Savaşı ve 1929 yılındaki ekonomik krizdir (<http://www.dunya.com>, Erişim Tarihi: 13.04.2012).



Bu kuşakta doğan insanlar II. Dünya Savaşı çıktığı yıllarda savaşa katılamayacak kadar yaşı küçük olan insanlardan oluşmaktadır ama bu insanlar aynı zamanda savaşın acısını en fazla çekmiş insanlardır. Bu kuşağın kültürel öğeleri içinde geniş aileler, yerel sosyal gruplar ve yoğun komşuluk ilişkileri yer almaktadır. Toplumun temel değerleri ise otoriteye saygı, sadakat, çok çalışma ve toplumsal değerlere adanmışlıktır. Yaşam felsefeleri yaşamak için çalışmaktır (Gilbaugh, 2014:4).

**Tablo 1.2.: Türkiye'de 1929 Yılındaki Göstergeler**

<b>1929 Yılındaki Göstergeler</b>	
Nüfus	3 648 270
İlçe ve Beldelerde ikamet oranı	% 86
Kişi başına düşen gelir	74 \$
Bir doktor başına düşen hasta sayısı	12 971
İlkokul diplomasına sahip olan kişi sayısı/ toplam öğrenci sayısı içindeki oranı	26 275 kişi % 4
Ortaokul diplomasına sahip olan kişi sayısı / toplam öğrenci sayısı içindeki oranı	2650 kişi % 11
Genel lise diplomasına sahip olan kişi sayısı / toplam öğrenci sayısı içindeki oranı	390 kişi % 9
Fakülte ve yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	18
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet göstergeleri	575 kişi

Kaynak: [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr) (Erişim Tarihi:10.05.2015).

Türkiye’de 1929 – 1939 yılları arasında doğanlar, savaş sonrasında bile gelecek kaygıları duyan bir kuşak olarak hayatlarını devam ettirmekte ve Buhran Kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Bu kuşağı, Büyük Buhran adı verilen ve tüm dünyayı etkileyen işsizlik sonrasında, dünyanın savaşın eşiğine geldiği iş ve güvenlik kavramlarının hayat mücadelesinde rol oynadığı bir dönemde dünyaya gelen bireyler oluşturmaktadır(Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi ;2013).

#### **1.4.1.1. Sessiz Kuşağın Özellikleri**

- Uyumludur.
- Kanatkar.
- Çalışkan.
- Tutkulu.
- Otoriteye Saygılı.
- Teknolojik gelişmelerin süreçleri etkileyici seviyede gözlemlenmediği bir dönemdir.
- Savaş ve yokluk gören buna bağlı olarak başarı, güç ve daha iyi bir sosyal konum kazanabilmek için hırslanmış bir kuşaktır

(<http://abankkariyer.com/2014/07/17/sessiz-kusak-baby-boomers-x-y-z-kusaklarina-genel-bakis>).

#### **1.4.2. Patlama Kuşağı (Baby Boomers Kuşağı)**

1946-1964 yılları arasında doğan bireyler Patlama Kuşağı olarak ifade edilmektedir. İkinci Dünya Savaşından hemen sonra ‘nüfus patlaması’ yıllarında doğan sözkonusu 1 milyar bebekten ötürü ‘Baby Boomers’ kuşağı olarak isimlendirilmiştir ([www.kigem.com](http://www.kigem.com)). Bu dönemde dünyaya gelen bireyler Soğuk Savaş dönemi çocukları olarak adlandırılır. Türkiye’de patlama kuşağı olarak adlandırılan bu kuşak; büyümenin, refahın, mal ve hizmetlere özlem duygusunun ağır bastığı bir kuşaktır.

Baby Boomers kuşağı Doğu- Batı ikili dünyası içerisinde 68'lileri yaratmış bir kuşak olarak öne çıkmaktadır (Senbir,2004; 24). Bu dönemde ülkenin durumunu anlatan ekonomik göstergeler çok parlak olmasa da umut vaat etmektedir.

Dünyanın insan hakları hareketlerini, radyonun altın çağını, Türkiye'nin ise ihtilali ve çok partili dönem sancılarının yaşandığı yıllarda doğan kişilerin oluşturduğu kuşak olarak tanımlanabilir. Sadakat duyguları yüksek, kanaatkar ve aynı zamanda bir yerde uzun süre çalışabilen bir yapıya sahiptirler. Teknolojinin kimine yakın kimine uzak olduğu söylenebilir .

**Tablo 1.3.. Türkiye'nin 1946 ve 1964 Yıllarındaki Göstergeleri**

	<b>1946 Yılındaki Göstergeler</b>	<b>1964 Yılındaki Göstergeler</b>
Nüfus	19 000 000 civarı	31 000 000 civarı
Kişi başına düşen gelir	191 \$	258\$
Bir doktor başına düşen hasta sayısı	8 746	3 024
İlkokul diplomasına sahip olan kişi sayısı/ toplam öğrenci sayısı içindeki oranı	104 854 kişi % 19	391 989 kişi % 19
Ortaokul diplomasına sahip olan kişi sayısı/ toplam öğrenci sayısı içindeki oranı	12 389 kişi % 19	66 661 kişi % 19
Genel lise diplomasına sahip olan kişi sayısı/ toplam öğrenci sayısı içindeki oranı	6 236 kişi % 24	19 578 kişi % 19
Fakülte ve yüksekokul ve Meslek Yüksek okullarının sayısı		

Kaynak: [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr) (ErişimTarihi:10.05.2013).

#### **1.4.2.1. Patlama Kuşasının Özellikleri**

- Sadakat duyguları yüksektir.
- İşkoliktirler.
- Takım çalışmasına önem verirler.
- Kanaatkardırlar.
- Rekabetçidirler.
- Teknolojiye uzaktırlar.

#### **1.4.3. X Kuşığı (Baby Burst)**

1965-1979 yılları arasında doğan bireyler X kuşığı olarak ifade edilmektedir. Türkiye açısından bu kuşak, ara kuşak anlamına gelen geçiş dönemi çocukları olarak adlandırılmıştır. X kuşığı, değişen dünyanın dinamiklerinin acımasızca yüzlerine çarptığı, olabildiğince kanaatkar, toplumcu, sadık, ve idealist bir kuşaktır. X kuşığının geçiş dönemi olarak adlandırılmasının nedeni; sözkonusu yıllarda dünyanın önemli değişim ve dönüşümler yaşamaya başlanmasından kaynaklanmaktadır.

Eğitim, sağlık ve nüfus alanında görülen çarpıcı değişimler 1965' li yıllardan 1979'lu yıllara kadar geçen 14 yıllık zaman bile Türkiye'nin çarpıcı değişim ve dönüşümlere uğradığını, hayat standartlarının önemli düzeyde iyileştiğini ifade etmektedir. Sözkonusu dönemde yaşam şartlarında görülen olumlu gelişmeler, bireylerin davranışları üzerinde de etki yaratmış, bireylerin parasal konular dışında, sosyal yaşamla ilgili unsurlara önem vermelerini beraberinde getirmiştir.

X kuşığı bireyleri, teknoloji ve bilgi ile barışık, girişimci, amaç odaklı ve bağımsızdırlar (Jianuri, 2011). X kuşığı üyeleri değişen dünya koşullarına yetişebilmek için büyük bir çaba harcamaktadır. Ancak bu çaba ve yarış bu kuşaktakiler üzerinde 'yetişememek' çağa ayak uyduramamak gibi bir izlenim yarattığı için kendilerini dışlanmış hissetmektedir (Dias, 2003).

ERC 2011 Raporuna göre; bu kuşak çalışanları esnek, kendine güvenen teknolojiyi rahat kullanabilen bir yapıya sahiptirler. Daha az hiyerarşik yapıları tercih ederler. Erkeklerin olduğu kadar kadınlarında iş yaşamında aktif olmaya başlamışlardır. Birden fazla kariyer yapmayı tercih etmektedirler. Beceri ve deneyimleri için devredilebilir kariyer çeşitleri oluşturarak, çalışma şekillerini ve otorite şekillerini sorgulamaktadırlar. İş yaşamında güvenlik ve maaş unsurları ön planda tutulmaktadır.

Türkiye de genel olarak Sessiz Kuşak'ın çocukları olan bu nesil daha çalışkan, realist ve kanaatkar bir yapıya sahiptirler. Türkiye'nin %22 sini oluşturan bu kuşaklar uzmanlar tarafından 'rekabetçi' olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşağın yetiştiği dönem petrol krizleri ve ekonomik sarsıntılarla geçmiştir. 68 kuşığı gelişmelerinin de yaşandığı bu dönemde Türkiye'de sağ ve sol çatışması artarken, televizyonda değerli bir iletişim aracı haline gelmiştir ([www.digitalajanslar.com](http://www.digitalajanslar.com)).

**Tablo 1.4.. Türkiye'nin 1965 ve 1979 Yıllarındaki Göstergeleri**

	<b>1965 Yılındaki Göstergeler</b>	<b>1979 Yılındaki Göstergeler</b>
Nüfus	31 319 421	44 000 000 civarı
Kişi başına düşen gelir	271 \$	1877\$
Bir doktor başına düşen hasta sayısı	2859 kişi	1655 kişi
İlkokul diplomasına sahip olan kişi sayısı/Toplam öğrenci sayısı içindeki oranı	447 933 kişi %12	912 154 kişi % 16
Orta okul diplomasına sahip olan kişi sayısı/ Toplam öğrenci sayısı içindeki oranı	73 988 kişi % 21	289 293 kişi % 26
Genel lise diplomasına sahip olan kişi sayısı/ Toplam öğrenci sayısı içindeki oranı	23 227 kişi % 24	126 175 kişi % 26
Fakülte ve yüksekokul ve Meslek yüksek okullarının mezuniyet göstergeleri	7988 kişi	65006 kişi

Kaynak: [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr)( ErişimTarihi:10.05.2013).

#### **1.4.3.1. X kuşağının Özellikleri**

- Evlilikte boşanmayı genel anlamda yaşamış ya da tanık olmuştur.
- Kariyerlerinde birkaç kez iş değiştirmişlerdir.
- Çeşitliliğe açık insanlardır, dini, ırk ve sınıf farklılıklarını sağduyu ile karşılar.
- İletişim şekli olarak e- posta ve telefonlara alışmıştır.
- Problem çözümünde farklı çözümler üzerine kafa yorup çevresindekilerle tartışarak bir sonuca varıyorlar.

- Gelecekle ilgili endişeleri : gittikçe yoğunlaşan iş yaşamına karşı iş- hayat dengesini sağlamaktır.
- Bu nesil , bireysel, kendi özyönetimi olan ve kendi kendine çalışarak ve okuyarak bilgiyi hakim olmak isteyen bir nesildir. Bu yüzden e- öğrenme sistemine de çok yatkınlık gösterebiliyorlar. Öğrencilik dönemlerinde ise öğretmenler artık gözlerinde bir olmakdan çıkmıştır. Bu kuşağın insanları kendilerinden beklenenleri bilmek ve kendilerini ona göre planlamak istiyorlar (<http://www.egitimpedia.com/kariyer-ve-insan-kaynaklari/x-y-z-kusaklari>).
- Sadakat duyguları değişkendir.
- Otoriteye saygılıdır.
- Topluma duyarlıdır.
- İş motivasyonları yüksektir.
- Kanaatkardır.
- Kaygılıdırlar.
- Teknolojiyle ilişkisi düşüktür (Tolbize, 2008, 2-3).

#### **1.4.4. Y Kuşağı (Next Generation)**

1980 – 1994’lü yıllar arasında doğan bireyler Y kuşağı olarak ifade edilir (Kyles, 2005 :54). Diğer kuşaklardan, yetiştirikleri dönemin olumlu şartlar taşıması nedeniyle ayrılan Y kuşağı, teknolojik imkanlar olarak da gelişme gösteren bir dünyada yetişmişlerdir. Türkiye ‘de 1980 sonrası olarak ifade edilen Y kuşağı Pc ‘nin ve GSM teknolojilerinin doğduğu, teknoloji dostu, bireysel, rahat ve küreselleşmeye başlayan dünyanın çocuklarıdır (Senbir, 2004: 25). Yaşam şartlarında meydana gelen değişim ve dönüşümler, Y kuşağının diğer kuşaklardan farklı beklentilere, ümitlere ve tercihlere sahip olmalarını beraberinde getirmiştir. Günümüzde Y kuşağının eğlence, gezme, yaşama, yeni şeyler deneme, başarı, para, alışveriş, ne istediğini bilme, yoğun çalışma, hayallerinin peşinden koşma, sorgulama ve sevdiklerine zaman ayırma unsurlarına önem verdikleri dikkat çekmektedir (Tufur, 2011: 36).

Arkadaşlarına, ailelerine, bilgilere ve eğlenceye günün her anı ulaşabilen bu kişiler, küresel ekonomik krizden diğer kuşaklara oranla daha kötü etkilenmelerine rağmen iyimserliklerini korumuşlardır. İlgi odağı olmaya alışık olmalarının yanında beklentilerini yüksek tutan kuşak üyeleri hedeflerini de net olarak tanımlamaktadırlar. Diğer kuşaklara göre en yaşlı ebeveynlere sahip olan bu biriyle çekirdek aile içerisinde yetişmişlerdir. Dörtte birinin ebeveynleri en az üniversite eğitimi almışken , üçte biri boşanmış anne ve babaya sahiptir (Zemke vd., 2013; 120-125).

Yüksek adaptasyon gücüne sahip ve çoklu görev yapabilmektedirler. Bunun yanında yaptıkları işlerden çok kolay sıkılabilen bir yapıları vardır. Bu kuşakdakiler ileri düzey düşünebilme ve hızlı bir bilgi edinme sürecine sahiptirler. Yüksek hayat standartlarına sahip olmakla birlikte takım çalışmalarında da ön plandadırlar (Lower, 2008). Teknoloji kullanımını iyi bilen bir kuşak olarak tanımlanırlar. Günlerinin yaklaşık onbeş saati medya ve iletişim teknolojileriyle etkileşim halinde geçen bu kuşak için hayatlarını rahat yaşamak çok önemlidir.

Türkiye 'de özgürlüğüne düşkün kolay adapte olabilen, çabuk vazgeçen, iyi eğitilmiş, otoriteye meydan okuyan, teknoloji hayranı olan gençlerden oluşan bu nesil, sahip oldukları imkanlar sayesinde küreselleşmenin etkilerinin en iyi şekilde hissedildiği, ekonomi ve kültürlerarası etkileşimin arttığı bir dönemde yaşamaktadır (Türk, 2013). Türkiye' de yaşayan yaklaşık 76 milyon kişinin % 35'i Y kuşağı üyesidir. Ülkemizde Avrupa'nın pek çok ülkesindeki toplam nüfustan daha fazla sayıda Y kuşağı üyesi yaşamaktadır (Torunay, 2011).



**Tablo 1.5. Türkiye'nin 1980 ve 1994 Yıllarındaki Göstergeleri**

	<b>1980 Yılındaki Göstergeler</b>	<b>1994 Yılındaki Göstergeler</b>
Nüfus	44 736 957 kişi	57 000 000 civarı
Kişi başına düşen gelir	1 539\$	2 184\$
Bir doktor başına düşen hasta sayısı	1 631 kişi	894 kişi
İlkokul diplomasına sahip olan kişi sayısı/ toplam öğrenci sayısı içindeki oranı	943 875 kişi / %17	1 218 225 kişi / % 19
Ortaokul diplomasına sahip olan kişi sayısı/toplam öğrenci sayısı içindeki oranı	310 871 kişi / % 26	289 529 kişi / % 27
Genel lise diplomasına sahip olan kişi sayısı /toplam öğrenci sayısı içindeki oranı	137 784 kişi / % 26	289 529 kişi / % 27
Fakülte ve yüksekokul ve meslek yüksek okullarının sayısı	347	625
Fakülte ve yüksekokul ve meslek yüksek okullarının mezuniyet göstergesi	71 126 kişi	116 878 kişi

Kaynak : [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr)( ErişimTarihi:10.05.2015).

#### 1.4.4.1. Y Kuşağının Özellikleri

- Bağımsız olmalıdırlar, özgürlüklerine düşkündürler.
- Otoriteyi sevmezler.
- Kural konmasından hoşlanmazlar.
- İş yaşamında kurallara ve mesai saatlerine göre çalışmayı sevmezler.
- Çok sık iş değiştirebilirler.
- Farklı görüşlerin kendilerine dayatılmasına karşı çıkarlar.
- Kendi görüşlerine karşı olan eylemler gündeme geldiğinde hiç düşünmeden direnişe geçebilirler.
- Otorite sevmediklerinden bir an önce müdür ya da kendi işlerinin patronu olmak isterler.
- Sadakat duyguları azdır.
- Bireycidirler.
- Teknolojiyi etkin kullanırlar

(<http://www.acikbilim.com/2013/09/dosyalar/nesiller-ayriliyor-x-y-ve-z-nesilleri.html>).

#### 1.4.5. Milenyum Kuşağı (Millenials)

Milenyum kuşağı, 1995- 2002 yılları arasında doğan internet çocukları ya da digital kuşak olarak adlandırılmaktadır (Senbir, 2004: 26). Normalde kuşakların 20 yıldan önce değişme göstermediği bilinmesine rağmen, günümüz dünyasının çok hızlı bir değişim ve dönüşüm içerisinde bulunmasını söz konusu ara kuşağın oluşumunu beraberinde getiren faktörlerden birisidir (Seçkin, 2005: 112).

Teknoloji dostu olmalarının ötesinde, teknolojik, bireysel, zor beğenen, küresel dünya vatandaşları olmaları yönüyle dikkat çekmektedirler. Anne babaları olan X' lerle teknoloji kullanımı açısından önemli farklılıklar taşıyan bu kuşak, PC, GSM ve internet çocukları olarak ifade edilmektedir. Söz konusu yıllardaki veriler Türkiye'nin nüfus, sağlık, eğitim ve gelir kategorilerinde önceki kuşaklardan daha şanslı bir dönemde dünyaya geldiklerini göstermektedir (Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi/cilt:2/ Sayı:1).

**Tablo 1.6. Türkiye'nin 1995 ve 2002 Yıllarındaki Göstergeleri**

	<b>1995 Yılındaki Göstergeler</b>	<b>2002 Yılındaki Göstergeler</b>
Nüfus	57 000 000 civarı	68 000 000 civarı
Kişi başına düşen gelir	2 759 \$	2 598 \$
Bir doktor başına düşen hasta sayısı	862 kişi	693 kişi
Genel lise diplomasına sahip olan kişi sayısı / Toplam öğrenci sayısı içindeki oranı	269 860 kişi % 23	329 926 kişi % 20
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının mezuniyet sayısı	741	1131
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının mezuniyet Göstergeleri	135 346 kişi	267 791 kişi

Kaynak: [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr) ( ErişimTarihi:10.06.2015).

#### 1.4.6. Z Kuşuğu

2003 yılı ve sonrasında doğanlar Z kuşuğu olarak ifade edilmektedir. Z kuşuğu bugünden tahmin yapmanın aslında zor olduğu, yakın geleceğin gizemli çocuklarıdır. Z kuşuğunun pek çok özelliği GSM tabanlı bir kuşak olacağına işaret etmektedir (Senbir 2004: 27-28). Z kuşuğu, dünya zevklerine düşkün, teknolojiyi hızlı şekilde kavrayan, işlerini kısa sürede ve titiz biçimde yerine getiren davranış özellikleriyle dikkat çekmektedir. Teknolojiyi ileri derecede kullanan Z kuşuğu, taşınabilen, hep yanlarında olan küçük aygıtları, bilgisayar, MP3 çalar, i Pod'ları, cep telefonları ve DVD oynatıcıları ile büyümektedir (Williams, 2010: 12).

Z kuşuğunun ilk üyeleri önümüzdeki beş sene içerisinde çalışma yaşamına girmiş olacaktır. Dolayısıyla bu kuşuğun sosyal ve iş yaşamındaki davranışları henüz araştırılmaya başlanmamıştır. Uzmanların 'derin duygusal' sıfatıyla nitelendirdiği bu kuşak, Türkiye'nin % 17'sini oluşturmaktadır. Bu yüzden kuşuğun dönem aralığı henüz tamamlanmadığı için nüfus artış oranına göre bu kuşaktakilerin sayısı değişiklik göstermesi beklenmektedir ([www.digitalajanslar.com](http://www.digitalajanslar.com)).

**Tablo 1.7. Türkiye'nin 2003 ve 2010 Yıllarındaki Göstergeleri**

	<b>2003 Yılındaki Göstergeler</b>	<b>2010 Yılındaki Göstergeler</b>
Nüfus	68 000 000 civarı	73 722 988
Kişi başına düşen gelir	3 383	5 477\$ ( 2006 yılı verisi)
Bir doktor başına düşen hasta sayısı	684 kişi	591 kişi
Genel lise diplomasına sahip olan kişi sayısı / Toplam öğrenci sayısı içindeki oranı	334 044 kişi %16	399 478 kişi %17
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	1203	1617
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	289 576 kişi	520 614 kişi

Kaynak: [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr) ( ErişimTarihi:13.06.2015).

#### **1.4.6.1. Z Kuşağının Özellikleri**

- Zihinsel ve psikolojik açıdan hızlı gelişim görülür.
- Ekip çalışmasına çok uygun değildirlirler.
- Eğitime ve sosyal statüye önem verirler.
- Öz güvenleri oldukça yüksektir.
- Bağımsızlığı savunurlar.
- Sosyal medya ile iletişim kurmayı tercih ederler.
- Ailelerin genelde korumacı bir yapısı vardır.
- Analitik düşünme yetenekleri yüksektir.
- Bilgiye açtırlar. Teknoloji çağında büyüyor olmaları bu konuda en büyük avantajlarıdır.
- İçer dönük bir dünyaları vardır, çok kolay arkadaş edinemezler.
- Hayatta her şeyin mümkün olduğuna inanırlar

(<http://www.hthayat.com/anne-ve-cocuk/cocuk/haber/1020781-z-kusagi-nedir>).

#### 1.4.7. Kuşak Farklılıklarının Özelliklerinin Karşılaştırılması

Kuşaklara bakıldığı zaman, belirli zaman aralıklarında doğan bireylerin o dönemin özelliklerini yansıtan değerler, inançlar ve tutumlar içinde oldukları görülmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda savundukları ortak fikir 4 ana kuşak olduğunu göstermektedir. Farklı adlarla ifade edilen bu 4 kuşak Baby Boomers, X,Y,Z kuşaklarıdır. Ayrıca bazı araştırmalarda milenyum kuşağı ayrı bir kuşak olarak adlandırılmıştır.

X kuşağı 1900 'lü yılların başlarındaki ekonomik gerileme döneminden etkilenen bir kuşaktır. Bu bireyleri, yüksek öğrenimi olan ya da olmayan, modada popüler kültürde politikada ve pazarlamada zevkleri ve öncelikleri hissedilir bir kuşaktır (Solomon ve diğerleri, 2006,s 462). Y kuşağına ait üyeler, teknolojiye büyük gelişmelerin gerçekleştiği bir dönemdir. Y kuşağı üyeleri kişisel bilgisayar, cep telefonları ve internet ile büyümüş bir kuşaktır ([www.people-press.org](http://www.people-press.org)). Milenyum ve Z kuşağı çocuklarının yüksek içerikli medya ve bilgisayar çevresinde büyümelerinden dolayı internet öncüleridirler ([www.socialmarketing.org](http://www.socialmarketing.org)). Teknolojisiz bir yaşamdan haberdar değildirler.

**Tablo 1.8. Kuşakların Özellikleri ve Değerleri**

	Baby Boomers	X kuşağı	Y kuşağı	Z kuşağı
Özellikleri Ve Değerleri	-Sadakat duyguları yüksek -İşkolik -Takım çalışmasına önem veren -Kanaatkar -Rekabetçi -Teknolojiye uzak	-Sadakat duyguları değişken -Otoriteye saygılı -Topluma duyarlı -İş motivasyonları yüksek -Kanaatkar -Kaygılı -Teknolojiye ilişkisi düşük	-Sadakat duyguları az -Otoriteyi zor kabullenen -Bağımsızlığına düşkün -Çok sık iş değiştiren -Bireyci -Teknolojiyle büyüyen	-İşbirlikçi -Yaratıcı -Teknoloji ile doğan

Kaynak: [www.iku.edu.tr](http://www.iku.edu.tr) ( ErişimTarihi:20.05.2015).



## 2. BÖLÜM

### İŞLETMELERDE YÖNETİM, LİDERLİK ALGISI VE KARIYER GELİŞİMİ

#### 2.1. Yönetim

İşletmenin amaçlarını etkili ve ekonomik bir şekilde gerçekleştirmek için planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını sistematik ve bilinçli bir şekilde uygulanmasıdır. İnsanların toplu halde yaşayıp çalıştıkları her yerde ve zamanda yönetim süreci görülmüştür (Aktepe, 1988). Farklı bilim dallarınca geliştirilen çözümsel yaklaşımların ve çeşitli deneyimlerden elde edilen bilgilerin birleştirilmesi ve uygulanmasını kapsar ( Akat,1984).

##### 2.1.1. Üst Kademe Yönetim

Başkan, genel müdür, genel müdür yardımcısı, baş yürütmeci gibi adlarla çağrılan ve kurumun nihai sorumlusu olan kişilerin oluşturduğu yönetime üst yönetim denir.Yönetici, örgütün hangi düzeyünde olursa olsun amaçları başarmada diğer kişilerin çabalarını yönlendiren kişi olmaktadır (Tuncer, 1986).

##### 2.1.2. Orta Kademe Yönetim

Orta kademe yönetimin görevleri işletmenin büyüklüğüne göre değişir. Üst yönetim organları yetkilerin büyük bir kısmını orta kademe yöneticilerine bırakmıştır. Daire Başkanı, Şube Müdürü gibi yöneticilerden orta kademe yönetim organı oluşur. Bu kişiler üst kademe yönetimince belirlenen amaçları başarmak için gerekli olan program ve faaliyetlerin yürütülmesinden sorumludur (Aktepe, 1988).

##### 2.1.3. Alt Kademe Yönetim

Bu düzeydeki yöneticiler, günlük faaliyetlerin başarılması için yönetsel işlevleri olmayan işgörenleri yönetmekten sorumlu olan gözetmen ya da ilk kademe amirleridir (Can, 1986).

#### 2.2. Yönetimin Özellikleri

Yönetim faaliyeti işletmenin başarısı için önemli olduğuna göre, bir süreç olan yönetimin başlıca özellikleri ;

- Yönetim bir grup faaliyetidir.
- Yönetimin beşeri özelliği vardır.

- Yönetim bir iş birliği faaliyetidir.
- Yönetimin amaç özelliği mevcuttur.
- Yönetim iş bölümü ve uzmanlaşma faaliyetidir.
- Yönetim bir koordinasyon faaliyetidir.
- Yönetim bir yetki ve emir komuta faaliyetidir.
- Yönetim bir evrensel süreçtir.

### **2.3. Yönetimin Fonksiyonları**

Yönetim evrensel bir süreç olarak ele alınabilir. Bu süreç yönetimin belirli fonksiyonunun açıklanmasında yardımcı olur. Yönetim genellikle beş temel fonksiyondan oluşur;

#### **2.3.1. Planlama**

Planlama işletme yönetiminin önemli bir unsurdur. Yalnız yönetim de değil bütün yönetim bölümlerinde yer alır. Amaca ulaşmak için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir.

#### **2.3.2. Örgütlenme**

Planlama yapılırken amaçlar belirlenir ve belirlenen amaçlara ulaşmak için çeşitli yollar ortaya konur. Planlama ile bu yollar arasında tercih yapılmaktadır. Örgütlenme, planlamada belirlenen amaçlara en kısa zamanda ve en az çaba harcayarak ulaşmak için yapılan bir faaliyettir.

#### **2.3.3. Yöneltilme**

Yönetim planlama ile başlar, örgütlenme ile güçlenir. Yöneltilme ile devam eder. İlk önce planlar hazırlanır, örgütler kurulur ve örgütü oluşturan kişilere görev verilir. Bu ise kişilerin iş yapma gücüne bağlıdır. İş yapma ise kişilerin emir verebilmelerine, verilen emirin dinlenmesine ve yerine getirilmesine bağlıdır böylece yöneltilme fonksiyonu başlamıştır.

#### **2.3.4. Koordinasyon**

Yönetiminin fonksiyonu, işletmeyi meydana getiren maddi ve manevi üretim faktörleri ile işletmenin bütünü sarayan ortam arasında koordinasyon sağlamaktadır. Koordinasyonun etkili olabilmesi için iyi bir şekilde işleyen haberleşme sistemine gerek vardır çünkü iyi bir iletişimle grup üyeleri arasında uyum olur. Herkes birbirinin çalışmalarından haberdardır.

### **2.3.5. Kontrol**

Yönetim sürecinin tamamlanması kontrolün başarılması ile olur. Olması gerekenle olanın karşılaştırılıp aradaki farkların giderilmesidir. İşletmenin arzulanan bir amaca ulaşip ulaşmadığını veya ne ölçüde ulaşıldığını araştırıp tespit eder (Aktepe, 1988).

### **2.4. Yönetici**

Kar ve riski başkalarının olmak üzere mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini tedarik eden ve bunların belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten kişiye yönetici denir (Aktepe ,1988).Amaçlara hangi kaynaklardan ulaşabileceğini belirleyip bu kaynakları sağlar [www.nenedir.com](http://www.nenedir.com).

#### **2.4.1. Yöneticinin Görevleri**

- Örgütü tanımak,
- İşin yapılışını bilmek,
- İşin zaman, araç ve gereç bakımından planlanmasını başarmak,
- İşin aksayan noktalarını düzeltici çözümleri bilmek,
- Personelin yetişmesini sağlamak,
- Personel arasında iş birliği kurmak,
- Kendi kendini geliştirebilmek (Akat, 1984).

### **2.5. Liderlik**

Liderlik, çalışanların güdülenmesi, cesaretlendirilmesi, yönlendirilmesi ve onların yaratıcılığının ortaya çıkarılması ve harekete geçirilmesidir. Bu bağlamda lider örgüt vizyonunu, hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eder ve bunların bozulmaması için gerekli önlemleri alır, uzlaşmasını sağlar (Barlı, 2007).

### **2.5.1. Liderin Görevleri**

Liderin belli işlev ve görevleri vardır :

- Amaç ve politika belirlemek, ilke ve hedefleri tespit etmek,
- Temsil etmek,
- Ekip kurmak ve ekip çalışması yapmak,
- Sorun çözmek,
- Karar vermek,
- Hakemlik yapmak,
- Koordinatör olmak,
- İlham vermek ve güdülemek,
- Öncü ve rehber olmak,
- İnsan odaklı olmak,
- Sosyal olmak,
- Disiplinli olmak,
- Fırsatları değerlendirmek,
- Dinlemek,
- Hizmet etmek,
- İşbirliği sağlamak.

### **2.5.2. Liderin Nitelikleri**

Liderin nitelikleri şöyle sıralanabilir:

- Karizmatik olmak,
- Misyon ve vizyon sahibi olmak,
- Her bakımdan güçlü olmak,
- Girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmak,
- Hırslı ve heyecanlı olmak,

- Etkili iletişim kurabilmek,
- Üstün bir kişilik sahibi olmak,
- Olumlu (pozitif) olmak,
- İnançlı olmak,
- Azimli ve çalışkan olmak,
- İkna kabiliyetine sahip olmak,
- Güvenmek ve güvenilir olmak,
- Genel kültür sahibi olmak,
- Cesur, sabırlı ve soğukkanlı olmak,
- Kararlı ve tutarlı olmak,
- Alçak gönüllü ve hoşgörülü olmak,
- Ciddi, samimi, açık sözlü ve güler yüzlü olmak,
- Hataları tekrarlamamak ve tecrübelerden ders almak,
- İsbetli karar vermek,
- Özel yaşamı düzenli ve düzeyli olmak.

### **2.5.3. Liderlik ve Yöneticilik**

Liderlik ve yöneticilik birbirine yakın kavramlar olmakla beraber eşdeğer anlam taşımazlar. Liderliğin esasını, başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. Lider, başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve amaç koyan yani yol gösteren rehber bir kişidir. Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve destekleyen kişidir. Ancak ideal olan yöneticilerin aynı zamanda birer lider olmalarıdır.

Liderlik ve yöneticilik olgularını iki ayrı ve fakat tamamlayıcı süreçler olarak tanımlamak mümkündür. Her birinin kendine özgü karakteristik özellikleri vardır. Günümüz iş ortamında her ikisi de gereklidir. Yöneticilik karmaşıklıkla, liderlik değişimle başa çıkmakla ilgilidir (Barlı, 2007).

#### **2.5.4. Liderin Güç Kaynakları**

Liderler izleyenlerini ve astlarını etkilemek için beş çeşit güç kaynağı kullanmaktadırlar. Yasal güç, Ödüllendirme gücü, Zorlayıcı güç, Uzmanlık gücü ve Karizmatik güç'tür.

##### **2.5.4.1. Yasal Güç**

Örgütün hiyerarşiden kaynaklanan ve liderin örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Kişinin örgüt içerisinde bulunduğu pozisyon nedeniyle diğerlerini etkileyebilme gücü olarak da tanımlanabilir. Etkili liderler, isteklerini en uygun biçimde ileterek otoritelerini kullanırlar. Yasal içerikler açık bir şekilde ifade edilmelidir.

##### **2.5.4.2. Ödüllendirme Gücü**

Ödül verme yetkisini elinde tutma gücüdür. Ödüllendirme çalışanların motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Genel olarak liderin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücü o kadar fazladır.

##### **2.5.4.3. Zorlayıcı Güç**

Zorlayıcı güç, liderin direktifleri karşısında astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü ifade etmektedir. Etkili bir lider çok gerekli olduğu durumlar dışında genellikle zor kullanmaktan kaçınır.

##### **2.5.4.4. Uzmanlık Gücü**

Uzmanlık gücü liderin sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübeden kaynaklanır. Bunların kıtlığı ve önemine bağlı olarak uzmanlık gücü artar veya azalır.

##### **2.5.4.5. Karizmatik Güç**

Liderin kişisel özellikleri ve davranışlarından kaynaklanır. Liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygınlığını yansıtmaktadır. Organizasyonlarda karizmatik gücün etkisi, büyük ölçüde lider ve çalışanlar arasında etkileşimin başarısına bağlıdır (Barlı, 2007).

## **2.6. Kariyer**

Kişisel ve organizasyonel hedeflere doğrudan bağlantılı, kişinin hayatı boyunca yaşayacağı kısmen kontrol altında tutacağı iş tecrübesi ve aktivitesidir. Çoğu kez meslekte yükselme, belirli bir statü elde etme ve tercih edilen bir meslek sahibi olma şeklinde algılanır. İnsanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaklı mevkiler ve yaptığı işleri bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışları içeren bir süreçtir (Sabuncuoğlu, 2000).

### **2.6.1.Kariyer Hedefleri**

Kariyer hedefleri kişisel değerler, ilgiler ve yeteneklerle uyşmalıdır.Çalışanı memnun edici şekilde oluşturulmalıdır. Kariyer hedefi iş ve çalışanın hayatı arasında ulaşmayı istediği arzuları dengelemelidir. Bu yüzden çalışan, kariyer planlamasında esnek olmalıdır.

### **2.6.2. Bireysel Açından Kariyer Gelişimi**

#### **2.6.2.1. Kariyer Yaşam Alanları**

Kariyer aşamaları, keşfetme, kurma, orta kariyer, geç kariyer ve iniş olarak sınıflandırılır.Kariyer bireylerin yaşamları boyunca kullandıkları mevkiler dizisidir.Bütün çalışanlar açısından bir işe belli bir noktadan başlama ve belli bir süre sonunda inişe geçme aşamaları vardır.

#### **2.6.2.2. İş Yerindeki Kariyer Aşamaları**

İş yerinde kariyer gelişimi yedi aşamadan oluşan bir süreçtir. Birinci aşama da kişiler işyerinde görev alırlar. İkinci aşama da kişi kariyeri ile ilgili kişisel amaçları belirlemelidir. Üçüncü aşama da ise işin gerekliliklerinin belirlenmesi, kariyer vasıf ve sorumlulukların araştırılmasıdır. Dördüncü aşama da tam anlamıyla gerçekçi bir kariyer hedefinin belirlendiği aşamadır. Beşinci aşama da kişinin saptadığı amaca ulaşması için gerekli eğitimi alması, işverenini yetenekleri konusunda ikna etmeye çalışmasıdır. Altıncı aşama da kendi özelliklerine uygun bir iş araştırmaya başlayarak mesleki ilerleme amaçlarını da göz önünde bulundurmaktır. Yedinci aşama da bireysel kişisel ve mesleki amaçlarıyla bu amaçlara ulaşmak için gerekli çaba arasında denge kariyerinde ki gelişmeleri gözden geçirir.

### **2.6.3. Organizasyonel Açıdan Kariyer Gelişimi**

Çalışanların kariyer etkinliğini geliştirmek için organizasyon tarafından konan çeşitli politika ve uygulamaları kapsar. Çalışanların kendi kariyerlerinden ne istedikleri, kariyer fırsatları, çalışanların bu fırsatları nasıl arzuladıkları ve kariyer yönetimi programının değerlendirilmesi gibi özellikleri içerir.Organizasyonel kariyer gelişiminde kurum tarafından çalışanların kariyer planlarına destek sağlanması amaçlanır.Organizasyonda boş pozisyonun doldurulması kadar çalışanların kariyer hedefleri de gözönünde bulundurulmalıdır (Sabuncuoğlu,2000).

### **2.6.4. Kariyer Gelişiminde Yöneticinin Rolü**

Kariyer gelişiminde yöneticinin rolü üç kategoride incelenebilir:

#### **2.6.4.1. Kariyer Gelişimini Özendirme**

- Kariyer gelişiminin önemini anlatma.
- Kariyer gelişiminin anlamını anlatma.
- Kariyer gelişiminin öneminin farkında olunmasını sağlama.
- Gelişim için uygun bir ortam yaratma, elemana fırsat sağlama.
- Gelişim kaynaklarının kullanımını sağlama.

#### **2.6.4.2. Kariyer Gelişimi Sorularında Elemana Zaman Ayırma**

- Bir yönlendirici olarak çalışma,
- Bireysel performansta geribildirim sağlama,
- Organizasyondaki gelecek fırsatlar hakkında bilgi verme,
- Çalışanlara kendi kariyer amaç ve planları doğrultusunda destek verme,
- Kariyer gelişimi açısından bir fikir kaynanağı olarak görev alma,
- Gerçekçi beklentiler oluşturma.



### **2.6.4.3. Kendi Elemanlarının Gelişimi İçin Daha Fazla Faaliyette Bulunma**

- Kariyer ilgilerini öncelikle ele alma,
- Daha fazla fırsat yaratmak için işlerin yeniden dizaynı,
- Çalışanların ödüllendirilmesi yoluyla kişisel gelişimin kuvvetlendirilmesi.

### 3. BÖLÜM

## TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ ÇALIŞANLARIN KUŞAK FARKLILIKLARINA OLAN ALGILAMALARININ İNCELENMESİ : ALANYA İLÇESİNDEKİ OTELLERDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Turizm sektöründe çalışan farklı yaş gruplarının yönetici ve liderlik algılarının incelenmesidir.

### 3.2. Veri Toplama Araçları

Akdemir'in 2013 yılı "Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması" adlı çalışmasında kullanılan yönetim, liderlik ve kariyer algısı ölçeği anket formuna dönüştürülüp uyarlanarak kullanılmıştır.

### 3.3. Araştırma Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi ölçeklerin belirlenmesi, evren ve örneklem ve araştırma kısıtlarından oluşmaktadır.

#### 3.3.1. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenimi Antalya'da turizm sektöründeki otellerde çalışan personeller oluşturmaktadır. 100 çalışan üzerinde araştırma uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma Modern Saraylar Otel, Alin Otel, Blue Star Otel ve Babaoğlu Apt. Otel'de yapılmıştır.

#### 3.3.2. Araştırma Kısıtları

Yapılan çalışma Alanya bölgesindeki otellerde çalışan 100 turizm personeline yapılmış olup zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle Türkiye turizm sektörünün tamamına genellenemez. Alanya'nın gerek iç gerek dış turizme hizmet verip çok fazla sayıda otel imkanı bulunan bir şehir olmasından dolayı ankette Alanya ilçesindeki otellerden yararlanılmıştır.

Anket çalışmasını yapmış olduğumuz ilçe Alanya, Türkiye'nin Akdeniz Bölgesinde ki Antalya iline bağlı bir turizm ilçesidir. Şehir merkezine uzaklığı 132 kilometredir. Türkiye'nin güney sahillerinde bulunan Alanya, 1.598,51 km<sup>2</sup>'lik bir alana sahiptir ve nüfusu 285.407'dir. Nüfusun büyük çoğunluğu Türk'tür. Alanya ilçesi idari olarak Antalya iline bağlıdır, Alanya Belediyesi ve ilçesi de Antalya Büyükşehir Belediyesi sorumluluk alanına girmiştir. Alanya'ya 45 kilometre mesafede bulunan Gazipaşa Havalimanı 2012 yılında faaliyete geçmiştir.

Stratejik konumu bakımından Akdeniz'in kıyı kesimlerinde küçük bir yarımada şeklindedir. Kuzeyinde Toros Dağları uzanır. Alanya tarih boyunca, , Roma, Bizans, Selçuklu ve Osmanlı gibi imparatorluklar için Akdeniz'de önemli bir kale vazifesi görmüştür. Selçuklu zamanında, I. Alaeddin Keykubad yönetimi altındaki bölge, jeopolitik bir önem kazanmıştır. Şehrin bugünkü sembollerinden Kızıl Kule, Tersane ve Alanya Kalesi bu dönemde yapılmıştır (<http://www.alanya.bel.tr/>).

### **3.4. Araştırmanın Hipotezleri**

H1: Cinsiyete göre yöneticinin asli görevi ile ilgili düşüncelerinde farklılık vardır.

H2: Yaşa göre yöneticinin asli görevi ile ilgili düşüncelerinde farklılık vardır.

H3: Eğitime göre yöneticinin asli görevi ile ilgili düşüncelerinde farklılık vardır.

H4: Katılımcıların çalıştıkları bölüme göre yöneticinin asli görevi ile ilgili düşüncelerinde farklılık vardır.

H5: Katılımcıların yaşlarına göre yöneticinin görev tanımı ile ilgili düşüncelerinde farklılık vardır.

H6: Katılımcıların yaşlarına göre yöneticinin görev tanımı ile ilgili düşüncelerinde farklılık vardır.

H7: Katılımcıların yaşlarına göre yöneticinin karar vermesi ile ilgili düşüncelerinde farklılık vardır.

H8: Katılımcıların yaşlarına göre yöneticinin çatışma yönetimi ile ilgili düşüncelerinde farklılık vardır.

H9: Katılımcıların yaşlarına göre çalışanların formellik derecesi ile ilgili düşüncelerin farklılık vardır.

H10: Katılımcıların yaşlarına göre çalışanların planlama ile ilgili düşüncelerinde farklılık vardır.

H11: Katılımcıların yaşlarına göre çalışanların liderlik ile ilgili düşüncelerinde farklılık vardır.

H12: Katılımcıların yaşlarına göre çalışanların performans ve denetim ile ilgili düşüncelerinde farklılık vardır.

### **3.5. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmeler**

Araştırmanın bulguları ve değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır.

#### **3.5.1. Araştırmanın Tanımsal Analiz Bulguları**

Araştırmada müşterilerin kuşak farklılıklarına olan algılamalarını ölçümlemek üzere 28 soru ile ölçülmüş olan ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach's Alpha değerinin 0,479 ile iyi düzeyde olmadığı tespit edilmiş ve ,”Asıl karar yöneticiye aittir; aslar yöneticiye uymak zorundadır” ifadesinin ölçekten çıkarılması ile Cronbach's Alpha değeri tüm alternatifleri arasından en iyi değere ulaşarak 0,618 değerine ulaşmıştır.

Araştırmanın demografik bilgileri ise aşağıda görüldüğü gibidir.

<b>Tablo 3.1 Çalışılan bölüm</b>					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	Mühendislik /Tasarım	8	8,0	8,0	8,0
	Pazarlama	35	35,0	35,0	43,0
	İmalat	9	9,0	9,0	52,0
	Finans/Muhasebe	16	16,0	16,0	68,0
	İnsan Kaynakları	24	24,0	24,0	92,0
	Diğer	8	8,0	8,0	100,0
	Toplam	100	100,0	100,0	

Buna göre katılımcıların %35'i Pazarlama; %24'ü İnsan Kaynakları, %16'sı Finans/Muhasebe, %9'u İmalat, %8'i Mühendislik/Tasarım; ve kalan %8'i ise diğer bölümlerde görev yapmaktadır. Bu veriler turizm sektöründe çalışan katılımcıların sektörün ortalama görev dağılımlarını destekler nitelikte olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Araştırma katılımcılarının yaş dağılımları ise aşağıdaki Tablo 3.2’de görüldüğü gibidir.

<b>Tablo 3.2. YAS</b>					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	18-24	13	13,0	13,0	13,0
	25-35	64	64,0	64,0	77,0
	36-44	15	15,0	15,0	92,0
	45-60	8	8,0	8,0	100,0
	Toplam	100	100,0	100,0	

Buna göre; araştırmanın temelini oluşturan kuşak farklılıklarından; Y kuşağını oluşturan 18-24 yaş aralığı katılımcıların %13’ü ve 25-35 yaş aralığı katılımcıların %64’ü olmak üzere toplam %77’sini oluşturmaktadır. Bununla birlikte X kuşağını oluşturan 36-44 yaş aralığı %15’ini ve 45-60 yaş aralığı %8’ini oluşturmaktadır. Bu veriler katılımcıların %77’lik çoğunluk ile Y kuşağı katılımcıları olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma katılımcılarının cinsiyetlerine ilişkin veriler Tablo 3.3’de yer almaktadır.

<b>Tablo 3.3. CINSİYET</b>					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	Kadın	42	42,0	42,0	42,0
	Erkek	58	58,0	58,0	100,0
	Toplam	100	100,0	100,0	

Buna göre katılımcıların %42’si kadınlardan ve %58’i erkeklerden oluşmaktadır.

Araştırma katılımcılarının eğitim durumlarına ilişkin veri Tablo 3.4’de yer almaktadır.

<b>Tablo 3.4. EGITIM</b>				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkokul	1	1,0	1,0	1,0
Ortaokul	3	3,0	3,0	4,0
Lise	43	43,0	43,0	47,0
Üniversite	50	50,0	50,0	97,0
Lisansüstü	3	3,0	3,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Bu tabloya göre katılımcıların %1’i ilkokul, %3’ü ortaokul, %43’ü lise, %50’si üniversite ve %3’ü lisansüstü program mezunudur. Bu veriler, turizm sektöründe çalışanları temsil eden katılımcıların %93’lük bir dağılım ile lise ve üniversite mezunu olduğunu göstermektedir.



Araştırma katılımcılarının şirketlerinde yer alan çalışan sayısına ilişkin verilere ise aşağıdaki Tablo 3.5’de yer verilmiştir.

<b>Tablo 3.5. CALISAN SAYI</b>					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	1-15	21	21,0	21,0	21,0
	16-49	61	61,0	61,0	82,0
	50-99	17	17,0	17,0	99,0
	100-200	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Buna göre; katılımcıların %61’inin firmasında 16-49 çalışan; %21’inin firmasında 1-15 çalışan, %17’sinin firmasında 50-99 ve yalnız %1’inin firmasında 100-200 kişi çalışan olduğu görülmektedir. Bu veriler anket katılımcılarının tamamının küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalıştığını göstermektedir.

Tablo 3.6 ise, katılımcıların çalışmakta oldukları şirketlerin faaliyet sürelerine ilişkin verileri yansıtmaktadır.

<b>Tablo 3.6. FAALİYET YILI</b>					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	1-4 yıl	23	23,0	23,0	23,0
	5-15 yıl	49	49,0	49,0	72,0
	16-30 yıl	27	27,0	27,0	99,0
	31-50 yıl	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Bu veriler ışığında çalışanların çalışmakta oldukları turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerinin; %49'unun 5-15 yıldır; %27'sinin 16-20 yıldır; %23'ünün 1-4 yıldır ve %1'inin 31-50 yıldır faaliyette bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma katılımcılarının tamamını ise turizm sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada yer alan kariyer algısı, yönetim algısı ve liderlik algısına ilişkin verilerin istatistiksel analiz sonuçları ise aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.7 katılımcıların, yöneticilerin asli görevi ile ilgili düşüncelerine ilişkin ortalama ve standart sapmalara ilişkin verileri sunmaktadır.

<b>Tablo 3.7. Yöneticilerin Asli Görevi ile İlgili Düşüncelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmaları</b>			
	N	Ortalama	Standart Sapma
Yöneticilerin asli görevi yaptıkları işte astlarını yüreklendirmek ve başaracakları konusunda cesaret vermektedir.	100	4,73	,601
Yöneticinin asli görevi operasyon detaylandırmak, bütün detayları ile tariflemektir.	100	4,35	,687
Yöneticinin görevleri çalışanları motive edip işbirliği yapmak, gerektiğinde iş süreçlerinde müdahil olmaktır.	100	4,31	,662

Tablo 3.7’de yer alan veriler; katılımcıların en çok katıldıkları ifadenin “Yöneticilerin asli görevi yaptıkları işte astlarını yüreklendirmek ve başaracakları konusunda cesaret vermektedir.”(Xort=4,73) ve en az katıldıkları ifadenin ise; “Yöneticinin görevleri çalışanları motive edip işbirliği yapmak, gerektiğinde iş süreçlerinde müdahil olmaktır.” (Xort=4,31) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.8. katılımcıların yöneticilerin görev tanımları ile ilgili düşüncelerine ilişkin ortalama ve standart sapmalara ilişkin verileri sunmaktadır.

<b>Tablo 3.8. Yöneticilerin Görev Tanımları ile İlgili Düşüncelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar</b>				
	N	Ortalama	Standart Sapma	
Grup içerisinde kimin hangi işi nasıl yapacağını rol paylaşımlarını net çizelgeler ile yönetici tarafından belirlenmelidir.	100	4,21	,715	
Kimin hangi işi yapacağı yöneticiler tarafından belirlenir.	100	4,04	,887	
Yönetici işin ana çatısını belirlemeli ve nasıl yapılacağı grup içi görev paylaşımında özgür bırakmalıdır.	100	3,97	,893	

Tablo 3.8’de yer alan veriler; katılımcıların en çok katıldıkları ifadenin, “Grup içerisinde kimin hangi işi nasıl yapacağını rol paylaşımlarını net çizelgeler ile yönetici tarafından belirlenmelidir.” (Xort<sub>4,21</sub>) ve en az katıldıkları ifadenin ise; “Yönetici işin ana çatısını belirlemeli ve nasıl yapılacağı grup içi görev paylaşımında özgür bırakmalıdır.” (Xort=3,97) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.9, katılımcıların yöneticilerin planlama yapması ile ilgili düşüncelerine ilişkin ortalama ve standart sapmalara ilişkin verileri sunmaktadır.

<b>Tablo 3.9. yöneticilerin planlama yapması ile ilgili düşüncelerine ilişkin ortalama ve standart sapmaları</b>			
	N	Ortalama	Standart Sapma
İşimin yönetici tarafından planlanması olması, benim planlama ile ilgilenmeyip operasyonel süreçlere daha fazla odaklanmamı sağlar.	100	3,91	,805
Planlama sürecine dahil olmam uygulama aşamasında işime daha sıkı sarılmamı sağlar.	100	3,95	,947
İşin sahibi ben olduğum için planlayanda ben olmalıyım.	100	3,79	1,008

Tablo 3.9’da yer alan veriler; katılımcıların en çok katıldıkları ifadenin, “Planlama sürecine dahil olmam uygulama aşamasında işime daha sıkı sarılmamı sağlar.” ( $X_{ort}=3,95$ ) ve en az katıldıkları ifadenin “İşin sahibi ben olduğum için planlayanda ben olmalıyım.” ( $X_{ort}=3,79$ ) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.10, katılımcıların; yöneticilerin karar vermesi ile ilgili düşüncelerine ilişkin ortalama ve standart sapmalara ilişkin verileri sunmaktadır.

<b>Tablo 3.10. Yöneticilerin karar vermesi ile ilgili düşüncelerine ilişkin ortalama ve standart sapmalar</b>			
	N	Ortalama	Standart Sapma
Asıl karar yöneticiye aittir, aslar yöneticiye uymak zorundadır.	100	4,18	4,016
Astlar işle ilgili kararlarında tamamen özgürdür.	100	3,75	1,009
Yöneticiler kararlarını astları tarafından tartışılmasına izin vermeli, gerekli durumlarda kararlarını değiştirebilmelidirler.	100	3,94	,827

Tablo 3.10’da yer alan veriler; katılımcıların en çok katıldıkları ifadenin “Asıl karar yöneticiye aittir, aslar yöneticiye uymak zorundadır.” (Xort=4,18) ve en az katıldıkları ifadenin “Astlar işle ilgili kararlarında tamamen özgürdür.” (Xort=3,75) olduğunu belirtmektedir..

Tablo 3.11; katılımcıların; yöneticilerin çatışma yönetimi ile ilgili düşüncelerine ilişkin ortalama ve standart sapmalara ilişkin verileri sunmaktadır.

<b>Tablo 3.11. Yöneticilerin çatışma yönetimi ile ilgili düşüncelerine ilişkin ortalama ve standart sapmaları</b>			
Soru İfadeleri	N	Ortalama	Standart Sapma
Yöneticiler astları arasında çatışma olmamasına çalışmalı, çatışma ortamı olmadan önlenmelidir.	100	3,96	1,024
Astlar arasındaki uyuşmazlıkların yeni fikirler üretme ortamı yaratacağına inanırım, yöneticiler bu çatışmaları faydalı sonuçlar yaratacak şekilde yönetmelidir.	100	3,49	1,251
Astlar arasındaki uyuşmazlıkların yeni fikirler üretme ortamı yaratacağına inanırım, yöneticiler bu uyuşmazlıkları kendi akışına bırakmalı / müdahale etmemelidirler.	100	3,22	1,252

Tablo 3.11’de yer alan veriler katılımcıların yöneticilerin çatışma yönetimi ile ilgili düşüncelerinde en çok katıldıkları ifadenin; “Yöneticiler astları arasında çatışma olmamasına çalışmalı, çatışma ortamı olmadan önlenmelidir.” ( $X_{ort}=3,96$ ) ve en az katıldıkları ifadenin ise; “Astlar arasındaki uyuşmazlıkların yeni fikirler üretme ortamı yaratacağına inanırım, yöneticiler bu uyuşmazlıkları kendi akışına bırakmalı / müdahale etmemelidirler.” ( $X_{ort}=3,22$ ) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.12, katılımcıların; formellik derecesi ile ilgili düşüncelerine ilişkin ortalama ve standart sapmalara ilişkin verileri sunmaktadır.

<b>Tablo 3.12. Formellik Derecesi ile İlgili Düşüncelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmaları</b>			
Soru İfadeleri	N	Ortalama	Standart Sapma
Astlarımın bana karşı samimi ve mesafesiz davranmasını tercih ederim.	100	3,17	1,303
Astlarım ile aramda mesafe vardır.	100	2,99	1,307
İş hayatımda astlarım ile aramda bir mesafe vardır fakat iş dışında arkadaşlarımdır.	100	3,11	1,302

Tablo 3.12’den elde edilen verilere göre katılımcıların formellik derecesine ilişkin yorumlarında en çok katıldıkları ifadenin “Astlarımın bana karşı samimi ve mesafesiz davranmasını tercih ederim.” ( $X_{ort}=3,17$ ) ve en az katıldıkları ifadenin “Astlarım ile aramda mesafe vardır.” ( $X_{ort}=2,99$ ) olduğu sonucunu çıkarmıştır.



Tablo 3.13, katılımcıların; planlama ile ilgili düşüncelerine ilişkin ortalama ve standart sapmalara ilişkin verileri sunmaktadır.

<b>Tablo 3.13. Planlama ile İlgili Düşüncelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmaları</b>			
Soru İfadeleri	N	Ortalama	Standart Sapma
Astlarımın planlama ile vakit kaybetmelerini istemem, iş programlarını ben hallederim, programa uymalarımı takip ederim.	99	3,08	1,330
Astlarıma işleri ne zaman teslim etmeleri gerektiğini tebliğ eder, iş programlarını kendi inisiyatiflerine bırakırım.	100	3,12	1,313
Astlarım sürecin tüm adımlarını programlamayı üstlenebilmelidirler; ben işleri tebliğ eder, bitirme ve programları konusunda onları özgür bırakırım.	100	3,16	1,229

Tablo 3.13’de yer alan veriler katılımcıların planlama konusundaki düşüncelerinde en çok katıldıkları ifadenin “Astlarım sürecin tüm adımlarını programlamayı üstlenebilmelidirler ; ben işleri tebliğ eder, bitirme ve programları konusunda onları özgür bırakırım.” ( $X_{ort}=3,16$ ) ve en az karıldıkları ifadeinin “Astlarımın planlama ile vakit kaybetmelerini istemem, iş programlarını ben hallederim, programa uymalarımı takip ederim.” ( $X_{ort}=3,08$ ) olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 3.14, katılımcıların; liderlik ile ilgili düşüncelerine ilişkin ortalama ve standart sapmalara ilişkin verileri sunmaktadır.

<b>Tablo 3.14. Liderlik ile İlgili Düşüncelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmaları</b>			
Soru İfadeleri	N	Ortalama	Standart Sapma
Liderlik formal yollarla edinilir, yönetimden verilir.	100	3,36	1,133
Liderlik tamamen astların kabulüne bağlıdır ve sosyal yollarla elde edilir.	100	3,15	,978
Liderlik üst yönetimden verilir ama çalışanlar tarafından belirlenip astlara tebliğ edilir.	100	3,26	1,031

Tablo 3.14’de yer alan veriler, katılımcıların liderlik konusundaki en çok katıldıkları ifadenin “Liderlik formal yollarla edinilir, yönetimden verilir.” ( $X_{ort}=3,36$ ) ve en az katıldıkları ifadenin “Liderlik tamamen astların kabulüne bağlıdır ve sosyal yollarla elde edilir.” ( $X_{ort}=3,15$ ) olduğunu belirtmektedir.

Tablo 3.15, katılımcıların; performans ve denetim ile ilgili düşüncelerine ilişkin ortalama ve standart sapmalara ilişkin verileri sunmaktadır.

Soru İfadeleri	N	Ortalama	Standart Sapma
Performans ölçütleri yöneticiler tarafından belirlenip astlara tebliğ edilir.	100	3,30	1,059
Performans ölçütleri yönetici ve astları tarafından müzakere ederek ortak belirlenmelidir.	100	3,55	1,038
Sürecin içindeki kişi olarak performans kriterlerini ve hedeflerini kendim belirlerim ve yöneticiye bildiririm.	100	3,87	,895
Yönetimin önemli görevlerinden biri denetimdir.	100	4,60	,603

Tablo 3.15'e göre katılımcıların performans ve denetime ilişkin görüşlerindeki en fazla katıldıkları ifade; "Yönetimin önemli görevlerinden biri denetimdir." ( $X_{ort}=4,60$ ) ve en az katıldıkları ifade ise; "Performans ölçütleri yöneticiler tarafından belirlenip astlara tebliğ edilir." ( $X_{ort}=3,30$ ) olarak görülmüştür.

### 3.5.2. Parametrik Olmayan Testler

Bu bölümde yer alan analizler; normallik varsayımının sağlanmadığı ve değişkenin sınıflı veya sıralı ölçekle toplanmış olduğu duruma karşın; ilgili değişkenler arasında bağımlılık olup olmadığını test etmek üzere hazırlanmıştır.

Buna göre; cinsiyete göre yöneticinin asli görevi ile ilgili düşüncelerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ki kare analizi sonuçları aşağıda yer aldığı gibidir:

**Tablo 3.16. Cinsiyet-Yöneticinin Asli Görevi İle İlgili Düşünceleri Ki Kare Analizi Tablosu**

Ki Kare Analizi			
	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,500 <sup>a</sup>	2	,472
Likelihood Ratio	1,495	2	,473
Linear-by-Linear Association	,746	1	,388
N of Valid Cases	100		
a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,26.			

Bu tabloya göre; Pearson ki kare test istatistiğinin p değeri 0,05'den küçük olduğu için H1 hipotezi reddedilmiştir ve cinsiyete göre yöneticinin asli görevi ile ilgili düşüncelerinin farklılık göstermediği sonucu elde edilmiştir.

Tablo 3.17, yaş değişkenine göre yöneticinin asli görevi ile ilgili düşüncelerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ki kare analizi sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 3. 17. Yaş-Yöneticinin Asli Görevi İle İlgili Düşünceleri Ki Kare Analizi Tablosu**

Ki Kare Analizi			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,324 <sup>a</sup>	6	,633
Likelihood Ratio	4,618	6	,594
Linear-by-Linear Association	2,383	1	,123
N of Valid Cases	100		

a. 7 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

Bu tabloya göre; Pearson ki kare test istatistiğinin p değeri 0,05'den küçük olduğu için H2 hipotezi reddedilmiştir ve yaşa göre yöneticinin asli görevi ile ilgili düşüncelerinin farklılık göstermediği sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç; turizm sektöründe kuşak farklılıklarının liderlik kapsamında yöneticinin asli görevi ile ilgili düşüncelerinde farklılık olmadığı sonucunu ortaya koymaktadır.

Tablo 3.18, katılımcıların eğitim değişkenine göre yöneticinin asli görevi ile ilgili düşüncelerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ki kare analizi sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 3.18.** Eğitim- Yöneticinin Asli Görevi İle İlgili Düşünceleri Ki Kare Analizi Tablosu

Ki kare Analizi			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,588 <sup>a</sup>	8	,127
Likelihood Ratio	7,879	8	,445
Linear-by-Linear Association	1,591	1	,207
N of Valid Cases	100		

a. 11 cells (73,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Bu tabloya göre; Pearson ki kare test istatistiğinin p değeri 0,05’den küçük olduğu için H3 hipotezi reddedilmiştir ve eğitime göre yöneticinin asli görevi ile ilgili düşüncelerinin farklılık göstermediği sonucu elde edilmiştir.

Tablo 3.19, katılımcıların çalıştıkları bölüme göre yöneticinin asli görevi ile ilgili düşüncelerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ki kare analizi sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 3.19. Çalışılan Bölüm-Yöneticinin Asli Görevi İle İlgili Düşünceleri Ki Kare Analizi Tablosu**

Ki Kare Testi			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,767 <sup>a</sup>	10	,554
Likelihood Ratio	9,367	10	,498
Linear-by-Linear Association	,165	1	,685
N of Valid Cases	100		

a. 11 cells (61,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

Bu tabloya göre; Pearson ki kare test istatistiğinin p değeri 0,05'den küçük olduğu için H4 hipotezi reddedilmiştir ve katılımcıların çalıştıkları bölüme göre yöneticinin asli görevi ile ilgili düşüncelerinin farklılık göstermediği sonucu elde edilmiştir.

Tablo 3.20, katılımcıların yaşlarına göre yöneticinin görev tanımı ile ilgili düşüncelerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ki kare analizi sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 3.20. Yaş- Yöneticinin Görev Tanımı İle İlgili Düşünceleri Ki Kare Analizi Tablosu**

Ki Kare Analizi			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,152 <sup>a</sup>	9	,423
Likelihood Ratio	6,374	9	,702
Linear-by-Linear Association	,458	1	,499
N of Valid Cases	100		
a. 10 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.			

Bu tabloya göre; Pearson ki kare test istatistiğinin p değeri 0,05'den büyük olduğu için H5 hipotezi reddedilmiştir ve katılımcıların yaşlarına göre yöneticinin görev tanımı ile ilgili düşüncelerinin farklılık göstermediği sonucu elde edilmiştir.



Tablo 3.21, katılımcıların yaşlarına göre yöneticinin planlama yapması ile ilgili düşüncelerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ki kare analizi sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 3.21. Yaş- Yöneticinin Planlama Yapması İle İlgili Düşünceleri Ki Kare Analizi Tablosu**

Ki Kare Analizi			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,550 <sup>a</sup>	9	,580
Likelihood Ratio	6,470	9	,692
Linear-by-Linear Association	1,539	1	,215
N of Valid Cases	100		

a. 10 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

Bu tabloya göre; Pearson ki kare test istatistiğinin p değeri 0,05'den büyük olduğu için H6 hipotezi reddedilmiştir ve katılımcıların yaşlarına göre yöneticinin görev tanımı ile ilgili düşüncelerinin farklılık göstermediği sonucu elde edilmiştir.

Tablo 3.22, katılımcıların yaşlarına göre yöneticinin karar vermesi ile ilgili düşüncelerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ki kare analizi sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 3.22. Yaş- Yöneticinin Karar Vermesi İle İlgili Düşünceleri Ki Kare Analizi Tablosu**

Ki Kare Analizi			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,608 <sup>a</sup>	6	,730
Likelihood Ratio	5,527	6	,478
Linear-by-Linear Association	1,626	1	,202
N of Valid Cases	100		

a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,72.

Bu tabloya göre; Pearson ki kare test istatistiğinin p değeri 0,05'den büyük olduğu için H7 hipotezi reddedilmiştir ve katılımcıların yaşlarına göre yöneticinin karar vermesi ile ilgili düşüncelerinin farklılık göstermediği sonucu elde edilmiştir.

Tablo 3.23, katılımcıların yaşlarına göre yöneticinin çatışma yönetimi ile ilgili düşüncelerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ki kare analizi sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 3.23. Yaş- Yöneticinin Çatışma Yönetimi İle İlgili Düşünceleri Ki Kare Analizi Tablosu**

Ki Kare Analizi			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,560 <sup>a</sup>	12	,167
Likelihood Ratio	17,765	12	,123
Linear-by-Linear Association	4,016	1	,045
N of Valid Cases	100		
a. 14 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.			

Bu tabloya göre; Pearson ki kare test istatistiğinin p değeri 0,05'den büyük olduğu için H8 hipotezi reddedilmiştir ve katılımcıların yaşlarına göre yöneticinin çatışma yönetimi ile ilgili düşüncelerinin farklılık göstermediği sonucu elde edilmiştir.

Tablo 3.24, katılımcıların yaşlarına göre çalışanların formellik derecesi ile ilgili düşüncelerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ki kare analizi sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 3.24. Yaş- Çalışanların Formellik Derecesi İle İlgili Düşünceleri Ki Kare Analizi Tablosu**

Ki Kare Analizi			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,656 <sup>a</sup>	12	,811
Likelihood Ratio	9,321	12	,675
Linear-by-Linear Association	,015	1	,904
N of Valid Cases	100		

a. 15 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,16.

Bu tabloya göre; Pearson ki kare test istatistiğinin p değeri 0,05'den büyük olduğu için H9 hipotezi reddedilmiştir ve katılımcıların yaşlarına göre çalışanların formellik derecesi ile ilgili düşüncelerinin farklılık göstermediği sonucu elde edilmiştir.

Tablo 3.25, katılımcıların yaşlarına göre çalışanların planlama ile ilgili düşüncelerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ki kare analizi sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 3.25. Yaş- Çalışanların Planlama İle İlgili Düşünceleri Ki Kare Analizi Tablosu**

Ki Kare Analizi			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,636 <sup>a</sup>	12	,475
Likelihood Ratio	14,105	12	,294
Linear-by-Linear Association	1,191	1	,275
N of Valid Cases	100		

a. 15 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,56.

Bu tabloya göre; Pearson ki kare test istatistiğinin p değeri 0,05'den büyük olduğu için H10 hipotezi reddedilmiştir ve katılımcıların yaşlarına göre çalışanların planlama ile ilgili düşüncelerinin farklılık göstermediği sonucu elde edilmiştir.

Tablo 3.26, katılımcıların yaşlarına göre çalışanların liderlik ile ilgili düşüncelerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ki kare analizi sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 3.26. Yaş- Çalışanların Liderlik İle İlgili Düşünceleri Ki Kare Analizi Tablosu**

Ki Kare Analizi			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,997 <sup>a</sup>	12	,858
Likelihood Ratio	8,225	12	,767
Linear-by-Linear Association	1,297	1	,255
N of Valid Cases	100		
a. 14 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.			

Bu tabloya göre; Pearson ki kare test istatistiğinin p değeri 0,05'den büyük olduğu için H11 hipotezi reddedilmiştir ve katılımcıların yaşlarına göre çalışanların liderlik ile ilgili düşüncelerinin farklılık göstermediği sonucu elde edilmiştir.

Tablo 3.27, katılımcıların yaşlarına göre çalışanların performans ve denetim ile ilgili düşüncelerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ki kare analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 3.27. Yaş- Çalışanların Performans ve Denetim İle İlgili Düşünceleri Ki Kare Analizi Tablosu

Ki Kare Analizi			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,931 <sup>a</sup>	9	,541
Likelihood Ratio	9,823	9	,365
Linear-by-Linear Association	,399	1	,528
N of Valid Cases	100		

a. 11 cells (68,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

Bu tabloya göre; Pearson ki kare test istatistiğinin p değeri 0,05'den büyük olduğu için H12 hipotezi reddedilmiştir ve katılımcıların yaşlarına göre çalışanların performans ve denetim ile ilgili düşüncelerinin farklılık göstermediği sonucu elde edilmiştir.

Bu analizler turizm sektöründe çalışanların kuşak farklılıklarına göre kariyer yönetimi, liderlik algısı ve yönetim algısı değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını işaret etmektedir. Bu verilerin elde edilmesi ile birlikte analiz daha da derinleştirilerek araştırmada yer alan her bir item (soru ifadesi) ile yaş değişkeninin arasında anlamlı farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir. Buna göre, yaş değişkeni ile arasında anlamlı farklılık olabilen soru ifadesinin yalnızca ilk soru olduğu görülmüştür. Bu analize ilişkin veriler; Tablo 28'de yer almaktadır.

Tablo 3.28; katılımcıların yaşlarına göre “Yöneticilerin asli görevi, yaptıkları işte astlarını yüreklendirmek ve başaracakları konusunda cesaret vermektir” yargısına yaklaşımlarının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ki kare analizi sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 3.28.** Yaş- “Yöneticilerin asli görevi, yaptıkları işte astlarını yüreklendirmek ve başaracakları konusunda cesaret vermektir” Yargısı Ki Kare Analizi Tablosu

Ki-Kare Analizi			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,121 <sup>a</sup>	9	,012
Likelihood Ratio	16,714	9	,053
Linear-by-Linear Association	4,080	1	,043
N of Valid Cases	100		
a. 11 cells (68,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.			

Tablo 3.28’e bakıldığında ilk sırada yer alan Pearson Ki Kare Test istatistiğinin p değeri 0,05’den küçük olduğunda H0 hipotezi red edileceğinden değişkenlerin bağımlı olduğuna karar verilmiştir.



Tablo 3.29’da ise; “Yöneticilerin asli görevi, yaptıkları işte astlarını yüreklendirmek ve başaracakları konusunda cesaret vermektir” ifadesinin yaş değişkenine göre dağılımına yer verilmiştir.

**Tablo 3.29.** Yaş- “Yöneticilerin asli görevi, yaptıkları işte astlarını yüreklendirmek ve başaracakları konusunda cesaret vermektir” Çapraz Tablosu

		“Yöneticilerin asli görevi, yaptıkları işte astlarını yüreklendirmek ve başaracakları konusunda cesaret vermektir”				Toplam	
		Kesinlikle Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
YAS	18-24 yaş	Count	0	1	3	9	13
		% within YAS	0,0%	7,7%	23,1%	69,2%	100,0%
		% within S1	0,0%	50,0%	15,8%	11,5%	13,0%
	25-35	Count	0	0	9	55	64
		% within YAS	0,0%	0,0%	14,1%	85,9%	100,0%
		% within S1	0,0%	0,0%	47,4%	70,5%	64,0%
	36-44	Count	1	0	3	11	15
		% within YAS	6,7%	0,0%	20,0%	73,3%	100,0%
		% within S1	100,0%	0,0%	15,8%	14,1%	15,0%
	45-60	Count	0	1	4	3	8
		% within YAS	0,0%	12,5%	50,0%	37,5%	100,0%
		% within S1	0,0%	50,0%	21,1%	3,8%	8,0%
Toplam	Count	1	2	19	78	100	
	% within YAS	1,0%	2,0%	19,0%	78,0%	100,0%	
	% within S1	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Bu tabloya göre; katılımcılardan en çok 25-35 yaş aralığındaki katılımcıların(%85,9) “Yöneticilerin asli görevi, yaptıkları işte astlarını yüreklendirmek ve başaracakları konusunda cesaret vermektir”yargısına kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu veri de turizm sektörünü temsil eden çalışanlardan daha çok Y kuşağında yer alan 25-35 yaş aralığı çalışanlarının; yöneticilerden astlarını başarılı kılmak için onları cesaretlendirmek yönünde performans göstermeleri gerektiği yönünde görüş bildirdiğini göstermektedir. Bununla birlikte diğer yaş gruplarında da benzer yönlü görüş bildirilmesine karşın 25-35 yaş aralığındaki çalışanların bu süreçte daha yüksek bir katılım yargısına sahip olduğu verisi elde edilmiştir.

## SONUÇ

Turizm sektörü Türkiye Ekonomisinde inkar edilmez bir yere sahiptir. Günümüzde boş zaman kavramı birseyler yapmak, bir yerlere gitmek kavramlarıyla eş değer tutulmaktadır. Oyun, kültür, alışveriş, etkinlik, spor, medya, internet ve turizm boş zaman geçirmek için yapılan etkinlikleri sağlayan eğlence pazarları, tüm kuşaklara seslenen etkinliklerini, onların kuşağına uygun araçlar ile sağlayabilmektedir.

Yapmış olduğum çalışmada kuşaklar ve kuşaklar arasındaki farklılıklar ele alınmış ve bu kuşak tanımları ortaya konmaya çalışılmıştır. Kuşaklar arasında yönetim, liderlik ve kariyer algısı arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. X kuşağı döneminde eğitim, sağlık ve teknoloji olanaklarında iyileşmelerin olduğu görülmektedir. X kuşağı teknolojiyle geç tanışmasına rağmen çabuk adapte olmuştur. Y kuşağı ise her yönden gelişme gösteren bir dünyanın daha rahat şartlarında dünyaya gelmişlerdir. Teknoloji dostu, bireysel, rahat ve küreselleşmeye başlayan dünyanın çocukları olarak bilinirler. Y kuşağının ardından M ve Z kuşakları ise dijital kuşaklar olarak adlandırılmıştır. Teknolojik olmalarıyla birlikte, bireysel, zor beğenen küresel dünya vatandaşları olmalarıyla dikkat çekmektedirler.

Kuşak farklılıklarının yönetim kademeleri tarafından ele alınarak iyi yönetilmesi gerekliliğini ifade etmektedir. Yöneticilerin kuşak farklılıklarının bilincinde olması, çalışanlarla iletişim kanallarına önem vermesi, işlerin yapılış sürecinde kuşak farklılıklarını göz önüne alıp tüm çalışanları dahil etmesi önemli bir unsurdur. Bununla beraber işletmede farklı kuşakların bir arada çalışmasına özen gösterip iletişim kopukluğuna engel olunmalıdır. Çoğunlukla tecrübesiz olan Y kuşağına, tecrübe sahibi olan X kuşağının yardımcı olması , X kuşağına ise onlar için ön planda olan maddi ödüller sunulması, Y kuşağının teknoloji bilgisini diğer kuşaklarla paylaşması ve bu şekilde misafir memnuniyeti sağlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

Albayrak, Aslı. Alternatif Turizm, Detay Yayıncılık, 2013 Ankara.

Avcıkurt, C. "Turizm Sosyolojisi", Detay Yayıncılık, 2008 Ankara.

Aktepe, Eyüp. "İşletmecilik Bilgileri", Pamuk Yayıncılık, 1994, İstanbul.

Akat, İlker. "İşletme Yönetimi", Üçel Yayıncılık, 1984 İzmir.

Aktaş. Ahmet, "Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi" 2.Baskı. Ocak 2002 Antalya.

Aymankuy.Yusuf "Kongre Turizmi ve Fuar Organizasyonları" Detay Yayıncılık,2006 Ankara.

Avakurt.C, Şehnaz.D, Zengin.B, "Turizm İşletmelerinin Pazarlamasında 7 P ve 7 C, Değişim Yayınları. 2009 İstanbul.

Azaltun.M, Kaya.E, "Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları" 2.Baskı, Detay Yayıncılık. Ankara.

Boz, Necip ve Hocoğlu.Ulvi, "Turizm Hukuku " 3. Baskı Seçkin Yayınları ,2008 Ankara.

Bahar,Ozan ve Sarı, Yaşar " Küreselleşme Sürecinde Türkiye Turizm Sektörüne Sağlanan Teşbüvikler " 11. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, Dost Yayınları, 2006 Ankara.

Barlı,Önder."Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış", 3.Baskı Aktif Yayınevi, 2007.

Barlı.Ö," Davranış Bilimlerinde ve Örgütlerde Davranış" Aktif Yayın evi, 2008 Üsküdar/İstanbul.

Budak.Gülay,Budak.Gönül, "İşletme Yönetimi" 5.Basım, Barış Yayınları Fakülteleri Kitapevi 2004 İzmir.

Bahar.O,Kozak. M, "Turizm Ekonomisi" 5. Baskı,Detay Yayıncılık. 2013 Ankara

Boz. Necip, ve Hocaoglu. Ulvi, (2008). Turizm Hukuku, 3.Baskı. Seçkin Yayınları, Ankara.

Bahattin.Rizaoğlu, "Turizmde Tanıtma" 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ocak 2004 Ankara.

Batman.O, Yıldırğan.R, Demirtaş. N, " Turizm Rehberliği",1. Basım, Değişim Yayınları. Mart 2001

Can.Halil, Tuncer.Doğan, Ayhan. Yaşar, "Genel işletmecilik Bilgileri" Aslımlar Ofset , Ekim 1986,Ankara.

Değirmencioğlu.Özdal, Ahipaşaoğlu.Suavi, "Anadoluda Turizm Rehberliği" .3.Basım, Detay Yayıncılık. Ekim 1999 Ankara.

Ekonomi ve Araştırma Dergisi/ Cilt:2 / Sayı :1 /Haziran 2013

Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi/cilt:2/ Sayı:1 Senbir, 2004: 26

Ekonomi ve Yönetim Araştırma Dergisi/cilt:2 / Sayı:1 Senbir 2004: 27-28

Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi ;2013.

Gündoğan.N, Biçerli. K, Lordoğlu. K, Özkaplan.N, “Çalışma Ekonomisi”Anadolu Üniversitesi Yayınları,2012.

Gundogan N, Ataol Ö and Günel S. “Determination of some virulence factors in staphylococci isolated from milk and meat products”.

Gümüş.M, Öksüt. M, "Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yöntemi" Nobel Yayınları

Halis.M, Zengin.B,Batman.O,Soybalı.H,Demirkol.Ş, Sarıışık.M,Kaya.İ, Narin.M, Özkul.E, Türkay.E, Avakurt.C, Doğdubay.M, Altunışık.R Değişim Yayınları, 2009 İstanbul.

İçöz. Orhan, (2005). Turizm Ekonomisi, S.3, Turhan Kitapevi Yayınları, Ankara.

İçöz Orhan, "Turizimin Makro ve Mikro Ekonomik Etkileri" 2.Basım, Turhan Kitap Evi Yayınları,Ankara

Kozak,N.vd (2008).”Genel Turizm: İlkeler ve Kavramlar.” Detay Yayıncılık, Ankara.

Karlık.S.Rıdvan, "Cumhuriyetin İlanından Günümüze Türkiye Ekonomisinde Yapısal Dönüşüm" 10.Baskı, Beta Yayınları.

Karalar.R, Özlap.İ, Maviş.F, Ceylan, R, Tenekecvioğlu. B, Şahin. M, Çömlekçi. F, Aydın. N, "Genel İşletme" 3.Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Koyuncuoğlu.Sevim, "Turist Sağlığı Turist Sigortası ve Tüketicinin Korunması"Detay Yayıncılık.Şubat 2003 Ankara.

Koçel,Tamer, "İşletme Yöneticiliği" , Beta Yayınları,2014,İst.

Mirze K, "İşletme" İstanbul Kültür Üniversitesi, 2010 İstanbul.

Maviş.F, "Otel Yönetimi" Detay Yayıncılık,Ocak 2006 Ankara.

Manısalı.E, Yarcın. Ş, "Türk Turizm Endürtrisi Araştırması" Ankara

Medlik.S, "Otel İşletmeciliği" Uludağ Üniversitesi, 1997 Bursa.

Okumuş.F, Avcı.U, " Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri "Detay Yayıncılık, 2008 Ankara

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt3, sayı 2,2011

Özhan H, "Türkiye Gezi Rehberi" Kaynak Yayınları

Özdemir,Ali. "Yönetim Bilimlerinde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamaları" Beta Yayınlar, 2008 İstanbul

Özkaya.A, Türkođlu. A, Bal.D, Darcın.E, Ören.F, Çekadar.H, Gezer.K, Kurt.L, Mutlu. M, Uşak. M, Dinç. M, Aydođdu. M, Tatar. N, Aslan. O, Bozkurt. O, Sülün. S, Sülün. Y, Güçlü.Y, " Çevre Bilimi" 2.Baskı.Anı Yayıncılık.2007 Ankara.

Smith, S.L.J.(1989). Tourism Analysis a Handbook Longman Scientific & Technical, John Wiley & Sons.Inc, New York.

Saruhan.Ş, Öztürk. S, Kağnıcıoğlu. H, Başar. M, Ekergil.V, Çınar.N, ve Selçuk.A "İşletme Fonksiyonları", Anadolu Üniversitesi Yayınları,2013.

Senbir, H. (2004) “ Z Son İnsan Mı?”, “O” Kitaplar, 1. Baskı, Nisan, İstanbul

Seçkin Büyük, S. (2005) “Biz Kuşağı Geliyor”, Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, Yıl: 13, Sayı: 10, Ekim.

Sabuncuoğlu,Zeyyat. "İnsan Kaynakları Yönetimi", 1. Baskı Ezgi Kitapevi, Bursa.

Sökmen.Alptekin, "Yönetim ve Organizasyon" Detay Yayıncılık. 2010 Ankara

Sadullah.Ö, Uyargil.C, Acar.C, Özçelik.O, Düdar.G, Ataay.İ, Adal. Z, Tüzüner.L "İnsan Kaynakları Yönetimi" Beta Yayınları, 6.Baskı, İstanbul

Sezer, M. Serdar. (2010). Türkiye Turizm Sektöründe Müze Turizminin Payının Değerlendirilmesi. (Yüksek Lisans Tezi)Ankara. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu yönetimi Bilim Dalı.

Toskay.Tunca, Turizm Olaylarına Genel Yaklaşım, Kalem Yayınları, 1978 İstanbul.

Ünüsan, Çağatay- Sezgin, Mete. "Turizm Pazarlaması", Literatürk Yayıncılık. 2007 İstanbul.

Ürger.Savaş, "Genel Turizm Bilgisi" Akdeniz Üniversitesi Basınevi. 1993 Antalya.

Ünüsan, Çağatay, Sezgin,Mete "Turizm Pazarlaması, Literatürk Yayıncılık, 2007 İstanbul.

Yağcı Özcan, "Turizm Ekonomisi" Detay Yayıncılık. 2007

Akdemir,A “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi Ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması.” Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, cilt 2: sayı:2 .2013.

<http://turizm.nedir.com/> Erişim Tarihi : 10.04.2015

([http://yegitek.meb.gov.tr/aok/Aok\\_Kitaplar/AolKitaplar/Turizm\\_2/6.pdf](http://yegitek.meb.gov.tr/aok/Aok_Kitaplar/AolKitaplar/Turizm_2/6.pdf)). Erişim Tarihi  
11.01.2015

[http://yegitek.meb.gov.tr/aok/Aok\\_Kitaplar/AolKitaplar/Turizm\\_2/6.pdf](http://yegitek.meb.gov.tr/aok/Aok_Kitaplar/AolKitaplar/Turizm_2/6.pdf) Erişim Tarihi :  
15.03.2015

<http://www.transanatolie.com/turkce/turkiye/turkiye%20gercekleri/turizm%20ve%20ekonomi-05Cimat.pdf> Erişim Tarihi : 12.05.2015

(<http://www.dunya.com>, Erişim Tarihi: 13.04.2015

[www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr) Erişim Tarihi : 10.04.2015



(<http://abankkariyer.com/2014/07/17/sessiz-kusak-baby-boomers-x-y-z-kusaklarina-genel-bakis>).  
Erişim Tarihi: 18.04.2015

([www.kigem.com](http://www.kigem.com)). Erişim Tarihi: 15.05.2015

(<http://www.egitimpedia.com/kariyer-ve-insan-kaynaklari/x-y-z-kusaklari>). Erişim Tarihi:  
10.02.2015

([www.digitalajanslar.com](http://www.digitalajanslar.com)). Erişim tarihi :15.02.2015

(<http://www.egitimpedia.com/kariyer-ve-insan-kaynaklari/x-y-z-kusaklari>). Erişim Tarihi :  
18.04.2015

(<http://www.hthayat.com/anne-ve-cocuk/cocuk/haber/1020781-z-kusagi-nedir>). Erişim Tarihi :  
12.04.2015

([www.people-press.org](http://www.people-press.org)). Erişim Tarihi : 19.04.2015

([www.socialmarketing.org](http://www.socialmarketing.org)). Erişim Tarihi :18.04.2015

[http://www.radikal.com.tr/yazarlar/gurul\\_ogut/milenyum\\_kusaginin\\_online\\_davranis\\_ozellikleri-1181586](http://www.radikal.com.tr/yazarlar/gurul_ogut/milenyum_kusaginin_online_davranis_ozellikleri-1181586) Erişim Tarihi: 11.05.2015

<http://www.dhdanismanlik.com/blog-detail.asp?tid=55#.VYqqM7CJjIU>. Erişim Tarihi:  
10.03.2015

<http://www.goktepe.net/otel-misafiri-ve-beklentileri.html>. Erişim Tarihi: 16.06.2015

<http://www.makalemarketi.com/is-dunyasi/insan-kaynaklari/4286-kusak-farkliliklari-ve-insan-kaynaklari.html>. Erişim Tarihi: 11.05.2015

<http://www.goktepe.net/otel-misafiri-ve-beklentileri.html>. Erişim Tarihi : 12.04.2015

<http://www.alanya.bel.tr/> Erişim Tarihi :20.07.2015

## EK: ANKET FORMU

Sayın İlgili,

Bu anket formu, İstanbul Arel Üniversitesi İşletme Fakültesi öğrencisi Beyza Babaoğlu tarafından yapılan “**Turizm Sektöründe Çalışanların Kuşak Farklılıklarına Olan Algılamalarının İncelenmesi**” konulu Yüksek Lisans Tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu anket özel sektör çalışanları tarafından doldurulacaktır. Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine önemli katkı sağlayacaktır. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

BEYZA BABAOĞLU  
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ  
YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİSİ

### Kişisel Bilgiler

- Çalıştığınız bölüm:

\_\_\_ Mühendislik/tasarım \_\_\_ Pazarlama \_\_\_ İmalat \_\_\_ Finans/Muhasebe \_\_\_ İnsan Kaynakları \_\_\_ Diğer

- Firmadaki unvanınız? (lütfen birini seçiniz)

\_\_\_ 1 Başkan/Sahip \_\_\_ 2 Genel Müdür \_\_\_ 3 Ürün/Proje Müdürü  
\_\_\_ 4 Bölüm Müdürü \_\_\_ 5 Kıdemli Mühendis/Teknik Başkan \_\_\_ 6 Mühendis veya Teknisyen  
\_\_\_ 7 Diğer:

**Yaş :**

**Cinsiyet :**

**Eğitim Durumu :**

**Şirketinizdeki çalışan sayısı:**

**Şirketinizin kaç yıldır faaliyet gösteriyor:**

**Firmanızın sektörü (İşkolu):**

**Aşağıdaki soruları "kesinlikle katılmıyorum"dan "kesinlikle katılıyorum" ölçeğine göre cevaplayınız.**

**(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)**

	1	2	3	4	5
Yöneticilerin asli görevi yaptıkları işte astlarını yüreklendirmek ve başaracakları konusunda cesaret vermektedir	1	2	3	4	5
Yöneticinin asli görevi operasyon detaylandırmak, bütün detayları ile tariflemektir	1	2	3	4	5
Yöneticinin görevleri çalışanları motive edip işbirliği yapmak, gerektiğinde iş süreçlerinde müdahil olmaktır.	1	2	3	4	5
Grup içerisinde kimin hangi işi nasıl yapacağını rol paylaşımlarını net çizelgeler ile yönetici tarafından belirlenmelidir.	1	2	3	4	5
Kimin hangi işi yapacağı yöneticiler tarafından belirlenir	1	2	3	4	5
Yönetici işin ana çatısını belirlemeli ve nasıl yapılacağı grup içi görev paylaşımında özgür bırakmalıdır	1	2	3	4	5
İşimin yönetici tarafından planlanması olması, benim planlama ile ilgilenmeyip operasyonel süreçlere daha fazla odaklanmamı sağlar.	1	2	3	4	5
Planlama sürecine dahil olmam uygulama aşamasında işime daha sıkı sarılmamı sağlar.	1	2	3	4	5
İşin sahibi ben olduğum için planlayanda ben olmalıyım.	1	2	3	4	5
Asıl karar yöneticiye aittir, astlar yöneticiye uymak zorundadır	1	2	3	4	5
Astlar işle ilgili kararlarında tamamen özgürdür.	1	2	3	4	5
Yöneticiler kararlarını astları tarafından tartışılmasına izin vermeli, gerekli durumlarda kararlarını değiştirebilmelidirler.	1	2	3	4	5
Yöneticiler astları arasında çatışma olmamasına çalışmalı, çatışma ortamı olmadan önlenmelidir.	1	2	3	4	5
Astlar arasındaki uyuşmazlıkların yeni fikirler üretme ortamı yaratacağına inanırım, yöneticiler bu çatışmaları faydalı sonuçlar yaratacak şekilde yönetmelidir	1	2	3	4	5
Astlar arasındaki uyuşmazlıkların yeni fikirler üretme ortamı yaratacağına inanırım, yöneticiler bu uyuşmazlıkları kendi akışına bırakmalı / müdahale etmemelidirler.	1	2	3	4	5
Astlarımın bana karşı samimi ve mesafesiz davranmasını tercih ederim.	1	2	3	4	5
Astlarım ile aramda mesafe vardır.	1	2	3	4	5
İş hayatımda astlarım ile aramda bir mesafe vardır fakat iş dışında arkadaşlarımdır.	1	2	3	4	5
Astlarımın planlama ile vakit kaybetmelerini istemem, iş programlarını ben hallederim, programa uymalarını takip ederim.	1	2	3	4	5
Astlarıma işleri ne zaman teslim etmeleri gerektiğini tebliğ eder, iş programlarını kendi inisiyatiflerine bırakırım.	1	2	3	4	5

Astların sürecin tüm adımlarını programlamayı üstlenebilmelidirler ; ben işleri tebliğ eder, bitirme ve programları konusunda onları özgür bırakırım.	1	2	3	4	5
Liderlik formal yollarla edinilir, yönetimden verilir.	1	2	3	4	5
Liderlik tamamen astların kabulüne bağlıdır ve sosyal yollarla elde edilir.	1	2	3	4	5
Liderlik üst yönetimden verilir ama çalışanlar tarafından belirlenip astlara tebliğ edilir.	1	2	3	4	5
Performans ölçütleri yöneticiler tarafından belirlenip astlara tebliğ edilir.	1	2	3	4	5
Performans ölçütleri yönetici ve astları tarafından müzakere ederek ortak belirlenmelidir.	1	2	3	4	5
Sürecin içindeki kişi olarak performans kriterlerini ve hedeflerini kendim belirlerim ve yöneticiye bildiririm.	1	2	3	4	5
Yönetimin önemli görevlerinden biri denetimdir.	1	2	3	4	5

## **OZGECMİŞ**

### **KİŞİSEL BİLGİLER**

Adı ve Soyadı : BEYZA BABAOĞLU  
Doğum Yeri ve Tarihi : Alanya / 25.08.1989  
Medeni Hali : Bekar  
E-Mail : beyza\_babaoglu@hotmail.com  
Adres (ev) : Atatürk Cad. No :81 Antalya/Alanya  
Telefon (ev/cep) : 0537 878 34 22

### **EĞİTİM DURUMU**

Lisans :2009- 2013 İstanbul Arel Üniversitesi  
Turizm ve Otelcilik Bölümü  
Lise :2005- 2009 Alanya ÖZEL Ufuk Koleji  
İlk ve Orta Öğretim :1996- 2004 Alanya ÖHEP Koleji

### **YABANCI DİL**

İngilizce, Orta Seviye

Almanca, Başlangıç

### **İŞ TECRÜBESİ**

2014- 2015 TOKİ Seyit Nizam Şehit Semih Balaban OrtaOkulu / Sözleşmeli İngilizce Öğretmenliği