



**T.C.**  
**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE Y KUŞAĞI**  
**ÇALIŞANLARA İLİŞKİN UYGULAMALARIN ANALİZİ:**  
**BİR SAHA ÇALIŞMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Seda KATIRCIOĞLU**

**BURSA - 2019**





**T.C.  
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE Y KUŞAĞI  
ÇALIŞANLARA İLİŞKİN UYGULAMALARIN ANALİZİ:  
BİR SAHA ÇALIŞMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Seda KATIRCIOĞLU**

**Danışman:  
Prof. Dr. Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU**

**BURSA – 2019**

**T.C.**  
**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 701620015 numaralı Seda Katırcıoğlu'nun hazırladığı "İnsan Kaynakları Yönetiminde Y Kuşağı Çalışanlara İlişkin Uygulamaların Analizi: Bir Saha Çalışması" konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunması sınavı, 31/07/2019 günü 10:00-11:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının.....başarılı.....(başarılı/~~başarısız~~) olduğuna.....oybirliği..... (oybirliği/~~oyçokluğu~~) ile karar verilmiştir.

31/07/2019

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU  
(Bursa Uludağ Üniversitesi)

Üye : Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ  
(Bursa Uludağ Üniversitesi)

Üye : Doç. Dr. Ramazan NACAR  
(Bursa Teknik Üniversitesi)

İmza



## Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Yönetiminde Y Kuşağı Çalışanlara İlişkin Uygulamaların Analizi: Bir Saha Çalışması” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntılarının kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

22.07.2019



Adı Soyadı: Seda Katırcıoğlu

Öğrenci No: 701620015

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans

Statü: Yüksek Lisans



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA**

Tarih: 22.07.2019

Tez Başlığı / Konusu: İnsan Kaynakları Yönetiminde Y Kuşağı Çalışanlara İlişkin Uygulamaların Analizi: Bir Saha Çalışması

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 102 sayfalık kısmına ilişkin, 19/07/2019 tarihinde şahsım tarafından Turnitin. adlı intihal tespit programından (Turnitin)\* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 14 'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

Kaynakça hariç

Alıntılar hariç/dahil

5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

22.07.2019

Adı Soyadı: Seda Katırcıoğlu

Öğrenci No: 701620015

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Yönetim ve Organizasyon

Statüsü:  Y.Lisans  Doktora

Danışman

(Adı, Soyad, Tarih)

Prof. Dr. B. Aydemir Çiftçi

\* Turnitin programına Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı: Seda KATIRCIOĞLU

Üniversite: Bursa Uludağ Üniversitesi

Enstitü: Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ana Bilim Dalı: İşletme

Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon

Tezin Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Sayfa Sayısı: xi + 104

Mezuniyet Tarihi:

Danışmanı: Prof. Dr. Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU

### **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARA İLİŞKİN UYGULAMALARIN ANALİZİ: BİR SAHA ÇALIŞMASI**

İnsan kaynakları yönetiminde Y kuşağının kurumda kalıcılığını sağlayan uygulamaları ve bu uygulamaların etkilerini detaylı olarak incelemeyi amaçlayan bu çalışmada nitel araştırma yöntemi olan örnek olay deseni kullanılmıştır. Teknolojinin yoğun kullanıldığı bir sektör olması ve Y kuşağının teknolojik bilgi ve becerilerinin öne çıkması sebebiyle araştırma Türk bankacılık sektöründe faaliyette bulunan üç banka ile gerçekleştirilmiştir. 21 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile bankaların İK yöneticileri ve/veya şube yöneticileri ile görüşülmüştür.

Araştırmadan verilerinin analizinde betimsel analiz ve içerik analizinden faydalanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, yaratıcı fikirleri, teknolojik bilgi becerileri, değişime ve gelişime açık özelliklerinden dolayı kurumlar Y kuşağına önem vermektedir. Kurumlar, bu kuşağın önceki kuşaklara göre daha farklı değer ve davranışlara sahip olmaları ve hızlı iş değiştirebilme ihtimalleri gibi sebeplerle insan kaynakları uygulamalarında yeni stratejiler benimsemektedir. Uygulanan İK stratejileri, bu kuşağın elde tutulabilmesini olumlu olarak etkilemektedir.

**Anahtar sözcükler:** Y Kuşağı, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Bankacılık Sektörü, Nitel Araştırma.

## ABSTRACT

Name and Surname: Seda KATIRCIOĞLU

University : Bursa Uludag University

Institution: Social Science Institution

Field : Business Administration

Branch : Management and Organization

Degree Awarded : Master

Page Number : xi + 104

Degree Date :

Supervisor : Prof. Dr. Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU

### THE ANALYSIS OF PRACTICES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT REGARDING EMPLOYEES OF GENERATION Y: A FIELD STUDY

This study aims to examine in detail the practices affecting the retention of Generation Y in human resources management and the impact of these practices. A case study which is qualitative research method was used. Since it is a sector where technology is used intensively and technological knowledge and skills of Generation Y are important in this sector, the research was conducted with three banks operating in the Turkish banking sector. Interviews were made with HR managers and / or branch managers of banks using semi-structured interview form consisting of 21 questions.

Descriptive analysis and content analysis were used in the analysis of this study. According to the findings, institutions attach importance to the generation Y because of their creative ideas, technological knowledge and skills, and features open to change and development. Institutions are adopting new strategies in human resources practices due to the fact that this generation has different values and behaviors than previous generations and the possibility of rapid job change. HR strategies positively affect the retention of this generation.

**Keywords:** Generation Y, Human Resources Practices, Turkish Banking Sector, Qualitative Research.



## ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca ilgi ve tecrübeleri ile yol gösteren, yardımlarını esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Başak Aydem Çiftçioğlu'na ve pozitif yaklaşımlarıyla hayatımı şekillendirmeme katkı sağlayan bölüm hocalarıma,

Her zaman yanımda olduklarını bildiğim, ilgi ve destekleri ile bana güç veren başta babam Ruhi Sargın ve eşim Gökhan Katırcıoğlu olmak üzere tüm aileme, tez çalışmam boyunca olumlu düşünceleriyle beni motive eden ve bilgilerine danıştığım tüm arkadaşlarıma,

Tezimin araştırma aşamasında görüşmeyi kabul edip, ilgi ve samimiyetle araştırmama katkıda bulunan İK yöneticileri ve şube yöneticilerine teşekkür ve saygılarımı sunarım.



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
ŞEKİLLER.....	x
TABLolar .....	xi
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

<b>1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI .....</b>	<b>3</b>
1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi .....	4
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	6
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri .....	8
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Uygulamaları .....	11
1.5.1. İş Analizi.....	11
1.5.2. İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme .....	13
1.5.3. Eğitim ve Geliştirme.....	16
1.5.4. Performans Değerlendirme .....	21
1.5.5. Kariyer Geliştirme .....	23
1.5.6. Ücret Yönetimi .....	26
<b>2. KUŞAK KAVRAMI .....</b>	<b>28</b>
2.1. Kuşak Kavramının Tanımı .....	28
2.2. Kuşakların Sınıflandırılması.....	30
2.2.1. Sessiz Kuşak – Gelenekselciler .....	32
2.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı .....	33
2.2.3. X Kuşağı .....	35
2.2.4. Y Kuşağı .....	37
2.2.5. Z Kuşağı.....	39

2.4. Kuşak Farklılıkları .....	41
--------------------------------	----

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE Y KUŞAĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

<b>1. Y KUŞAĞI VE KAPSAMI.....</b>	<b>44</b>
1.1. Y Kuşağı'nın Karakteristik Özellikleri .....	44
1.2. Y Kuşağı ve Teknoloji.....	46
1.3. Y Kuşağı'nın İş Hayatından Beklentileri .....	48
1.4. Y Kuşağı'nın İşletmeler Açısından Önemi .....	49
<b>2. Y KUŞAĞI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....</b>	<b>50</b>
2.1. Y Kuşağı Çalışanların Elde Tutulabilmesini Etkileyen İnsan Kaynakları Uygulamaları .....	51
2.1.1. Eğitim ve Geliştirme Programları.....	51
2.1.2. Esneklik ve İş - Yaşam Dengesi .....	52
2.1.3. Geri Bildirim ve Mentorluk Yaklaşımları .....	53
2.1.4. Kariyer Geliştirme Fırsatları.....	55
2.1.5. Ücret ve Ödül Uygulamaları.....	56
2.1.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk .....	58
2.2. Y Kuşağı'nın Çalışmak İstedığı İşletmelerin İK Uygulamalarından Örnekler ....	58
2.2.1. Aselsan.....	59
2.2.2. Google.....	60
2.2.3. Microsoft.....	62

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN ELDE TUTULABİLMESİNİ ETKİLEYEN UYGULAMALAR ÜZERİNE BİR SAHA ÇALIŞMASI

<b>1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....</b>	<b>64</b>
1.1. Araştırmanın Amacı .....	64
1.2. Araştırmanın Problemi ve Soruları.....	65
1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	65
1.4. Araştırmanın Yöntemi .....	67

1.5. Veri Toplama Metodu .....	67
1.6. Veri Analiz Metodu .....	69
<b>2. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ .....</b>	<b>70</b>
2.1. Y Kuşağının Genel Özellikleri .....	70
2.2. Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar .....	73
2.3. Y Kuşağının Kurumlar İçin Önemi ve Teknoloji ile İlişkisi .....	75
2.4. Y Kuşağının Elde Tutulabilmesini Etkileyen İnsan Kaynakları Stratejileri ve Etkileri .....	77
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>85</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>92</b>
<b>EK 1. GÖRÜŞME SORULARI .....</b>	<b>102</b>

## ŞEKİLLER

ŞEKİL 1.1: İş Analizinde Temel Sorular .....	12
ŞEKİL 1.2: Aday Araştırma ve Bulma Süreci .....	14
ŞEKİL 1.3: İnsan Kaynağını Seçme ve Yerleştirme Sürecinin Aşamaları .....	16
ŞEKİL 1.4: Eğitim Planlama Sürecinin Aşamaları .....	18
ŞEKİL 1.5: Ücretin Bileşenleri .....	27



## TABLÖLAR

TABLO 1.1: Uygulanan Eğitim Yöntemlerinin Avantaj ve Dezavantajlarının Kıyaslanması.....	20
TABLO 1.2: Kariyer Geliştirme Sistemi .....	25
TABLO 1.3: Kuşak Sınıflandırmaları ve Tarih Aralıkları.....	32
TABLO 1.4: Kuşakların Özellikleri ve Değerleri.....	41
TABLO 1.5: Kuşakların İş Yaşamına Dair Özelliklerinin Kıyaslanması.....	43
TABLO 3.1: Y Kuşağı Çalışanların Genel Özellikleri .....	72
TABLO 3.2: Y Kuşağının Kurumlar İçin Önemi .....	75
TABLO 3.3: Kurumların Uyguladıkları Y Kuşağı Çalışanların Elde Tutulabilmesinde Etkili Olan İK Stratejileri.....	78
TABLO 3.4: İK Uygulamalarının Y Kuşağı Çalışanların Elde Tutulması Üzerine Etkisi .....	78

## GİRİŞ

Örgütün rekabet avantajı kazanmasında ve sürdürmesinde, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde sağladığı katkılar sebebiyle bir örgütün ana bölümlerinden biri olarak nitelendirilen insan kaynakları yönetimi, örgütün bünyesinde barındırdığı en alt kademedeki en üst yönetime kadar tüm çalışanlarının ve örgüt dışındaki potansiyel iş gücünün istihdam edilmesi ve yönetilmesinin tüm aşamaları ile ilgilenmektedir (Aygenoğlu, 2015:22). Günümüzde büyük bir öneme sahip olan insan kaynağı, örgütlere rekabet avantajı kazandırarak gelecekte hayatta kalmaları için katkıda bulunmaktadır. İnsan kaynağına yapılan yatırım, örgütler için rekabet avantajı yaratmakla birlikte çalışan verimliliğinin gelişmesini, çalışan memnuniyetinin artmasını, çalışanların elde tutulabilmesini ve iş gücü değişim oranının azalmasını sağlamaktadır.

Örgütlerin çalışanlarını elde tutulabilmesi kuşaklar değiştikçe önemi artan bir sorun haline gelmektedir. Bebek patlaması kuşağının emekli olarak çalışma hayatından ayrılmasıyla örgütlerin canlılığının önceki kuşaklara göre daha fazla iş değiştiren Y kuşağını ellerinde tutabilmesi ile mümkün olacağı ifade edilmektedir (Cassell, 2017:145). Teknolojik gelişmelere kolay uyum sağlayabilmeleri, yüksek eğitim düzeyleri, sorgulayıcı olmaları, özgüvenli olmaları ve kendilerini kolaylıkla ifade edebilmeleri, yaratıcı olmaları gibi özelliklerinden dolayı örgütlerin önem verdiği Y kuşağının karakteristik özellikleri onları önceki kuşaklardan belirgin bir biçimde ayırmaktadır. İdeal iş yeri beklentileri ile çalışma hayatında geleneksel kalıpları takip etmeyen bu kuşak, çalışma hayatı beklentilerini karşılamadığında iş değiştirmekten çekinmemektedir. Bu sebeple örgütler, Y kuşağını yönetebilmek, elde tutabilmek, verimliliğini ve memnuniyetini artırabilmek için insan kaynakları yönetiminde yeni stratejiler geliştirmeye ihtiyaç duymaktadır (Too, Kwasira, 2017:46).

Bu çalışma, teknolojik gelişmelerin etkilerinin yoğun olduğu bankacılık sektörünün insan kaynakları yönetiminde Y kuşağını elde tutabilmeyi etkileyen uygulamaları derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde, öncelikle insan kaynakları yönetimi kavramının tanımına, tarihsel gelişimine, amaçlarına,

ilkelerine ve temel uygulamalarına yer verilmiş, sonrasında kuşak kavramının tanımı yapılarak kuşak sınıflandırılması ve kuşakların farklılıkları hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ilk olarak, araştırmanın konusu olan Y kuşağının karakteristik özellikleri, çalışma hayatından beklentileri, teknoloji ile ilişkileri, bu kuşağın işletmeler için neden önemli olduğu detaylı olarak açıklanmıştır. Y kuşağı hakkında yapılan detaylı incelemeden sonra ilgili yazında yer alan bu kuşağın elde tutulabilmesinde etkili İK uygulamaları hakkında bilgi verilmiş ve araştırmalara göre Y kuşağının en çok çalışmak istediği şirketlerde öne çıkan ASELSAN, Google ve Microsoft'un uyguladıkları İK stratejilerinden örnekler verilmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise, insan kaynakları yönetiminde Y kuşağının elde tutulabilmesini etkileyen İK uygulamaları hakkında bankacılık sektöründe nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bankaların gizlilik esasına dayalı yönetmelikleri gereği araştırmada banka isimleri A, B ve C Bankası olarak kodlanmıştır. Analiz aşamasında betimsel analiz ve içerik analizinden faydalanılmıştır. Çalışmanın sonuç ve tartışma bölümünde, ilgili yazın taramasından ve araştırmadan elde edilen bulgulara dayanarak, üç temel soruya cevap aranmıştır.

Çalışmanın sonucuna göre, katılımcı bankalar Y kuşağının önceki kuşaklardan farklı olduğunu doğrulamıştır. Katılımcılar, bu kuşağın teknolojik gelişmelere yatkın, yaratıcı, sorgulayıcı, özgüvenli ve kendini rahat ifade edebilen özelliklerinden dolayı bu kuşağa değer verdiğini belirtmiştir. Öğrenmeye ve gelişime açık olan Y kuşağının hızlı iş değiştirebilme ihtimallerinden dolayı da bu kuşağı elde tutabilmeyi önemsedikleri anlaşılmıştır. Y kuşağının beklentileri doğrultusunda uygulanan İK stratejilerinin ise bu kuşağı elde tutulabilmesinde genel olarak olumlu etkiye sahip olduğu ve gönüllü işten ayrılma oranlarının düşük düzeylerde olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.



# **BİRİNCİ BÖLÜM**

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI**

Bu bölümde ilk olarak insan kaynakları yönetimi kavramının ortaya çıkmasına sebep olan gelişmeler incelenmekte, sonrasında bu kavramın tanımı, önemi, amacı anlatılmakta ve insan kaynakları yönetiminin ilkelerine ve temel uygulamalarına yer verilmektedir.

#### **1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ**

İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminin uzantısı olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir. Personel yönetiminin tarihçesi ise M.Ö. 1800lü yıllarda Hammurabi'ye kadar dayanmaktadır. M.S. 15.yüzyılda, zanaatkâr, ustabaşı ve çıraktan oluşan üçlü grup ile ilk defa personel yönetimi kavramı anlam kazanmıştır. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine uzanan dönüşüm ise uzun bir zaman sonra mümkün olmuştur. İlk zamanlarda personel yönetimi, çalışanlar için kayıt tutma faaliyeti olarak ele alınmıştır. Modern yaklaşım ise insan kaynağını geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak algılamaktadır (Aygenoğlu, 2015:27).

İnsan kaynakları yönetimi 1980'li yıllarda bir yaklaşım olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmıştır (O'riordan, 2017:4). Kavram olarak ortaya çıkışı yeni olmasına rağmen insan kaynakları yönetiminin belirginleşmesinde, önem kazanmasında en büyük etken sanayi devrimidir. 1860lı yıllarda buhar gücünün elde edilmesiyle birlikte başlayan sanayileşme, makineleşmenin de hızlı bir şekilde artmasına yol açmıştır. Hızlı kentleşme ve artan fabrikalaşmayı da beraberinde getirmiştir. Fabrikalaşma oranının artması ile birlikte aynı ortamda çalışan insan sayısı artmıştır. Çalışan insan sayısının artması, çalışanların bu standartlara göre seçilip eğitilmesini zorunlu hale getirmiştir. Ayrıca, kitlesel üretime geçilmesi de yapılacak işlerin verimlilik için belirli standartlara uygun yapılması gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu gelişmeler insan kaynakları yönetimi kavramına ihtiyaç duyulmasına sebep olmuştur (Çal, 2012:12).

Sanayi devrimi ile başlayan hızlı makineleşme bilimsel yönetimi ortaya çıkarmıştır. F.W.Taylor'ın (1880) öncülüğünde başlayan bu akım, üretim odaklı çalışan işletmeleri insan odaklı çalışmaya yöneltmiştir. Bu akım ile çalışanların daha verimli olmaları amaçlanmış ve bu amaca yönelik teknikler geliştirilmiştir. İsrar edilen insan gücüne dikkatini yoğunlaştıran Taylor, “en az güç harcanarak, en az hareketle verim nasıl elde edilir?” sorusunun cevabını bulmaya çalışmıştır. Çalışanlar üzerine dikkatlerin yoğunlaşması, Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımının yetersiz kaldığını savunan insan ilişkileri yaklaşımının klasik yaklaşımı sınamak için başta Hawthorne deneyleri olmak üzere insan kaynakları yönetimine katkı sağlayacak çalışmaların yapılmasına sebep olmuştur (Can, Kavuncubaşı, 2005:9).

## **1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ**

İnsan kaynakları kavramı, örgütün bünyesinde barındırdığı en üst düzeydeki yöneticiden en alt kademedeki iş görenlere kadar tüm çalışanları ve örgütün dışında bulunan potansiyel iş gücünü kapsar. İnsan kaynakları yönetimini, insan kaynaklarının örgüte, çevreye ve bireye yarar sağlayacak biçimde, yasalara da uyulması koşulu ile yönetilmesini gerçekleştiren çalışmaların tümü olarak tanımlamak mümkündür (Sadullah vd. 2015:3). Bir başka tanıma göre, insan kaynakları yönetimi insanların kurumlarda nasıl istihdam edildiği ve yönetildiğinin tüm aşamalarıyla ilgilidir (O'riordan, 2017:7). Denisi ve Griffin (2001:4)'e göre bir örgütte yer alan insan kaynakları, örgütün amaçlarına ulaşmasında, örgüte rekabet üstünlüğü kazandırmasında ve çevresel unsurların beklentilerini karşılamasında verdiği uğraşlar sebebiyle bir örgütün en önemli bölümlerinden biri olarak nitelendirilebilir (Aygenoğlu, 2015:22).

Günümüzde insan kaynakları yönetimi kavramı, personel yönetimi kavramının değişen rolünü ve niteliğini vurgulamaktadır. Klasik personel yönetimi anlayışı yetersiz kalınca değişen roller ve nitelikler bu kavramın insan kaynakları yönetimi olarak değişmesini zorunlu hale getirmiştir. Personel yönetiminin misyonu personel ile ilgili faaliyetleri gerçekleştirerek bu alanda doğan ihtiyacı karşılamaktır. Ancak artan küreselleşme ile birlikte örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için rekabet edebilecek

konumda olması gerekmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin misyonunu, örgütün rekabet edebilirlik seviyesine doğrudan katkı sağlamak olarak belirtmek mümkündür. Ayrıca personel yönetimi daha çok çalışanlarla ilgilenirken, insan kaynakları yönetimi çalışanlarla birlikte tüm yönetim kademelerini de kapsamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütteki çalışan ihtiyaçlarının karşılanmasında ve örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinde insan kaynağının etkin bir biçimde kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2006:6). Çalışanların işe alımı, yerleştirilmesi, eğitim ve geliştirilmesi, verimliliğinin sürekli artırılması için gerçekleştirilen çeşitli faaliyetleri kapsamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:4). Örgütlerin ulaşmak istediği stratejik amaçlara ulaşmalarını sağlamak için çalışan memnuniyeti, çalışanların motive edilmesi, performansının artması ve devamlılığının sağlanması için gereken etkinliklerin yönetilmesini sağlamaktadır (Dolgun, 2007:2).

Jack Welch “İnsanları iyi yönetmek için, kurum içindeki insan kaynakları güçlü ve öncelikli bir pozisyona yükseltilmelidir” sözü ile insan kaynakları yönetiminin önemini vurgulamaktadır (Robbins, Judge, 2015:553). Bu kavramın önemi günden güne daha fazla artmaktadır. Bu artışın başlıca sebeplerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Sadullah vd. 2015:5).

- Verimlilik
- Küreselleşme
- İşgücü maliyetleri
- Toplumsal ve çevresel değişimler

İnsan kaynaklarının öneminin günden güne artmasına sebep olan faktörlerden küreselleşme ile birlikte iş gücü küresel boyuta taşınmıştır. İletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, insan kaynaklarını da önemli ölçüde etkilemiştir. Örgütlerin nitelikli çalışanlarını tatmin etmeleri ve ellerinde tutmaları daha zor hale gelmiş, bu yüzden onların örgütsel bağlılığını arttırmak için yeni fırsatlar sunmak zorunda kalmışlardır. Nitelikli çalışanların artan kariyer beklentilerine cevap verilmemesi, bu çalışanların kaybına yol açmaktadır (Tunçer, 2012:5).

Bir örgütün başarılı olması için iyi yetişmiş insan kaynağını bulundurması gerekmektedir. Örgütler yaşanan değişimlere uyum sağlayabilmek için kendilerini sürekli geliştirmelidir. Bu yüzden, örgütler yaşanan değişimlere uyum sağlamak ve rekabet edilebilirliğinin artması için sermayeden daha çok insan kaynağına önem vermeye başlamıştır. Nitelikli çalışanlara sahip olan ve onların bireysel ihtiyaçlarına önem veren, ilgi gösteren örgütler daha başarılı olmaktadır. Bu sebeple insan kaynaklarının önemi de her gün daha fazla artmaktadır.

### 1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Başlangıçta personel yönetimi kavramı yerine kullanılan insan kaynakları yönetimi kavramının zamanla kapsamı genişlemiş ve kavramın içeriği zenginleştirilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi iki temel amaca dayanmaktadır. İlk amaç, örgütün hedeflerine ulaşması doğrultusunda insan kaynağının verimli kullanılmasıdır. Diğer temel amaç ise örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamak ve onların gelişimine destek olmaktır. Bu amaçların gerçekleştirilmesi durumunda, örgütler rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Sadullah vd. 2015:2).

Armstrong ve Taylor (2015), insan kaynakları yönetiminin amaçlarını aşağıdaki maddelerle tanımlamaktadır (O'riordan, 2017:9)

- Kuruluşun ihtiyaç duyduğu yetenekli ve katılımcı insanlara sahip olunmasını sağlamak,
- İş stratejisiyle bütünleştirilmiş İK stratejilerini geliştirerek ve uygulayarak organizasyonun hedeflerine ulaşmasında destek olmak,
- Yüksek performanslı bir örgüt kültürünün gelişimine katkıda bulunmak,
- Yönetim ve çalışanlar ile karşılıklı güven ortamı sağlayarak olumlu bir istihdam ilişkisi yaratmak ve
- İnsan yönetimine etik bir yaklaşım uygulamasını teşvik etmektir.

Örgütteki insan kaynağından daha fazla verim elde edilebilmesi için çalışanların yaşam kalitesinin yükseltilmesi gerekmektedir. Yaptığı işten keyif alan bir çalışan

örgütün hedefleri için daha fazla verimle çalışacak, ayrıca edindiği bilgi ve tecrübelerini örgütün geleceği için en iyi biçimde kullanmaktan kaçınmayacaktır.

Bir örgütün en önem vermesi gereken kaynak, insan kaynağı olarak ifade edilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, bu kaynağın ihtiyaçlarını ve beklentileri ile ilgilenerek çalışanların örgütün hedefleri doğrultusunda kendilerini geliştirmelerine katkı sağlamayı amaçlar. Örgütün insan kaynağıyla ilgili problemleri üzerinde sürekli olarak ilgilenir. Bu yüzden, insan kaynakları yönetiminin sadece örgütün insan kaynağıyla doğrudan ilişkili olduğu belirtilir ancak insan kaynakları yönetimi, örgütün verimliliğinde doğrudan etkilidir (Benligiray, 2007:7).

İnsan kaynakları yönetimi örgüt için pek çok fayda sağlamaktadır. Bir örgütte insan kaynakları yönetiminin olmaması durumunda; örgütün hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duyduğu çalışanlar yerine yanlış çalışanlar işe alınır, ayrıca verimsiz çalışması gibi sorunlar yaşanır. Yanlış seçilen çalışanların işten çıkarılması nedeniyle iş gücü maliyeti yükselir ve vakit kaybedilir. Çalışanların ihtiyaç ve beklentileri karşılanamayabilir ve nitelikli iş gücü kaybı oluşur. Sonuç olarak, örgütün verimliliği düşer (Tunçer, 2012:6).

Örgütün verimliliğini korumak ve artırmak için örgüte pek çok fayda sağlayan insan kaynakları yönetimi, çalışanların eğitimine ve gelişimine katkı sağlar, onların ihtiyaç ve beklentilerini karşılanmasına yardımcı olur. Çalışanların iş güvenliğinin ve iş sağlığının da korunmasına katkıda bulunur. Çalışan ve yönetici arasındaki güvenli ortamı sağlayarak, mutlu ve verimli bir çalışma ortamı yaratır. İşgücü verimliliğinin artması sayesinde fazla mesaiye duyulan ihtiyaç ve harcamalar da azalmış olur. Ayrıca, nitelikli iş gücü kaybını önlemek için çalışır. Örgütün ihtiyaç duyduğu iş gücü eksikliğini belirleyerek, bu doğrultuda işe alım yapar. Bu sayede, boşa harcanan zaman ve masraflar da minimuma indirilmiş olur.

#### 1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ

Örgütlerin verimliliğini arttırmak ve rekabet edebilirliğini sürdürmek için insan kaynağının etkin kullanılması gerekmektedir. Bir örgütün insan kaynakları ile ilgili uygulamaların istikrarlı bir şekilde yerine getirilmesi için insan kaynakları yönetimi bazı ilkeleri benimsemektedir. Bu ilkeler, geçmişteki deneyimler sonucu oluşur ve örgütlerin yaptığı hataları tekrarlamamasını sağlar, geleceklerine ışık tutar. Geçmişteki deneyimler sonucunda oluşan bu ilkelerin her birinin mutlak geçerliliğini savunmak mümkün değildir. Konu sosyal bilimler olduğunda deterministik yaklaşımlara yer verilmemektedir (İnce, 2002:21). Gültekin ve Altuntop (2014:43)'a göre insan kaynaklarının başarılı olması için bilmesi ve uygulaması gereken ilkeler; insana saygı ilkesi, eşitlik ilkesi, tarafsızlık ilkesi, yeterlik (liyakat) ilkesi, sınıflandırma ilkesi, kariyer ilkesi, adil ve yeterli ücret ilkesi, güvence ilkesi, bilgilendirme ilkesi, hizmet içi eğitim ilkesi, disiplin ilkesi, uzman kişilere başvurma ilkesi, yönetimi geliştirme ilkesi, halef yetiştirme ilkesi ve bilimsellik ilkesidir.

Her örgütün kendi ihtiyaçlarına göre benimsemiş olduğu ilkeler bulunmaktadır. Ancak örgütlerin ihtiyaçları doğrultusunda ortak olarak benimsediği bazı ilkeler mevcuttur. İnsan kaynakları yönetiminin benimsemiş olduğu bazı ortak ilkeler aşağıdaki gibidir (İnce, 2002:20-21):

- İnsana Saygı İlkesi,
- Tarafsızlık İlkesi,
- Eşitlik İlkesi,
- Açıklık İlkesi,
- Bilimsellik İlkesi,

**İnsana saygı ilkesi**, insan kaynakları yönetiminin en başta gelen ilkesidir. Bir örgütün en önemli kaynağı olan insana güven duyulması ve değer verilmesini içermektedir. İşe alım aşamasından başlayarak insana saygı konusunda her aşamada hassas olunması gerekmektedir. İnsana saygı duymayan bir örgütün çalışanlarının bu bilgileri gelişen teknoloji sayesinde tüm dünyaya duyurması kaçınılmazdır. Bu durum, örgütün itibarının zedelenmesine yol açacak, örgütün dışında yer alan nitelikli potansiyel

iş gücünü çekmekte zorluk yaşayacaktır. Ayrıca bir örgütün insana saygı duymaması, mevcut iş gücünü de zamanla kaybetmesine yol açacaktır (İnce, 2002:21).

**Tarafsızlık ilkesi**, insan kaynakları yönetimi için oldukça önemlidir. İnsan kaynağının değerlendirilmesinin tarafsızlık çerçevesinde yürütülmesi gerekmektedir. Tarafsızlık ilkesi, yönetim ile çalışan arasındaki güvenli ortamın temelini oluşturmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarına karşı tutumlarında bunu göz önünde bulundurması gerekmektedir. Çalışanların bireysel görüşlerinden dolayı yöneticilerin taraflı davranmamaları gerekmektedir. Bu konuya ek olarak örgüt-siyaset ilişkilerinin taraflı olması da olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır (Gültekin ve Altıntop, 2014:45).

**Eşitlik ilkesi**, 1982 anayasasının kanun önünde eşitlik başlıklı 10.maddesinde düzenlenmiştir. Anayasamızda yer alan maddeye göre eşitlik, *“Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar.”* şeklinde tanımlanmaktadır. Anayasa'nın 10. maddesinde yer alan eşitlik ilkesi, 4857sayılı İş Kanunu'nun 5. maddesinde de düzenlenmiştir. “Eşit davranma ilkesi” başlıklı 5. maddeye göre, *“İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmi süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılamaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz.”* Hem Anayasa'da hem İş Kanunu'nda düzenlenmiş olan bu ilke doğrultusunda tüm bireylerin eşit davranması gerekmektedir, kimseye üstün ya da imtiyazlı olunmaması beklenmektedir. Eşitlik ilkesine gereğince, bir örgütte çalışanların yönetim ve insan kaynakları yönetimi tarafından sunulan imkânlardan eşit olarak faydalanması,

ayrımcılığa maruz kalmamaları gerekmektedir. Ancak, eşitlik ilkesinde bazı istisnalar bulunmaktadır. Eski hükümlüler, gaziler, engelliler, terör mağdurları gibi dezavantajlı olan bireylere işe alım gibi uygulamalarda öncelik tanınması buna örnektir. Bu gibi öncelikler sosyal adalet ilkesi gereğince, diğer bireylerin sahip oldukları imkânlarla sahip olunması adına bu bireylere fırsat yaratması olarak nitelendirilmektedir (Gültekin ve Altuntop, 2014:47).

**Açıklık ilkesi**, bir örgütün insan kaynakları yönetiminin başarısını önemli derecede etkilemektedir. Günümüzde kuşaklar değiştikçe çalışanlar, sadece verilen görevleri sorgulamadan yerine getirmeyi bırakmaktadır. Bunun yerine, yaptığı işin anlamlı olması gerektiğini düşünen, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda verilen kararlarda yer almak isteyen, işin yapılışını ve sonuçlarını öğrenmek isteyen, gelişimine katkı sağlamaya önem veren çalışanlar durumuna dönüşmektedir. Çalışanlar bu sayede kendilerini işin bir parçası olarak görmekte ve iş tatminsizliği azalmaktadır. Açıklık ilkesi gereğince, insan kaynakları yönetimi çalışanların destek ve katılımının sağlamakta, çalışanlara bilgi verilmesi ve fikirlerinin alınması sayesinde çalışan motivasyonunun artmasında faydalı olmaktadır (İnce, 2002:22).

**Bilimsellik ilkesi**, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilimsel bilgiler doğrultusunda gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan bilimsel çalışmalar işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi gibi pek çok uygulamaya katkı sağlamaktadır. Bilimsel çalışmalar sayesinde hangi uygulamaların ne gibi fayda sağlayacağı, olumsuzluk yaratacağı bilinmektedir, bilimsel verilerin yol göstericiliğinden faydalanılmaktadır. Çalışanlar tarafından kabullenilmesi daha kolay olan bilimsel veriler nesnel kabul edilmektedir. Bu sebeple, bilimsellik ilkesi insan kaynakları yönetimi için önemlidir (Gültekin ve Altuntop, 2014:60).

Örgütlerin bu temel ilkeleri benimsemesi ve uygulaması, örgütlerin verimliliğine katkı sağlayacaktır. Artan rekabet ortamında bu ilkelerin benimsenmiş olması örgütün başarılı olmasını sağlayacak, rekabet edebilirliğini arttıracaktır.



## **1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL UYGULAMALARI**

İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin işlevlerini de kapsamaktadır ancak bununla sınırlı kalmamaktadır. Personel yönetimi; çalışan-örgüt, örgüt-devlet arasındaki daha çok mali-hukuki ilişkileri incelemekte olup, insan kaynakları yönetiminin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi; örgütün hedefleri doğrultusunda iş gücü ihtiyacının belirlenmesi, doğru insan kaynağının seçilerek örgüt kültürüne uyumunun sağlanması, çalışanların motive edilmesi, performans değerlendirmesi, çalışan ilişkilerinin düzenlenmesi, yönetici ile çalışan arasındaki iletişimin sağlanması, güvenli ve huzurlu bir çalışma ortamının oluşturulması, “biz” duygusunun gelişmesinin sağlanması, çalışanların eğitim ve gelişimine katkı sağlamaya kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 2018:12-13).

Kadrolama, eğitim ve geliştirme, motivasyon, süreklilik ve koruma olmak üzere dört temel amacı bulunan insan kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynağının örgüte kazandırılması ve insan kaynağının etkin ve verimli kullanılarak örgütün verimliliğinin artırılmasına yönelik tüm uygulamaları kapsar.

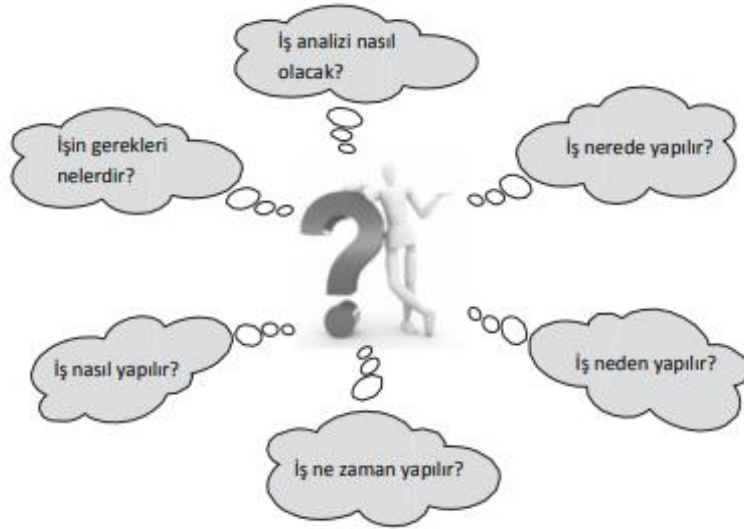
Günümüzde Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerde uygulanmakta olan iş analizi, insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer geliştirme ve ücret yönetimi uygulamaları detaylı olarak alt başlıklarda incelenecektir.

### **1.5.1. İŞ ANALİZİ**

İş analizi, bir işi oluşturan faaliyetleri açıklamaya yönelik inceleme yapılmasıdır. İş analizi ile yapılacak işler ve bu işleri gerçekleştirecek insan özellikleri tanımlanmaktadır. İş analizinden elde edilen sonuçlar sayesinde oluşturulan iş tanımı yapılacak işin özellikleri hakkında bilgi vermektedir. Ayrıca iş analizi sayesinde yapılacak iş için gerekli bilgi, beceri ve yetenekler belirlenmektedir. Çelikten (2005:129)’e göre gerçekleştirilen iş analizi ile:

- Yapılan işler ve bu işleri gerçekleştirecek çalışanda olması gereken nitelikler, bilgi düzeyi ve yetenekleri hakkında bilgi edinilir,
- İş hakkında sistematik bilgiler elde edilir,
- İşlerin nasıl yapılacağı belirlenir,
- Yapılan işten verim elde edilebilmesi için gerekli bilgi ve özellikler öğrenilir,
- Eğitim eksiliği tespit edilir.

İş analizinin amacı, iş ile işi yapacak çalışan arasında uyum sağlayacak bilgileri oluşturmaktır (Fındıkçı, 2018:143). İşin gereklerine uygun çalışanın belirlenmesi için iş analizi oldukça önemlidir. Ayrıca, işe alma, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme ve performans değerlendirmesi gibi birçok insan kaynakları yönetimi uygulaması gerçekleştirilen iş analizi sonuçlarından faydalanmaktadır.



**Şekil 1.1:** İş Analizinde Temel Sorular

**Kaynak:** Çam S., Karaca B., İşletmelerde Pratik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2012, s.10.

İş analizi, yapılacak işi oluşturan faaliyetleri sistematik olarak açıklamak için gerçekleştirilen süreci ifade etmektedir. İş analizi, işin neden ve nasıl, ne zaman ve nerede yapıldığı, iş için gerekli yetenek, bilgi ve tecrübelerin ne olduğu gibi temel sorulara cevap

arayarak, bu cevapları ortaya koymaktadır. Bir süreç olarak ifade edilen iş analizi aşağıdaki aşamaları tamamlayarak gerçekleştirilmektedir. Bu aşamalar (Güngör, 2006:7);

- Analiz edilecek işlerin belirlenmesi,
- Analizi yapacak ekibin seçilmesi ve eğitimi,
- İş analizi soru formunun hazırlanması,
- İş analizi bilgi toplama yöntemlerinin belirlenmesi,
- Analizin gerçekleştirilmesidir.

İş analizinin geçerlilik, güvenilirlik, uygulanabilirlik ve kabul edilebilirlik olmak üzere bu dört özelliği taşıması gerekmektedir. İş analizin güvenilirliği ve geçerliliği için bilgilerin toplanması aşamasında eksiksiz bilgilerin not edilmesi amacıyla soru formları oluşturulmaktadır. Soru formu oluşturulduktan sonra analiz için gerekli yöntemlerin belirlenmesi gerekmektedir (Güngör, 2006:13). Bu aşamada gözlem, görüşme, anket, çalışan günlüğü gibi yöntemlerden biri veya birkaçından faydalanılmaktadır. İş analizi gerçekleştirildikten sonra sonuçlar değerlendirilir ve iş tanımı oluşturulur. İş tanımının oluşturulması ile işin adı, birimi, temel görev ve sorumlulukları, çalışma koşulları ve çalışan için gerekli nitelikler de belirlenmiş olur.

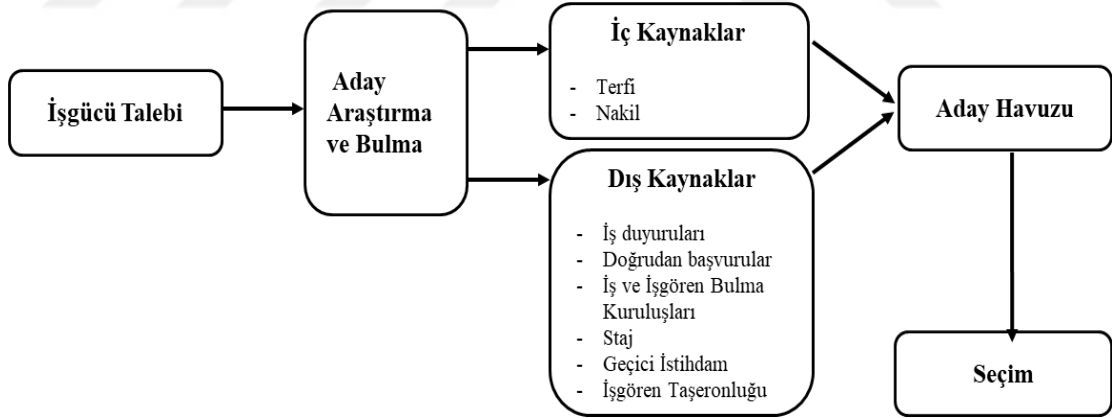
Bir örgütte her işin analizi yapıldıktan sonra elde edilen bilgiler ışığında organizasyon el kitabı hazırlanmaktadır. Organizasyon el kitabı, bir örgütün anayasası niteliğinde olup, örgütün genel özellikleri ve hedefleri, organizasyon şemalarını, iş analizlerini ve bu sayede oluşturulan iş tanımlarını, görev ve sorumlulukları hakkında bilgi vermektedir (Fındıkçı, 2018:159). Ancak, örgütün günümüzdeki durumunu yansıtan organizasyon el kitabı, küreselleşme, artan rekabet gibi hızla değişen koşullardan dolayı zamanla değişmek ve yenilenmek zorunda kalmaktadır.

### **1.5.2. İNSAN KAYNAĞINI BULMA VE SEÇME**

İnsan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme, işletmenin ihtiyacı doğrultusunda gereken niteliklere sahip insan kaynağının araştırılıp seçilmesi ve yerleştirmesine yönelik gerçekleştirilen faaliyetleri kapsar (Acar vd. 2015:87). Örgütlerin verimliliğini ve rekabet edilebilirliğini arttırabilmesi için, pozisyonlar için gereken doğru çalışanları bulması

büyük önem arz etmektedir. Çalışanların yanlış seçilmesi örgütler için hem para hem zaman kayıplarına yol açmaktadır, aynı zamanda verimliliğin de düşmesine neden olmaktadır (Yurdatapan, 2011:37).

Nitelikli çalışan ihtiyacının belirlenmesi ve bu doğrultuda gereken çalışanların işe alınması insan kaynakları yönetimi için en temel faaliyetlerden biridir ve oldukça zor bir süreçtir. Belirlenen iş için uygun, nitelikli, aynı zamanda örgüt hedeflerini benimseyip bu doğrultuda çalışmak isteyen çalışanlar bulmak kolay olmamaktadır. Fındıkçı (2018:167)'nin yaptığı tanıma göre; “İnsan kaynakları merkezinin önemli bir çalışma konusunu oluşturan bu süreç, mevcut eleman ihtiyaçlarının tespiti, bu ihtiyaçların uygun yollar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmelerini içerir.” Bir başka tanıma göre; insan kaynağını bulma, örgütteki açık pozisyonlara gereken çalışanların belirlenerek bu doğrultuda iç ve dış kaynaklar aracılığıyla bu pozisyonla başvuru sağlanması sürecidir. İnsan kaynağını seçme ise, başvuran adaylar arasından işin gereklerine uygun, nitelikli çalışanları seçerek açık pozisyonların doldurulması sürecidir (Yurdatapan, 2011:37).



**Şekil 1.2:** Aday Araştırma ve Bulma Süreci

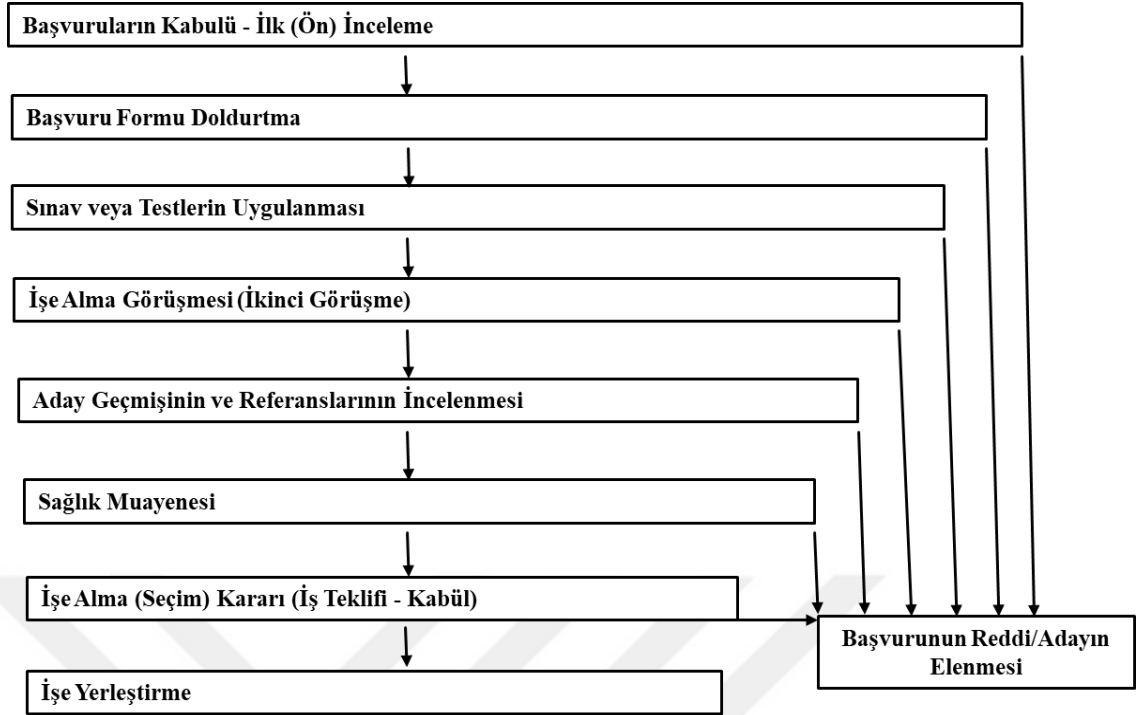
**Kaynak:** Acar, Adal, Ataay, Dündar, Özçelik, Sadullah, Tüzüner, Uyargil, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım, 2015, s.113.

Şekil 1.2’de görüldüğü üzere, örgütteki açık pozisyonlara aday araştırma ve bulma sürecinde iç kaynaklar ve dış kaynaklardan faydalanılmaktadır. Bu sayede, işletmenin içinden ve dışından ya da her ikisinden de yararlanılarak aday havuzu oluşturulmaktadır.

Örgütlerin açık pozisyonları için gereken çalışan ihtiyacını iç kaynaklardan yani mevcutta kendi bünyesinde çalıştığı çalışanlardan sağlaması örgüt için daha önemlidir. İşgücü ihtiyacının iç kaynaklardan sağlanmasının en yaygın örnekleri terfi ve nakildir. Bu sayede terfi gibi beklentisi olan çalışanların beklentisi gerçekleştirilmektedir. Nitelikli iş gücü kaybının da önüne geçilmesi için önemli bir motivasyon unsuru olmaktadır. Ayrıca iç kaynaklardan sağlanması maliyet anlamında da örgüte olumlu yansımaktadır (Fındıkçı, 2018:171-172).

Örgütteki açık pozisyonlara uygun nitelikli çalışan her zaman iç kaynaklardan sağlanamayabilir. Gereken niteliklere sahip çalışanın kurum içinde bulunmaması gibi çeşitli sebeplerle iş gücü açığının örgütün dışındaki kaynaklardan sağlanması gerekmektedir. Bu sayede örgüt içinde hareketlilik ile birlikte örgüte farklı bakış açıları kazandırılmaktadır. İşgücü ihtiyacının dış kaynaklardan sağlanması aşamasında örgütün insan kaynakları gereken faaliyetleri yürütebileceği gibi insan kaynakları danışmanlık şirketleri gibi profesyonel şirketlerden yardım alınabilmektedir.

İç ve dış kaynaklar ile aday havuzunun oluşturulmasından sonra işin gereklerine uygun nitelikli çalışanın seçilme ve yerleştirilme süreci başlamaktadır. Bu aşamada hem işin gereklerine uygun hem de örgütün hedeflerini benimseyecek, örgüte uyum sağlayacak bir çalışanın seçilmesi gerekmektedir.



**Şekil 1.3:** İnsan Kaynağını Seçme ve Yerleştirme Sürecinin Aşamaları  
**Kaynak:** Acar, Adal, Ataay, Dündar, Özçelik, Sadullah, Tüzüner, Uyargil, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım, 2015, s.133.

Seçme ve yerleştirme süreci, Şekil 1.3'te de görüldüğü üzere aday havuzundan hangi adayların seçileceğine ilişkin ardışık birçok faaliyet içerir. Bu süreçte gerçekleştirilen faaliyetler ile doğru adayları bulmak için gereken bilgiler toplanmaktadır. Seçim süreci adayların başvuruların alınması ve kabul edilmesi ile başlar ve işe alma kararı ile sona erer. İşe alma kararının ardından iş teklifi hazırlanır, iş teklifi kabul edildikten sonra iş sözleşmesi imzalanır ve adaylar işe yerleştirilir. Bu süreçteki amaç, işin gereklerine uygun çalışan ihtiyacının giderilmesidir.

### 1.5.3. EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Eğitim ve geliştirme, artan rekabet ortamında örgütlerin başarılı olabilmek adına çalışanların bilgi ve becerilerine katkıda bulunarak performansını arttırmasına yönelik faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirerek performanslarını arttırmak için gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetleri, hem örgüt hem de çalışanların verimliliğini arttırmak için çok önemlidir (Yaltı, 2006:38).

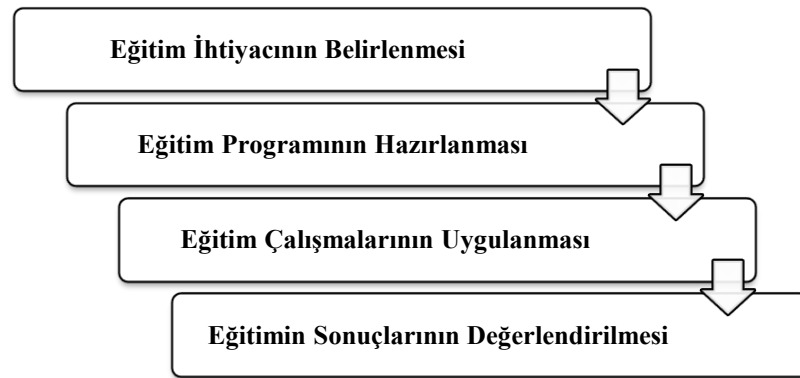
“Globalleşme sürecinde benimsenen yönetim anlayışı, eğitimin amaçlarını belirlemede, temel olarak örgütsel amaçlara ulaşmanın yanı sıra, sosyal sorumluluk gereği olarak, toplumsal ve bireysel amaçlara da katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Örgütler kazanç sağlamak için kurulurlar ve bunun için de varlıklarını sürdürmek ve ekonomik düzen içindeki konumlarını iyileştirmek, yani etkili ve verimli çalışmak zorundadırlar. Eğitim ise örgütsel etkinliği ve verimliliği arttırmak için, yapılan faaliyetlerden biridir.” (Özçelik vd.2015:169)

Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirilmek için gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme çalışmaları insan kaynaklarının en önemli faaliyetlerinden biridir. Örgütlerin küreselleşme süreci ve artan rekabet ortamında etkili ve verimli olarak çalışabilmeleri için çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir (Fındıkçı, 2018:243). Yetenekli çalışanların yetenekleri sonsuza dek sürmez. Çalışanların yeteneklerini geliştirmeye ve yeni beceriler kazanmaya ihtiyaçları vardır. Örgütler, varlığını etkili ve verimli bir biçimde sürdürmenin eğitim sayesinde mümkün olduğunu anladığından beri eğitim ve geliştirme için çok fazla harcama yapmaktadır. IBM, Intel ve Lockheed Martin gibi şirketler, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi için ciddi harcamalar yapan şirketlere örnek verilebilir (Robbins, Judge, 2015:560).

Özellikle son 30-40 yılda gerçekleşen ekonomik ve teknolojik değişimler, örgütleri de etkilemektedir. Bu gelişmelerden dolayı, örgütler nitelikli çalışanlara daha çok ihtiyaç duymaya başlamıştır. Bu ihtiyaçları karşılamak için, örgütlerde eğitim ve geliştirme çalışmalarına ayrılan bütçeler artmaktadır (Fındıkçı, 2018:244). Çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirme, kariyer gelişimine destek olma, işe yeni yerleştirilen çalışanlarının oryantasyonunun sağlanması, örgütün başarı düzeyinin sürekli kılınması gibi alanlarda eğitim ve geliştirme çalışmaları yürütülmektedir (İnce, 2002:65). Günümüzde en sık gerçekleştirilen eğitim çalışmaları arasında işe başlatma eğitimleri yer almaktadır. Çalışanların işe başlayacağı zaman gerçekleştirilen eğitimin temel amacı çalışanın örgüte uyumunu kolaylaştırarak örgütün değerlerini benimsemesini sağlamaktır. Çalışanın kısa sürede örgüte uyum sağlaması ve yeni değerler katması açısından bu eğitimler oldukça önemlidir (Fındıkçı, 2018:244-245).

Önemli bir motivasyon aracı olarak da nitelendirilen eğitim ve geliştirme çalışmaları, çalışanlar tarafından örgütlerin onları önemsemesi olarak algılanmaktadır. Eğitim ve geliştirme çalışmaları, çalışanların bireysel kariyer gelişimine de destek olmaktadır. Günümüzde kuşaklar değiştikçe, çalışanlar sadece verilen görevleri uygulayan bireyler değil, sorgulayan, öğrenmek isteyen, bilgilendirmeye önem veren bireyler haline gelmektedir. İnsan kaynaklarının eğitim ve geliştirme çalışmaları sayesinde bilgi ve becerilerinin gelişmesine ihtiyaç duyan nitelikli iş gücü kaybı da azalmaktadır.

Eğitim ve geliştirme çalışmaları, bireylerin iş yapma yeteneklerini artırarak performanslarını geliştirmektedir. Eğitim, çalışanların işlerini daha verimli yapabilmeleri için, onların bilgi ve becerilerinin gelişimine katkı sağlayan, düşünce ve davranış düzeylerinde değişim sağlamayı amaçlayan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Geliştirme ise, çalışanların mevcut bilgi ve yeteneklerinin örgütün hedefleri doğrultusunda artırılmasını ve çalışanlarının bilgi ve yeteneklerinin örgütün verimliliğine katkıda bulunacak biçimde zenginleştirilmesini ifade etmektedir. Bu tanımlardan da yola çıkıldığı üzere, eğitim ve geliştirme faaliyetleri örgütün hedefleri doğrultusunda çalışanın gelişimine katkı sağlayarak hem örgütün hem çalışanın etkinliğini arttırmayı amaçlamaktadır (Yaltı, 2006:38).



**Şekil 1.4:** Eğitim Planlama Sürecinin Aşamaları

**Kaynak:** Acar, Adal, Ataay, Dündar, Özçelik, Sadullah, Tüzüner, Uyargil, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım, 2015, s.173.



Eğitim ve geliştirme çalışmalarının çalışanların etkinliğini arttıracak şekilde gerçekleştirilmesi için bu faaliyetlerin planlı olarak yürütülmesi gerekmektedir. Bir süreci ifade eden bu çalışmalar şekil 1.4'te de görüldüğü üzere dört temel aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak eğitimle ilgili mevcut durum belirlenmeli ve ulaşılmak istenen durumun saptanması gerekmektedir. Eğitim ihtiyacı belirlendikten sonra eğitim programı hazırlanır ve gerekli kaynaklar belirlenerek dağıtılır. Gereken hazırlığın tamamlanmasının ardından gerekli çalışmalar ortaya konulmaktadır. Son aşamada ise eğitim ve geliştirme çalışmalarının sonuçlarının değerlendirmesi yapılmaktadır.

Eğitim planlama çalışmalarının sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmesi için öncelikle eğitim gereksiniminin belirlenmesi gerekir. Bu aşamada örgütün amaçları doğrultusunda eğitim programlarını oluşturmak için gerekli bilgiler toplanır, eğitime ihtiyacı olan insan kaynağı ve eğitimin hangi durumlar için gerekli olduğu belirlenir. Eğitime ihtiyaç duyulan bazı durumlar aşağıdaki gibidir (İnce, 2002:92):

- İşe yeni başlayanların adaptasyonu için gereken eğitim,
- Performans düşüklüğüne yönelik eğitim,
- Terfi, nakil gibi durumlarda ihtiyaç duyulan eğitim,
- Gelecekte ngrlen değerlişliklere uyum sağlamak için gereken eğitim.

Hem rgte hem de çalışanlara katkı sağlayan bu süreçte, işe yeni başlayan çalışanların oryantasyon süreci daha kolay olacak, örgüt ise çalışanlardan daha erken zamanda verim almaya başlayacaktır. Çalışanların gelecekteki olası durumlara karşı eğitilmesi, hem örgütün rekabet edilebilirliğini arttıracak, hem de çalışanlar için kariyer aşamasında olumlu katkı sağlayacaktır.

Örgütlerde eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra eğitim programının hazırlanma aşaması başlamaktadır. Bu aşamada ilk olarak eğitimin amaçları belirlenmektedir. Bu amaçlar doğrultusunda eğitim programının kapsamı oluşturulur. Bu kapsamda, eğitim faaliyetlerini gerçekleştirecek organlar, eğitime katılacaklar, eğitimcilerin belirlenmesi, eğitimin konusu, yeri, zamanı, süresi, eğitim yönteminin seçimi ve eğitim sonuçlarının değerlendirilmesinde izlenecek yollar yer almaktadır (zelik vd, 2015:184).

Örgütlerde eğitim ve geliştirme çalışmalarının uygulanması için birçok yöntem yer almaktadır. Bu yöntemleri üç grupta değerlendirmek mümkündür. Bunlar; işbaşı eğitim yöntemleri, iş dışı eğitim yöntemleri, e-egitim. Uygulanan eğitim yöntemlerinin avantaj ve dezavantajlarının kıyaslaması aşağıdaki tabloda mevcuttur.

İşbaşı Eğitim Yöntemleri	İş dışı Eğitim Yöntemleri	Elektronik Ortamda Eğitim
İş dışı eğitime kıyasla daha az maliyetlidir.	Genellikle maliyeti daha fazla ve organizasyonu daha zordur ancak eğitimin maliyetini hesaplamak işbaşı eğitime kıyasla daha kolaydır.	Diğer eğitim yöntemlerine kıyasla zaman ve maliyet daha düşüktür.
Eğitmcilerin yetersiz kaldığı durumlarda eğitimden yeterli verim elde edilmez.	Uzman eğiticiler tarafından verildiğinden daha etkili olmaktadır.	Eğitimde verilen bilgileri güncellemek, değişen koşullara göre yenilemek kolaydır.
Çalışan işyerinden uzaklaşmadığı için işin fazla aksamasına neden olmaz ve çalışanlar öğrendiklerini hemen uygulama şansına sahip olur.	Çalışan işyerinden uzaklaştığı için işin aksamasına neden olabilir.	Eğitime her an her yerde ulaşmak mümkündür. Böylece iş kaybına neden olmaz.
İş dışı eğitime kıyasla dışarıda aldığı eğitimi uygularken yaşanacak uyum sorunu yaşanmaz.	Eğitimden sonra bireyler eğitimin işe uyumunda sorun yaşayabilir.	E-egitim sayesinde bilgiye ulaşmak daha kolaydır. Eğitime her ihtiyaç duyduğunda ulaşabilir, eğitimi tekrar edebilir.
Bu yöntemle çok fazla çalışana eğitim vermek mümkün olmayabilir.	Daha sistematik bir eğitim olduğu için çok daha fazla çalışana eğitim vermek mümkündür.	Sınıf mevcudu ile sınırlı olmadığından aynı anda bütün çalışanların eğitime ulaşması mümkündür.
İşbaşında eğitim ile uygulama esnasında gerçekleşen hatalar örgütte ciddi zararlara yol açabilir, iş araç ve gereçlerine zarar verebilir, ya da iş kazalarına yol açabilir.	İş dışı eğitim sayesinde çalışanlar farklı öğrenme biçimlerinden ve deneyimlerden faydalanmaktadır.	Değişime direnç gösteren, teknolojiye uyum sağlayamayan çalışanlar e-egitimi istemeyebilir, e-egitimden yeterli verimi alamayabilir.

**Tablo 1.1:** Uygulanan Eğitim Yöntemlerinin Avantaj ve Dezavantajlarının Kıyaslanması

**Kaynak:** Acar, Adal, Ataay, Dündar, Özçelik, Sadullah, Tüzüner, Uyargil, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım, 2015, ss.194-208.

İşbaşı ve iş dışında gerçekleşen eğitimlerde birçok yöntem uygulanmaktadır. İşbaşında gerçekleştirilen eğitim yöntemlerinden bazıları; yönetici gözetiminde eğitim, koçluk (yönlendirme) yöntemi, staj yoluyla eğitim, rotasyon yöntemi, oryantasyon eğitimidir. İş dışında gerçekleştirilen eğitim yöntemlerinden bazıları ise; anlatım yöntemi, örnek olay yöntemi, işletme oyunları yöntemi, rol oynama yöntemi, duyarlılık eğitimidir. Çalışanlara sanal ortamda her ihtiyaç duyduğunda eğitim fırsatı sunan e-eğitim yöntemlerinde ise, web tabanlı eğitim, bilgisayar kaynaklı eğitim, sohbet kanalları, interaktif video gibi yöntemler yer almaktadır (Yaltı, 2006). Eğitim programının uygulanması aşamasında avantajlara ve dezavantajlara sahip eğitim yöntemleri arasından seçim yapmak oldukça önemlidir. Eğitim yönteminin eğitime katılacak kişilere ve eğitimin verileceği konu ile uyumlu olarak seçilmesi, eğitim programının başarılı olmasına katkı sağlayacaktır.

Eğitim sonuçlarının değerlendirilme aşamasında eğitim programının amaçlarına ne kadar ulaştığı, eğitimin ne kadar verimli olduğu ve örgüte sağladığı katkılar değerlendirmektedir. Eğitim amacına ne kadar ulaşıldığını öğrenmek için, eğitime katılan çalışanlara bazı sorular yönelterek, onların görüşleri alınmaktadır. Genellikle eğitim sonuçları uzun vadede alınmaktadır, bu yüzden katılımcıların görüşleri eğitimin sonuçlarının belirlenmesinde yol gösterici olmaktadır (Fındıkçı, 2018:276).

#### **1.5.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME**

Performans değerlendirme, çalışanların işteki davranışlarını gözlemleyerek mevcut durumlarını değerlendirme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlarının mevcut durumlarını değerlendirerek performanslarının artırılmasını amaçlamaktadır. Çalışanların kendini geliştirmesi ve ödüllendirilmesi için önemli bir faaliyet olarak belirtilmektedir (Zaim, Polat, 2013:40).

Çalışanları başarılı olarak değerlendirmek için görev ve sorumluluklarını etkili bir şekilde ne düzeyde yerine getirdiklerine ve örgütsel amaçlara ne ölçüde katkı sağlayabildiklerine bakılmaktadır. Çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda yapmış oldukları katkıları ölçmek, performans değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır

(Biber,2006:31). Performans değerlendirmesinin temel amacı, çalışanları bir bütün olarak ele almak, eksikliklerinin giderilmesini ve başarılarının ödüllendirilmesini sağlamaktır. Performans değerlendirme sayesinde çalışanların görev ve sorumluluklarını belirli bir zaman içinde ne düzeyde gerçekleştirdiği belirlenmektedir. Performans değerlendirmesinden elde edilen sonuçlara göre çalışanın örgütün başarı beklentisini ne denli karşıladığı da anlaşılmaktadır. Elde edilen bu bilgiler, çalışanın kariyerini geliştirme, eğitim ihtiyacını belirleme, ücretinin arttırılması, görevinin değiştirilmesi veya işten çıkartılması gibi kararlarda göz önüne alınmaktadır (Fındıkçı, 2018:297).

Performans değerlendirmeyi kimin yapacağı ya da kimler tarafından yapılacağı konusunda birçok farklı seçenek vardır. Bunlar arasında; kişinin kendini değerlendirmesi, üstleri tarafından değerlendirme, astları tarafından değerlendirme, eş düzeyli iş arkadaşları tarafından değerlendirme ve müşteriler tarafından değerlendirme yer almaktadır. Çalışanın kendi kendini değerlendirmesi ile birlikte üstlerinden, astlarından, eş düzeyli iş arkadaşlarından ve müşterilerden performansına yönelik görüşlerini öğrenmesi 360 derece geri bildirim olarak adlandırılmaktadır. Üstlerin yapmış olduğu değerlendirmeler daha fazla amacın gerçekleşmesine katkı sağlarken, kişinin kendini değerlendirmesi, astları tarafından değerlendirilmesi ile elde edilen verilen daha az amaç için yardımcı olmaktadır (Uyargil vd, 2015:227).

Örgütler alışanlarının performanslarını değerlendirmek için en uygun yöntem veya yöntemleri seçmelidir. Bu karar örgütler açısından çok önemlidir, uygulanacak yöntem ve elde edilecek başarı örgütün insan kaynağına bağlı olarak örgütten örgüte değişiklik göstermektedir. Aynı yöntem her örgütte başarılı sonuçlar ortaya ıkarmayabilir (Fındıkçı, 2018:205).

Geçmişe ve geleceğe dayalı olarak iki ana grupta toplanan performans değerlendirme yöntemlerinin hem avantajları hem de dezavantajları yer almaktadır. Geçmişe dayalı performans değerlendirme yöntemleri ile sadece belirli bir düzeye kadar ölçülen performansları ve gerçekleşmiş performansları ölçmek mümkündür. Bu yöntemlerden bazıları; derecelendirme yöntemi, kritik olay yöntemi, alan incelemesi yöntemi, karşılaştırma yöntemi, sıralama yöntemi, performans sınavlarıdır (Biber,

2006:44). Geleceğe dayalı performans değerlendirme yaklaşımına göre, geçmişe yönelik değerlendirme yapmak yeterli olmamaktadır. Gelecek odaklı bir değerlendirme yaparak, çalışanların gelecekteki performanslarının belirlenmesine katkı sağlanmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları ise; kendi kendini değerlendirme yöntemi, amaçlara göre yönetim yöntemi, psikolojik değerlendirme yöntemidir (Biber, 2006:49). Amaçlara göre yönetim yönteminde bütün çalışanların katılımı ile örgütün hedefleri birlikte tespit edilmektedir. Bu doğrultuda çalışanlar hedeflere ulaşmak için daha etkili çalışacaktır. Bu yöntem ile çalışanların motivasyonu da artacaktır.

Performans değerlendirme yöntemleri objektif bir yaklaşımla gerçekleştirilmelidir ancak insan ve sistemden dolayı bazı değerlendirme hataları meydana gelmektedir. İlk izlenimden dolayı hatalı olarak değerlendirmek gibi nedenleri olan hale etkisi, belirli değerlere yönelme, yakın geçmişteki hatalardan etkilenme, kişisel önyargılar, atıf hataları gibi çeşitli değerlendirme hataları mevcuttur. Yapılan bu değerlendirme hataları çoğu zaman kişinin farkında olmaksızın yapılmaktadır (Uyargil vd, 2015:234).

Performansın değerlendirilmesinden sonra çalışanlara geri bildirim verilmesi gerekmektedir. İnsanlar daima kendileri hakkında bilgi edinmeye, desteklenmeye ihtiyaç duyarlar. Bu bağlamda, gerek sözlü olarak, gerek yazılı raporlama ile çalışanların geri bildirim alması, iş başarıları hakkında bilgilendirilmesi çalışanların motivasyonu için önemlidir. Geri bildirim verilmesi, çalışanların kendilerini tanımalarına ve kariyer gelişimine katkı sağlamakta ve çalışanlar yöneticilerinin beklentilerini daha iyi anlamaktadır. Ayrıca performans değerlendirme, insan kaynakları yönetimi için örgütün başarısını ölçmek ve daha sonra gerçekleştirilecek uygulamaları belirlemek için de oldukça önemli bir uygulamadır. Bu sayede örgütte çalışanların ihtiyaç duyduğu eğitimler belirlenmekte ve ücret yönetimi için gerekli veriler elde edilmektedir.

### **1.5.5. KARIYER GELİŞTİRME**

Örgütlerin potansiyel ve mevcuttaki insan kaynağından örgütsel hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde faydalanabilmesi için kariyer geliştirme çalışmalarına

önem vermeleri gerekmektedir. Çalışanlar bireysel kariyer hedeflerine katkı sağlamak için çalışırken, örgütler mevcuttaki ve ileride insan kaynağını geliştirerek örgütsel amaçlara katkı sağlamak için uğraşırlar. Örgütlerin insan kaynağını korumak ve geliştirmek için çalışanların beceri ve yeteneklerine katkı sağlayacak faaliyet ve programlar kariyer geliştirme olarak adlandırılmaktadır. Çalışanların bireysel kariyer hedeflerine katkı sağlayan bu yöntem ile örgütler nitelikli insan kaynağını korumayı amaçlamaktadır (Aygenoğlu, 2015:35).

Örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmesi için örgütsel desteğin sağlanması olarak tanımlanan kariyer geliştirme sürecinde çalışanların kariyer hedefleri için gereken eğitim programları gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda uygulanan mesleki teknik eğitimler, kurumsal eğitimler, yönetici yetkinliklerine dayalı eğitimler ve yabancı dil eğitimleri kariyer geliştirmenin önemli bir kısmıdır (Zaim, Polat, 2013:42).

Kariyer geliştirme hem çalışanlar hem de örgüt için çok önemlidir. Çalışanlar, kendini geliştirme, gelirin yükselmesi, terfi gibi sebeplerle kariyer geliştirmeye önem verirken, örgütler; çalışanların gelişimine katkıda bulunarak motivasyonunu arttırmak ve daha etkin çalışmalarını sağlamak, örgütün büyümesine destek olmak amacıyla kariyer geliştirme ile yakından ilgilenmektedir (Aygenoğlu, 2015:40). Kariyer geliştirme uygulamaları sayesinde çalışanlar güçlü ve zayıf yönlerini belirleyecek, kariyer hedeflerini oluşturacak ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli planlar yapacaktır. Örgütler ise insan kaynağını gelişimine destek olarak nitelikli iş gücünü elinde tutacaktır (Yurdatapan, 2011:51).

Bireysel boyutta kariyer planlama, örgütsel boyutta ise kariyer yönetimi olarak belirtilen kariyer geliştirme sistemi iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Kariyer geliştirme sisteminin bireysel boyutunu oluşturan kariyer planlama; çalışanların kişisel değerlendirmelerini yaptığı, zayıf ve güçlü yönlerini belirlediği, örgüt içi ve dışındaki kariyer olanaklarını tespit ettiği, kariyer hedeflerini belirlediği, bu doğrultuda planlar hazırlayıp uyguladığı bireysel kariyer yönetimini ifade etmektedir. Örgütsel boyutta kariyer yönetimi olarak ele alınan örgütsel kariyer yönetimi ise; kariyer geliştirme sistemi

ile insan kaynakları planlamasını bütünleştirir, çalışanların ilerleyebileceği kariyer yollarını tasarlar, çalışanlara kariyer fırsatları hakkında bilgi verir, çalışanların performanslarını değerlendirir. Ek olarak, kariyer danışmanlığı ile çalışanlara yol gösterir, çalışanlara iş olanakları sunarak deneyim kazandırır, eğitim faaliyetleri gerçekleştirir, yönetim desteği sağlar ve yeni insan kaynakları politikalarını oluşturur.

<b>KARİYER GELİŞTİRME SİSTEMİ</b>	
<b>Kariyer Planlama</b>	<b>Kariyer Yönetimi</b>
<p>Birey kendi kendini değerlendirir, Güçlü ve zayıf yönlerini belirler, Örgüt içindeki ve dışındaki kariyer olanaklarını tespit eder, Kısa, orta ve uzun dönemli kariyer hedeflerini belirler, Kariyer hedeflerine yönelik planlar hazırlar, Hazırladığı planları uygular.</p>	<p>Kariyer geliştirme sistemi, insan kaynakları planlaması ile bütünleştirilir, Çalışanların örgüt içerisinde ilerleyebileceği kariyer yolları tasarlanır, Çalışanlar kariyer olanakları hakkında bilgilendirilir, Çalışanların performansı değerlendirilir, Çalışanların kariyer planlarını gerçekleştirebilmesi için kariyer danışmanlığı yapılır, Çalışanlara iş olanakları sunularak iş deneyimleri arttırılır, Yönetim desteği sağlanır, Çalışanların eğitim gereksinimleri tespit edilerek eğitim faaliyetleri gerçekleştirilir, Yeni insan kaynakları politikaları oluşturulur.</p>

**Tablo 1.2:** Kariyer Geliştirme Sistemi

**Kaynak:** Acar, Adal, Ataay, Dündar, Özçelik, Sadullah, Tüzüner, Uyargil, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım, 2015, s.276.

Hem örgüt hem de çalışan açısından çok önemli bir yere sahip olan kariyer geliştirme sistemi birçok fayda sağlamaktadır. Çalışanlar açısından, kariyer olanakları için danışmanlık sağlanması, daha iyi statü ve ücret fırsatları getirmesi, iş tatminlerinin ve motivasyonların artması kariyer geliştirme sisteminin faydaları arasında yer almaktadır.

Örgütsel açıdan ise etkili bir insan kaynakları planlaması yapılarak örgütün ileride ihtiyaç duyacağı nitelikli çalışanları yetiştirmek ve nitelikli insan kaynağını korumak bu sistemin faydaları arasındadır (Uyargil vd, 2015:283).

Etkili bir kariyer geliştirme için, örgüte, çalışanlara ve yöneticilere çeşitli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Eğitim olanakları sağlamak, çalışanlar için kariyer yolları tasarlamak, çalışanlara kariyer fırsatları hakkında bilgi vermek, kariyer danışmanlığı sağlamak örgütün görev ve sorumlulukları arasında yer almaktadır (Arar, 2016:28). Yöneticiler de çalışanların kariyer gelişimi için performansları hakkında geri bildirim sağlayarak kariyer planlara destek olmalıdır. Çalışanlar için yöneticilerinin yol göstermesi onların motivasyonu açısından oldukça önemlidir. Çalışanlar ise kendi kendini değerlendirerek, zayıf ve güçlü yönlerini doğru tespit etmelidir. Kariyer hedeflerini belirleyerek, bu doğrultuda gerekli planları hazırlayıp, uygulamalıdır. Yöneticilerinin ve örgütün de desteği ile kariyer gelişimi için gerekli çabayı göstermelidir.

#### **1.5.6. ÜCRET YÖNETİMİ**

İş hukukunda iş sözleşmesinin temel unsuru olarak belirtilen ücret, Türkiye'nin de onaylamış olduğu Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nün 95 Sayılı Ücretlerin Korunması Sözleşmesi'nin 1.maddesinde detaylı olarak tanımlanmıştır. Sözleşmenin 1.maddesine göre ücret kavramı, “yapılan veya yapılacak bir iş veya bir hizmet karşılığında yazılı veya sözlü bir iş sözleşmesi uyarınca, bir işveren tarafından bir işçiye her ne ad altında ve hangi hesaplama biçimi ile olursa olsun ödenmesi gereken ve parasal olarak değerlendirilebilen karşılıklı anlaşma yahut ulusal yasalarla saptanan bedel veya kazançtır” biçiminde ifade edilmektedir (Acar vd, 2015:352).





**Şekil 1.5:** Ücretin Bileşenleri

**Kaynak:** Baraz, Benligiray, Geylan, Kağnıcıoğlu, Özler, Tonus, İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2013, s.162.

Bir istihdam ilişkisinde örgütlerin çalışanlarına fiziksel veya düşünsel emeklerinin karşılığı olarak sağladığı maddi ve maddi olmayan tüm değerler ücret olarak tanımlanmaktadır. Ücret, maddi ve maddi olmayan çeşitli bileşenlerden oluşmaktadır. Şekil 1.5'te de görüldüğü üzere ücret; temel ücrete ek olarak performans ücretinden (ikramiye, prim, hisse sahipliği, kazançtan pay vb. ), ek yararlardan (iş görmezlik ve işsizlik ödemeleri, sağlık sigortası vb.) ve sosyal yardımlardan (servis, yemek, erzak paketi vb.) oluşmaktadır. İşin değeri ve çalışan performansı ile ilişkisine bakıldığında temel ücret ve performans ücreti doğrudan, ek yararlar ve sosyal yardımlar dolaylı ücret olarak belirtilmektedir. Doğrudan ücret, işin ve çalışanların değeri arttıkça buna bağlı olarak artacaktır. Ancak, sosyal yardımların ve ek yararların işin ve çalışanın değerleriyle bağlantısı daha düşük ve dolaylıdır. Dolaylı ücret, çalışanın performansına göre fazla değişiklik göstermemektedir (Acar vd, 2015:353).

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir faaliyeti olan ücret yönetimi, oldukça hassas olan konulardan biridir. Ücret, örgüt için bir gider iken çalışan için bir gelir kaynağıdır. Çalışanlar aldıkları ücretin arttırılmasını beklerken, örgüt ise giderinin azalması için uğraşmaktadır (Fındıkçı, 2018:351). Bu bağlamda etkili bir ücret yönetimi, hem çalışanların hem de örgüt yöneticilerinin beklentilerini karşılayacak ücret politikalarının belirlenmesi, ücret sistemlerinin tasarlanması, uygulanması ve yönetilmesi ile ilgili faaliyetleri içermektedir.

Ücret sistemlerinin tasarlanması ve temel ücret yapısı, ücret yönetimi için büyük bir öneme sahiptir. Ücret yönetimi sisteminde, ücret yapısının adil olması için iş

tanımları, iş analizi, iş değerlemesi ve performans değerlendirme gibi temel unsurlara dayalı olması gerekmektedir. Ücret sistemleri ise, ücretlerin hesaplanması ve ödenmesine ilişkin planlardır. Günümüzde örgütlerin kullanabileceği çeşitli ücret sistemleri mevcuttur. Bunlar; doğrudan iş gücü piyasasına dayalı, işe dayalı, işi yapan bireye dayalı ücret sistemleri olarak ayrılmaktadır (Benligiray, 2013:166). Örgütlerin, bu sistemler arasından en uygun ücret sistemlerini tercih etmeleri gerekmektedir. Ayrıca, ücret yönetimi sisteminin sağlıklı bir şekilde işlemesi ve geçerliliğini yitirmemesi için diğer insan kaynakları faaliyetleri ile bağlantılı olarak düzenli olarak yenilenmesi gerekmektedir.

Nitelikli iş gücünü çekmek ve elinde tutmak, çalışan memnuniyeti ve motivasyonunu sağlamak, ücret giderlerini belirlemek ve yönetmek, yasal düzenlemelere uygun bir sistem oluşturmak ücret yönetiminin temel amaçları arasında yer almaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda öncelikle ücret yönetimi sistemini tasarlamak ve uygulamak için yol haritası olacak ücret politikaları belirlenmelidir. Ücret sistemi tasarlandıktan sonra ise belgelendirilerek, çalışanlara ayrıntılı olarak gerekli bilgilendirme yapılmalıdır. Sistemin şeffaf ve adil olarak algılanması açısından çalışanların bilgilendirilmesi oldukça önemlidir. Çalışanların bilgilendirilmesi sayesinde endişeleri de en aza indirilmiş olur (Benligiray vd, 2013:176).

## **2. KUŞAK KAVRAMI**

Bu bölümde kuşak kavramı ile ilgili tanımlara yer verilmektedir. Ardından kuşak sınıflandırılması yapılarak Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağının karakteristik özellikleri, etkilendiği olaylar, çalışma hayatındaki özellikleri anlatılmaktadır. Son olarak bu kuşakların hem genel hem de çalışma hayatındaki farklıları tablolar ile birlikte incelenmektedir.

### **2.1. KUŞAK KAVRAMININ TANIMI**

Dünya üzerinde sürekli olarak değişim ve gelişim yaşanmaktadır. Küreselleşme ile birlikte gelen değişim, yaşamın pek çok alanında kendini göstermektedir. Değişim

sürecinde birbirinden farklı değerlere, düşünce yapısına, çalışma şekillerine sahip bireyler sürekli etkileşim içerisinde yaşamaktadır. Bu etkileşimler kuşakların temel karakteristiğini oluşturmaktadır (Tekin, 2015:4).

Farklı kaynaklarda çeşitli şekillerde tanımlanan kuşak kavramı, Türk Dil Kurumu'nun felsefe terimleri sözlüğünde “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca Türk Dil Kurumu'nun toplum bilimi sözlüğünde ise, “yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, jenerasyon, batın” şeklinde sene odaklı bir tanımlı yer almaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>). Psikolojik bağlamda bakıldığında kuşak kavramı, aynı yaş grubundaki bireylerin ortak deneyimleri paylaşması ve kişiliklerinde meydana gelen değişimlerin sonucu olarak ifade edilmektedir (Bakırtaş vd. 2016:1). Yapılan tanımlara göre kuşak kavramı, 25-30 yıllık bir aralığı içermekte, aynı yaş grubunda yer alan bireylerin değerlerini, özelliklerini ve yaşanan dönemdeki ortak deneyimleri ifade etmektedir.

İlk defa Karl Mannheim tarafından ortaya atılan kuşak kavramı, zamanla önemi artan bir kavram haline gelmiştir. Mannheim'ın 1952'de yazdığı “The Sociological Problem of Generations (Nesillerin Sosyolojik Problemi) başlıklı çalışmasında, kuşaklar “sosyal ve entelektüel hareketlerin yapısını anlamada vazgeçilmez rehberlerden biri” olarak tanımlanmaktadır (Zloch, 2015:6). Günümüzdeki kuşak sınıflandırmaları ile ilgili ilk araştırmalar ise öncelikle Inglehart tarafından başlamış, sonrasında Strauss ve Howe ile artarak devam etmiştir. Strauss ve Howe tarafından tanımlanan kuşak kuramı belli dönemlerde doğup aynı yaş grubu içinde yer alan, birbirleri ile benzer davranış ve özellikler sergileyen birey topluluğu olarak ifade edilmektedir. Bu kurama göre, belli bir dönemde meydana gelen tarihsel olaylar ve değişimler, o dönemde yaşayan bireylerin davranışlarını, değer yargılarını etkilemektedir. Bu sebeple, aynı yaş grubu içinde bulunan bireyler benzer değerlere sahiptir ve benzer davranışlar sergilemektedir (Arslan, Staub, 2015:5)

## 2.2. KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI

Schwarz (2008:80) tarafından yapılan tanıma göre kuşak; belirli bir zaman aralığında doğan, aynı yaş grubu içerisinde yer alan, aynı dönemin olaylarından etkilenmiş olan birey topluluğudur. Fakat bu dönemlerde yaşanan olaylardan hangisinin ya da hangilerinin, bireyler üzerinde daha çok etki bıraktığı belli olmadığından dolayı araştırmacılar tarafından kuşakların hangi tarih aralıklarını kapsayacağı konusunda fikir birliği bulunmamaktadır. Yapılan yazın taramasında araştırmacıların kuşak sınıflandırmalarını yaparken farklı tarih aralıklarını ele aldıkları görülmektedir (Çakmak, Çelik, 2017:66). Tablo 1.3'te çeşitli kaynaklarda yer alan kuşak sınıflandırmaları yer almaktadır.

Genel olarak Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı olarak beş başlıkta sınıflandırılan kuşak kavramına McCrindle yeni bir tanesini eklemiştir. McCrindle'a göre 2010 ve sonrası yıllarda doğan bireyler Alfa kuşağını oluşturmaktadır. 2010 yılında İpad'in lansmanının yapılması ve Instagram'ın sosyal medyada yer alması yeni bir kuşağı da beraberinde getirmiş ve bu yıla damgasını vuran kelime ise "app" olmuştur (Nagy, Kölcsey, 2017:110). McCrindle'a göre, 2010'dan sonra doğan tüm bireyler Alfa kuşağı içerisinde yer almaktadır. En son teknolojik gelişmelerle büyüyen bu kuşak için bağlantı kavramı diğer kuşaklara göre çok daha önemlidir (Kayıkçı, Bozkurt, 2018:56).

Bu çalışmada kullanılacak kuşak sınıflandırması ve tarih aralıkları aşağıdaki gibidir:

- Sessiz Kuşak (1925 - 1945)
- Bebek Patlaması Kuşağı (1946 - 1964)
- X Kuşağı (1965 - 1979)
- Y Kuşağı (1981 - 2000)
- Z Kuşağı (2001 - ...)

KAYNAK	KUŞAK SINIFLANDIRMALARI VE TARİH ARALIKLARI				
<b>Howe ve Strauss (2000)</b>	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13.Kuşak (1931-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	-
<b>Lancaster ve Stillman (2002)</b>	Gelenekselciler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı, Patlama Kopyası, Y Kuşağı, Gelecek Kuşak (1981-1999)	-
<b>Martin ve Tulgan (2002)</b>	Gelenekselciler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar (1978-2000)	-
<b>Oblinger ve Oblinger (2005)</b>	Yetişkinler (<1946)	Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı, Net Kuşağı, Milenyumlar (1981-1995)	Milenyum Sonrası (1995-Şimdi)
<b>Tapscoot (1998)</b>	-	Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	-
<b>Zemke vd. (2000)</b>	Eski Askerler (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler (1980-1999)	-
<b>Reeves ve Oh (2008)</b>	Yetişkinler (1925-1945)	Patlama Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı (1981-2000)	Z Kuşağı (2001-Şimdi)
<b>Crumpacker ve Crumpacker (2007)</b>	Sessiz Kuşak (1929-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-1999)	-
<b>Kyles (2005)</b>	Sessiz Kuşak (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-1999)	-
<b>Washburn (2000)</b>	Sessiz Kuşak (1926-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1981)	Y Kuşağı (1982-2003)	-
<b>Seçkin (2005)</b>	Sessiz Kuşak (...-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı (1981-1994)	Z Kuşağı (1995-...)
<b>Zhang ve Bonk (2010)</b>	Sessiz Kuşak (<1946)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı (1981-2000)	Z Kuşağı (2001-...)
<b>Parry ve Urwin (2011)</b>	Sessiz Kuşak (1922-1943)	Bebek Patlaması (1944-1960)	X Kuşağı (1961-1980)	Y Kuşağı (1981-2000)	Z Kuşağı (2001-...)

<b>Twenge ve Diğerleri</b>	Sessiz Kuşak (1925-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı (1981-2000)	Z Kuşağı (2001-...)
----------------------------	-----------------------------	--------------------------------	-------------------------	-------------------------	------------------------

**Tablo 1.3.:**Kuşak Sınıflandırmaları ve Tarih Aralıkları

**Kaynak:** Reeves, Oh, 2008:296; Bektaş, 2014:7; Bal, 2017:5.

### 2.2.1. SESSİZ KUŞAK – GELENEKSELÇİLER

Sessiz kuşak kavramı, ilk defa Time Dergisi'nin 1951 yılında yayınlamış olduğu bir kapak hikâyesinde isimlendirilmiştir. Bu hikâyede kuşak üyeleri hakkında; kaderci, kasvetli, geleneksel, hayal kırıklığı beklentilerine rağmen umutlu bir insan topluluğu olarak nitelendirilmişlerdir (Karaaslan, 2014:36). 1925-1945 yılları arasında doğan bireyleri içine alan bu kuşağa aynı zamanda gelenekselciler veya savaş kuşağı da denilmektedir. Sessiz kuşak döneminin yaşamış olduğu ve yaşam tarzını şekillendiren olaylar İkinci Dünya Savaşı ve Büyük Buhrandır. 20.yüzyılın en genç kuşağı olarak da ifade edilen bu kuşağın üyeleri savaş döneminin yorgun çocuklarıdır. Yaşadıkları savaş ve buhran döneminin etkisiyle zorlu yaşam şartlarında çok çalışmak zorunda kaldıkları için bu kuşağa sessiz kuşak denilmiştir (Toruntay, 2011:69).

Türkiye'de ise bu kuşak Cumhuriyet döneminin tek partili olduğu yılları yaşamıştır. Bu dönemde, dergi ve gazeteler halkı Batılı tarzda bir yaşama hazırlamaya başlamıştır. Siyaset, moda, eğlence gibi pek çok alanda halkın eğitilmesinde basın önemli bir rol üstlenmiştir. Bu sayede modern insan tiplmesi oluşturulmaya çalışılmıştır (Karaaslan, 2014:39).

Ekonomik zorluklarla mücadele eden bu kuşak bazı gelişmelere de tanıklık etmiştir. Televizyonun icat edilmesi, seri üretimin yaygınlaşması bu döneme damgasını vuran gelişmelere örnek verilebilir. Türkiye'de radyo yayınının başlaması da bu kuşağa denk gelmektedir. 6 Mayıs 1927'de Mustafa Kemal Atatürk'ün desteği ile ilk resmi radyo kurulmuştur. 1940lı yıllarda da radyo yayını yaygınlaşmıştır (Oral, 2013:14).

Sessiz kuşağın iletişim tarzı oldukça resmidir, bu konuda keskin çizgileri mevcuttur. Denge ve düzene önem veren bu kuşak, doğaçlama yapılan hazırlıksız bir

iletişim stili yerine hazırlanıp bilginin düzgün bir biçimde ifade edildiği iletişim stilini tercih ederler. Az ve öz mesajlarla iletişimi daha uygun görürler (Karaaslan, 2014:38). Geniş aileler ve komşuluk ilişkileri bu kuşağın önem verdiği kültürel değerlerdir. Yaşadıkları dönemin getirdiği işsizlikler ve ekonomik sıkıntılar, bu kuşağın üyelerini daha tasarruflu bir hayat sürmeye mecbur bırakmıştır. “Yaşamak için çalışmak” sessiz kuşağın temel yaşam felsefesi haline gelmiştir (Akdemir vd. 2013:14). Savaş ve buhran dönemi bu kuşağın üyelerinin çalışkan ve temkinli olmasını gerektirmiştir.

Sessiz kuşakta yer alan bireyler için kurumsal sadakat oldukça önemlidir. Kıdemi yaşla ilişkilendirirler ve yöneticilerine karşı oldukça saygı duyarlar. Teknolojiyle arası iyi olmayan bu kuşağın üyeleri gelenekselcidir, değişimi sevmez, denge ve düzeni, riskten kaçınmayı tercih ederler. Çalışma hayatlarında hiyerarşiyi kabul eden, kendilerini işe adayan, otoriteye saygı duyan özellikleriyle ön plana çıkmaktadırlar (İşçimen, 2012:5). En genci 73 yaşında olan bu kuşağın üyeleri emekli olmuş, çalışma hayatına devam etmemektedir.

### **2.2.2. BEBEK PATLAMASI KUŞAĞI**

Genel olarak 1946-1964 yılları arasında doğdukları kabul edilen bu kuşak, ABD nüfusu için şu ana kadar dünyaya gelmiş en büyük nüfuslu kuşak olarak ifade edilmektedir. Tarih aralığının 1946-1964 yılları arasında kabul edilmesinin sebebi ise, İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesi ve 1964 yılında ABD'de nüfus oranlarının düşmeye başlaması olarak gösterilmektedir (Toruntay, 2011:70).

Bebek patlaması kuşağı, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra hem azalan nüfusun toparlanması isteği, hem de buhranın etkilerinin azalması ile bebek doğum oranlarında yaşanan büyük artışı ifade etmektedir. Bu kuşağın üyeleri, ABD nüfusunda büyük bir orana sahip olduğu için, ekonomi, finans, kültür gibi pek çok alanda önemli etkiler yaratmışlardır. 10 yıl öncesine kadar ABD iş gücü piyasasının büyük bir bölümünü oluşturduğu için, iş hayatını da büyük ölçüde şekillendirmişlerdir (İşçimen,2012:6).

Bebek patlaması kuşağı; kanaatkâr, otoriteye bağı, sadakat duyguları yüksek özellikleriyle öne çıkmaktadır. Çalışma hayatında idealist ve rekabetçi yapısı ile dikkat çeken bebek patlaması kuşağı, “çalışmak için yaşamak” felsefesini temel felsefesi haline getirmiş, çok çalışıp az üreten, genellikle tek bir yerde emekli olana kadar çalışan, emeklilik sonrası bile çalışmayı sürdüren bireyleri kapsamaktadır. İşkolik tavırları ile dikkat çeken bu kuşağın üyeleri, yaşam standartlarının iyi hale gelmesini çok çalışmakla bağdaştırmışlardır (Aka, 2018:121). Sessiz kuşak gibi çalışkan olan bu kuşak, çalışkan olmanın doğru olduğuna inandığından değil, bunu daha iyi yaşam şartları için gerekli görür.

Bebek patlaması kuşağı için Türkiye ile ABD arasında benzerlikler bulunmasına rağmen, ABD’de sonraki dönemlerde doğum oranları azalmış fakat Türkiye’de bu artış devam etmiştir. Bu sebeple, bebek patlaması kuşağı ABD nüfusunda baskın bir yere sahip iken, Türkiye’de baskın bir nüfusa sahip değildir. ABD iş gücü piyasasının şekillenmesinde bu kuşağın payının çok fazla olmasına rağmen, bu yorum Türkiye için yapılamamaktadır. Ancak, işkolik tavırları, benimsemiş oldukları “çalışmak için yaşamak” felsefesi, kanaatkâr olmaları gibi özellikleri ile ABD’de dünyaya gelen bebek patlaması kuşağı ile benzer özellikler sergilemektedir (İşçimen,2012:6).

Dünya çapında Ay’a seyahat, Vietnam Savaşı, ABD Başkanı John F. Kennedy’nin vurulması, dünyadaki kadın hakları ve insan hakları hareketleri, radyonun altın çağını yaşaması bu döneme damgasını vuran olaylar olarak ifade edilmektedir. Türkiye’de ise, 27 Mayıs 1960 tarihinde gerçekleşen ihtilal ve çok partili döneme geçiş bu kuşağın üyelerini derinden etkilemiştir (Toruntay, 2011:71). Bu kuşağın gençlik döneminde hem dünyada hem Türkiye’de 1968 öğrenci olayları yaşanmış, bu yüzden bu kuşak politize bir kuşak olarak nitelendirilmiştir. Her ne kadar Batılı hareketlerden etkilenmiş olsa da siyasal eylemler Türkiye’de daha baskın olmuştur. Bu kuşağın gençliği keskin bir ayrımla sağ ve sol olarak kutuplaşmıştır (Karaaslan, 2014:42).

Soğuk savaş döneminde yaşadıkları için “Soğuk Savaş Kuşağı” olarak da ifade edilen bu kuşak, hem çocuklarına hem anne-babasına baktıkları için “Sandviç Kuşak” olarak da isimlendirilmektedir. Bu kuşağın bireyleri geleneklerine bağı bir kuşaktır. Aynı



zamanda iki farklı kuşağa baktıkları için farklı kuşaklarla en iyi anlaşılan kuşak olarak nitelendirilmektedir. Bu kuşak, refaha hasret çektiği için lüks harcamalara ve eğlenmelere eğilimlidir. Teknolojiye karşı Sessiz kuşağa kıyasla daha kolay uyum gösterebilmektedirler. Bu kuşağın üyeleri için iletişimde beden dili oldukça önemlidir (Karaaslan, 2014:43). Bebek patlaması kuşağı özgürlüğüne düşkün, bireyci, dünyayı keşfetmeye meraklı kişiler iken, aynı zamanda uyumlu, pozitif ve yeniliklere açık, amacına odaklanan, kadın-erkek ilişkilerinde öz değerlerine önem vermektedir. 2018 yılı itibariyle 54 ile 72 yaşları arasında olan bu kuşak üyeleri iş hayatında daha çok yöneticilik ve danışmanlık gibi görevlerde yer almaktadırlar (Akçakanat vd, 2017:140).

### 2.2.3. X KUŞAĞI

Genel olarak 1965-1980 yılları arasında doğdukları kabul edilen X kuşağı için farklı isimlendirmeler de yapılmıştır. Doğum oranlarında yaşanan hızlı düşüşten dolayı “Baby Bust Kuşağı”, ABD’nin kuruluşundan beri tanımlanmış 13.kuşak olduğu için “Thirteeners” (Toruntay, 2011:72), dünya çapında yaşanan belirsizliklerle mücadele etmek durumunda kaldığı için “Kayıp Kuşak”, yapılan farklı isimlendirmelerden bazılarıdır (Tekin, 2015:52).

“X kuşağı” kavramının popülerlik kazanmasında Kanadalı yazar Douglas Coupland’ın 1991 yılında yayınlanan “Generation X: Tales for an Accelerated Culture (Hızlandırılmış Kültür İçin Masallar)” isimli kitabı etkili olmuştur (Tolbize, 2008:3). Coupland’ın kitabındaki X kuşağı nitelendirmesinin, Y ve Z kuşaklarının etiketlenmesine zemin hazırladığı ifade edilmektedir (İşçimen, 2012:8).

Bu kuşağın belirleyici olayları, ABD’de Challenger Faciası, MTV, AIDS, Game Boy, Susam Sokağı ve ilk kişisel bilgisayarlardır. Türkiye’de ise petrol krizleri, ekonomik sarsıntılar, sol-sağ çatışması, üniversite olayları ve televizyon bu döneme damgasını vuran önemli olgulardır. Sessiz kuşak ve bebek patlaması kuşağının çocukları olan bu nesil, çalışan ebeveynlere sahiptir. Türkiye’de kadınların yoğun olarak iş gücüne katılması bu döneme denk gelmektedir. Bu kuşağın bireyleri yaşam şartlarının daha iyi olması için daha az çocuk sahibi olmayı tercih etmiş ve bu dönemde boşanma oranlarında

artış yaşanmıştır. Bireycilik de bu kuşağın önem verdiği bir kavram olarak ön plana çıkmıştır (Toruntay, 2011:73).

X kuşağı bireyleri sıcak savaş içinde kalmamalarına rağmen olası bir savaş tehdidi altında şüpheli ve güvensiz bir karaktere sahip olmuşlardır. Aile, toplum, finans gibi pek çok açıdan güvensiz bir çevrede yetişmişlerdir. Bireyselci tutumlarıyla öne çıkan bu kuşağın bireyleri önceki kuşağa göre daha kanaatkârlardır. Çalışan ebeveynlere sahip bu kuşak, küçük yaşlarda büyümek zorunda kalmış, kendi kendilerini yönetebilme becerileri daha fazla gelişmiştir. Kültürel çeşitliliğe, farklı yaşam tarzlarına karşı diğer kuşaklara göre oldukça hoşgörülüdürler. Bireyselci, şüpheli ve kanaatkâr olmaları dışında pragmatiklik, olumsuzculuk (cynicism), bağımsız ve umursamaz, eğlenceli ve dinamik olmaları X kuşağının temel tutum ve davranışları olarak ifade edilmektedir. Olumsuzcu tutumlarının arkasında yatan en büyük etmen ise televizyonların evlerde yaygınlaşması ile birlikte izlenen şiddet olaylarıdır (Wolburg, Pokrywczynski, 2001:43; Akçakanat vd. 2017:141).

Yaygınlaşan kitle iletişim araçlarına ve artan teknolojik gelişmelere denk gelen bu kuşak, bilgisayar kullanmaya başlayan ilk kuşak olarak nitelendirilmektedir. Televizyonun oldukça yaygınlaştığı bir dönemde yetişmişlerdir. Sessiz kuşak ve bebek patlaması kuşağı üyelerine kıyasla teknolojiye karşı daha uyumludurlar. X kuşağı iletişim stili olarak resmi olmayan bir iletişimi, kısa, anlaşılır mesajları tercih etmektedirler. Teknolojiyle arası iyi olan bu kuşak, iletişim araçları olarak telefon ve e-mail kullanmaktadır (Karaaslan, 2014:46).

X kuşağının çalışma yaşamındaki özelliklerine bakıldığında otoriteye saygılı, motivasyonları yüksek, nitelikten çok niceliğe önem veren, kendine güvenen, toplumsal sorunlara duyarlı, çoklu görevler üstlenebilen, önceki kuşaklara göre iş-yaşam dengesine daha fazla önem veren, teknolojiye karşı daha uyumlu, değişime ılımlı, işte eğlence isteyen, bireyselci, özgürlüğüne düşkün, küresel düşünen ve çeşitliliğin farkında olan, geri bildirim almaktan hoşlanan, pragmatik, girişimci özellikleriyle dikkat çekmektedir. “Yaşamak için çalışmak” sloganı bu kuşağın yaşam felsefesi olarak nitelendirilmektedir (Lancaster & Stillman, 2002, Mitchell, 2001, Aygenoğlu, 2015:10-11).

X kuşağının özellikleri önceki kuşaklarda olduğu gibi Türkiye’de farklılıklara sahiptir. Türkiye’de aile yapısının birbirine daha bağlı, boşanmaların diğer ülkelere oranla daha az olmasından dolayı Türkiye’de bu kuşağın üyeleri için bireysellik ön planda değildir (İşçimen, 2012:9).

#### 2.2.4. Y KUŞAĞI

Genel olarak 1981-2000 tarihleri arasında doğduğu kabul edilen bireylerden oluşan bu nesil, “Millennials (Milenyum Kuşağı)” (Strauss & Howe, 1991), “Net Generation (Net Kuşağı)” (Shaw & Fairhurst, 2008), ve “Generation Next (Gelecek Kuşak)” (Zemke, Raines, & Filipezak, 2000; Martin, 2005) gibi isimlerle de anılmaktadır. Kuşakların hangi tarih aralıklarını kapsayacağı konusunda araştırmacılar arasında fikir birliği bulunmamaktadır. Literatüre bakıldığında bu kuşağın hangi tarih aralıklarını kapsayacağına dair alt sınırın 1978’e kadar indiğini, üst sınırın ise 2004’e kadar çıktığı görülmektedir (Wesner & Miller, 2008).

Y kuşağı, Millennials olarak ilk defa 1987 yılında William Strauss ve Neil Howe milenyumda (2000 yılında) liseden mezun olacak çocuklar için kullanılmış, 1993 yılında Advertising Age isimli dergide ise X kuşağından sonra gelen grubu tanımlamak için kullanılmıştır. İngilizcedeki WHY (Niçin) kelimesindeki Y harfinin sorgulayıcılığından dolayı bu kuşağı tanımlamak için Y harfi kullanılmıştır (Özkan, 2017:95).

Teknoloji meraklısı, çoklu görevleri üstlenebilen, takım oyuncuları, bağımsız, ben merkezli, hırslı, resmîlikten hoşlanmayan gibi Y kuşağının birçok kalıplaşmış karakteristik özelliği vardır ve çalışmalarını zevk alarak, eğlenerek gerçekleştirirler. Bu karakteristik özellikler her Y kuşağının genel tanımına uymasa da, genellikle Y kuşağı bir bütün olarak tanımlamak için literatürde kullanılmaktadır. Başarının anahtarının eğitim olduğuna inanan Y kuşağı bireyleri teknolojiye meraklı, farklılıklara karşı duyarlı, bağımsız, kendine güvenen, değişimden korkmayan aksine değişimin bir parçası olmak isteyen özellikleriyle öne çıkmaktadır. Ayrıca Martin (2005) Y kuşağının bugüne kadarki

en girişimci kuşak olduğunu ifade etmektedir. Brown ve diğerleri (2009:8-9) ise Y kuşağının kültürel çeşitliliğe karşı duyarlı, hak sahibi, gönüllü ve teknolojik etkiye sahip dört temel özelliğini vurgulamaktadır. Bu nesil, önceki nesillere göre kültürel olarak farklılıkları daha kolay kabul etmektedir. Genç yaşlarından itibaren çevreleri tarafından ne kadar özel olduklarından sürekli bahsedildiği için çoğu konuda hak sahibidirler. Gönüllülük ise bu nesil tarafından oldukça önemlidir ancak şu ana kadar Y kuşağı üzerindeki en büyük etki teknoloji olmuştur. Howe & Strauss (2000) da Y kuşağının korunan, takım odaklı, özel, baskılı, geleneksel, başarılı ve kendinden emin özellikleriyle kategorize etmiştir (Kranenberg, 2014:13).

Y nesli, refah düzeyinin yüksek, teknolojik gelişmelerin fazla olduğu bir dönemde dünyaya gelmişlerdir. Televizyon, sosyal medya ile araçlarla pazarlamanın hedefi haline gelmiş, doğdukları günden itibaren dünya ile iletişimleri başlamıştır. Bu yüzden bu kuşak için iletişim oldukça önemlidir. İşte eğlence ve sosyal aktiviteler onların vazgeçilmezidir. Çeşitlilik ile büyüyen bu nesil, farklılıklara karşı oldukça duyarlıdır (Notter, 2005). Bu yönüyle önceki kuşaklardan ayrılmaktadırlar. Kendine güvenen ve girişimciliği ile öne çıkan bu kuşak beklemeyi ve sabretmeyi bilmemektedir. Bunun sebebi, refah düzeyinin yüksek olduğu bir dönemde yetişmeleri ve yokluk görmemeleri olarak gösterilmektedir. Bu yüzden sabretmeyi bilmemeleri bu kuşağın en göze çarpan dezavantajı olarak ifade edilmektedir (İşçimen, 2012:10).

Amerika Birleşik Devletleri'nde bu kuşağın etkilendiği en önemli olayların 1990-2000 yıllarına denk geldiği görülmektedir. Bu olayların en önemlileri; terörizm, vatanseverlik kahramanlık ve küreselleşmedir. ABD'de yaşanan 11 Eylül 2001 saldırıları, silahlı okul baskınları gibi olaylardan etkilenen bu kuşak, itfaiyeci, polis memuru ve belediye başkanı gibi meslekler seçmişlerdir. Vatanseverlik duyguları bu kuşakta yeniden canlanmıştır. Y kuşağının en çok etkilendiği unsur ise teknolojik gelişmeler ve internet olmuştur. Bu sebeple bu kuşak, internet kuşağı olarak da nitelendirilmektedir. Bu kuşakta yer alan bireylerin en çok dikkat çektiği özelliği teknolojiye olan merakları ve yatkınlıklarıdır. Teknoloji dostu, bağımsız, bireysel, kendine güvenen bu kuşağın üyeleri küreselleşmenin etkisiyle internet bilgisayar ve cep telefonu ile birlikte büyümüşlerdir (Özkan, 2017:96).

Türkiye’de ise “1980 Kuşağı” olarak da isimlendirilen Y kuşağı üyeleri, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin etkisiyle büyümüşlerdir. Türkiye’de ilk olarak televizyon evlere girmiş ve çok kanallı dönem başlamış, sonrasında bilgisayar ve internetin kullanılmaya başlanması ile bu kuşak teknolojinin etkisiyle yaşamaya başlamıştır. Türkiye’de Y kuşağının 1981-2000 tarih aralığı yerine 1991-2010 yılları arasında doğanları kapsadığını savunanlar olmuştur, bunun sebebi yaşanan teknolojik gelişmelerin Türk toplumunda yaygınlaşmasının bu yıllara denk gelmesi olarak belirtilmiştir. Bu bağlamda önceki kuşaklarda olduğu gibi, Türkiye’deki Y kuşağı da diğer ülkelerden farklılaşmaktadır. X kuşağının sınırlarında doğan Y kuşağı bireylerinde anne-babası çalıştığı için daha yalnız olan, bireyselliği ile öne çıkan özelliklerinde X kuşağı özelliklerinin baskın olduğu belirtilmektedir. (Özkan, 2017:97).

#### **2.2.5. Z KUŞAĞI**

Z kuşağının hangi tarih aralığını kapsadığı konusunda araştırmacılar arasında diğer kuşaklarda da olduğu gibi fikir birliği bulunmamaktadır ancak genel olarak 2000 yılından sonra doğanları kapsadığı ileri sürülmektedir. Geleceği simgeleyen kuşak olarak nitelendirilen Z kuşağı için “İnternet Kuşağı”, “Medya Kuşağı”, “Dijital Yerliler”, “Next Generation” “Com Kuşağı”, “Kuşak I”, “iGen”, “Net Kuşağı”, “Instant Online (Her zaman online)” gibi çeşitli isimlendirmeler yapılmaktadır. Aynı anda birden fazla işi yapabildiğinden (multitasking) bazı kaynaklarda “M Kuşağı” olarak da isimlendirilmektedir. Bu kuşağın yalnızlık ve aşırı bireyselleşme yaşayacaklarını belirten Strauss ve Howe, bu kuşağı “Yeni Sessiz Kuşak” olarak da nitelendirmektedir (Özkan, 2017:98).

Teknoloji ile doğan ve teknoloji ile iç içe büyüyen Z kuşağı, çalışma hayatındaki en yeni kuşaktır. Bu kuşağın bireyleri genel olarak dünya zevklerine düşkün, girişimci, işbirlikçi, seçici ve özgürlükçü, işlerini kısa sürede yapmayı seven, aynı zamanda birçok işi yapabilen bireyler olarak nitelendirilmektedirler. Aynı anda birçok işi yapabilme becerileri sayesinde insanlık tarihinin el, göz gibi motor beceri senkronizasyonu en fazla olan kuşağı olarak tanımlanmaktadır. Teknolojik imkânlarla iç içe yaşayan bu kuşağın

üyeleri, iletişim, ulaşım gibi her alanda teknolojinin imkânlarını kullanmaktadırlar. Teknolojik cihazlar ile uzak, yakın fark etmeksizin dünyanın her yerinde sözel ve görsel iletişim kurabilirler. Bu sebeple yalnız yaşamayı tercih eden bir kuşak olacağı tahmin edilmektedir. Ezberden ziyade, görsel ve oyunlaştırılmış aktivitelerle verileri hafızalarında uzun süre saklayabilmektedirler. Sonuç odaklı olan Z kuşağı bireyleri kararsız, tatminsiz, otoriteden bağımsız ve doğuştan tüketici olarak nitelendirilmektedirler. Çalışma hayatında yeni olan bu kuşak için, karar verme durumlarında yapay zekâ tarafından yapılacağı için daha az sorun yaşayacakları öne sürülmektedir (Toruntay, 2011:82).

Çalışma hayatında pek çok olguyu değiştireceğine inanılan ve örgütsel bağlılığı az olan Z kuşağı, iş ve yaşam dengesine önem veren, bağımsız olarak çalışmak isteyen, hiyerarşinin az olduğu, esnekliği, mobiliteyi gözeten bir iş hayatını tercih edeceği ifade edilmektedir. Bu kuşağın üyeleri takım oyuncusu olmakta zorlanan, bilgiyi çok hızlı kavrayabilen, kendine odaklı, daha gerçekçi, içinde buldukları teknolojik ortam sayesinde gelecekte karşılaşacakları fırsatlar konusunda daha bilinçli olan, yüksek ölçüde sanallaşmanın etkisi içinde olan küresel bir kuşaktır. İletişim tarzı olarak sanal olan Z kuşağı, çalışma hayatının her alanında teknolojiyi etkin bir biçimde kullanacağı tahmin edilmektedir. Çalışma ortamı olarak geleneksel ofisler yerine teknolojik ve modern ofisler, bu kuşağın verimliliğine olumlu anlamda katkı sağlayacaktır. “Home Office” ve “Telecommuting” kavramları bu kuşak ile daha da önemli hale gelecek, bu kuşağın esneklik anlayışı için uygun bir çalışma tarzı olacaktır. Bireysel olarak çalışmaya daha yatkın olan bu nesil, yetki ve sorumluluklara sahip oldukları, özgürlüklerinin kısıtlanmadığı bir iş hayatını tercih edecekleri düşünülmektedir (Arar, 2016:102).

Eğitime küçük yaşlarda başlayan ve uzun bir eğitim süreci yaşayan bu nesil, küçük aileler içinde yaşamakta ve evlenme yaşının artmasından dolayı önceki kuşaklara göre daha büyük yaşta ebeveynlere sahiptir (Tekin, 2015:64). Teknoloji sayesinde coğrafi uzaklıkları ortadan kaldırmaları, kendilerini kolayca ifade edebilmeleri ve bu sayede birbirlerini daha iyi anlayabilmeleri, yaratıcı olmaları bu kuşağın olumlu özellikleri arasında yer almaktadır. Örgütsel bağlılıkları az olan Z kuşağı bireylerinin çabuk sıkılıp, kolayca vazgeçebilmeleri, azimli olmamaları olumsuz özellikleri arasında sayılmaktadır.

Örgütsel bağlılıklarının az olması, örgütlerin bu nesli ellerinde tutmasını zorlaştıracaktır (Toruntay, 2011:83).

## 2.4. KUŞAK FARKLILIKLARI

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte zaman ve yaşam şartları insanların davranış ve değerlerini değiştirmektedir. İlk olarak çocuk ve ebeveynleri arasında yaşandığı söylenen kuşak farkı, şimdilerde aralarında 5 yaş fark olan bireylerde bile belirgin hale gelmektedir. Sessiz kuşak, Bebek patlaması ve X kuşağı zamanında teknolojik gelişmeler daha yavaş ilerlediği için kuşak farkı belirgin bir biçimde hissedilmemiştir. Ancak Y kuşağı ile birlikte teknolojik gelişmelerin hızla artması, Y ve Z kuşaklarının bakış açılarını, beklentileri, davranış şekillerini, değerlerini değiştirmektedir. Hızlı bir biçimde yaşanan teknolojik gelişmelerin etkisiyle kuşak farklılıkları hem sosyal yaşamda hem de iş hayatında oldukça fazla hissedilmekte ve kuşak çatışmalarına sebep olmaktadır (Çelik, 2014:16).

SESSİZ KUŞAK	BEBEK PATLAMASI KUŞAĞI	X KUŞAĞI	Y KUŞAĞI	Z KUŞAĞI
Sadakat duyguları yüksek Yoğun komşuluk ilişkileri Otoriteye saygı İşkolik Geniş aile kültürü Toplumsal değerlere adanmışlık	Sadakat duyguları yüksek İşkolik Takım çalışmasına önem veren Kanaatkâr Rekabetçi Teknolojiye uzak	Sadakat duyguları değişken Otoriteye saygılı Topluma duyarlı İş motivasyonları yüksek Kanaatkâr Kaygılı Teknolojiyle ilişkisi düşük	Sadakat duyguları az Otoriteyi zor kabullenen Bağımsızlığına düşkün Çok sık iş değiştiren Bireyci Teknolojiyle büyüyen	İşbirlikçi Yaratıcı Teknoloji ile doğan

**Tablo 1.4:** Kuşakların Özellikleri ve Değerleri

**Kaynak:** Deneçli & Deneçli, 2012:2; Akdemir vd, 2013:16.

Büyürken ve yetiştirilirken içinde buldukları ortamdan dolayı bireylerin farklı davranışlara sahip olması oldukça doğaldır. Her kuşağın inanç, tutum, değer, davranış, alışkanlık, çalışma stilleri, liderlik beklentileri ve otorite algısının farklı olduğu istisnalar mevcut olsa dahi genel olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamda hem sosyal yaşamı hem de iş hayatını etkileyen kuşakların farklılıklarını ortaya koymak için Tablo 1.4'te kuşakların genel özellikleri ve değerleri belirtilmiştir. Henüz gelişimini tamamlamadığı için diğer kuşaklara kıyasla Z kuşağına sınırlı olarak yer verilmektedir. Tablo 1.4'te yer alan kuşakların temel özellikleri ve değerleri incelendiğinde bağımsızlık ve bireysellik değerlerinde artış olduğu gözlenmektedir. Eski kuşaklarda otoriteye saygı, kanaatkârlık öne çıkarken, Y ve Z kuşağında bireysellik öne çıkmaktadır (Özkan, 2017:105).

Günümüzde oldukça popüler hale gelen kuşak farklılıkları ile ilgili, özellikle çalışma hayatında aktif olarak yer alan kuşakların davranış özelliklerine, değerlerine ve iş hayatından beklentilerine yönelik çeşitli araştırmalar ve çalışmalar yapılmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, önceki kuşaklardan farklı olarak Y kuşağının aile yapısında gelenekselliğin yerini çalışan anne ve babalar almaktadır. Y kuşağına doğru gelindikçe artan teknolojik gelişmeler sayesinde iletişim araçları da değişmektedir. Eğlenceye, iş-özel yaşam dengesine önem veren Y kuşağı öncekilerden farklı olarak biriktirmeyi değil, harcamak için kazanmayı tercih etmektedir (Hammill, 2005). Lancaster ve Stillman (2002) ise yaklaşımında benzerliklere yer vermektedir. Bebek patlaması kuşağı ve Y kuşağı iyimser bakış açısı ve kendinden emin özellikleriyle birbirlerine benzemektedir. Bunun dışında, X ve Y kuşağı da farklılıklara değer veren, iş-özel yaşam dengesini önemseyen ve eğlenceyi seven karakteristik özellikleriyle benzerlik göstermektedir.



<b>İŞ DEĞERLERİ</b>	<b>BEBEK PATLAMASI KUŞAĞI</b>	<b>X KUŞAĞI</b>	<b>Y KUŞAĞI</b>
<b>İşe ve İşletmeye Dair Temel Değerleri</b>	Çalışmak için yaşama İdealist Başarı İşkoliklik Hırs Otoriteden hoşlanmamak Kanaatkâr Sadık Kararlarında uyumlu	Yaşamak için çalışma İş – Yaşam Dengesi Takım çalışması Uzun çalışma yerine akıllıca çalışma Şüphencilik Kuralları sevmemek İş motivasyonları yüksek	Önce yaşama daha sonra çalışma Mali başarı Özgüvenli ama takım odaklı Eğlenerek çok çalışma Çoklu görevler Girişimcilik Farklılıklara karşı tolerans İleri düzey düşünebilir Hızlı adaptasyon
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	Kariyerine sadakat	İlişkilere sadakat	Kendine ve ilişkilere sadakat
<b>İş Değiştirmeye Dair Özellikleri</b>	İlerleme yoksa iş değiştirme isteği İş değiştirme halinde hızlı arkada bırakma	Gerekliyse iş değiştirme Hislerini takip etme	İş değiştirme beklenen bir olay
<b>Güçlü Noktaları</b>	Takım çalışması, bağlılık	Uyumluluk, uzlaşma, bilgi teknolojileri bilgisi	Aynı anda çok iş yapma, teknoloji becerisi

**Tablo 1.5:** Kuşakların İş Yaşamına Dair Özelliklerinin Kıyaslanması

**Kaynak:** Robbins & Judge, 2015:148; Öz, 2015:14-17; Berkup, 2015:105; Zemke vd, 2000:94-98; Kuyucu, 2014:58; Aka, 2017:122.

Tablo 1.5’de kuşakların çalışma hayatına ilişkin değer ve davranışları yer almaktadır. Çalışmaya yönelik temel değerlerine bakıldığında çalışmak için yaşama kavramının yerini Y kuşağıyla birlikte önce yaşama sonra çalışma kavramı almıştır. X kuşağı ile birlikte aynı yerde uzun süre çalışma ve işkoliklik yerine iş-özel yaşam dengesi daha önemli hale gelmiştir. X ve Y kuşağı işte eğlenceye değer vermekte ve farklılıklara karşı anlayış göstermektedir. X kuşağı da teknolojik gelişmelere uyum sağlasa da Y kuşağı daha fazla teknolojik beceriye sahiptir ve bunu iş hayatında rahatlıkla

kullanabilmektedir. İş değiştirme konusunda Y kuşağı diğer kuşaklara göre oldukça farklıdır. Y kuşağı için iş değiştirmek oldukça normal bir olaydır. Yetenekli çalışanlarını ellerinde tutmak isteyen örgütler, bunun için daha fazla çaba göstermelidirler (Aka, 2017:122).

Günümüzde birçok örgüt farklı kuşaklardan çalışanlara sahiptir. Her kuşağın farklı davranışlar sergilediği düşünüldüğünde yöneticilerin kuşak farklılıklarını iyi bilmesi, işlerin yapılış aşamaları tüm çalışanlarını dahil etmesi, kuşakların birbirleriyle çalışmasını daha kolaylaştıracaktır. Takım çalışmasının yanı sıra yöneticilerin çalışanlarına uygulayacağı koçluk programları, fikir atölyeleri farklılıkların daha etkili yönetilmesini sağlayacaktır. Kuşakların birlikte işlerin yapılmasına dâhil edilmesiyle birbirleriyle uyumlu çalışmaları sağlanmış olacak, hem de kuşak farklılıkları örgüte farklı, yaratıcı, faydalı sonuçlar sağlayacaktır (Jordan, 2010: 46). Kuşakların birlikte katılacağı ortak aktiviteler yapılması da birbirleriyle etkileşimini kuvvetlendirecektir.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE Y KUŞAĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

#### **1. Y KUŞAĞI VE KAPSAMI**

Bu bölümde ilk olarak çalışmanın odak noktası olan Y kuşağının temel karakteristik özellikleri ve teknoloji ile ilişkisi tanımlanmaktadır. Sonrasında bu kuşağın iş hayatından beklentileri anlatılmaktadır. Son olarak, önceki nesillerden farklı özelliklere sahip olan Y kuşağının işletmeler için neden önemli olduğu ve ne gibi avantajlara sahip olduğu yer almaktadır.

#### **1.1. Y KUŞAĞININ KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ**

Y kuşağının hangi tarih aralığını kapsadığı konusunda fikir birliği bulunmamakla beraber, farklı araştırmacılar tarafından 1982-2003 (Strauss & Howe, 1991), 1980-1994 (McCrindle,2014), 1980-1999 (Twenge, Kasser, 2013), 1981-2000 (Parry & Urwin,

2011) yıllarını kapsadığı ifade edilmektedir. “Millennials (Milenyum Kuşağı)” (Strauss & Howe, 2000), “Digital Generation (Dijital Nesil)” (Martin, 2005), “Net Generation (Net Kuşağı)” (Shaw & Fairhurst, 2008), ve “Generation Next (Gelecek Kuşak)” (Zemke, Raines, & Filipezak, 2000; Martin, 2005) gibi isimlerle de anılan bu kuşağın üyeleri önceki kuşaklara göre en eğitilmiş kuşak olarak nitelendirilmektedir (D’Netto, 2011:2).

Y kuşağı, bireyci, yenilikçi, yaratıcı, açık fikirli, enerjik, çeşitliliğe karşı duyarlı, çoklu görevlerin üstesinden gelebilen özellikleriyle nitelendirilmektedir. Genel olarak ebeveynlerine karşı saygılı, kibar ve pozitif bir tutum sergileyen bu kuşağın bireyleri, küçük yaşlardan beri ebeveynlerinin ilgisiyle, güçlü ilişkileriyle büyümüşlerdir. Strauss ve Howe, Y kuşağını ailesinin yoğun ilgisinden ve ailesiyle olan güçlü ilişkilerinden dolayı “özel” olarak karakterize etmektedir. Ayrıca, girişimci, teknoloji meraklısı, bağımsız, özgüveni yüksek, iyimser, işbirlikçi, takım oyuncusu, başarı odaklı özellikleri de bu kuşağı tanımlayan diğer özelliklerdir (Kar, 2018:8).

Öğrenmeye sürekli olarak devam etmek isteyen bu kuşağın sahip olduğu ortak karakteristik özellikler, hem günlük hayatını hem de iş hayatını şekillendirmektedir. Ancak, Mansor vd. (2013:549) Y kuşağının bazı karakteristik özelliklerinin iş hayatını daha fazla etkileyeceğini savunmaktadır. Bu özellikler; teknoloji meraklısı olmaları, kültürel farklılıklara duyarlılık ve kültürel kabul, esneklik, çoklu görevlerin üstesinden gelebilme, bağımsız ve aynı zamanda takım oyuncusu olmalarıdır. Y kuşağının farklı olmasındaki en önemli etkenlerden biri teknolojidir. Bu kuşak, cep telefonu, internet gibi yeni teknolojilerle büyümektedir. Bu teknolojiler, onların yaşamlarının vazgeçilmez bir parçası haline gelmekte ve yaşam tarzlarını derinden etkilemektedir. Bu sayede, iş hayatındaki yeni teknolojilere de kolaylıkla uyum sağlayabilmektedir. Y kuşağının iş hayatında kolay uyum sağladığı bir diğer konu ise kültürel farklılıklardır. Bu kuşak, önceki nesillere kıyasla ırk, din, cinsel yönelim, ekonomik durumdaki farklılıklara karşı daha toleranslıdır. Günümüz iş hayatında farklı kuşaklardan farklı kültürlere sahip bireyler birlikte çalışmaktadır. Y kuşağı kültürel farklılıklara karşı duyarlı ve kabul etmeye istekli olduğundan, farklı kültürlerle uyumlu çalışabilmektedir.

Esnek olarak nitelendirilen Y kuşağı, yeni kültür ve değişimlere karşı oldukça kolay adapte olmaktadır. Kişisel hayatlarına da oldukça düşkün olan bu kuşak, kişisel seçimlerini de destekleyen esnek bir iş hayatını daha fazla tercih etmektedir. Bu kuşağın bireyleri esnek oldukları kadar, çoklu görevlerin de üstesinden gelebilmektedir. Teknoloji sayesinde birden fazla işi aynı anda yapabilmekte ve birden fazla cihazı kullanabilmektedir. Ayrıca teknoloji, Y kuşağının bağımsız olmasına da ortam hazırlamaktadır. Bunun nedeni, Y kuşağının internet sayesinde bilgiye daha hızlı ve kolay bir şekilde ulaşabilmesidir. Teknoloji, işlerini daha hızlı ve verimli şekilde tamamlamalarına yardımcı olmaktadır. Bağımsız olan Y kuşağı aynı zamanda ekip çalışmasında çalışmayı tercih etmektedir, çünkü ekip çalışmasından daha fazla bilgi edinebileceklerine inanmaktadır. Kapoor ve Solomon (2011) 'e göre, bu kuşak takım çalışmasını istemekte ancak verilen talimatları izleyerek işleri kendi başlarına yapmalarını sağlayacak esnekliği de tercih etmektedir (Mansor vd, 2013:550).

## **1.2. Y KUŞAĞI VE TEKNOLOJİ**

Teknoloji, Y kuşağının önceki kuşaklardan farklılaşmasındaki en önemli faktörlerden biri olarak ifade edilmektedir. Y kuşağı, birçok araştırmacı tarafından internet kuşağı olarak tanımlanmakta ve “Dijital Yerliler (Prensky,2011)”, “Net Kuşağı (Tapscott, 1997)” gibi kavramlarla isimlendirilmektedir. Bu kavramlar, dijital teknolojilerle büyüyen ve interneti birincil bilgi kaynağı ve bilgiyi paylaşma aracı olarak kullanan bu kuşağı tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu kuşak, sosyal medyayı yoğun bir şekilde kullanarak kendilerini güçlendirmekte ve öğrenme olaylarının doğasını, hızını ve zamanlamasını istedikleri gibi inşa etmektedir (Selwyn, 2009:367).

Aynı anda çoklu görevler yerine getirebilmelerinde çeşitli medya araçlarını kullanmalarının etkisi bulunmaktadır. Örnek olarak, anlık mesajlaşma aynı anda pek çok konuşma yapabilmelerini sağlamaktadır. Sosyal medya kullanımları işlevsel, durumsal ve kişisel faktöre bağlı olarak birçok amaçla ilişkilendirilmektedir. McQuail (1983), sosyal medya ve diğer teknolojilerinin bilgi (öğrenme), kişisel kimlik, eğlence, entegrasyon ve sosyal etkileşim olmak üzere dört temel faktör için kullanıldığını belirtmektedir (Silvestre, 2016:10).

Bilgisayar, cep telefonu, internet gibi teknolojilerle büyüyen Y kuşağı, teknolojik gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilmektedir. Teknolojik bilgi ve becerileri sayesinde görev ve sorumluluklarını yaratıcı şekilde sürdürebilmekte ve sonuçlar alabilmektedir. İnterneti rahatça kullanabilmeleri sayesinde çoklu görevlerin üstesinden gelebilmektedir. Ayrıca, internetin de etkisiyle yaşanan değişim olgusu, Y kuşağının bireyci, sabırsız, çabuk tüketen, hız seven, sonuç odaklı bir kuşak olmasına sebep olmaktadır (Özkan, 2017:96). İnternetin ortaya çıkardığı sanal dünya gerçek dünyanın yerine geçmekte, bireylerin ilişkilerini sanal dünyadaki semboller ile kurmalarına ve üretime dayalı olan dünya algısında kırılma yaşanmasına yol açmaktadır. Bu sebeple, Y kuşağının tüketim dünyasının kapısını aralayan ilk kuşak olduğu belirtilmektedir (Altuntuğ, 2012:207).

Reilly (2012:4-8)'e göre, Y kuşağı çok çalışmaktan ziyade akıllıca çalışmayı tercih etmektedir. Akıllıca çalışmanın merkezinde ise teknoloji yer almaktadır. Teknoloji sayesinde yaptıkları işleri daha kısa süre içerisinde ve daha verimli yapabilmektedir. Ayrıca bu kuşak için sosyalleşmek oldukça önemlidir. Teknoloji odaklı olmalarından dolayı sosyal ilişkilerinde sosyal medyayı yoğun olarak kullanmaktadır. Yeni arkadaşlıklar edinmek, onlarla duygularını, düşüncelerini paylaşmak için önceki kuşaklardan farklı olarak sosyal medyayı tercih etmekte ve çeşitli platformları kullanmaktadır. Sosyal medya sayesinde farklı kültürden insanlarla tanışıp, paylaşımlarda bulunabilmektedir. Farklı kültürden insanlarla kolaylıkla iletişim kurabilmeleri sayesinde onların çok kültürlü bireyler olmasını sağlamaktadır. Teknolojinin hayatlarını kolaylaştırdığı bu kuşak, bilgiye ulaşma ve eğlenme için sosyal medyayı alternatiflerine tercih etmektedir. Odaklanmalarının kısa süreli olmasından dolayı kitap okumaktan ziyade, fotoğraf, video, grafik gibi görsel araçlarla öğrenmeyi gerçekleştirmektedir (Kaplan ve Çarıkçı, 2018:29).

Kuyucu'nun Y kuşağının Facebook kullanımlarına yönelik yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, Y kuşağının % 28'i günde 3 saat boyunca Facebook'ta online olmaktadır. Dört yıldan uzun zamandır Facebook hesabı olanların ise yaklaşık %59'luk bir orana sahiptir. Türkiye'nin en çok Facebook kullanan ülkelerden biri olmasında bu kuşağın etkisinin fazla olduğu belirtilmektedir (Kuyucu, 2014: 79).

### 1.3. Y KUŞAĞININ İŞ HAYATINDAN BEKLENTİLERİ

Y kuşağı, takım çalışmasını tercih eden, başarı odaklı, hızlı ilerleme bekleyen, çoklu görevler üstlenebilen, dinamik olarak tanımlanmaktadır. Başarı odaklı olan bu kuşak, yaptıkları işin anlamlı olması için olumlu olarak çaba göstermektedir. Çalışma programının esnek olması ve çeşitli projeler, sorumluluklar üstlenmeleri çoklu görev ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Takım çalışmasını tercih etmelerinin sebebi ise daha eğlenceli ve daha az riskli olarak algılamalarından kaynaklanmaktadır. Y kuşağının iş hayatında önem verdiği uygulamalardan biri de mentorluk programlarıdır. Mentorluk desteği ile olumlu-olumsuz sürekli geri bildirim talep etmektedir. İş-yaşam dengesi de bu kuşak için büyük önem arz etmektedir. Kişisel yaşamlarına değer veren bu kuşak için, iş dışı faaliyetler motive olmalarına katkı sağlamaktadır. Önceki nesillere göre iyi eğitilmiş olan Y kuşağı, özerklik ve bağımsızlıklarına düşkündür ancak açık kurallar aramakta ve yapılandırılmış bir iş ortamını tercih etmektedir (Silvestre, 2016:13)

Y kuşağının teknoloji meraklısı olması ve teknolojiye kolay uyum sağlamaları, dizüstü bilgisayar, akıllı telefon ve sosyal medya gibi dijital araçları iyi kullanmaları onların bilgiye kolaylıkla ulaşabilmesini sağlamaktadır. Ayrıca PWC'nin yaptığı araştırma istatistiklerine göre, uluslararası hareketlilik oranı bu kuşak arasında yükselmektedir. Yurtdışında çalışmak, çalışanlar için pozitif bir durum olarak algılanmaktadır (PWC, 2011).

Y kuşağı, ABD, Avustralya, Belçika, Güney Afrika, Kanada, Türkiye, Yeni Zelanda dâhil olmak üzere dünyanın birçok ülkesinde araştırılmaktadır. Küreselleşme, teknoloji, sürekli değişim, bilgiye kolaylıkla ulaşmaları, ebeveynleriyle güçlü ilişkileri bu kuşağın dünya görüşünü ve değerlerini şekillendirmektedir. Bu faktörlerin etkisiyle teknoloji meraklısı, yüksek düzeyde eğitilmiş, profesyonel olarak mobil ve övgü odaklı olarak nitelendirilmektedir. Önceki kuşaklara kıyasla farklı özelliklere sahip olan Y kuşağının, ideal çalışma ortamı için de farklı beklentileri bulunmaktadır. Cassell (2017:145) önceki kuşaklara kıyasla farklı beklentileri olan Y kuşağının ideal iş hayatını aşağıdaki maddelerle özetlemektedir:

- Para sadece istihdam için başlangıç faktörüdür.
- Yaptıkları işin anlamlı olmasını istemektedir.
- İş-yaşam dengesi önem arz etmektedir.
- Profesyonel anlamda eğitim ve geliştirme beklemektedir.
- İşlevsel çalışma yerine proje çalışmasını tercih etmektedir.
- Fikirlerini kolaylıkla ifade edebildikleri ve kararlara katıldıkları bir yönetim tarzı istemektedir.
- Sık sık geri bildirim beklemekte ve başarılarında ödül ve takdir edilmeyi talep etmektedir.

#### **1.4. Y KUŞAĞININ İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ**

Günümüz bilgi ekonomisinde insan sermayesi, örgütlerin rekabet avantajı için birincil kaynağına dönüşmektedir. Yetenekli çalışanları çekebilmek ve elinde tutabilmek küresel anlamda örgütlerin ve insan kaynakları yönetiminin en kilit konularından biri haline gelmekte ve bu çalışanları elinde tutabilmesi rekabet gücünü artırmaktadır. Bu sebeple, önceki kuşaklardan oldukça farklı olan Y kuşağı, insan kaynakları yönetimi için oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Y kuşağının karakteristik özellikleri ve iş hayatından beklentileri, onları önceki nesillerden belirgin bir şekilde ayırmaktadır. Y kuşağı çalışanların tutum ve davranışları geleneksel kalıpları takip etmemektedir. Bu durum, insan kaynakları yönetiminin Y kuşağının özelliklerinde ve beklentilerinde yaşanan değişimi benimsemek zorunda kalmasına ve dönüşümüne neden olmaktadır. Bu bağlamda bakıldığında, örgütlerin bu genç yetenekleri çekmek, işe almak, motive etmek, yönetmek ve elde tutmak için yeni tekniklere ve insan kaynakları uygulamalarına yatırım yapmaları gerekmektedir (Silvestre, 2016:15).

Araştırmalara göre, önceki kuşaklara göre daha fazla iş değiştiren Y kuşağı, örgütler ve insan kaynakları yönetimi için bu kuşağın yönetimini daha da zor hale getirmektedir. Bebek patlaması kuşağının da emekli olup iş hayatından ayrılmasıyla birlikte örgütlerin gelecekteki canlılığının Y kuşağını elinde tutabilmesi ile mümkün olacağı belirtilmektedir (Cassell, 2017:145).

Örgütlerin Y kuşağını elinde tutabilmesi, onlara rekabet avantajı sağlayarak gelecekteki canlılığını korumasının yanı sıra öğrenme ve gelişim açısından da yeni fırsatlar sağlamaktadır. İletişim, medya ve dijital teknolojileri rahatlıkla kullanabilmeleri ve onlarla iç içe olmalarından dolayı dijital kuşak olarak bilinen Y kuşağı, teknoloji meraklısı doğaları ile etkileyici başarılarla imza atmaktadır. Teknoloji meraklısı olmaları, Y kuşağının en önemli özelliği olarak vurgulanmaktadır. Bu kuşak, bilgisayar, internet, akıllı telefon, sosyal medya gibi teknolojik keşiflerle büyümektedir. Teknoloji bu kuşağın hayatının önemli bir parçasıdır ve önceki nesillere kıyasla teknolojiyi en iyi tanıyan kuşak olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca Y kuşağı, rekabetçi iş ortamı içinde zorunluluktan ziyade kişisel gelişim için çalışmaktadır. Aldıkları veya alacakları ücret, kariyerlerinde en önemli etken olarak yer almamaktadır. Başarı odaklı olan bu kuşak için esneklik, takdir edilme ve kariyer gelişimi ücretten daha çok önem arz etmektedir. Bu kuşağı ideal çalışan yapan diğer bir özelliği ise ileri düzeyde eğitilmiş olmalarıdır. Önceki kuşaklarla kıyaslandığında Y kuşağı en eğitilmiş kuşak olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanı sıra, Y kuşağı çalışanlar yaratıcı ve iyimser olmaları ile de öne çıkmaktadır. Kendilerini geliştirebilmek ve yaptığı işi daha iyi yapabilmek için sık sık geri bildirim bekleyen bu kuşak, oldukça esnek olmalarından dolayı da değişime kolaylıkla uyum sağlamaktadır. Y kuşağının tüm bu özellikleri, işletmeler açısından Y kuşağını oldukça önemli çalışanlar haline getirmektedir (Leiva, 2018).

## **2. Y KUŞAĞI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Önceki kuşaklara göre hem karakteristik özelliklerinde hem de iş hayatından beklentilerinde farklılıklara sahip olan Y kuşağının ideal iş yeri beklentileri işletmede kalma isteğini derinden etkilemektedir. Bir yılın bile uzun bir dönem olduğunu düşünen Y kuşağı, ömür boyu aynı işte çalışmayı planlamamaktadır. Bu yüzden, işletmelerin bu genç çalışanları elde tutmaları oldukça zor hale gelmekte ve yeni insan kaynakları uygulamalarına yatırım yapmalarını zorunlu hale getirmektedir (Hauw, De Vos, 2010:294). Bu bölümde, işletmelerin Y kuşağını elde tutabilme ve iş gücü değişim oranını (turnover) azaltma amacıyla gerçekleştirdikleri insan kaynakları uygulamaları anlatılmaktadır. Sonrasında Y kuşağına yönelik gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamaları için işletme örneklerine yer verilmektedir.



## **2.1. Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN ELDE TUTULABİLMESİNİ ETKİLEYEN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI**

Çalışanların elde tutulması, genellikle çalışanların mevcut iş yerlerine sadık kalma niyeti ile tanımlanmaktadır. İşletmeler, çalışanlarının uzun süre boyunca ya da devam etmekte olan proje tamamlanana kadar örgütte çalışmaya devam etmesi için uğraşmaktadır. Bunun nedeni ise, örgütlerin uzun süre hayatta kalmasının ve rekabet edilebilirliğini sürdürmesinin büyük ölçüde insan varlıklarına bağlı olmasıdır. Bu bağlılık da işletmelerin insan varlıklarını elinde tutmaları için stratejiler uygulama ihtiyacını doğurmaktadır. Çalışanların işten ayrılmaları, işletmeler için çok fazla maliyet kaybına yol açmasının yanı sıra işletmenin verimliliğini, etkinliğini ve çalışanların morallerini de olumsuz yönde etkilemektedir (Mensah, 2014:2-3).

Çalışanların elde tutulabilmesi, çalışma hayatındaki kuşaklar değiştikçe giderek önemli bir sorun haline gelmektedir. İdeal iş yeri beklentileri öncekilere kıyasla daha farklı olan, iş değiştirmekten çekinmeyen ve yüksek eğitim düzeyleri, teknolojik bilgi ve becerileri sayesinde işletmelerin önem verdiği bir kuşak olan Y kuşağı ise bu sorunu daha da derinleştirmektedir. Bu yüzden, insan kaynakları yönetiminin bu kuşağın ihtiyaçları doğrultusunda yeni yaklaşımlar benimsemeleri ve uygulamalarını yeniden şekillendirmeleri gerekmektedir (Silvestre, 2016:15). Eğitim ve geliştirme uygulamaları (D'Netto, 2011:4), esneklik (Simmons, 2016:27), iş-yaşam dengesi (Garg, Yajurvedi, 2016:107), ücret ve ödül uygulamaları (Simmons, 2016:2), kariyer geliştirme fırsatları (Too, Kwasira, 2017:46), kurumsal sosyal sorumluluk (McGlone vd., 2011:195), geri bildirim ve mentorluk (Silvestre, 2016:20) yaklaşımları, Y kuşağının ihtiyaç ve beklentileri göz önüne alındığında işletmelerin çalışanlarını elde tutabilmesinde etkili olan insan kaynakları uygulamaları olarak ifade edilmektedir.

### **2.1.1. EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARI**

Eğitim ve geliştirme programları, bir çalışana örgütler ve amaçları hakkında bilgi, beceri ve anlayış kazandırmaya çalışan süreçler olarak tanımlanmaktadır. Bu programlar,

bir çalışanın iyi performans sergilemesi şeklinde olumlu katkı yapmasına ve devam ettirmesine yardımcı olmak için tasarlanmaktadır. Yeteneklerini sürekli geliştiren ve kariyer planlamalarına yardımcı olan bir işletmenin çalışanı olmak isteyen Y kuşağı için eğitim ve kariyer fırsatları yaşam boyu istihdamdan daha fazla önem arz etmektedir. İş hayatında geleneksel uygulamalara karşı isteksiz olmalarından dolayı süreklilik arz eden eğitim ve geliştirme programları, sık sık geri bildirim, başarılarının tanınması ve takdir edilmesi, çalışanların kararlara katılımı bu kuşağın işletmede kalıcılığını sağlayan önemli faktörler olarak yer almaktadır. Bu bağlamda, örgütler katı dikey hiyerarşik yapılar ve geleneksel eğitim programları ile ne kadar az sınırlandırılırsa Y kuşağı ile çalışmak onlar için daha kolay hale gelecektir (Too, Kwasira, 2017:46).

Önceki paragrafta da belirtildiği gibi, eğitim ve geliştirme programları Y kuşağının elde tutulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Sürekli olarak öğrenmeye, kişisel ve mesleki becerilerini geliştirmeye önem veren bu kuşağın işletmede kalmasını sağlamak için mesleğe yönelik eğitim, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, koçluk, hatta uluslararası projeler gibi geniş kapsamlı öğrenme fırsatlarının başarılı İK stratejileri olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, teknolojik ortamda sağlanan eğitim ve geliştirme fırsatları da bu kuşak için önemli olduğu belirtilmektedir. Bunun yanı sıra, yeni başlayan çalışanlara oryantasyon eğitimi verilmesi, daha sonra farklı eğitim ve geliştirme programları ile daha da desteklenerek başarılı olma fırsatının sunulması da çalışanın elde tutulabilmesi için güçlü bir teknik olarak nitelendirilmektedir (D'Netto, 2011:4).

### **2.1.2. ESNEKLİK VE İŞ - YAŞAM DENGESİ**

İş - yaşam dengesi (Work-Life Balance) kavramı ilk olarak 1986 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde, insanların çalışmak için daha fazla zaman harcarken yaşamlarının diğer yönlerine daha az zaman ayırdığına dikkat çekmek için kullanılmıştır. Bu kavram, çalışanların iş ve aile sorumlulukları arasında denge kurması, böylece onların sadakatini ve verimliliğini güçlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu kavrama yönelik politikalar ile, çalışanların aile bakımı sorumlulukları, eğitim, dinlenme veya sosyal yaşam gibi etkinliklere yeterli zaman harcayarak yaşam kalitelerini geliştirmesi amaçlanmaktadır (Hossain vd., 2018:2). İş-yaşam dengesi ile ilgili teorilerden biri de 2000 yılında Sue

Clark tarafından oluşturulmuştur. Teori, insanların iş ve aile olmak üzere iki bütünleşik alanı arasındaki günlük sınır geçişlerinden bahsetmektedir. Ayrıca, teoride esneklik kavramı vurgulanmaktadır. Hoffman ve Cowan (2007) tarafından yapılan araştırma da esnekliğin iş-yaşam dengesini tanımlamanın anahtarı olduğunu belirtmektedir. Yapılan araştırmalar da, esnekliğin iş-yaşam dengesini olumlu etkilediğini ve iş-yaşam çatışmasını azalttığını doğrulamaktadır (Birimisa, 2016:12).

İş - yaşam dengesi ve esneklik kavramlarının önemi, dünyanın çoğu yerinde günden güne artmaktadır. Önceki kuşaklara göre farklı beklentileri bulunan Y kuşağının esnekliğe ve iş-özel yaşam dengesine verdiği önem, daha fazla dikkat çekmektedir. Bunun sebebi ise, iş-yaşam dengesini lüks olarak değil, zorunluluk olarak görmeleridir. Aile ve arkadaşlık ilişkilerine değer veren bu kuşak, çalışmanın yaşamlarının odak noktası haline gelmesini istememektedir. Bu yüzden, işlerini aile ve kişisel yaşamlarına uygun hale getirmekle daha fazla ilgilenmektedir (Simmons, 2016:27). Y kuşağı çalışanlarının bu tutumları insan kaynakları yönetimini iş-yaşam dengesini sağlamak için çeşitli stratejiler benimseye zorlamaktadır. Bu bağlamda gerçekleştirilen tele-çalışma, iş paylaşımı, esnek çalışma, home-office çalışma gibi stratejiler, iş-yaşam dengesi ve esnekliğe önem veren bu kuşağın çalışanlarının işletmede kalıcılığını sağlamada yardımcı olmaktadır (Garg, Yajurvedi, 2016:107).

X kuşağı ile başlayarak Y kuşağı ile daha da popüler bir hale gelen esneklik ve iş-yaşam dengesi kavramları, çalışanlar için olduğu kadar insan kaynakları yönetimi için de önem arz etmektedir. Dengelenmiş iş-yaşam ilişkisi iş gücü değişim oranının azalmasına, çalışanlarının zihinsel sağlıklarını korumasına ve iş memnuniyetini artırmaya katkı sağlamaktadır. Çalışanların tatmin olması ve işlerinde daha uzun süre kalmaları ise işletmelerin onları işe almak için yaptığı yatırımlarından daha yüksek getiri elde etmelerini sağlamaktadır (Buzza, 2017:16).

### **2.1.3. GERİBİLDİRİM VE MENTORLUK YAKLAŞIMLARI**

Koçluk olarak da ifade edilen mentorluk, insanların gelişimlerini üstlenmeleri, potansiyellerini serbest bırakmaları ve istedikleri sonuçları elde etmelerinin temeli olarak

tanımlanmaktadır. Ayrıca, Y kuşağını gelecekteki liderlik rollerine hazırlamak için uygun maliyetli, yaratıcı ve akıllı bir araç olarak nitelendirilmektedir. Mentorluk, öğrenme ve gelişme olanakları yaratması nedeniyle günümüzde büyük önem taşımaktadır. Kendilerini başarıya götürecek yol haritalarını arayan Y kuşağı ise geleceğin liderleri olabilmek için mentörlerinden sık sık geri bildirim beklemekte ve mentörleriyle iletişim halinde olmak istemektedir. Bu aşamada ise mentörler, çalışanlarını performans ve kariyer gelişiminde yönlendirmekte ve sürekli geri bildirim sağlayarak onlara yardım etmektedir (Silvestre, 2016:20).

Y kuşağının potansiyeli ve bu kuşağın işverenlere sunabileceği yetenekleri düşünüldüğünde mentorluk önem arz eden bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır. Mentorluk, her çalışan için özel bir kariyer yolu tasarlamayı mümkün kıldığından Y kuşağının beklentilerini karşılayabilmekte ve ihtiyaçlarına iyi bir çözüm olabilmektedir. Bu yaklaşım, Y kuşağı çalışanlarının işletme içindeki fırsatları daha iyi anlamalarını sağlayarak iç kariyer seçeneklerinin daha da artmasını sağlamaktadır. Y kuşağının sürekli aldıkları geri bildirim sayesinde performanslarını ölçmelerine de olanak sağlayan mentorluk yaklaşımları, bu kuşağın motivasyonunu ve işletmede kalma isteğini etkilemektedir. Y kuşağı çalışanların, katkılarının işletme üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu bilmesi, örgütsel bağlılıklarını da arttırmaktadır. Ayrıca önceki kuşakların genç kuşağa rehberlik ettiği bu süreç kuşaklar arası etkileşimi de güçlendirmektedir (Bakowska, 2013: 40).

Meister ve Willyerd'e (2010) göre, işletmelerde Y kuşağına mentorluk etmek için birkaç etkili yöntem bulunmaktadır. Bunlar; birebir mentorluk, grup mentörlüğü, mikro mentorluk ve tersine mentorluk olarak belirtilmektedir. Birebir mentorluk, bir mentörün bir mentee ile eşleştiği geleneksel bir mentorluk yöntemi olarak tanımlanmaktadır. Genellikle bu eşleşme, mentör ile mentee arasındaki ilgi alanlarının, becerilerinin ve hedeflerinin yakınlığından kaynaklanmaktadır. Bu tür bir yaklaşım, samimi bir ortam olmasından dolayı fayda sağlamaktadır. Birebir mentörlüğün yanı sıra, işletmeler grup mentörlüğü de çalışanların öğrenmesi ve gelişmesi için uzun süredir kullanmaktadır. Bu yaklaşımda her çalışan için mentorluk sorumlulukları eşit olarak dağıtılabilmekte ya da kıdemli bir yönetici tarafından yönetilmektedir. Her iki durumda da, elektronik iletişim

platformlarını kullanmak fayda sağlamaktadır. Bu sayede, tek bir mentör aynı anda birçok çalışanı eğitebilmekte, çalışanlar arkadaşlarıyla etkileşimde bulunabilmekte ve üst düzey bir yöneticiden destek alabilmektedir. Mikro geri bildirim ise, asgari miktarda kaynakla performans değerlendirmesi sağlayan bir araç olarak tanımlanmaktadır. Anlık mesajlaşma gibi seçeneklerle yöneticiler çalışanlarına hızlı ve faydalı geri bildirim sağlayabilmektedir. Mikro mentorluk, milenyumların gayri resmi ve gündelik doğası nedeniyle, parmak uçlarında mevcut olan sayısız bağlantı ile popüler hale gelmektedir. Diğer yandan, çalışanlar için küçük bir zaman diliminde birden fazla mentöre sahip olma fırsatı sağlamaktadır. Son olarak, öğrenmeyi teşvik etmek ve kuşaklar arası ilişkileri kolaylaştırmak için yenilikçi bir yol olarak tanımlanan tersine mentorluk yaklaşımı, kuşaklar arasında bir köprü kurmaktadır. Genç çalışanların mentörlerinden öğrendikleri geleneksel mentorluk yaklaşımlarının tersine, bu yöntem ile Y kuşağı çalışanlar üst düzey yöneticilerine yeni konseptleri ve pazar eğilimlerini gösteren sosyal medyayı nasıl kullanacaklarını öğretmektedir. Bu sayede genç çalışanların kararlara katılımı sağlanmakta ve işletme içindeki kuşaklar arası ilişkileri geliştirmektedir (Meister, Willyerd, 2010).

Tersine mentorluk, işletmelerin Y kuşağını elde tutabilmesi için etkili bir yöntem olarak nitelendirilmektedir. Gençliği nedeniyle daha az deneyime sahip olan Y kuşağı, bilgisayar teknolojileri, sanal pazarlama, en modern tasarımlar gibi pek çok alanda üst düzey yöneticileri ve daha deneyimli çalışanlar için eğitici rolü üstlenmektedir. Önceki nesillere göre daha hızlı yükselme beklentisine sahip olan bu kuşak, eğitici rolü sayesinde işe başladığı günden itibaren kararlara katılma ve katkıda bulunma fırsatı yakalamaktadır (Özçelik, 2015:104).

#### **2.1.4. KARIYER GELİŞTİRME FIRSATLARI**

Kariyer gelişimi, kişisel çalışma ve yaşam hedeflerine yönelik devam eden bir planlama ve yönlendirilmiş eylem olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, bir kişinin kariyer hedeflerini belirlemesi, başarması ve yerine getirilmesi için yaşam boyu katkıda bulunan faaliyetler dizisi olarak belirtilmektedir (Dessler, 2015:332). Nesiller değiştikçe, çalışanlar ve işletmelerden beklentiler de değişmektedir. Önceki nesillere göre

beklentileri daha da farklı olan Y kuşağının motivasyonunu artırmak ve işletmede kalıcılığını sağlamak için kariyer gelişimi temel bir araç olarak nitelendirilmektedir (O'riordan, 2017:17). Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin çalışanlarını elde tutabilmek için farklılaşan beklentilerini dikkate almaları gerekmektedir. Bu beklentiler doğrultusunda geleneksel kariyer gelişimi programlarının ötesine geçerek mentorluk gibi başarılı olarak nitelendirilen yeni kariyer gelişimi yaklaşımlarını benimsemelidir. Bu sayede de Y kuşağının işletmede kalıcılığını sağlayarak işletmenin rekabet gücünü de artırabilmektedir (Jirapinyo, 2017:17-18).

Y kuşağına yönelik yapılan araştırmalar, bu kuşağın çalışanlarının kariyer beklentilerinin önceki kuşaklara göre farklılaştığını doğrulamaktadır. Bu kuşağın kariyer basamaklarında hızla yukarı doğru hareket etmeyi arzu ettiklerini, başarı ve yükselme imkânlarının maaştan daha önemli olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, Hewlett, Sherbin ve Sumberg (2009:124) de bu kuşağın çalıştığı işletmelerden ve yöneticilerden takdir ve terfi gibi ödüllendirmeler beklediğini, bunun ücretlendirmeden daha önemli olduğunu belirtmektedir (Özçelik, 2015:104). Sabırsız olarak nitelendirilen Y kuşağı, çalıştıkları işletmeye olumlu katkıda bulunduğu anda bununla ilgili sık sık geri bildirim beklemektedir. Aldıkları geri bildirim sayesinde kariyerlerini ve becerilerini geliştirebilmektedir. Kariyerlerinde ilerleme ve geliştirme olanakları olmadığında, Y kuşağının işletmede kalıcılığını sağlamak oldukça zor olmaktadır. Y kuşağının tüm bu beklentileri dikkate alınarak gerçekleştirilen kariyer gelişimi yaklaşımları ise, örgütsel bağlılıklarını sağlamakta ve bu genç yetenekleri elde tutmayı kolaylaştırmaktadır (Too, Kwasira, 2017:46).

### **2.1.5. ÜCRET VE ÖDÜL UYGULAMALARI**

Ücret, çalışanlara hizmetleri karşılığında ödenen finansal ve finansal olmayan değerleri kapsamaktadır. Bu değerler ise, işin değeri, kişisel katkı seviyesi, çaba ve performansa dayanmaktadır. Çalışanların, çalıştıkları işletmenin başarısına katkıda bulunmaya devam etmesi, yani çalışanların elde tutulabilmesi için ücretlendirme önem arz etmektedir. Bunun sebebi ise, ücretin bireylerin çalışma tercihini etkilemesidir. Bu sebeple, işletmeler ücretlendirme sistemini çalışanların katkılarını tanımak ve

ödüllendirmek için kullanmanın yanı sıra çalışanların verimliliğini artırmak, işten ayrılma niyetini azaltmak ve iş tatminini ve memnuniyetini artırmak için kullanmaktadır.

İşletmelerin çalışanları elde tutabilmesi için oldukça önemli olan etkili bir ücretlendirme stratejisi, yeni işgücünün değişen ihtiyaçlarını karşılamak için faydalarını uyarlama konusunda yaratıcı olmalarının bir yolu olarak da nitelendirilmektedir. Bunun sebebi ise, Y kuşağı önceki kuşakların aksine kariyer yollarında çeşitlilik aramakta ve işletmelerin ücret, ödül stratejilerinin de ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda yapılandırılmasını beklemektedir (Wu, Meunier, 2016:13-14). İşletmelerin bu kuşağın çalışanlarını çekmek ve kalıcılığını sağlamak için ilk olarak çekici bir ücret paketi sunmaları gerekmektedir. Aldıkları temel ücret, Y kuşağı çalışanların işletmede kalıcılığını sağlayan temel faktör olmamasına rağmen, motivasyonlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Ayrıca, temel ücret ile birlikte servis, yol yardımı, kira ve eğitim yardımları gibi ek fayda sağlanmasını da beklemektedir. Bunların dışında çeşitli işletmeler teknolojik cihazlara olan ilgisinden dolayı bu cihazlara yönelik kampanyalar ve kurumsal indirim fırsatları da sağlanan ek fayda paketleri de bu kuşağa cazip gelmektedir (Özkan, 2017:127).

Uzun süre aynı işletmede çalışmayı düşünmediği için elde tutulması zor olan Y kuşağı, sağladıkları olumlu katkılarda hemen ödüllendirilmek istemektedir. Bu beklentileri aileleri tarafından yetiştirilme biçimlerinden, sürekli ödüllendirilmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda uygulanan kısa vadeli hedefleri ve projeleri ödüllendirme gibi ücret stratejileri, bu kuşağın motivasyonunu artırmakta ve bu sayede işletmede kalıcılığını etkilemektedir. İşletmeler, Y kuşağına yönelik olarak uyguladıkları bu ödüllendirmeleri çeşitli şekillerde gerçekleştirmektedir. Kar payı, ikramiye, tatil yardımları, sportif ve kültürel faaliyetler ve kariyerinde yükselme fırsatları gibi uygulamalar işletmelerin birden fazla veya karma biçimde uyguladığı ödüllendirmeler arasında öne çıkmaktadır (Preez, 2015:29-30).

## 2.1.6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Y kuşağı için büyük önem taşıyan ve işletmede kalıcılığını sağlayan bir diğer faktör de topluma ve çevreye olumlu katkı yaptıklarını hissetmeleridir. Nesillerdir ilgi çekici olan bu mesele, işletmelerin sorumlulukları kar elde etmenin ötesinde nasıl yönettiği ile ilgilidir. Burada vurgulanmakta olan, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” kavramıdır (McGlone vd., 2011:195). Bu kavram, “iş dünyasının etik olarak davranma ve işgücünün, ailelerinin ve genel olarak toplumun yaşam kalitesini artırırken ekonomik kalkınmaya da sürekli olarak katkıda bulunma taahhüdü olarak tanımlanmaktadır (Holmes, Watts, 2000:10).

Sosyal olarak sadece bilinçli değil, aynı zamanda sorumlu olan işverenlerle çalışmak isteyen Y kuşağı, çevreye saygı duyan, çalışanlarına değer veren, topluma faydalı ve anlamlı ürünler veya hizmetler sunan işletmeleri tercih etmektedir. Bundan dolayı çalışanların, işletmeler tarafından desteklenen gönüllü çalışmalara katılmasına izin verilmesi, güçlü bir elde tutma stratejisi olarak nitelendirilmektedir. Gönüllü çalışmalar, zihinsel sağlığa faydalı olarak sosyal bağlantılar geliştirmenin yanı sıra, çalışanlar için bir amaç duygusu sağlamaya da yardımcı olmaktadır. Ayrıca, çalışanların yerel topluluklarına daha fazla entegre olmasını sağlamakta ve böylece farklı şehirlerde çalışma olasılıklarına da düşürmektedir (D’Netto, 2011:6).

## 2.2. Y KUŞAĞININ ÇALIŞMAK İSTEDİĞİ İŞLETMELERİN İK UYGULAMALARINDAN ÖRNEKLER

İşletmelerin gelecekte hayatta kalmaları ve rekabet edilebilirliğini sürdürmeleri açısından insan sermayesi büyük ölçüde önem arz etmektedir. İnsan sermayesine yapılan yatırım, işletmeler için rekabet avantajı yaratmanın yanı sıra yeni teknolojiler öğrenmek ve çalışan performansını geliştirmek için de fırsatlar sunmaktadır. Ayrıca, çalışan verimliliğinin artması, iş gücü değişim oranının azalması açısından da katkı sağlamaktadır. Günümüzde ise birçok işletme, önceki kuşaklara göre farklı beklentilere sahip ve elde tutulması zor bir kuşak olan Y kuşağını elde tutabilmek ve işgücü değişim oranını azaltmak için insan sermayesine yatırım yapması ve insan kaynakları yönetiminde



değişikliğe gitmesi gerektiğinin bilincindedir, bu sebeple de çeşitli stratejiler geliştirmektedir (Too, Kwasira, 2017:46).

Genç çalışanlarını elde tutabilmek için çeşitli stratejiler geliştiren işletmeler, Y kuşağı ile gerçekleştirilen en iyi işveren, en çekici işveren gibi araştırmalarda öne çıkmaktadır. Universum tarafından altı yıldır gerçekleştirilen “Türkiye’nin Y Kuşağı İçin En Çekici İşverenler Araştırması” eriştiği örneklem sayısından dolayı en kapsamlı gençlik araştırması olarak nitelendirildiği için önem arz etmektedir. 61 ülkede 1,8 milyon Y kuşağı ile yapılan araştırmanın Türkiye boyutu için, 22,4 yaş ortalamasıyla 41.117 öğrenci ve 28,7 yaş ortalamasıyla 13.116 genç çalışan ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre; ASELSAN, Google, Microsoft öne çıkan işletmeler arasında yer almaktadır (Kuran, 2018). Buradan yola çıkarak, bu bölümde Y kuşağının çalışmak istediği bu işletmelerin uyguladığı İK stratejileri incelenmektedir.

### **2.2.1. ASELSAN**

Savunma elektroniği alanında Türkiye’nin en büyük kuruluşu olan ASELSAN; yetenekli çalışanları bünyesine kazandırmak, çalışan odaklı yaklaşımıyla sürdürülebilir başarısına katkı sağlamak ve daima çalışanlarının yanında olduğu uluslararası standartlar dahilinde bir yönetim yaklaşımını sürdürmek insan kaynakları politikasının temelini oluşturmaktadır. Performans değerlendirme sistemi sayesinde çalışan performanslarının mükemmel boyuta ulaşmasını amaçlamaktadır. Performans değerlendirme sonuçları ile çalışanların güçlü oldukları ve geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönleri belirlenmekte ve kariyer hedeflerine ilişkin kişisel gelişim programları hazırlanmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların verimliliğini en düzeye ulaştırmak için yetenek yönetimi, eğitim, ödüllendirme ve ücret yönetimi gibi diğer insan kaynakları süreçlerini desteklemektedir. Tüm bu uygulamalar Y kuşağının da beklentilerinde olduğu gibi sürekli geri bildirim ve açık iletişim anlayışına dayanmaktadır. Çalışanlarını bu anlayış doğrultusundaki kurum kültürü ile besleyerek, motivasyonu yüksek ve fark yaratan bireyler olabilmeleri için uğraşmaktadır.

ASELSAN çalışan memnuniyetini artırmak ve elde tutabilmek için çalışanlarına cazip avantajlar sunmaktadır. Eğitim bağlamında, tüm çalışanları için yüksek lisans ve doktora eğitimleri için kullanabilecekleri ücretli izin imkânları, yabancı dil kursları ve yurtdışında doktora fırsatı gibi olanaklar sunmaktadır. İş-özel yaşam dengesi ve esnekliğe önem veren ASELSAN, iş akışı doğrultusunda esnek çalışma saatleri imkânı sağlamaktadır. Çalışanlarının tümü için ücretsiz sosyal etkinlik olanakları, mesai saatleri dışında kullanabilecekleri spor alanları, geniş kaynaklara sahip kütüphane hizmeti, yemek fişi veya yemekhane hizmeti de sunulan olanaklar arasında yer almaktadır. Ayrıca, tüm çalışanları için, eş ve çocukları da dâhil eden, genel piyasa standartlarının üstünde özel sağlık sigortası bulunmaktadır. İşyeri hekim ve hemşireleri, sabit laboratuvarları kapsayan revir hizmetiyle de sağlık imkânlarını genişletmektedir.

Bu olanakların yanı sıra, ASELSAN çalışanları için geniş bir servis ağı sunmaktadır. Merkezi noktalar dışında semtlere de uzanan, fazla mesai saatlerine uygun, eğitimine devam eden çalışanlarının üniversitelerde derslerine rahatça gidebilmesini sağlayan oldukça kapsamlı servis seçeneği bulunmaktadır. Ayrıca, ASELSAN'ın aynı iş yerinde uzun süre çalışmayan Y kuşağı için oldukça avantajlı bir izin sistemi de bulunmaktadır. ASELSAN'da yıllık izin hak edişleri, çalışanların SGK Kaydı olan önceki deneyimleri dikkate alınarak hesaplanmaktadır. Bu kapsamda, çalışanların ASELSAN'da çalışmaya başlamadan önceki çalışma süresinin karşılığı olan yasal izin hakkı hiçbir kayba uğramamaktadır. Ek olarak, 2013 yılında T.C. Sağlık Bakanlığı tarafından alınan ödüllü kreş ve anaokulu hizmetiyle de 0-6 yaş çocukları olan özellikle kadın çalışanlarına destek olmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında ise, etik ilkelerinde de belirtildiği gibi çevresel faaliyetlere ve sosyal sorumluk çalışmalarına önem vermekte, çalışanlarını sosyal sorumluluk bilinci ile sosyal faaliyetlerde gönüllü olmaları için desteklemektedir.

### **2.2.2. GOOGLE**

Google, dünyanın önde gelen teknoloji kuruluşlarından biri olarak nitelendirilmektedir. Yenilikçi çalışma ortamı ve etkili İK uygulamaları onu tercih edilen

bir işveren ve dünya çapında çalışacak en iyi organizasyonlardan biri haline getirmektedir. Kendine özgü kültürü ve yenilikçiliği ile tanınan Google, çalışanlarına cazip paketler sunmaktadır. Kurumsal web sayfasının kariyer bölümünden elde edilen bilgilere göre iş-özel yaşam dengesine önem veren Google, çalışanlarının ailelerini, sevdiklerini de önemsemektedir. Yardım programları ve tesis içi olanaklarının çoğu, çalışanlarını ve sevdiklerini yaşamın çeşitli aşamalarında desteklemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla, ebeveyn izni politikaları, emeklilik tasarruf planları, ölüm yardımı gibi çok fazla fırsat sunmaktadır. Ofislerinin bazılarında, çalışanlarının köpekleri ile işe gelmelerine izin verilmektedir. Bunun dışında, tüm Google çalışanlarının mükemmel sağlık hizmeti seçeneklerine erişimi bulunmaktadır. Doktorlar, fizik tedavi ve masaj hizmetleri dâhil olmak üzere yerinde sağlık hizmetleri sağlamaktadır. Ek olarak, ofislerinin birçoğu çalışanlarına zaman kazandırmak ve formda kalmaları için fitness merkezleri ile donatılmıştır. Kampüs içi kafe ve mikro mutfaklardaki geniş ürün yelpazesi ile çalışanlarını gün boyunca sağlıklı bir şekilde enerji dolu tutmak için besleyici yemekler ve atıştırmalıklar sunmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk projelerine önem veren Google, yarattığı ürünlere değer verdiği kadar topluma geri vermeye de değer vermektedir. Bundan dolayı hayırsever birçok yardımla özdeşleşen Google, çalışanlarına da gönüllü çalışmalarını için ücret ödemektedir. Ayrıca çalışanlarının kaliteli zaman geçirmesine de oldukça önem vermektedir. Çalışanlarını seyahat etmek, aile ve arkadaşları ile zaman geçirmek, tatil yapmak, gönüllü olmak ya da kişisel ve iş ihtiyaçlarınızı karşılamak için çalışma gününü esnekleştirmek yönünde teşvik etmektedir. Finansal anlamda bakıldığında ise, çalışanlarına kişisel anlamda finansal yönetimi için de yardımcı olmaktadır. Yüksek düzeyde emeklilik tasarrufu, finansal danışmanlar ve planlama hizmetleri gibi, çalışanlarının mali açıdan formda kalmasına yardımcı olacak birçok kaynak sunmaktadır. Eğitim ve geliştirme uygulamalarına bakıldığında da, çalışanlarına yatırım yapmak Google için oldukça önem arz etmektedir. Yaşam boyu öğrenme ile özdeşleşen Google, çalışanlarına kişisel ve profesyonel gelişim için geniş fırsatlar sunmaktadır. Kodlama, lisans programları, yemek pişirme ve gitar dersleri dâhil olmak üzere çalışanlarına severek yapmak istediği her konuda destek olmaktadır. Performans bazlı ücretlendirme politikası uygulayan Google, güçlü performans sergileyen çalışanları ödüllendirirken,

yetersiz performansları ya da zayıflıklarının üstesinden gelebilmeleri için de eğitim programları ile yardımcı olmaktadır. Geri bildirim koçluğu sayesinde de çalışanlarına sürekli olarak destek sağlarken istenmeyen işgücü değişim oranının azaltılmasına da yardımcı olmaktadır.

### 2.2.3. MICROSOFT

Çok uluslu bir teknoloji kuruluşu olan Microsoft da İK uygulamaları ile çalışanlarına sundukları olanaklarla dikkat çekmekte ve Y kuşağının çalışmak istediği işletmelerden biri haline gelmektedir. Çalışanlarından ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını isterken aynı zamanda çalışanlar için en iyisini yapmak için uğraşmaktadır. Bu nedenle çalışanlarının ve ailelerinin iyi bir şekilde yaşamını sürdürmesi için tasarlanmış dünya standartlarında faydalar sunmaktadır. Çalışanlara bireysel performansa dayalı rekabetçi ücret, ikramiye ve hisse senedi ödülleri sunmanın yanı sıra sağlıklı bir yaşam sürmelerine, geleceğe yönelik tasarruf etmelerine ve Microsoft'ta çalışmanın tadını çıkarmalarına yardımcı olacak faydalar sağlamaktadır. Microsoft çalışanların hem fiziksel hem de zihinsel olarak sağlığını korumaları için birçok avantaj sağlayarak yardımcı olmaktadır. Çalışan ve ailelerinin medikal, diş ve göz bakımı için ücretsiz sağlık sigortası imkânı bulunmaktadır. Ayrıca sağlıklı yaşamlarını sağlamak amacıyla yılda 800 dolara kadar ücret ödemeleri yapılmaktadır. Bu ödemeler spor salonu üyelikleri, meditasyon programları, masaj, kilo verme programı ücretleri, finansal danışmanlık ve borç yönetimi gibi hizmetlere kadar her şey için kullanılmaktadır. 24 saatlik hemşire hattı ile çalışanlara istedikleri zaman istedikleri yerde sağlık hizmeti için destek olmaktadır. Bunun yanı sıra kampüs içi sağlık erişimi imkânları da bulunmaktadır. Microsoft CARES Çalışan Yardım Programı aracılığıyla da yaşlı bakımı, çocuk bakımı veya ev için yapılacaklar listesi için de çalışanlarına yönlendirmelerde bulunmaktadır.

Çalışanlarının gelecekle için plan yapmalarını teşvik eden Microsoft, gelecek için tasarruf etmelerine yardımcı olacak birçok avantaj sunmaktadır. Çalışan Hisse Senedi Satın Alma Planı aracılığıyla bir Microsoft hissedarı olmalarını ve yüzde 10 indirim kazanmalarını sağlamaktadır. Kredi finansman programı ile öğrenci kredilerini birleştirip yeniden finanse ederek paradan tasarruf etmelerine yardımcı olmakta ve ödemelerini

basitleştirmektedir. Finansal planlama ve eğitim programları ile çalışanların yatırımlarını hakkında bilinçli kararlar almasına destek olmaktadır. Ayrıca, çalışanlarının Microsoft deneyiminden en iyi şekilde yararlanması için Microsoft'un genel merkezinde bulunan kampüs içi perakende mağazaları ile eğlence, yemek ve daha fazlasını kolaylaştıran hizmetler sağlamaktadır. Kariyer gelişimi, ağ kurma, mentorluk, toplumsal katılım aracılığıyla kültürel farkındalığı destekleyen etkinlikler gerçekleştirilmektedir.

İş-yaşam dengesi bağlamında Microsoft esnek iş programları ile çalışanlarının kişisel ve ailesi ile ilgili ihtiyaçlarını karşılaması için zaman ayırmalarına yardımcı olmaktadır. Çalışanların sevdikleriyle birlikte zaman geçirmesi ya da iş dışındaki ilgi alanlarını sürdürmesi için de cömert tatil fırsatları sunmaktadır. Ebeveynlik izni, aile bakımı veya çocuk bakımı için de izin imkânları sağlarken, College Coach programı ile de çalışanlarının çocukları için eğitim sürecinde destek olmaktadır. Eğitim ve geliştirme programlarına da önem veren Microsoft, mesleki gelişim programları ile çalışanlarının kariyerlerini geliştirmesine, kampüs içindeki kütüphane imkânı ile de zihinlerini geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında bakıldığında ise, Microsoft için küresel bir vatandaş olmak vazgeçilmezdir ve temel ilkelerinden biridir. Çalışanlarının gönüllü olması, eşleştirme programlarından faydalanması ve dünyadaki milyarlarca insanın hayatında bir fark yaratmasına yardımcı olmakta ve gönüllük çalışmaları için ücret ödemesi yapmaktadır.

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN ELDE TUTULABİLMESİNİ ETKİLEYEN UYGULAMALAR ÜZERİNE BİR SAHA ÇALIŞMASI

### 1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu bölümde Y kuşağı çalışanların elde tutulabilmesini etkileyen insan kaynakları stratejileri hakkında bir nitel araştırma gerçekleştirilmektedir. İlk olarak araştırmanın amacı, araştırmanın problemi ve soruları belirtilmektedir. Ardından araştırmanın evreni ve örneklemini hakkında bilgilere yer verilip, araştırmanın modeli, veri toplama ve analiz yöntemi detaylı olarak anlatılmaktadır.

#### 1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde örgütlerin rekabet avantajı için insan sermayesi önemli bir konumdadır. Örgütlerin yetenekli çalışanları elde tutabilmesi rekabet avantajını sağlamaktadır. Çalışanların kurumda kalıcılığını sağlamak ise, iş yaşamındaki kuşaklar değiştikçe büyük bir sorun haline gelmektedir. Karakteristik özellikleri ve iş yaşamından beklentileri önceki kuşaklara kıyasla daha farklı olan, iş değiştirmekten çekinmeyen ve teknolojik bilgi ve becerileri, yüksek eğitim düzeyleri gibi özelliklerinden dolayı örgütlerin önem verdiği bir kuşak olan Y kuşağı bu sorunu derinleştirmektedir. Bu kuşak, çalışma hayatında değer ve davranışları ile geleneksel kalıpları takip etmemektedir. Bu durum, insan kaynakları yönetiminin Y kuşağının karakteristik özelliklerinde ve iş yaşamındaki farklılıkları benimsemek zorunda kalmasına ve dönüşümüne neden olmaktadır. Yetenekli Y kuşağını yönetmek, motive etmek ve elde tutmak için ise yeni stratejiler ve insan kaynakları uygulamaları geliştirmeleri gerekmektedir (Silvestre, 2016:15).

Bu araştırma ile insan kaynakları yönetiminde Y kuşağı çalışanların elde tutulabilmesini etkileyen uygulamaların detaylı olarak incelenmesi amaçlanmaktadır.

## 1.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE SORULARI

Örgütler rekabet avantajını artırmak ve sürdürebilmek için elde tutulabilmesi zor olan, farklı karakteristik özelliklere ve beklentilere sahip Y kuşağına daha fazla önem vermektedir. Bu kuşağı motive etmek ve elde tutabilmek için ise insan kaynakları uygulamalarını yeniden şekillendirmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin geliştirdikleri ve uyguladıkları insan kaynakları stratejilerinin bu kuşağın kurumda kalma isteğini nasıl etkilediği araştırmanın temel problemi olarak belirlenmiştir. Bu temel problemden yola çıkılarak aşağıda yer alan sorular araştırılmaktadır.

- Y kuşağının örgütler için neden önemlidir?
- Y kuşağının elde tutulabilmesini etkileyen insan kaynakları stratejileri nelerdir?
- Uygulanan insan kaynakları stratejileri Y kuşağının kurumda kalma isteğini nasıl etkilemektedir?

## 1.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren bankalar oluşturmaktadır. Bankacılık sektöründe kullanılan yeni teknolojiler, iş gücünün niteliğini etkilemektedir. Kapsamlı ve karmaşık teknolojiyi kullanabilecek çalışana talep artmakta ve bu talebin de teknolojiye kolay uyum sağlayan ve teknolojik becerileri yüksek olan Y kuşağı ile uyumlu olduğu ifade edilmektedir (Güvenç vd., 2017:37). Buradan yola çıkarak, bu çalışmada bankacılık sektöründe uygulanmakta olan Y kuşağı çalışanların elde tutulabilmesini etkileyen insan kaynakları stratejileri nitel araştırma yöntemi ile incelenmektedir.

Nitel araştırmalarda kullanılan gözlem ve görüşme gibi veri toplama yöntemleri hem maliyet hem de zaman açısından büyük bir örneklem ile çalışmayı zorlaştırmaktadır. Bundan dolayı, nitel araştırmalar genelleme kaygısı olmadan mümkün olabildiğince evrende olabilecek bütün zenginliği, çeşitliği ve farklılığı bütüncül olarak elde etmeye çalışmaktadır. Bu sebeple, nitel araştırmalarda genellikle az sayıda örneklem ile

çalışılmakta ve kesin sonuçlara varma veya çıkan sonuçların tüm topluma genellenmesi kaygısı güdülmemektedir (Yıldırım, Şimşek, 2018:114).

Olasılıklı olmayan örnekleme yöntemleri nitel araştırmalarda çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu yöntemler arasında yer alan amaca yönelik örnekleme, zengin bilgi içeren durumların, olguların derinlemesine incelenmesine imkân vermektedir. Bu yöntem ile örneklemin seçiminde, evreni temsil etme gücünden ziyade katılımcıların araştırmanın amacıyla ilgili olmasına bakılmaktadır (Terlemez, 2013:112). Bu nitel araştırmada örneklem seçilirken olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden amaca yönelik örnekleme türü kullanılmıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren üç bankanın şube müdürleriyle veya İK sorumluları ile görüşülmüştür. Görüşülmek istenen dört farklı banka yetkilileri ise bilgi gizliliğini esas alan yönetmelikleri gereği görüşmeyi reddetmiştir. Örnekleme oluşturulan bankaların ismi bilgi gizliliğinden dolayı A,B ve C bankası olarak ifade edilmektedir.

A Bankası, 1984 yılında Çin’de kurulmuştur. 2015 yılında Türkiye’de kurulmuş özel sermayeli bir bankayı satın alarak Türkiye piyasasına giriş yapmıştır. Günümüzde, uluslararası bağlamda 42 ülkede 170.000’i aşkın şube sayısı ve 450 binden fazla çalışanı ile bankacılık sektöründe hizmet vermektedir. Yerel bağlamda ise 40’ı aşkın şube sayısı 700’den fazla çalışanı ile faaliyet göstermeye devam etmektedir.

B Bankası, Türkiye’de faaliyet göstermeye devam eden özel sermayeli bir mevduat bankasıdır. Günümüzde 700’ü aşkın şube sayısı ve 12 binden fazla çalışanı ile Türkiye’deki 5 büyük özel banka arasında yer almaktadır.

C Bankası, resmi olarak 1888 yılında kamu sermayesi ile kurulmuştur. Günümüzde 1700’ü aşkın şube sayısı ve 24 binden fazla çalışanı ile Türkiye’de bankacılık sektöründe hizmet vermeye devam eden üç kamu sermayeli mevduat bankasından biridir.

Örnekleme olarak bu 3 bankanın seçilmesinin amacı, Türkiye bankacılık sektöründe uygulanmakta olan Y kuşağı çalışanların elde tutulabilmesini etkileyen insan



kaynakları stratejilerini hem kamu ve özel, hem de ulusal ve uluslararası olarak karşılaştırmalı incelenmesine imkân tanınmasıdır.

#### **1.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bankacılık sektöründe uygulanmakta olan Y kuşağı çalışanların elde tutulabilmesini etkileyen insan kaynakları stratejilerini ve etkilerini incelemek için bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmaktadır. Nitel araştırma, belirli bir içeriği ayrıntılı olarak derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Problemleri, deneyimleri, çalışılan konuları genelleme kaygısı güdülmeden bütüncül bir yaklaşımla ele almaktadır (Yıldırım, Şimşek, 2018:56). Nitel araştırmalarda verileri genelleme kaygısı olmadığı gibi neden-sonuç ilişkisi de kurulmamaktadır. İstatistiklere ve sayısal verilere çok fazla yer verilmeden sözlü ifadelerle vurgu yapılmaktadır. Nitel araştırmalar olayları kendi bağlamları içerisinde inceleyerek, doğal ortamında yorumlamaya ve anlamlarını ortaya çıkarmaya çalışmaktadır (Terlemez, 2013:106).

Nitel araştırma deseni, “*araştırma etkinliklerinin birbirleriyle tutarlı ve amaca uygun bir biçimde gerçekleştirilmesi açısından araştırmacıya rehberlik eden bir strateji*” olarak tanımlanmaktadır. Araştırmanın amaca uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi için araştırmacıya esnek bir yaklaşım sağlayarak yardımcı olmaktadır (Yıldırım, Şimşek, 2018:67). Bu araştırmanın deseni durum (örnek olay) çalışmasıdır. Durum çalışması; bir olgunun, konunun veya problemin bir ya da daha fazla öge kullanarak derinlemesine incelenmesidir. Nitel durum çalışmasında, bir duruma ilişkin ögeler (kurum, bireyler, süreç, ortam vb.) bütüncül yaklaşımla ele alınmakta ve bu durumdan nasıl etkilendikleri araştırılmaktadır (Yıldırım, Şimşek, 2018:73). Bu çalışmada bir olguyu derinlemesine araştırmaya imkân sağlaması, nasıl ve neden sorularını temel alması sebebiyle durum çalışması tercih edilmiştir.

#### **1.5. VERİ TOPLAMA METODU**

Nitel araştırmalarda kullanılan veri toplama araçları gözlem, görüşme, odak grup görüşmesi ve doküman inceleme olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmada veri

toplama aracı olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme, sosyal bilimler alanında sık kullanılan bir yöntemdir. Stewart ve Cash (1985:7) görüşmeyi, “*önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci*” olarak tanımlamaktadır. Görüşme tekniğinin amacı; bir bireyin deneyimlerini, düşüncelerini, tepkilerini ve tutumlarını anlamaya çalışmaktır. Görüşmede alınan notlar, sonrasında yapılacak veri analizi için yazılı hale dönüştürülmekte ve veri seti oluşturulmaktadır (Yıldırım, Şimşek, 2018:130).

Görüşmenin yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmamış görüşme ve yarı yapılandırılmış görüşme olmak üzere üç türü bulunmaktadır. Bu üç tür arasındaki fark, araştırmacının görüşme esnasında kontrolü elinde tutma düzeyiyle ilgilidir. Bu araştırmada yapılan görüşmelere esneklik sağlaması açısından yarı yapılandırılmış görüşme türü kullanılmıştır. Bu görüşme tekniği, araştırmacıya önceden belirlenmiş görüşme sorularına bağlı olarak sürdürülmesi sebebiyle bilgiyi karşılaştırabilir ve daha sistematik olarak sunmaktadır. Bu yöntemde, araştırmacı görüşme esnasında sormayı düşündüğü soruları önceden belirlemekte ancak görüşme esnasındaki gelişmelere göre yeni sorular ekleyerek, soruların yerlerinde değişiklik yaparak görüşmenin akışını etkileyebilmektedir (Terlemez, 2013:109).

Yapılan araştırma için yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine bağlı olarak 21 sorudan oluşan bir görüşme formu hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme soruları, ekte yer almaktadır. Görüşme formunu hazırlama aşamasında ulusal ve uluslararası yazın incelenmiş, araştırmalarda kullanılan soruların yardımıyla uzman kişilerin de görüşleri alınarak sorular hazırlanmıştır. Görüşmeler için mail veya telefon aracılığıyla araştırmacının amacı hakkında ve çalışmada banka isminin kullanılmayacağına dair bilgilendirme yapılmış ve görüşme için randevu talep edilmiştir. Dört bankanın İK bölümündeki yetkililerinden bankaların gizlilik esasına dayanan yönetmeliklerinden dolayı olumlu yanıt alınamamıştır. Araştırmaya katılan üç bankanın iki şube yöneticisi ve İK bölümünden iki yönetici ile görüşülmüştür. Görüşme esnasında önceden hazırlanan sorulara ek olarak verilen yanıtları detaylandırmak için yeni sorular da yöneltilmiştir. En kısa görüşme 28 dakika sürerken, en uzun görüşme 2,5 saat sürmüştür. Yoğunluklarından

dolayı İK bölümündeki yetkililerle görüşmeler daha kısa süreli olmuş ve bazı sorulara yanıt alınamamıştır.

Yapılan araştırmada yüz yüze görüşmelere ek olarak, kurumsal web siteleri ve yapılan basın açıklamaları da incelenerek verilen cevapların doğruluğu değerlendirilmeye çalışılmıştır. Yazında birincil veri toplama metoduna ilaveten verilerin doğruluğunu değerlendirmek amacıyla ikincil veri toplama yöntemlerinden de faydalanılması “verinin çeşitlendirilmesi (data triangulation)” olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım, Şimşek, 2018:190). Bankaların gizlilik esasına dayalı yönetmelikleri sebebiyle dokümanlarının incelenmesi ağır onay süreçleri gerektirmektedir. Bu sebeple bankaların insan kaynakları yönetimi uygulamaları hakkında elde edilen dokümanlar, kurumsal web siteleri ve banka yöneticilerinin verdiği röportajlarla kısıtlı kalmıştır.

## **1.6. VERİ ANALİZ METODU**

Araştırma kapsamında soruların bazılarında verilen yanıtlar için betimsel analiz yöntemi kullanılırken, bazı sorulara verilen yanıtlar için içerik analizinden faydalanılmıştır. Betimsel analiz, elde edilen verilerin önceden belirlenen temalar yardımıyla özetlenmesini ve yorumlanmasını içermektedir. Nitel veri analiz yöntemlerinden biri olan betimsel analizde, katılımcıların görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtabilmek için sık sık doğrudan alıntılardan faydalanılmaktadır. Bu analiz türünün temel amacı, elde edilen bulguların okuyucuya düzenli bir biçimde özetlenerek sunulmasıdır. İçerik analizinde ise, betimsel analiz yöntemi ile özetlenen verilere daha detaylı bir işlem uygulanmakta ve betimsel analiz türünde farkedilemeyen verileri açıklayabilecek kodlar ve kategoriler keşfedilmektedir (Yıldırım, Şimşek, 2018:242).

Veri analiz aşamasında ilk olarak katılımcıların görüşme sorularına verdiği yanıtlar yazılı hale getirilmiş ve elde edilen bulguların hangi temalar altında sunulacağı belirlenmiştir. Sonrasında düzenlenen veriler tanımlanarak özetlenmiş ve doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Bazı sorularda ise, betimsel analiz ile elde edilen bulguları derinleştirmek için veriler kodlanarak belirlenen kategoriler altında tablo yardımı ile sunulmuştur.

## 2. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

Bu bölümde katılımcıların görüşme sorularına verdiği yanıtlar ve bulgular temalar yardımıyla detaylı olarak incelenmiştir.

### 2.1. Y Kuşağının Genel Özellikleri

Y kuşağının hangi tarih aralığını kapsadığı sorulduğunda katılımcıların farklı yanıtlar verdiği görülmüştür. A Bankası'na göre Y kuşağı 1979-1999 tarih aralığını, B Bankası'na göre 1981-2000 tarih aralığını kapsamaktadır. C Bankası'na göre ise 1990 yılları sonrası doğan çalışanları Y kuşağı kapsamına girmektedir.

B Bankası'ndan Şube Yöneticisi bu kuşağın kapsadığı tarih aralığını şu şekilde ifade etmektedir:

*“1981- 2000 arasında doğan çalışanlarımız Y kuşağını kapsamına girmekte ancak 1990 sonrası doğan çalışanlarımızda Y kuşağının farklı karakteristik özellikleri daha belirgindir.”*

Y kuşağı çalışanlarının tüm çalışanlarına oranı sorulduğunda, A Bankası'nın uluslararası bağlamda %6'lık çalışan oranı bulunmaktadır. Bu oran B Bankası'nda %72 iken, C Bankası'nda %40'dır.

Y kuşağını çalışma hayatında benzersiz olarak tanımlayan özelliklerin ve davranışların neler olduğu sorulduğunda elde edilen bulgulara göre; teknoloji meraklısı, sorgulayıcı, özgürlüğüne düşkün özellikleri öne çıkmaktadır.

A Bankası'nın İK yöneticisinin bu soruya verdiği ifadeler şu şekildedir:

*“Y kuşağının teknolojiye ve kendini geliştirmeye daha açık olduğunu, yenilikleri kolay benimsediklerini, kolay alışkanlık kazanabildiklerini ve emir almaya açık olmadıklarını gözlemlemekteyiz. Fakat Y kuşağının Türkler ve Çinliler arasında ayırım*

*gösterdiğini söylemek gerekmektedir. Y kuşağının özgürlüğüne düşkün ve emir almaya açık olmadığını söyleyen makalelerin aksine Çin Hükümetinde ağır basan hiyerarşinin Y kuşağı üzerinde de ağır bastığını söylemek gerekmektedir.”*

B Bankası’ndan katılımcı şube yöneticisi Y kuşağının benzersiz özellikleri hakkında şu ifadeleri kullanmaktadır:

*“Özgüvenli, sorgulayıcı, teknolojiye yatkın ve kendini ifade edebilen özellikleri ile Y kuşağını benzersiz olarak tanımlayabiliriz. Ancak sorgulayıcı oldukları için ikna edilmeleri gerekli. İkna olduklarında daha başarılı olduklarını gözlemlemekteyim.”*

B Bankası’ndan katılımcı İK yöneticisi ise bu soruyu şu ifadelerle yanıtlamıştır:

*“Önceki kuşaklara göre daha esnek ve özgür davranmak isteyen, kuralcı bir yapıyı sevmeyen bir kuşaktır.”*

C Bankası’ndan görüşülen şube yöneticisi, Y kuşağının benzersiz özelliklerini ve davranışlarını şu sözlerle tanımlamaktadır:

*“Y kuşağı daha isyankâr ve sorgulayıcı bir kuşaktır. Teknolojik özellikleri de yoğun olan bir kuşak ancak sorgulayıcı özellikleri daha ön plandadır.”*

Katılımcılara Y kuşağı ile karşı karşıya kaldıkları problemler sorulduğunda elde edilen bulgular, genel olarak sabırsız olmaları yönündedir. Sabırsız olmalarından dolayı hızlı iş değiştirme ihtimalleri olduğu ve hızlı yükselmek istedikleri bu kuşağın olumsuz özellikleri olarak belirtilmiştir.

A Bankası katılımcı İK yöneticisi Y kuşağının olumsuz özelliklerinin uluslararası bağlamda farklılıklara sahip olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir:

*“Y kuşağının biz İnsan Kaynakları çalışanlarını problemle karşı karşıya bırakan en büyük özelliği yerel çalışanlarımızın sabırsız olmaları ve hızlı iş değiştirme*

ihtimalleridir. Y kuşağının yukarıda bahsedilen bu özellikleri Çinli çalışanlarımız tarafından problem olarak bizlere aksedilmemektedir.”

Kamu bankası olan C Bankası'nın katılımcı şube yöneticisi ise Y kuşağının yoğun teknoloji kullanımının yarattığı olumsuzluklar için şu ifadeleri kullanmıştır:

“..Mesai saatleri içerisinde yoğun sosyal medya kullanımları zaman zaman problem yaratmaktadır.”

Y kuşağının genel özellikleri hakkında katılımcılardan elde edilen veriler tablo yardımıyla özetlenmiştir.

	<b>A Bankası</b>	<b>B Bankası</b>	<b>C Bankası</b>
<b>Y Kuşağı Tarih Aralığı</b>	1979-1999	1981-2000	1990-2000
<b>Y Kuşağı Çalışan Oranı</b>	%6	%72	%40
<b>Y Kuşağının Benzersiz Özellikleri ve Davranışları</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Teknolojiye ve kendini geliştirmeye açık,</li><li>- Emir almaya açık olmayan,</li><li>- Yenilikleri kolay benimseyen ve kolay alışkanlık kazanabilen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Teknolojiye yatkın,</li><li>- Esnek ve özgür davranmak isteyen,</li><li>- Kuralcı bir yapıyı sevmeyen,</li><li>- Özgüvenli,</li><li>- Sorgulayıcı,</li><li>- Kendini ifade edebilen,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Teknolojik özellikleri yoğun,</li><li>- İsyankar ve sorgulayıcı</li></ul>
<b>Y Kuşağının Olumsuz Özellikleri</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sabırsız olmaları,</li><li>- Hızlı iş değiştirme ihtimalleri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tez canlı ve sabırsız olmaları,</li><li>- Hızlı yükselmek istemeleri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sorgulayıcı olmaları,</li><li>- Mesai saatlerinde yoğun sosyal medya kullanımları</li></ul>

**Tablo 3.1. Y Kuşağı Çalışanların Genel Özellikleri**

## 2.2. Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar

Katılımcılara Y kuşağı çalışanlarının önceki kuşak çalışanları ile uyumlu çalışıp çalışmadığı sorulduğunda elde edilen bulgular uyumlu çalıştığını göstermektedir.

Uluslararası bir banka olan A Bankası'nın İK yöneticisi şu ifadelerle kuşaklar arasındaki uyumu uluslararası bağlamda açıklamıştır:

*“Y kuşağının kolay adapte olma özelliği sayesinde bu bankamız için bir sorun teşkil etmemektedir. Özellikle yabancı çalışanlarımızın hiyerarşi anlayışı ve bunu Y kuşağına aşılama ları sayesinde iki kuşak arasında önemli bir saygı bağı kurulmuş bulunmaktadır.”*

Yerel bir banka olan B Bankası'nın şube yöneticisi ise kuşaklar arasındaki farklılıkları şu ifadeler ile belirtmiştir:

*“Y kuşağı ile X kuşağı birlikte uyumlu çalışmaktadır. Ancak X ve Y kuşağı birbirinden farklı karakteristik özelliklere sahiptir. X kuşağı resmi iletişimi tercih ederken, Y kuşağı resmi olmayan bir ilişkiyi ve samimi bir iş ortamını tercih etmektedir. X kuşağının toleransına bağlı olarak iş ortamının resmiyeti şekillenmektedir.”*

Katılımcılara X kuşağı yöneticilerinden Y kuşağı ile ilgili olumlu ve olumsuz olarak aldığınız geri bildirimlerin neler olduğu sorulduğunda elde edilen bulgular genel olarak, teknolojik gelişmelere kolay uyum sağlamaları, sabırsız olmaları, hızlı yükselmek istemeleri dikkat çekmektedir.

A Bankası'nın İK yöneticisi aldıkları geri bildirimleri şu sözlerle ifade etmiştir:

*“X kuşağı yöneticiler daha fazla alıştıkları düzeni sürdürmeye çalışırlarken, değişen dış dünyaya hızlı adapte olan Y kuşağı teknolojik gelişimlere açık ve kariyer*

*yolunda hızlı yükselme arayışındadır. Bu durum, iki kuşak bireyleri arasında çatışma yaratmaktadır. ”*

Kamu bankası olan C Bankası’ndan katılımcı şube yöneticisi ise şu ifadeleri kullanmıştır:

*“Y kuşağı ile ilgili sorgulayıcı oldukları, sabırsız oldukları ve hızla yükselmek istedikleri ve olumsuz koşullara katlanma düzeyleri düşük olduğuna ilişkin geri bildirimler almaktayız.”*

Katılımcılara bankada görev dağılımı yapılırken kuşaksal farklılıkların mı yoksa iş tanımlarının mı dikkate alındığı sorulduğunda üç bankada da iş tanımlarının dikkate alındığı görülmüştür.

B Bankası’ndan katılımcı İK yöneticisi şu ifadelerle nedenini açıklamıştır:

*“Görev dağılımı yapılırken iş tanımının gerektirdiği nitelikler dikkate alınmaktadır. Kuşaklar arasındaki farklılıklar karşımıza bir olumsuzluk olarak çıkmamaktadır. Her kuşaktan çalışanlarımız birlikte uyum içerisinde çalışmaktadır.”*

Katılımcılara Y kuşağının sonrasında nasıl bir kuşak bekledikleri ve gelecek kuşağın (Z kuşağı) iş hayatında yaratacağı değişimler sorulduğunda Y kuşağının teknolojik özelliklerinin Z kuşağında daha da artacağı ve evden çalışma kavramının önem kazanacağı dikkat çekmektedir. Bu kuşağı elde tutabilmenin de Y kuşağından daha zor olacağı düşünülmektedir.

Uluslararası banka olan A Bankası Z kuşağı hakkındaki görüşlerini şu sözlerle ifade etmiştir:

*“Z kuşağının banka kurallarına adapte olmasının daha zor olacağı düşünülmekte, bu konuda alınacak aksiyonlar için pazar trendleri takip edilmektedir. En büyük*



*değişikliğin ise teknolojik anlamda ve ofis ortamının eve taşınma olasılığı olarak karşımıza çıkacağına inanılmaktadır.”*

### 2.3. Y Kuşağının Kurumlar İçin Önemi ve Teknoloji ile İlişkisi

Katılımcıların Y kuşağının neden önemli olduğu ve kuruma ne gibi katkıları olduğuna ilişkin verdiği yanıtlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Elde edilen bulgular, katılımcı bankaların bu kuşağın özelliklerine, değerlerine ve fikirlerine oldukça önem verdiğini göstermiştir.

	Y Kuşağının Kurumlar İçin Önemi
<b>A Bankası</b>	Kendini geliştirmeye açık olması, Kültürel farklılıkları kolay kabullenmesi ve uyum sağlaması, Öğrenmeye meraklı olması, Kurum kültürüne ve değişimlere hızlı adapte olması.
<b>B Bankası</b>	Girişken, İletişimi güçlü, Teknolojiye meraklı ve sürekli yaşanan teknolojik gelişmelere kolay adapte olması, Yeni bir bakış açısı kazandırması, Öğrenmeye ve gelişime açık olması.
<b>C Bankası</b>	Diri ve yaratıcı bir zekâyâ sahip olması, Sorgulayıcı olmaları ve yeni fikirler üretmekte daha başarılı olması.

**Tablo 3.2:** Y Kuşağının Kurumlar İçin Önemi

Uluslararası bir banka olan A Bankası'nın İK yöneticisi ise kültürel uyumu daha yüksek olan Y kuşağının fikirlerine verdiği önemi şu sözlerle ifade etmiştir:

*“Genç kuşağın fikirlerine fazlası ile önem veren üst yönetimimiz, gençlerle toplantı düzenleyerek fikirlerini öğrenmeye ve bunları uygulamaya çalışmaktadır. Y kuşağının kültürel anlamda kaynaşmaya ve kendini geliştirmeye daha açık olması*

*bankamızda bulunan iki ülke vatandaşları için kolaylık sağlamaktadır. Öğrenmeye aç olan Y kuşağı, kurumumuzun geleneklerine hızlı adapte olabilmekte ve farklı iş alanlarına kanalize olarak şirkette işleri kolaylaştırmaktadır.”*

B Bankası katılımcı şube yöneticisi, Y kuşağının önemini ve bu özelliklerinin kuruma sağladığı katkılar için şu ifadeleri kullanmıştır:

*“Y kuşağı daha girişken, teknolojiye meraklı ve iletişimi güçlüdür. Sürekli olarak yaşanan teknolojik gelişmelere daha kolay adapte olmaktadır. Teknolojik gelişmelere kolay uyum sağlamaları ürün satışını oldukça kolaylaştırıyor. İletişimi güçlü olduğu için de satış ve pazarlama yetenekleri daha yüksek.”*

Katılımcılarla görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, Y kuşağının teknolojik özelliklerinin yoğun olması önemli özellikleri arasında dikkat çekmektedir. Bu kuşağın teknolojiye verdiği önemi ve teknoloji ile ilişkisini A Bankası İK yöneticisi şu sözlerle ifade etmiştir:

*“Y kuşağının teknolojiye fazlası ile önem verdiği açıktır ve bankamızda ekiplerimiz tarafından geliştirilen, Çin’e adapte edilmeye çalışılan teknolojik hamleler ile çalışanlarımızın bu anlamda ihtiyaçları giderilmeye çalışılmaktadır.”*

B Bankası İK yöneticisi, hem bankanın hem de bu kuşağın teknolojiye ve dijitalleşmeye verdiği ne kadar önem verdiğini şu sözleri ile vurgulamıştır:

*“Bankamız dijitalleşmeye fazlasıyla önem vermektedir. Bu alanda ödülllerimiz de bulunmaktadır. Her departmanımızı dijitalleşme ile içselleştirdik. İK departmanında çalışan görüşmelerini, şehir dışında ikamet eden adaylarımızın iş görüşmelerini, eğitim ve staj gibi uygulamaları online olarak gerçekleştirmekteyiz. Bu uygulamalar çalışanlarımız tarafından olumlu karşılanmakta, ayrıca zaman ve maliyet avantajı da sağlamaktadır.”*

C Bankası katılımcı şube yöneticisi ise çalışanların teknolojiye verdiği önemi, nedeni ile birlikte şu şekilde ifade etmiştir:

*“İş yoğunluğunu azalttığı için teknolojik ürün ve gelişmelerin kullanımı bu kuşak için önemlidir. Özellikle dijital bankacılık konusunda yaptığımız gelişmeler, Y kuşağını mutlu ediyor.”*

#### **2.4. Y Kuşağının Elde Tutulabilmesini Etkileyen İnsan Kaynakları Stratejileri ve Etkileri**

Katılımcıların verdiği yanıtlara göre kurumların uyguladıkları Y kuşağı çalışanların elde tutulabilmesini etkileyen İK stratejileri belirlenen kategoriler ve kodlar altında Tablo 3.3’de sunulmuştur.

<b>Uygulanan İK Stratejileri</b>	
<b>Kodlar</b>	<b>Kategoriler</b>
Sürekli olan düzenlenen eğitim ve sınavlar Online eğitimler Şubede ekip liderleri tarafından gerçekleştirilen eğitimler Düzenli olan çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve destek olunması	Eğitim ve Geliştirme Programları
Genel müdürlükte geçerli olan haftada bir veya iki gün esnek kıyafet uygulamaları (serbest kıyafet ve kravat serbestliği) Sosyal yaşamda duyulan ihtiyaçlara genel müdürlük bünyesinde destek olma Çalışanların iş-yaşam dengesine yardımcı olan sosyal haklar	Esneklik ve İş-Yaşam Dengesi
Tersine mentorluk uygulaması Anlık geri bildirim Küçük başarılarında takdir edilmesi İletişime açık bir kültürel yapı Düzenli şube/bölüm ziyaretleri Üst yönetim mentorluk uygulamaları Genç üst yönetim kurulu Gençlerin kararlara katılımı ve genç fikirler toplantıları	Geri Bildirim ve Mentorluk

Hem dikey hem yatay kariyer gelişim fırsatları Yöneticilerin kurum içerisinde yetiştirilmesi Kariyer ilerlemesinin hızlı gerçekleşmesi	Kariyer Geliştirme Fırsatları
Performans bazlı prim sistemi Yurtdışı tatil kampanyaları Hediye çekleri İş garantisi Sosyal hakların iyi düzeyde olması	Ücret ve Ödül Uygulamaları
Çalışanların gönüllük faaliyetleri hakkında önceden bilgilendirilmesi Köy okullarında eğitim projesi gibi çeşitli faaliyetler	Kurumsal Sosyal Sorumluluk

**Tablo 3.3:** Kurumların Uyguladıkları Y Kuşağı Çalışanların Elde Tutulabilmesinde Etkili Olan İK Stratejileri

Katılımcıların verdiği yanıtlardan elde edilen bulgulara uygulanan İK stratejilerinin Y kuşağı çalışanları elde tutulması üzerine genel olarak olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Kamu bankası olan C Bankası'nın katılımcı şube müdürünün görüşüne göre, kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin Y kuşağı çalışanları elde tutulması üzerinde belirgin bir etkisi bulunmamaktadır.

İK Uygulamaları	Y Kuşağının Elde Tutulması Üzerine Etkisi		
	A Bankası	B Bankası	C Bankası
Eğitim ve Geliştirme Programları	X	X	X
Esneklik ve İş-Yaşam Dengesi	X	X	X
Geri Bildirim ve Mentorluk	X	X	X
Kariyer Geliştirme Fırsatları	X	X	X
Ücret ve Ödül Uygulamaları	X	X	X
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	X	X	-

**Tablo 3.4:** İK Uygulamalarının Y Kuşağı Çalışanların Elde Tutulması Üzerine Etkisi

Katılımcılara eğitim ve geliştirme programları ve Y kuşağının elde tutulması üzerindeki etkisi sorulduğunda özel banka olan A ve B Bankasının eğitim uygulamalarının etkisinin daha fazla olduğu görülmüştür. Kamu bankası olan C

Bankası'nın katılımcı şube yöneticisi, bankada eğitimlerin daha çok e-egitim olarak gerçekleştiğini, bunun zaman ve maliyet avantajı anlamında olumlu karşılandığını ancak yeterli etkiye sahip olmadığını belirtmiştir.

A Bankası katılımcı İK yöneticisi eğitim ve geliştirme uygulamalarına Y kuşağı çalışanlarının verdiği önemi ve elde tutulması arasındaki ilişkiyi şu sözleri ile ifade etmiştir:

*“Eğitim ve geliştirme programları ile Y kuşağı çalışanlarımızı elde tutabilme arasında pozitif bir etki olduğu düşünülmektedir. Özellikle bu tarz programların sayısı artırılarak şube çalışanlarımız ve genel müdürlük çalışanlarımız arasında bağların kuvvetlendirilmesi planlanmaktadır.”*

B Bankası katılımcı şube yöneticisi ise eğitim ve geliştirme uygulamalarını ve önemini anlatmak için şu ifadeleri kullanmıştır:

*“Y kuşağı kendini geliştirmeye önem veren bir kuşak. Kurumumuzda çalışanlarımızın gelişimi işe başladıkları günden itibaren eğitimlerle desteklenmektedir. Bölge müdürlükleri ve genel müdürlükte düzenlenen eğitimler şube içerisinde de devam etmektedir. Ayrıca, düzenli olarak çalışanlarımızın eğitim ihtiyaçları belirlenmekte ve bu alanda eksiklikleri giderilmektedir. Online eğitimler de kurumumuzda aktif olarak kullanılmakta, çalışanlarımıza sık sık eğitim ve sınavlar atanmaktadır.”*

İş-yaşam dengesi ve esneklik uygulamaları ile Y kuşağı çalışanları elde tutabilme arasındaki ilişki sorulduğunda katılımcıların verdiği yanıtlar olumlu bir ilişki olduğu yönünde olmuştur. Y kuşağı çalışanları elde tutulabilmesi ile bu uygulamalar arasında olumlu bir denge olduğunu düşünen katılımcı bankalar iş-yaşam dengesi ve esneklik uygulamalarına önem vermektedir.

Özel bir banka olan B Bankası'nın katılımcı şube yöneticisi, esneklik ve İK uygulamalarını şu sözleri ile ifade etmiştir:

*“Bölge müdürlüklerinde ve genel müdürlükte haftada iki gün esnek kıyafet uygulamamız bulunmaktadır. Ayrıca, çalışanlarımızın sosyal yaşamda ihtiyaç duyduğu birçok alan genel müdürlükte mevcut. Bu uygulamalarla çalışanlarımızın iş-yaşam dengesi desteklenmekte ve çalışan motivasyonuna olumlu etki etmektedir.”*

Kamu bankası olan C Bankası'nın katılımcı şube yöneticisi ise uygulamaları ve etkisini şu şekilde ifade etmiştir:

*“Yurtdışında bankacılık sektöründe esnek çalışma saatleri uygulanmakta ancak bu bizde olan bir uygulama değildir. Sosyal haklarımız iyi olduğu için özellikle anne olan çalışanlarımızın iş-yaşam dengesini destekleyecek sosyal haklarını kullanabilmektedir. Özellikle sendika üyelerine daha fazla süt izni imkânı gibi fırsatlarımız mevcut. Bunların dışında Cuma günü serbest kıyafet uygulamamız var ancak sadece kravat serbestliği ile sınırlı. Bu uygulamalar Y kuşağını olumlu olarak etkilemektedir.”*

Katılımcılara geri bildirim ve mentorluk uygulamaları ve Y kuşağı çalışanların elde tutulabilmesi üzerine etkisi sorulduğunda elde edilen bulgular bu uygulamaların önemli etkisi olduğu yönündedir.

B Bankası'nın katılımcı İK yöneticisi kurumdaki mentorluk uygulamalarını açıklarken, katılımcı şube yöneticisi de mentorluk ve anlık geri bildirim önemini vurgulamıştır:

*“Y kuşağı çalışanlarımıza yönelik tersine mentorluk programımız bulunmaktadır. Bu program ile 1990 ve sonrasında doğan asistan ve uzman pozisyonundaki çalışanlarımızı üst yönetim ile buluşturuyoruz ve bu sayede birbirlerini anlamalarını sağlıyoruz. Haftada iki gün esnek kıyafet uygulamamız var. Bu uygulama tersine mentorluk uygulamamız ile gençlerin beklentileri doğrultusunda gerçekleşti. Ayrıca, bankamızda gençlerin kararlara katılımı fazladır. Gençlerin fikirlerine değer verildiği için genç üst yönetim kurulu oluşturulması da planlanmaktadır.”*

*“Geribildirim ve mentorluk uygulamaları Y kuşağı çalışanları elde tutmak için önem arz etmektedir. Tersine mentorluk uygulamamız Y kuşağı çalışanlarımız tarafından olumlu karşılanmaktadır. Kurumumuz gençlerin fikirlerine ve onlardan öğreneceklerine değer vermektedir. Ayrıca, Y kuşağı kendini rahatlıkla ifade edebildiği için sürekli geri bildirim talep etmekte ve takdir beklemektedir. Sık sık geri bildirim verilmesi ve küçük başarılarında bile takdir edilmesi bu kuşağın motivasyonuna olumlu etki etmektedir. Yılda iki kez gerçekleştirdiğimiz performans gelişim sistemimiz var ancak anlık geri bildirim daha etkili.”*

Kariyer gelişim fırsatları ile Y kuşağı çalışanların elde tutulabilmesi arasındaki ilişki sorulduğunda katılımcılar olumlu yönde bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Kamu bankası olan C Bankası'nın katılımcı şube yöneticisi, olumlu etkiyi ücretin de artıyor olması ile ilişkilendirmiştir.

A Bankası'nın katılımcı İK yöneticisi çalışanlarının kariyer gelişimine verdiği önemi ve bu konudaki çalışmalarını şu sözlerle ifade etmiştir:

*“Kariyer gelişimine aç olan Y kuşağının banka aidiyetini sağlamak adına bu dengenin dikkatli kurulması gerekmekte ve bununla ilgili pazar araştırmaları yapılmaktadır. Y kuşağını ve diğer çalışanlarımızı bankamıza sadık hale getirmek için danışman firma ile Şubat ayında bir proje başlatılmıştır. Bu proje kapsamında şirketimizde çalışanların kariyer yolu genişletilmekte ve piyasa şartlarını en iyi şekilde bankamıza adapte etme amacımız bulunmaktadır. Danışman firma bu konuda çalışmalarını üst yönetime sunmakta ve yeni geliştirilen seviye unvan aralıklarının bu konuya olumlu katkısı olması beklenmektedir.”*

B Bankası'nın katılımcı şube yöneticisi ise bankada sunulan kariyer gelişim fırsatları ve etkileri için şu ifadeleri kullanmıştır:

*“Kariyer gelişim fırsatları Y kuşağı çalışanların oldukça önemsendiği bir konudur. Kurumumuzda yöneticiler içeriden yetiştirilmektedir. Çalışanlarımız asistan pozisyonundan başlayarak performansa göre aşama aşama ilerleyebilmektedirler. Kariyer*

*yükselme fırsatları hızlı gerçekleşmektedir. Çalışanlarımızın mutluluğu bizim için çok önemli. Yılda bir kere tüm çalışanlarımız İK uzmanları ile telekonferans aracılığıyla görüşerek, beklentilerini ve problemlerini dile getirmektedir.”*

Katılımcılara ücret ve ödül yönetimi uygulamaları ve Y kuşağının elde tutulması üzerindeki etkisi sorulduğunda kamu bankası olan C Bankası'nın katılımcı şube yöneticisi uygulamaların etkisinin olumlu olduğunu belirtmiştir. Şube yöneticisine göre, kamu bankasının sunmuş olduğu iş garantisinin olması ve sosyal hakların ileri düzeyde olması bu kuşağı mutlu eden önemli bir stratejilerdir.

Uluslararası bir banka olan A Bankası İK yöneticisi, uyguladıkları stratejileri ve bu stratejilerin Y kuşağı çalışanlarının kurumda kalıcılığını sağlaması üzerindeki etkisini Türkiye ve Çin koşullarını kıyaslayarak şu şekilde ifade etmiştir:

*“Çin kültürü özelinde bakıldığında ücret ve ödüllendirme sisteminin çalışan üzerinde bir etkisi yoktur, kurum kültürüne bağlılık onların bankamızı seçme sebebidir.*

*Yerel çalışanlarımız nezdinde Türkiye ekonomik şartları düşünüldüğünde uluslararası ve rekabet avantajı yüksek olan bir bankada işe başlamak kariyer anlamında kabul görmeye beraber ücret politikasının pazar payının altında kalması olumsuz etki yaratmaktadır.*

*Bankamız Türkiye'ye geldikten sonra ödül yönetimini devreye alarak bu alanda iyileştirme yapmış, yapılan iyileştirme olumlu anlamda etkisini göstermiştir. Çalışanlarımız ve bankamızın gelişimi adına şu an yapılandırılan proje kapsamında, ücret politikaları da çalışanlarımızı bağlamak için önemli bir etken olacaktır.”*

B Bankası katılımcı şube yöneticisi, Y kuşağının çabuk iş değiştirdiğini vurgulayarak ücret ve ödül yönetimi uygulamalarını ve bu kuşağın kuruma bağlılığını nasıl etkilediğini açıklamak için şu ifadeleri kullanmıştır:

*“Y kuşağı kariyere önem verdiği gibi ücrete de önem vermektedir. Ücret politikasının da bu kuşağı tatmin etmesi gerekiyor. Performansa dayalı bir prim sistemimiz var. Bu sayede ücretlerini performansları ölçüsünde artırabilmekteler. Ayrıca*



*yurtdışı tatili, hediye çekleri gibi ödül ve kampanyalarımız var. Çalışanlara da danışılarak ödül ve kampanyalar artırılmakta, bu sayede çalışanların kararlara katılımı sağlanmaktadır. X kuşağı kurumuna daha bağlı ancak Y kuşağı daha çabuk iş değiştirebiliyor. Bu uygulamalar ile kuruma bağlılıkları artırılmaktadır.”*

Katılımcılara kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları ve Y kuşağı çalışanları elde tutulması arasındaki ilişki sorulduğunda kamu bankası olan C Bankası'nın katılımcı şube yöneticisinin görüşüne göre bu çalışmaların Y kuşağı üzerinde belirgin bir etkisi bulunmamaktadır. Özel banka olan A ve B Bankasının katılımcılarına göre ise çalışanlar bu projelere önem vermektedir.

A Bankası katılımcı İK yöneticisi genç çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk projelerine verdiği önemi ve çalışanlar üzerindeki etkisi için şu ifadeleri kullanmıştır:

*“Geçtiğimiz günlerde düzenlenen genç fikirler toplantısında bu konu detaylandırılmış ve üst yönetimimiz bir kez daha bu dengenin pozitif anlamda çalışanları etkileyen bir faktör olduğuna emin olmuştur. Bu doğrultuda banka imajı da düşünülerek önümüzdeki günlerde yeni çalışmalar ve araştırmalar yapılacak. Yeni organizasyonda kurulan pazar araştırma bölümümüz bizlere bu konuda öncü olacaktır.”*

Katılımcılara hangi İK stratejilerinin Y kuşağı çalışanlarının elde tutulabilmesinde daha fazla etkili olduğu sorulduğunda genel olarak kariyer gelişim fırsatları öne çıkmaktadır. Kamu bankası olan C Bankası'nın şube yöneticisi ücret uygulamalarının da daha fazla etkili olduğunu eklemiştir.

A Bankası'nın katılımcı İK yöneticisi, daha fazla etkili olan İK stratejilerini şu sözleri ile ifade etmiştir:

*“Yönetimsel anlamda bu konuda Y kuşağı çalışanlarımıza yetki konusunda güvenmek kariyer yollarını açmak ve bankamızda iç nakiller ile kişilerin çalışma alanlarını geliştirilerek sadece dikey değil yatay anlamda da şanslar sunmaktayız. Bu uygulamaların daha etkili olduğunu düşünmekteyiz.”*

Katılımcılara hangi İK stratejilerinin Y kuşağı çalışanlarının elde tutulabilmesinde daha az etkili olduğu sorulduğunda A Bankası'ndan bir yanıt alınamamış, B ve C Bankaları'nın katılımcıların görüşü kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları yönünde olmuştur.

B Bankası'nın katılımcı şube yöneticisi, daha az etkili olan İK stratejilerini şu sözleri ile ifade etmiştir:

*“Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri çalışanları elde tutmada daha geri planda kalmaktadır.”*

Y kuşağı çalışanları elde tutma stratejilerinin başarılı olmasını engelleyen etkenler sorulduğunda katılımcıların verdiği yanıtlar genel olarak karşılaşılan engel bulunmadığı şeklinde olmuştur.

B Bankası katılımcı şube yöneticisi ise karşılaştıkları engelleri şu şekilde ifade etmiştir:

*“Sabırsız olmaları, anlık karar vermeleri ve geleceğe dönük düşünmemeleri zaman zaman engel olarak karşımıza çıkmaktadır.”*

Uygulanan İK stratejilerinin olumlu etkisini doğrulayabilmek için katılımcılara son iki yılda kurumdan gönüllü olarak ayrılan Y kuşağı çalışanlarının oranı sorulduğunda A Bankası katılımcı İK yöneticisi %8 oranında olduğunu belirtirken, B ve C Bankası katılımcı şube yöneticileri oran vermeden düşük düzeyde olduğunu ifade etmiştir.

B Bankası katılımcı İK yöneticisi, son iki yılda Y kuşağının gönüllü olarak işten ayrılma oranının düşük olduğunu belirtmek için şu ifadeleri kullanmıştır:

*“Bankamızda turnover oranı oldukça düşüktür. Samimi bir çalışma ortamımız vardır. Ayrıca bankamızdan ayrılan çalışanlarımız tekrar aramıza katılabilmektedir.”*

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günden güne artan küreselleşmenin etkisiyle örgütlerin rekabet avantajını sürdürebilmesi için insan kaynağının en önemli kaynaklardan biri olduğu ifade edilmektedir. Bir örgütün amacını gerçekleştirebilmesi için maddi kaynakları ve fiziki yapısının iyi olması yeterli değildir, bununla birlikte maddi kaynaklarını ve fiziksel yapıyı verimli bir şekilde kullanabilecek insan kaynağına ihtiyacı bulunmaktadır. Bu sebeple, örgütlerin insan kaynağına değer vermesi ve bu kaynağı maliyet unsuru olarak görmemesi gerekmektedir. İnsan kaynağının etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayan insan kaynakları yönetimi ise, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve çalışan ihtiyacını karşılayabilmek için çalışanların işe alımı, yerleştirilmesi, eğitim ve gelişimi için çeşitli faaliyetler gerçekleştirmektedir. Gerçekleştirdikleri faaliyetler ile yetenekli çalışanları ellerinde tutabilen örgütler, küresel rekabet ortamında avantaj sağlayarak gelecekteki canlılıkları için katkıda bulunmaktadır. Ayrıca insan kaynağına yatırım yapılması, onların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, çalışan memnuniyetini ve verimliliğini artırmakta ve çalışanların elde tutulabilmesini sağlayarak iş gücü değişim oranını azaltmaktadır (Aygenoğlu, 2015:231). Günümüzde çalışanların elde tutulabilmesi ve iş gücü değişim oranı, çalışma hayatında değişen kuşaklar sebebiyle önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bebek patlaması kuşağının emekli olmaya başlamasıyla örgütlerin rekabet avantajını sürdürebilmeleri ve hayatta kalabilmeleri için değer ve davranışlarıyla önceki kuşaklardan farklılaşan Y kuşağını ellerinde tutabilmesi gerekmektedir (Cassell, 2017:145). Karakteristik özellikleri ve çalışma hayatından beklentileri ile geleneksel kalıplardan uzak olan Y kuşağı, beklentilerini karşılamayan bir çalışma ortamını tercih etmeyip hızla iş değiştirebilmektedir. Bundan dolayı örgütler, elde tutulabilmesi zor olan, teknolojik bilgi ve becerileri ile öne çıkan bu kuşağı tatmin etmek, elde tutabilmek ve verimliliklerini artırabilmek için insan kaynakları uygulamalarını yeniden şekillendirmeye ve yeni stratejilere ihtiyaç duymaktadır (Too, Kwasira, 2017:46).

İş değiştirme ihtimalleri yüksek olan Y kuşağının elde tutulabilmesinde etkili olan örgütlerin uyguladıkları insan kaynakları stratejilerini derinlemesine incelemeyi amaçlayan bu çalışmada bankacılık sektöründe bir nitel araştırma yapılmıştır. Araştırma

için Türkiye’de faaliyet gösteren bir özel banka, bir kamu bankası ve dünyada birçok ülkede faaliyet gösteren bir bankanın İK yöneticileri ve/veya şube yöneticileri ile mülakat yapılmıştır. Elde edilen bulgular, belirlenen üç temel soru çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Teknoloji meraklısı, bireyci, özgüveni yüksek, yaratıcı, yenilikçi, açık fikirli, özgürlüğüne düşkün, eğlenceyi seven, öğrenmeye istekli, kültürel farklılıklara duyarlı özellikleri ile tanımlanan Y kuşağı, günümüzde yetenekli çalışanlar olarak örgütlerin ve insan kaynakları yönetiminin ilgisini çekmektedir. Teknolojik bilgi ve becerileri, öğrenmeye ve gelişime açık olmaları, esnek olmaları ve kültürel farklılıklara karşı duyarlı olmaları bu kuşağı önceki kuşaklardan ayırmakta ve iş hayatında öne çıkarmaktadır (Mansor vd. 2013:549; Kar, 2018:8). Esnek olmaları sebebiyle değişimi de kolaylıkla benimsemekteler. Ayrıca yapılan araştırmalara göre, bu kuşağın önceki kuşaklara göre en eğitilmiş kuşak olması da, bu kuşağı örgütler için ideal çalışanlar haline getirmektedir (Leiva, 2018).

Yapılan nitel araştırmada elde edilen bulgular, bu kuşağın önemli çalışanlar olduğunu doğrulamaktadır. Katılımcı bankalar, bu kuşağın fikirlerini oldukça önemsemekte ve farklı özellikleri ile öne çıktığını belirtmektedir. Katılımcıların bu kuşağa önem vermesinin sebepleri arasında öğrenmeye ve gelişime açık olmaları, yaratıcı olmaları, değişimlere kolay uyum sağlayabilmeleri, teknolojik bilgi ve becerileri, sorgulayıcı olmaları ve kültürel farklılıklara duyarlı olmaları yer almaktadır. Uluslararası olarak faaliyet gösteren A Bankası’nda Y kuşağının kültürel farklılıklara karşı duyarlı özelliği çalışanların uyum içinde çalışmasına katkı sağladığını göstermektedir. İlgili yazında bu kuşağın iyi eğitilmiş olmasına da vurgu yapılmasına rağmen, bu özellik elde edilen bulgular arasında bulunmamaktadır.

Çalışma hayatından beklentileri öncekilere kıyasla farklılaşan, yüksek eğitim düzeyleri, teknolojik bilgi ve becerileri sayesinde örgütlerin önem verdiği bir kuşak olan Y kuşağı, sabırsız, kariyer basamaklarını hızla tırmanmak isteyen ve beklentilerini karşılamadığında iş değiştirmekten çekinmeyen özellikleri sebebiyle insan kaynakları yönetimini zorlamaktadır. Bu yüzden, insan kaynakları yönetiminin Y kuşağının

beklentileri ve ihtiyaçları doğrultusunda uygulamalarında değişikliklere gitmesi gerekmektedir. Eğitim ve geliştirme uygulamaları, esneklik, iş-yaşam dengesi, ücret ve ödöl uygulamaları, kariyer geliştirme fırsatları, kurumsal sosyal sorumluluk, geri bildirim ve mentorluk yaklaşımları, Y kuşağının beklentileri doğrultusunda örgütlerin çalışanlarını elde tutabilmesinde etkili olan İK uygulamaları olarak ilgili yazında yer almaktadır (Silvestre, 2016:15).

Araştırmada katılımcı bankaların bu kuşağın beklentilerini göz önüne alarak yeni stratejiler geliştirdiği ve uygulamalarını şekillendirdiği görölmektedir. Henüz %6 Y kuşağı çalışan oranına sahip olan A Bankası'nın az bir oran olmasına rağmen Türkiye piyasasına uyum sağlayabilmek, gelecek kuşağa da hazır olmak gibi sebeplerle danışmanlık yardımı aldığı görölmüştür. %72 gibi yüksek oranda Y kuşağı çalışan oranına sahip olan B Bankası'nın ise uygulamalarını bu kuşağın beklentileri doğrultusunda şekillendirdiği, bu kuşağın fikirlerini dikkate alarak yeni stratejiler geliştirdiği görölmektedir. Kamu bankası olan C Bankası'nın da bu kuşağın beklentileri doğrultusunda uygulamalarında değişimler yaptığı görölmüş ancak özel banka olan A ve B Bankası'nda küresel rekabet ortamları gereği bu değişimlerin daha belirgin olduğu gözlemlenmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, Y kuşağının elde tutulabilmesinde etkili olan, beklentileri doğrultusunda şekillenen bankaların uygulamakta olduğu İK stratejileri arasında esnek kıyafet uygulamaları, iş-yaşam dengesini destekleyecek sosyal haklar, anlık geri bildirim, tersine mentorluk uygulaması, iletişime açık kültürel yapı, sürekli olarak yapılan online eğitim ve sınavlar, dikey ve yatay kariyer fırsatları ve hızlı terfi imkanları, gönüllölük faaliyetleri için destek olunması, prim sistemleri, yurtdışı tatili, hediye çekleri gibi ödöl uygulamaları öne çıkmaktadır. Kamu bankasının sunmuş olduğu iş garantisi de bu kuşağın kurumda kalıcılığı etkileyen uygulamalar arasındadır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, uygulanan stratejilerin Y kuşağının elde tutulabilmesinde olumlu etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Katılımcı bankaların gönüllölü olarak işten ayrılma oranlarının düşük olması da bunu doğrulamaktadır. Dikey ve yatay kariyer gelişim fırsatları ve hızlı terfi olanaklarının ise bu stratejilerin arasında en fazla

etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. İlgili yazına göre, örgütlerin çalışanlarına gönüllü çalışmalara katılması için destek olması da, çalışanların elde tutulabilmesi için güçlü bir strateji olarak ifade edilmektedir (D'Netto, 2011:6). Ancak kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının etkisinin diğer uygulamalarla kıyaslandığında geri planda kaldığı gözlemlenmiştir. C Bankası'nın katılımcı Şube yöneticisinin görüşüne göre ise kurumsal sosyal sorumluluk çalışmasının belirgin bir etkisi bulunmamaktadır.

Eğitim ve geliştirme uygulamaları bazında bakıldığında, ilgili yazında Y kuşağının elde tutulmasında önemli bir rolü olduğu ifade edilmektedir. ğrenmeye ve kendini geliştirmeye önem veren bu kuşak için meslek eğitimi, rotasyon, iş zenginleştirme, oryantasyon ve dijital ortamda verilen eğitimler kurumda kalıcılığını sağlamada etkili olarak belirtilmektedir (D'Netto, 2011:4). Araştırma bulguları da eğitim ve gelişim programlarının öğrenmeye a olan Y kuşağının elde tutulabilmesinde olumlu etkiye sahip olduğunu doğrulamaktadır. Katılımcı bankaların bu doğrultuda oryantasyon eğitimlerine önem verdiği, özellikle eğitim anlamında teknolojinin yoğun kullanıldığı ve sık sık online eğitim ve sınavlar ile çalışanların eğitim ihtiyacının karşılandığı gözlemlenmiştir. Kamu bankasında ise online eğitimlerin zaman ve maliyet açısından olumlu karşılandığı ancak verimlilik anlamında yeterli etkiye sahip olmadığı anlaşılmıştır.

İş-yaşam dengesi ve esneklik uygulamaları bazında bakıldığında, esnek çalışma saatleri, tele-çalışma, home-office çalışma gibi stratejiler, iş-yaşam dengesi ve esnekliğe önem veren Y kuşağı çalışanlarının elde tutulabilmesine destek olduğu belirtilmektedir (Garg, Yajurvedi, 2016:107). İlgili yazında belirtildiği üzere, Y kuşağı ile popüler hale gelen bu kavramlar insan kaynakları yönetimi için de öneme sahiptir. Dengelenmiş iş-yaşam dengesi, iş gücü değişim oranının azalmasına katkı sağlamakta, çalışanların zihinsel sağlıklarını korumasına yardımcı olmakta ve iş memnuniyetini artırmaktadır (Buzza, 2017:16). Araştırmadan elde edilen bulgular bu kavramların Y kuşağı için önemli olduğunu doğrulamış ve bu doğrultuda stratejiler geliştirildiğini göstermiştir. Uygulanan stratejilerin esnek kıyafet uygulamaları ve iş-yaşam dengesini destekleyen sosyal olanaklar ile sınırlı kaldığı gözlemlenmiş ve home-office gibi kavramların Z kuşağı ile öne çıkacağı anlaşılmıştır.

Geri bildirim ve mentorluk bazında bakıldığında, Y kuşağının örgütlere sunabileceği potansiyel yetenekleri düşünülerek mentorluk önemli bir yaklaşım olarak nitelendirilmektedir. Çalışanlara özel bir kariyer yolu tasarlayabilmesi sayesinde Y kuşağının beklentilerini karşılayabilmektedir. Bu yaklaşım, sürekli olarak aldıkları geri bildirim sayesinde de performanslarını ölçmelerine de olanak sağlamakta ve bu kuşağın işletmede kalma isteğini etkilemektedir. Ayrıca kuşaklar arası etkileşimin güçlenmesine de destek olmaktadır (Bakowska, 2013: 40). Bu yaklaşımın türlerinden biri olan tersine mentorluk, örgütlerin Y kuşağını elde tutabilmesinde etkili bir strateji olarak ifade edilmektedir. Eğitmen rolü sayesinde kararlara katılma ve katkıda bulunma olanağı da bulmaktadır (Özçelik, 2015:104). Araştırmadan elde edilen bulgular geri bildirim ve mentorluk uygulamaların bu kuşağın elde tutulabilmesinde önemli olduğunu doğrulamıştır. Tersine mentorluk programı ile gençlerin kararlara katılımı sağlanmış ve onların fikirleri doğrultusunda yeni stratejiler geliştirildiği gözlemlenmiştir. Ayrıca, Y kuşağının beklentilerinden biri olan sık sık geri bildirim verilmesinin de belirli aralıklarla düzenlenen performans değerlendirme sisteminden daha etkili olduğu görülmüştür.

Y kuşağının elde tutulabilmesinde oldukça önemli bir etkiye sahip olan kariyer gelişim fırsatları bazında bakıldığında, ilgili yazın çalışmaları Y kuşağının kariyer beklentilerinin önceki kuşaklardan farklılaştığını doğrulamaktadır. Bu kuşağın kariyer basamaklarında hızla yukarı tırmanmak istediği ve bunun maaştan daha önemli olduğu belirtilmektedir (Özçelik, 2015:104). Yapılan nitel araştırma da bu kuşağın kariyer gelişim fırsatlarına verdiği önemi doğrulamıştır. Sabırsız olduğu belirtilen Y kuşağı için kariyer gelişim fırsatlarının hızlı ilerlemesinin, bu kuşağın çalışanlarının elde tutulabilmesinde olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca, yöneticinin kurum içinde yetişmesi çalışanların kariyerinde önemli fırsatlar sağladığından bu kuşak için önemli olduğu anlaşılmıştır.

Ücret ve ödül uygulamaları bazında bakıldığında, alınan temel ücretin Y kuşağının örgütte kalıcılığını sağlayan temel faktör olmadığı belirtilmekle birlikte motivasyonlarını önemli ölçüde etkilediği belirtilmektedir. (Özkan, 2017:127). Ayrıca, elde tutulabilmesi zor bir kuşak olan Y kuşağı, yaptıkları olumlu katkılarda hemen

ödüllendirilmek istemektedir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen kısa vadeli ödüllendirme stratejileri, bu kuşağın işletmede kalıcılığını etkilemektedir. Örgütler, sportif ve kültürel faaliyetler, ikramiye, kar payı, tatil yardımları gibi stratejiler ile ödüllendirme uygulamaları çeşitlendirmektedir (Preez, 2015:29). Yapılan nitel araştırmanın bulgularına göre, uluslararası bir banka olan A Bankası'nda bu uygulamaların etkisinin ülkeden ülkeye değişiklik gösterdiği gözlemlenmiştir. Çin kültüründe ücret ve ödüllendirmenin kurumda kalma isteği üzerinde önemli bir etkiye sahip değilken, Türkiye nezdinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmiş ve bu alanda çalışanların beklentileri doğrultusunda iyileştirme yapıldığı görülmüştür. Ayrıca, katılımcı bankaların uyguladıkları tatil, hediye çekleri gibi ödüllendirmelerin olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ödüllendirme stratejileri için çalışan fikirlerinin alınması da çalışanların elde tutulabilmesini olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir.

Tüm bu bulgular değerlendirildiğinde, genel olarak katılımcı bankaların Y kuşağının fikirlerini ve değerlerini önemseydiği ve bu kuşağın beklentileri doğrultusunda İK uygulamalarında değişime gittiği görülmüştür. Katılımcı bankaların, gelecekte canlı kalabilmelerinin ve rekabet avantajını sürdürebilmelerinin yetenekli olarak nitelendirilen Y kuşağını ellerinde tutarak mümkün olacağı farkında olduğu anlaşılmıştır. Ancak, uygulama bazında kurumsal sosyal sorumluluk ve eğitim uygulamalarının yetersiz kaldığı, özellikle kamu bankasında online eğitimlerden istenilen verimin alınmadığı gözlemlenmiştir. Tersine mentorluk, genç fikirler toplantısı gibi gençlerin kararlara katılımını sağlayan stratejiler ise hem çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi, hem de örgütler için çalışan verimliliğine katkısı sebebiyle faydalı bir strateji olarak değerlendirilebilir.

Gelecek olan Z kuşağı ise, teknolojik etkileri Y kuşağından da yoğun yaşadığı için daha farklı beklentilere sahip olabilir. Bu sebeple, uygulanan stratejiler yeterli olmayabilir ve yeni stratejiler geliştirilmesi gerekebilir. Katılımcı bankalar ise Z kuşağının daha farklı beklentilerle geleceğini öngörmekte ve bu doğrultuda çalışmalarına devam edeceğini belirtmektedir. Bu bağlamda, örgütler yeni geliştireceği stratejilerde gençlerin fikirlerine yoğunlaşabilir, onların yaratıcılığı sayesinde gelecek kuşağın da elde tutulabilmesinde etkili olabilecek yeni stratejiler geliştirebilir. Sonuç olarak, bu çalışma örgütler için Y



kuşanın elde tutulabilmesinde hangi İK stratejilerinin daha etkili olduğu ve hangi stratejilerin yetersiz kaldığı, geliştirilmesi gerektiği hakkında bilgiler vererek katkı sağlayabilir ve örgütlerin uygulayacağı yeni stratejilerle de genişletilerek gelecekte yapılacak çalışmalara yardımcı olabilir.



## KAYNAKÇA

ACAR Ahmet Cevat, ADAL Zeki, ATAAY İsmail Durak, DÜNDAR Gönen, ÖZÇELİK Oya, SADULLAH Ömer, TÜZÜNER Lale, UYARGİL Cavide, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7.b. İstanbul: Beta Basım, Mart 2015.

AKA Bahattin, “Bebek Patlaması, X Ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu Ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 20, 2018, ss.118-135.

AKÇAKANAT Tahsin, MÜCEVHER Muhammet Hamdi, DEMİRGİL Zeynep, “İşkolikliğin Kuşaklara Göre Karşılaştırılması: Süleyman Demirel Üniversitesi Akademisyenleri Üzerine Bir Araştırma”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:6, Sayı:3, 2017, ss.135-155.

AKDEMİR Ali, KONAKAY Gönül, DEMİRKAYA Harun, NOYAN Aral, DEMİR Bülent, AĞ Cengiz, PEHLİVAN Çağlar, ÖZDEMİR Eşref, AKDUMAN Gülbeniz, EREGEZ Hanife, ÖZTÜRK İlksen, BALCI Oktay, “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi Ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, Aralık 2013, ss.11-42.

ALTUNTUĞ Nevriye, “Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu Ve Geleceğin Tüketici Profili”, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, 2012, ss.203-212.

ARAR Tayfun, *Z Kuşağında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi*, (Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

ARMSTRONG Michael, *Strategic Human Resource Management*, 3.e., London and Philadelphia: Kogan Page, 2006.

ARSLAN, Aykut, STAUB Selva, “Kuşak Teorisi ve İç Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma”, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:11, 2015, ss.1-24.

AYGENOĞLU Kübra, *X Ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.

AYHÜN E. Sena, “Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları”, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, Haziran 2013, ss.93-112.

BAKIRTAŞ Hülya, DİVANOĞLU Sevilay, AKKAŞ Cemil, *Y Kuşağı: Farkı Ne? Neyi, Niçin, Nasıl Alır ya da Aldırır?*, Bursa: Ekin Yayınevi, 1.b. Aralık 2016.

BAKOWSKA, Joanna, “Managing Generation Y Employees in an International Company”, *Working Papers in Management, Finance and Economics*, Poznań: MBA Poznań-Atlanta, No:1(14), 2013.

BAL A. İlknur, *Kuşak Farklılıklarının Seçme Ve Yerleştirme Sürecine Etkisi Ve Yetkinlik Bazlı Mülakatlar*, (Yüksek Lisans Tezi), Bursa: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.

BARAZ A. Barış, BENLİGİRAY Serap, GEYLAN Ramazan, KAĞNICIOĞLU Deniz, ÖZLER Derya, TONUS H. Zümrüt, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 1.b. Ocak, 2013.

BEKTAŞ Yelda, *X Ve Y Kuşaklarının Çalışma Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Ankara'da Bankacılık Sektöründe Bir Örnek Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

BENLİGİRAY, Serap, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1747, 2007.

BERKUP, Sezin Baysal, *Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz*, (Doktora Tezi), İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.

BİRİMİSA, Nikolina, *Influence of Flexibility on Work Life Balance*, (The Master Thesis), Zagreb, Croatia: Rochester Institute of Technology, College of Applied Science and Technology, 2016.

BİBER Levent, *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

BİNGÖL, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Arıkan Yayınları, 2006.

BROWN, CARTER, COLLINS, GALLERSON, GIFFIN, GREER, GRIFFITH, JOHNSON, RICHARDSON, *Generation Y in the Workplace*, The Bush School, Texas A&M University, 2009.

BUZZA, John S., "Are You Living to Work or Working to Live? What Millennials Want in the Workplace", *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, Vol. 5, No. 2, December 2017, pp. 15-20.

CAN Halil ve KAVUNCUBAŞI Şahin, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitapevi, 2005.

CASELL, Sandra K., "HRM Solutions for Retaining Millennials in Western Societies", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol:8, Issue:5, 2017, pp.141-149.

COOMERS, M.D., DEBARD, R., *Serving The Millennial Generation: New Directions For Student Services*, San Fransisco, California: Jossey-Bass, 2004.

COWAN, R., & HOFFMAN, M. F., “The Flexible Organization: How Contemporary Employees Construct the Work-Life Border”, *Qualitative Research Reports in Communication*, Vol:8, 2007, pp.37–44.

ÇAKMAK Fatih, ÇELİK Mehmet Yunus, “Türkiye’de İstihdamın Kuşaklara Göre Analizi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:104, Ocak-Mart 2017, ss.65-82.

ÇAL Ali Çağdaş, *İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Çalışanların Kuruma Yönelik Etik Algulamaları Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, s.12.

ÇAM Salim, KARACA Burcu, *İşletmelerde Pratik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2012.

ÇELİK Melda, *Hizmet Sektöründeki Y Kuşağı Çalışanlarının İş Hayatındaki Beklentileri (İstanbul Örneği)*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

ÇELİKTEN Mustafa, “Neden İş Analizi Yapılmalı?”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:18, 2005/1 ss.127-135.

D’NETTO Brian, *Generation Y: Human Resource Management Implications*, Australia: Australian Catholic University, Faculty of Business, 2011.

DENEÇLİ, Sevda, DENEÇLİ Ceyda; “Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşak”, *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 2012, [http://www.iku.edu.tr/userfiles/file/sanattasrim/doc/Ceyda\\_Denecli\\_Sevda\\_Denecli.doc](http://www.iku.edu.tr/userfiles/file/sanattasrim/doc/Ceyda_Denecli_Sevda_Denecli.doc), (20.11.2018).

DENISI, Angelo S., GRIFFIN, Ricky W., *Human Resources Management*, 1th ed., Houghton Mifflin, 2001.

DESSLER, Gary, *Human Resource Management*, 14th ed, London: Pearson, 2015.

DOLGUN, Uğur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ekin Yayınları, 2007.

FINDIKÇI İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım, 9.b., Ağustos 2018.

GARG, Preeti, YAJURVEDI, Neha, “Impact of Work-Life Balance Practices on Employees Retention and Organizational Performance – A Study on IT Industry”, *Indian Journal of Applied Research*, Volume: 6, Issue:8, August 2016, pp.105-108.

GÖKSEL Aykut, GÜNEŞ Gülden, “Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 3, 2017, ss.807-828.

GÖKTAŞ Pınar, “Y Kuşağının İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Bir Model: Mutluluk Yönetimi”, *Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Kırgızistan: İktisat Ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sayı:58, Kasım-Aralık 2016, ss.560-572.

GROSS T. Scott, (Çeviren: TOKYAY Menekşe), *Milenyum Kuşağının Kuralları: Dijital Dünyaya Meraklı İlk Tüketici ve Çalışan Kuşağıyla Nasıl Bağlantı Kurulur?*, İSTANBUL: İKÜ Yayınevi, 1.b., Şubat 2017.

GÜLTEKİN, Sebahattin, ALTUNTOP, Serkan, *Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.Bölüm: İnsan Kaynakları Yönetimi Temel İlkeleri*, ed. GÜL Serdar Kenan, ALAÇ Ali Erkan, 1.b. 2014.

GÜNGÖR, Eren, “Örgütlerde İş Analizi ve Keşan Belediyesinde Örnek Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

GÜVENÇ, Dilay, YÜCEBALKAN, Benan, “Bankacılık Sektöründe Teknolojik Gelişimin İşgücüne Yansımaları”, *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, 2017, ss.30-43.

HAMMILL Greg, “Mixing and Managing Four Generations of Employees”, *FDU Magazine Online*, <https://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>, Winter/Spring 2005, (21.11.2018).

HAUW, S., DE VOS, A., “Millennials’ Career Perspective and Psychological Contract. Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations?”, *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 2010, pp.293–302.

HEWLETT, S., SHERBIN, L., SUMBERG, K. “How Gen Y and Boomers Will Reshape Your Agenda”, *Harvard Business Review*, 2009, pp.121-126.

HOLMES, L, WATTS, R. “Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense”, *World Business Council for Sustainable Development*, Geneva, 2000.

HOSSAIN, Mohammad Imtiaz, LIMON, Nasimuzzaman, AMIN, Tariqul, ASHEQ, Abdul Saboor, “Work Life Balance Trends: A Study on Malaysian Generation Y Bankers”, *IOSR Journal of Business and Management*, Volume 20, Issue 9, September 2018, pp.01-09.

Institute of Leadership & Management and Ashridge Business School, “Great Expectations: Managing Generation Y”, 2011, <https://www.mtdsalestraining.com/wp-content/uploads/2016/01/ILM-Managing-Generation-Y.pdf>, (14.11.2018).

İNCE Mehmet, *İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri ve İşletmelerde Bir Uygulama*, (Doktora Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 2002.

İŞÇİMEN S. Didem, *Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Örnek Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.

JIRAPINYO Pashcharidar, *Thai Millennials' Perception of Career Success: Implications for HRD Strategies A Case Study on the Siam Cement Group*, (The Master Thesis), Ritsumeikan Asia Pacific University, March 2017.

JORDAN, T. H., "The Diversity Opportunities of Today - It's Generational", *Profiles in Diversity Journal*, Volume: 12, Issue: 1, 2010.

KAPLAN, Turak Berna, ÇARIKÇI, İlker H., "İş Dünyasında Jenerasyonlar: X, Y ve Z Jenerasyonları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:04, Sayı: 01, 2018, ss.25-32.

KAPOOR, Camille, SOLOMON, Nicole, "Understanding and Managing Generational Differences in the Workplace", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol: 3 Issue: 4, 2011, pp. 308-318.

KAR Subhasree, "Managing Generation Y Employees- HR Challenges and Opportunities", *Conference: Managing Human Resources at the Workplace*, at: SDMIMD, Mysore, July 2018.

KARAASLAN Serpil, *Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

KAYIKÇI Y. Meltem, BOZKURT K. Ayşegül, "Dijital Çağda Z Ve Alpha Kuşağı, Yapay Zeka Uygulamaları Ve Turizme Yansımaları", *Sosyal Bilimler Metinleri*, Sayı: 01, 2018.

KRANENBERG Ellis, *Work-Values Differences within Generation Y: Recommendations for HR Management in the Hospitality Industry*. (The Master Thesis), University of Twente, May 2014.

KURAN, Evrim, "Türkiye'nin Y Kuşağı Şirketlere Ne Söylüyor?: Universum Türkiye'nin Y Kuşağı İçin En Çekici İşverenler Araştırması", *Harvard Business Review Türkiye*, Jenerasyon Meseleleri, 2018, <https://hbrturkiye.com/dergi/turkiye-nin-y-kusagi-sirketlere-ne-soyluyor>, (06.03.2019).

KUYUCU Mihalis, "Y Kuşağı ve Facebook: Y Kuşağının Facebook Kullanım Alışkanlıkları Üzerine Bir İnceleme", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 2014.

KUZUTÜRK Belkıs, *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

LANCASTER Lynne C. & STILLMAN David, “When Generations Collide, Who They Are, Why They Clash, How To Solve The Generational Puzzle At Work”, *Collins Business*, New York, 2002.

LAPOINT A. Patricia, LIPRIE-SPENCE Ann, “Employee Engagement: Generational Differences in the Workforce”, *Journal of Organizational Psychology*, Vol. 17(5), 2017, p.118-128.

LEIVA Andrey, “10 Benefits That Hiring Millennials Will Bring To Your Company!”, January 5, 2018, <https://www.linkedin.com/pulse/10-benefits-hiring-millennials-bring-your-company-andrey-leiva>, (12.02.2019).

MARTIN, C. A., “From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need to Know About Generation Y”, *Industrial and Commercial Training*, 37, 2005, pp.39–44.

MCCRINDLE Mark, *The ABC of XYZ: Understanding The Global Generations*, Australia: A McCrindle Publication, 3.edition, 2014.

McCrindle Research, “New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y”, Norwest Business Park, New South Wales, 2006, <http://mccrindle.com.au/resources/whitepapers/McCrindle-Research-New-GenerationsAt-Work-attracting-recruiting-retaining-training-generation-y.pdf>, (14.11.2018).

MCGLONE, Teresa, SPAIN, Judith Winters, MCGLONE Vernon, “Corporate Social Responsibility and the Millennials”, *Journal of Education for Business*, Vol:86, Issue:4, 2011, pp.195-200.

MCQUAIL, Denis, *Mass Communication Theory*, London: Sage Publications, 1983.

MEIER Justin, CROCKER Mitchell, “Generation Y in the Workforce: Managerial Challenge”, *The Journal of Human Resource and Adult Learning* Vol. 6, Num. 1, June 2010, pp.68-78.

MEISTER, Jeanne, WILLYERD, Karie, “Mentoring Millennials”, *Harvard Business Review Magazine*, 2010, <http://hbr.org/2010/05/mentoring-millennials/ar/1> (22.02.2019).

MENDRYK Iwona, “Employees of Generation Y – Their Profile Based on Research Results”, *International Journal of Synergy and Research*, Vol. 4, No. 2, 2015, pp. 75–86.

MENSAH, Rebecca Dei, *Effects of Human Resource Management Practices on Retention of Employees in The Banking Industry in Accra, Ghana*, (The PHD Thesis), Kenya: Kenyatta University, School of Business, 2014.

MITCHELL, S., *Generation X: Americans aged 18 to 34*, Ithaca, NY: New Strategist Publications, 2001.

NAGY Adam, KOLCSEY Attila, “Generation Alpha: Marketing or Science?”, *Acta Technologica Dubnicae*, Volume 7, Issue 1, 2017.

NOTTER, J., “Why Generations Matter, and Why They Don’t: The Business Realities of Diversity in the Workplace”, *Financial Management Symposium*, 2005.

O’RIORDAN Joanna, “The Practice Of Human Resource Management”, *IPA Institute Of Public Administration*, July 2017.

ORAL Gülizar Aslı, *Çalışma Hayatında Kuşaklar ve Çatışmalar*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.

ÖZ Ülgen, *XYZ Kuşaklarının Özellikleri Ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.

ÖZÇELİK, Gaye, “Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding”, *International Journal of Business and Management*, Vol:10, No: 3, 2015, pp.99-107.

ÖZKAN Gökçen, *Küresel Eğilimler Doğrultusunda İşin Geleceği: Y Kuşağının Beklentileri Ve Kamu İstihdam Kurumlarının Rolü*, (Uzmanlık Tezi), Ankara: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, 2017.

PANCAR Hasan Faruk, *Güvenlik Birimlerinde Çalışan X Ve Y Kuşaklarının İş Tatminini Etkileyen Faktörler*, (Yüksek Lisans Tezi), Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2014.

PARRY, E., URWIN, P., “Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence”, *International Journal of Management Reviews*, Vol:1(13), 2011, pp.79–96.

PREEZ, Winifred Jessi Du, *Generation Y: Incentive and Reward Schemes*, (The Master Thesis), Victoria University of Wellington, Masters of Accounting, 2015.

PRENSKY, M., “Digital Natives, Digital Immigrants”, *On the Horizon*, Vol: 9(5), 2001, pp.1-6.

PWC, Millennials at Work: Reshaping the Workplace, 2011, <https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/millennials-at-work-2011.pdf>, (10.12.2018).

REEVES Thomas C., OH Eunjung, *Generational Differences*, Handbook of Research on Educational Communications and Technology, Third Edition, ed. J. Michael Spector vd., 2008, ss.295-303.



REILLY P., “Understanding and Teaching Generation Y”, *English Teaching Forum*, 2012.

ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., *Organizational Behavior*, (Çev. ERDEM, İnci), 14.b, New Jersey: Pearson Education, 2015.

SA’ABAN Syahira, ISMAIL Noraisah, MANSOR Mohd Fitri, “A Study On Generation Y Behavior At Workplace”, *International Conference on Business Innovation, Entrepreneurship and Engineering*, 2013, pp.549-554.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.b., Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.

SCHWARZ, T., “Brace Yourself Here Comes Generation Y”, *Critical Care Nurse*, Vol:28, Issue:05, 2008, pp.80-85.

SELWYN N, "The Digital Native – Myth And Reality", *Aslib Proceedings*, 61 (4), 2009, pp.364 -379.

SHAW, S., FAIRHURST, D., “Engaging a New Generation of Graduates”, *Education + Training*, Vol:50(5), 2008, pp.366-378.

SILVESTRE, Ludovica Di, *How to lead Millennials: Human Resource Practices and Generation Y*, (The Master Thesis), Lisbon: NOVA School of Business and Economics, 2016.

SIMMONS, Alphonso, “Exploring Millennial Retention Strategies and Methods in the Workplace”, (The PHD Thesis), Walden University, College of Management and Technology, 2016.

SÖZER Seray, *An Evaluation of Current Human Resource Management Practices in the Turkish Private Sector*, (Yüksek Lisans Tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

STILLMAN, David, STILLMAN, Jonah, (Çeviren: KAYAHAN Duygu Pınar, ERDURAN Ferhat), *İşte Z Kuşağı: Genç Kuşak İşyerini Nasıl Dönüştürüyor?*, İstanbul: İKÜ Yayınevi, 1.b., Ocak 2018.

STRAUSS, William, HOWE, Neil, *Generations : The History of America's Future, 1584 to 2069*, New York : William Morrow and Company Inc., 1991.

ŞALAP Kaniye Oya, *Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımları*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

TAPSCOTT, Don, *Growing Up Digital: The Rise of The Net Generation*, New York: McGraw-Hill, 1997.

TEKİN, Meryem, *Çalışma Yaşamında Kuşaklar Ve İşe Yönelik Tutumlarının İncelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.

TERLEMEZ, Bahriye, *Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.

THOMAS, Stanton, KARADIA, Anis Mohamed, “Human Resources Practices at Google in terms of Some Management Perspectives: Exploring the Entrepreneurial Spirit”, *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)* Vol. 2, No. 3, 2014, pp.15-27, [https://www.arabianjbm.com/pdfs/NG\\_VOL\\_2\\_3/3.pdf](https://www.arabianjbm.com/pdfs/NG_VOL_2_3/3.pdf) (06.03.2019).

TOLBIZE Anick, “Generational differences in the workplace”, *Research and Training Center on Community Living*, 2008, ss.1-21, [http://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf), (08.11.2018).

TOO, Rose, KWASIRA, Josephat, “Evaluation of Employee Retention Practices to Generation Y at Cooperative Bank in the County of Nairobi, Kenya”, *European Journal of Business and Management*, Vol.9, No.11, 2017, pp.43-53.

TORUNTAY Hatice, *Takım Rollerini Çalışması: X Ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

TUNÇER Polat, “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi” *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 2012, 203-233.

TWENGE, J.M., KASSER, T., “Generational Changes in Materialism and Work Centrality”, 1976-2007: Associations with Temporal Changes in Societal Insecurity and Materialistic Role Modeling, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol:39(7), 2013, pp.883–897.

WESNER, M.S., MILLER, T., “Boomers and Millenials Have Much in Common”, *Organizational Development*, Vol:26 (3), 2008, pp. 89-96.

WOLBURG, J.M., POKRYWCZYNSKI, J., A Psychographic Analysis of Generation Y College Students, *Journal of Advertising Research*, Vol:41(5), 2001, pp.33-53.

WU, Wes, MEUNIER, Juliette, “Future of Work: Shifting Rewards with Shifting Environments”, *Journal of Compensation and Benefits*, November/December 2016, [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_-\\_Shifting\\_rewards\\_with\\_shifting\\_environments/\\$FILE/ey-shifting-rewards-with-shifting-environments.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Shifting_rewards_with_shifting_environments/$FILE/ey-shifting-rewards-with-shifting-environments.pdf), (01.03.2019).

YALTI Burcu, *Bilgi Teknolojilerinin İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinden İşe Alma Ve Eğitim Üzerine Etkileri: E-Aday Toplama Ve E-Öğrenme*, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

YILDIRIM, Ali, ŞİMŞEK, Hasan, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 11.b., Mayıs 2018.

YURDATAPAN Sencer, *Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

YÜKSEKBİLGİLİ Zeki, “Türk Tipi Y Kuşağı”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:12, Sayı:45, Bahar-2013, ss.342-353, [www.esosder.org](http://www.esosder.org), (08.11.2018).

YÜKSEKBİLGİLİ Zeki, “Türkiye’de Y Kuşağının Yaş Aralığı”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:14, Sayı:53, Bahar-2015, ss.259-267, <http://www.esosder.org>, (08.11.2018).

ZAİM Halil, POLAT Mehmet, “İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama”, *Sosyal Siyaset Konferansları*, Sayı: 64-65, 2013/1-2, ss.35-59, <http://dergipark.gov.tr/iusskd>, (01.09.2018).

ZEMKE, R., RAINES, C., FILIPCZAK, B., *Generations at Work: Managing The Clash Of Veterans, Boomers, Xers, And Nexters in Your Workplace*, New York: AMACOM, 2000.

ZLOCH, Davita, “The Perception of The Millennial Generation and Their Engagement in Climate Change Activism”, (The Master Thesis), Lund University, Faculty of Social Sciences, 2015.

Google Careers: How We Hire, <https://careers.google.com/how-we-care-for-googlers/>, (06.03.2019).

Microsoft Career, Benefits, <https://careers.microsoft.com/us/en/benefits>, (06.03.2019).

ASELSAN Kariyer, Çalışanlarımıza Sunduğumuz Olanaklar, <https://www.aselsan.com.tr/tr-tr/kariyer/aselsanli-olmak/Sayfalar/Calisanlarimiza-Sundugumuz-Olanaklar.aspx>, (06.03.2019).

## **EK: GÖRÜŞME SORULARI**

**Soru 1.** Genel olarak Y kuşağını nasıl tanımlıyorsunuz? Size göre Y kuşağı hangi tarih aralığını kapsamaktadır?

**Soru 2.** Y kuşağı çalışanlarınızın tüm çalışanlarınıza oranı nedir?

**Soru 3.** Y kuşağını çalışma hayatında benzersiz olarak tanımlayan özellikler ve davranışlar nelerdir?

**Soru 4.** Y kuşağı sizin için neden önemlidir ve kurumunuza katkıları nelerdir?

**Soru 5.** Y kuşağı ile karşı karşıya kaldığınız problemler nelerdir?

**Soru 6.** Bankanızda teknolojik ürün ve gelişmelerin kullanımı Y kuşağı çalışanlarınız için önemli midir?

**Soru 7.** Y kuşağı çalışanlarınız önceki kuşak çalışanlarınızla uyumlu çalışmakta mıdır?

**Soru 8.** X kuşağı yöneticilerinizden Y kuşağı ile ilgili olumlu ve olumsuz olarak aldığınız geri bildirimler nelerdir?

**Soru 9.** İşletmenizde görev dağılımını yaparken kuşaksal farklılıkları mı yoksa iş tanımlarını mı dikkate alıyorsunuz?

**Soru 10.** Son iki yılda, gönüllü olarak kurumunuzdan ayrılan Y kuşağı çalışanlarınızın oranı nedir?

**Soru 11.** Y kuşağı çalışanlarınızı elde tutmak için hangi yöntem ve stratejileri uygulamaktasınız?

**Soru 12.** Ücret ve ödül yönetimi uygulamaları ile Y kuşağı çalışanlarınızı elde tutabilme arasında nasıl bir ilişki vardır? Olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?

**Soru 13.** Geri bildirim ve mentorluk uygulamaları ile Y kuşağı çalışanlarınızı elde tutabilme arasında nasıl bir ilişki vardır? Olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?

**Soru 14.** İş-yaşam dengesi ve esneklik uygulamaları ile Y kuşağı çalışanlarınızı elde tutabilme arasında nasıl bir ilişki vardır? Olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?

**Soru 15.** Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları ile Y kuşağı çalışanlarınızı elde tutabilme arasında nasıl bir ilişki vardır? Olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?

**Soru 16.** Kariyer geliştirme fırsatları ile Y kuşağı çalışanlarınızı elde tutabilme arasında nasıl bir ilişki vardır? Olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?

**Soru 17.** Eğitim ve geliştirme programları ile Y kuşağı çalışanlarınızı elde tutabilme arasında nasıl bir ilişki vardır? Olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?

**Soru 18.** Hangi İK stratejileriniz Y kuşağı çalışanlarınızın elde tutulabilmesinde daha fazla etkili olmaktadır?

**Soru 19.** Hangi İK stratejileriniz Y kuşağı çalışanlarınızın elde tutulabilmesinde daha az etkili olmaktadır?

**Soru 20.** Hangi engeller Y kuşağı çalışanları elde tutma stratejilerinin başarılı olmasını engellemektedir?

**Soru 21.** Y kuşağı sonrasında nasıl bir kuşak bekliyorsunuz? Gelecek kuşak (Z kuşağı), size göre iş yaşamında ne tip değişimler yaratılmasını gerekli kılacaktır?

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Seda Katırcıoğlu
Tez Adı	İnsan Kaynakları Yönetiminde Y Kuşağı Çalışanlara İlişkin Uygulamaların Analizi: Bir Saha Çalışması
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme
Tez Türü	Yüksek Lisans Tezi
Tez Danışman(lar)ı	Prof. Dr. Başak Aydem Çiftçioğlu
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) İzni Kısıtlama	<input type="checkbox"/> Patent Kısıt (2 yıl) <input type="checkbox"/> Genel Kısıt (6 ay) <input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin veriyorum.

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih : 22.07.2019

İmza : 